



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

La métrica de la mercadotecnia como herramienta aplicada a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo. Caso de estudio: Comercializadora de producto turístico “miescape.mx”, una empresa de Grupo Mobility ADO

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciada en administración**

Presenta:

Sarai Torres Alcántara

Asesor:

L.A.E.C. Jesús Carlos Varela Cota



Cd. Mx

2020



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**La métrica de la mercadotecnia como herramienta aplicada a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo.
Caso de estudio: Comercializadora de producto turístico “miescape.mx”, una empresa de Grupo Mobility ADO**

Tesis

Sarai Torres Alcántara



Cd. Mx

2020

Dedicatorias

A mi amada mamá que estuviste conmigo desde antes de nacer hasta hoy, gracias por tu amor incondicional, por creer en mí, me has ayudado en gran manera a convertirme en la persona que soy hoy, anhelo que me acompañes por muchos años más, eres mi inspiración, gracias por superarte constantemente, me has dado el ejemplo por lo que yo deseo seguirte y seguir progresando día a día para descubrir mi potencial. Te amo.

A mi estimado papá que me has cuidado con el paso de los años, has sido mi protector, gracias por tu ayuda, gracias por recordarme que puedo mejorar y ser capaz de hacer grandes cosas siempre y cuando yo me lo proponga, gracias por compartir tu conocimiento y apoyo; te amo.

A mi querido hermano gracias por tu consejo y apoyo en cuanto a temas de redacción y de investigación, por tu motivación continua, gracias por auxiliarme con tu amplio criterio y preparación; además de brindarme tu cariño y grandes momentos juntos, te amo.

A mi adorada hermana gracias por acompañarme con tus sonrisas, ocurrencias y abrazos, por inspirarme con tu determinación, sabiduría e inteligencia, te admiro, eres una gran bendición; te amo.

A mi tío Pepe que me asesoraste en mi investigación gracias, por ayudarme y aconsejarme en muchas cosas tanto en la en el proceso de mi tesis como en la vida, por ser un ejemplo de que puedo lograr lo que me proponga a hacer con planeación, esfuerzo, dedicación, trabajo y estudio constante.

A mis abuelitos paternos y a mi abuelita materna les dedico este logro con todo mi amor.

A mi familia y amigos queridos que estaban al pendiente de mí, que me preguntaban por mi tesis, que nos apoyaron a pesar de las dificultades que tuvimos a lo largo de este tiempo, porque tuvieron un tiempo para mí, por motivarme a seguir y llegar a la meta.

Gracias Padre Celestial por permitirme vivir para ver este logro culminado.

Agradecimientos

Un especial reconocimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme un lugar en la máxima casa de estudios, que ha permitido que alcance un progreso profesional y pueda retribuirla con mi aportación.

A mi amada Facultad de Contaduría y Administración, mi segunda casa, que me ha brindado las mejores oportunidades de crecimiento académico, cultural, deportivo, social y espiritual.

Un máximo agradecimiento al Lic. Jesús Carlos Varela Cota por su guía, tiempo y apoyo en la realización de esta investigación, por su gran conocimiento, profesionalismo y consejo para sobrellevar las dificultades de la vida, le admiro en gran manera por su trayecto de vida y calidad de persona.

A mis profesores: Sandra Escartín Arciniega, Gabriela Cardoso Mendoza, Francisco Díaz Zamudio, Romeo Vite López, por compartir su conocimiento, motivar a sus alumnos a seguir aprendiendo y progresando toda la vida, además de mostrarnos la realidad para percatarnos de nuestra alta capacidad y competitividad que tenemos como alumnos de la UNAM ante el mundo.

A los directivos, administrativos, profesores y compañeros que ayudaron a forjarme en este camino.

Al grupo Mobility ADO por permitirme estar presente en las empresas de turismo dedicadas al autotransporte especializado de pasajeros, en especial a la empresa miescape.mx, al gerente corporativo de producto turístico Victor V. Cortés Melo, al equipo de marketing: Alejandra Pineda, Miguel, Rodrigo, Mayra, Brisa, Yosemite; al equipo de sistemas: Manuel Montesinos, Néstor, a mis queridas Damica, Lucy y Sandy; al Lic. Rodrigo; a Jessica; a Sonia, Fedra y al personal en general; gracias a todos por su paciencia para ayudarme y explicarme concerniente a mis dudas y por brindarme la información necesaria para mi investigación.

Índice

Introducción	1
Resumen	6
Capítulo 1. Introducción a las métricas de mercadotecnia	7
1.1. Definición de Mercadotecnia	7
1.2. Búsqueda de nuevos métodos para justificar la rentabilidad del departamento de mercadotecnia en las organizaciones	10
1.3. Métricas de mercadotecnia.....	18
1.3.1. Definiciones de métrica de mercadotecnia.....	18
1.3.2. Tipos de métricas.....	20
1.3.3. Aplicación	23
Capítulo 2. Servicios de autotransporte de pasajeros y turismo.	31
2.1. Definiciones relacionadas con los servicios de autotransporte y turismo.	31
2.2. Panorama.....	35
2.3. Importancia de utilizar métricas de mercadotecnia en los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo.....	46
Capítulo 3. Caso de estudio: Comercializadora de producto turístico “miescape.mx”, una empresa de Grupo Mobility ADO.	50
3.1. Descripción de la empresa.....	51
3.1.1. Ubicación.....	51
3.1.2. Base Legal	52
3.1.3. Historia de la organización.....	54
3.1.4. Miescape.mx.....	57
3.1.5. Misión.....	57
3.1.6. Visión	57
3.1.7. Objetivos	58
3.1.8. Política de calidad	58
3.1.9. Valores.....	58
3.1.10. Punto de Vista Comercial.....	58
3.1.11. Segmento de Mercado	59
3.1.12. Canales de Venta Propios.....	59

3.1.13.	Sucursales	60
3.1.14.	Recursos de miescape.mx.....	61
3.1.15.	Productos	62
3.1.16.	Estructura.....	63
3.1.17.	Modelo de negocio y Balance Score Card.....	64
3.2.	Métricas seleccionadas para el caso de estudio.....	68
3.2.1.	Margen de contribución del marketing.....	68
3.2.2.	Costes fijos y costes variables del marketing	69
3.2.3.	Punto muerto del área de marketing.....	70
3.2.4.	Métricas generales del área de marketing.....	70
3.2.5.	Métricas de cumplimiento	72
3.3.	Aplicación de las métricas y resultados.....	74
3.3.1.	Margen de contribución del marketing.....	74
3.3.2.	Costes fijos y costes variables del marketing	77
3.3.3.	Punto Muerto y Ratio CV.....	78
3.3.4.	Métricas generales del área de marketing.....	78
3.3.5.	Métricas de cumplimiento	80
Conclusiones		81
Anexos.....		86
Bibliografía.....		89

Introducción

La mercadotecnia encargada de conocer las necesidades de los consumidores, analizar el mercado, superar a la competencia con estrategias creadas en base a las oportunidades que encuentran disponibles; con los cambios sociales y tecnológicos, generó el interés de poder medir este alcance de su desempeño conociendo el beneficio que produce cada decisión tomada; para romper además con el pensamiento de que la gestión de mercadotecnia solamente produce gastos injustificados, ahora puede saberse como aporta rendimientos y contribuye el departamento al capital de las empresas.

Iniciando la búsqueda de métodos que consiguieran comprender, justificar y mejorar la rentabilidad del área de mercadotecnia (diciéndole adiós al derroche de recursos), éstos debían tener en cuenta las aportaciones de los inversionistas, evitar adoptar una visión a corto plazo y advertir el beneficio de las actividades realizadas, requiriendo la implementación medidas que logran analizar la productividad; dando origen a las métricas de mercadotecnia, un conjunto de medidas que permiten a la gestión de mercadotecnia cuantificar, contrastar y explicar los resultados de sus decisiones.

La métrica de la mercadotecnia sirve como una herramienta que emplea unidades para medir los efectos de sus actividades proporcionando cierto control de éstas, buscando argumentar los frutos del esfuerzo del área encargada, mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia y el rendimiento de este; suscitará adoptar una mayor visión de las acciones del departamento de mercadotecnia acerca de las decisiones previstas a realizar, vislumbrar posibles errores que pudiesen corregirse y reformularse en el proceso. El escenario evidencia que no todas las empresas las conocen por lo cual no las aplican.

En particular del caso de empresas de servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, en efecto no todas conocen esta herramienta que es de gran utilidad para analizar la mejora que se puede tener en la gestión del departamento de mercadotecnia; al aplicar esta herramienta podrán saber dar solución a las situaciones que enfrente el área responsable, proporcionando una base para identificar cuestiones por resolver y poder diseñar soluciones, disminuir la incertidumbre, determinar nuevas oportunidades teniendo en cuenta la inversión necesaria para ello, percatarse del rendimiento generado hasta el momento, estudiando los eventos que pudieran mejorar a partir de la interpretación de los resultados.

a) Problema de investigación

La falta de actualización en las empresas respecto a las nuevas tendencias y métodos de la mercadotecnia puede afectar considerablemente al éxito de la misma, las estrategias implementadas al tanteo, por intuición en el área de mercadotecnia de las empresas no es recomendable; las empresas que no plantean métodos de control que permitan medir el rendimiento de las actividades de mercadotecnia de manera cuantitativa, será común ver fracasos en la introducción de nuevos productos y servicios, campañas de publicidad que entorpecen el alcance de los objetivos establecidos en su planeación, promociones con un alto costo que no eleven el nivel de las ventas y no generen un retorno de inversión provechoso, entre otras decisiones que desemboquen en una gestión derrochadora del área.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a no tener una adecuada evaluación y control tanto de los costos del área de mercadotecnia (que continúan incrementando sin brindar un mayor resultado), así como de poder prever medidas ante el panorama e incluso implementar medidas correctivas de ser necesarias, este desconocimiento de cómo poder medir el rendimiento del alcance y los efectos de las actividades del departamento de mercadotecnia, está afectando directamente en los gastos de las empresas y en alcance del éxito de la estrategia.

El problema que se plantea es claro, en el sentido de que la falta de control, de medición y de gestión en el departamento de mercadotecnia, no podrá dar certeza acerca de la efectividad de las estrategias que se implementaron, ni garantizar un buen retorno de la inversión y el posible éxito en las decisiones futuras. Por ello, es importante conocer estas herramientas y cómo implementarlas, debido a que pueden beneficiar a las empresas.

Las empresas dedicadas a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo también requieren mejorar sus formas de evaluar la rentabilidad de la inversión destinada al departamento de mercadotecnia, el sector requiere planear estrategias de mercadotecnia que contribuyan a mejorar la capacidad para estimar costos y realizar proyecciones, todo esto teniendo como meta aumentar la participación en el mercado, reducir costos y optimizar procesos del área.

b) Justificación del tema

En cuanto a la aplicación de las métricas de la mercadotecnia existe un desconocimiento por parte de las empresas, no todas las conocen, por lo tanto, no las implementan, la finalidad del presente trabajo de investigación busca que las empresas se percaten de que el uso de las métricas brinda una visión más detallada de cómo optimizar sus procedimientos para valorar la rentabilidad de la inversión designada al área de mercadotecnia, además de conocer las necesidades de los consumidores, analizar el mercado, superar a la competencia con estrategias creadas en base a las oportunidades que encuentran en el mercado; por otra parte, se pretende que las empresas dedicadas a los servicios de autotransporte y turismo tengan una base para identificar zonas de oportunidad y sugerir soluciones, disminuyendo la incertidumbre, determinando nuevas oportunidades, teniendo en cuenta la inversión necesaria para ello.

c) Objetivos del trabajo

Este trabajo tiene por objetivo principal analizar la aplicación de las métricas de mercadotecnia en una empresa que brinda servicios de autotransporte de pasajeros y turismo con el fin de conocer la contribución financiera a la empresa y percatarse de la situación del área de mercadotecnia, al saberlo en números, podrá conocer la utilidad que produce al invertir capital en cada una de sus decisiones y medir su alcance.

Objetivo secundario:

- Analizar la mejora que se puede tener en la gestión del departamento de mercadotecnia al percatarse del rendimiento que ha generado hasta el momento, estudiando los eventos que pudieran corregirse y mejorar a partir de los resultados.
- Proponer el uso de métricas como herramienta que ayudará a la estrategia de mercadotecnia en una empresa de servicios de autotransporte y turismo.

d) Hipótesis o preguntas de investigación

Conforme se apliquen las métricas de mercadotecnia en una empresa se podrá conocer el rendimiento en el área e implementarse mejoras en las estrategias influyendo en la toma de decisiones, el utilizar métricas de mercadotecnia como herramientas que apoyen a medir, gestionar y mejorar, permitirá adoptar una mayor visión, sobre posibles errores que podrán corregirse en el proceso.

e) Alcances y limitaciones

Conocer lo que conforman los costos fijos y variables al área de mercadotecnia, la contribución financiera del departamento a la empresa, el retorno de inversión, así como la eficiencia, la eficacia y la actividad de mercadotecnia, que permiten a la empresa aportar medidas relacionadas con la elaboración del plan de mercadotecnia

Limitada al uso de algunas métricas utilizadas y a la disponibilidad de datos, así como el no poder replicar las mismas métricas de una empresa a otra debido a que cada una se selecciona de acuerdo con la visión, misión y el modelo de negocio de la empresa.

f) Aportaciones

Las métricas de mercadotecnia funcionan como una herramienta efectiva en empresas enfocadas a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, debido a que permiten conocer el estado actual del área de mercadotecnia, ayudan a detectar y corregir problemas, comprueban la eficacia, la eficiencia y el rendimiento sobre la contribución del departamento de mercadotecnia a la empresa, proporcionando elementos de gestión y control sobre toda la actividad de la mercadotecnia.

g) Estructura capitular

El siguiente trabajo se encuentra dividido en tres capítulos. En el capítulo uno aborda la definición de mercadotecnia y su importancia dentro de las organizaciones, posteriormente se hace un énfasis en la necesidad que surge a partir de poder controlar las inversiones en el departamento de mercadotecnia, esto a consecuencia de que la dirección general de las empresas, no podía percatarse si el dinero destinado a la división de mercadotecnia producía el retorno de inversión esperado, puesto que, la

gestión del área de mercadotecnia no contaba con un sistema de medición cuantitativo que pudiera explicar la rentabilidad de sus decisiones implementadas con respecto al presupuesto asignado, en otras palabras, su contribución a la empresa, esta situación impactó fuertemente, razón por la cual comenzó la búsqueda de nuevos métodos que pudieran justificar la rentabilidad y productividad del departamento de mercadotecnia ante la alta dirección.

Finalmente, por los requerimientos del entorno se generaron métricas de mercadotecnia o parámetros de mercadotecnia, que al implementarse permitieron calcular esta incógnita acerca de la inversión, en este capítulo también se describe la definición de métricas de mercadotecnia, tipos de métricas y su aplicación.

El capítulo dos destaca definiciones relacionadas con los servicios de autotransporte y turismo, el panorama referente al sector, así como la importancia de utilizar métricas de mercadotecnia en los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo como una herramienta que puede aplicarse considerando el escenario de otras empresas que las emplean.

El capítulo tres muestra una descripción de la comercializadora de producto turístico miescape.mx que se usará de ejemplo para sustentar la importancia de utilizar las métricas de mercadotecnia en una empresa dedicada a ofrecer este tipo de servicios, más adelante se detallan las métricas de mercadotecnia seleccionadas que se emplearán en la empresa junto con una breve descripción para que sirven cada una de ellas, continuando con la sustitución de datos para el cálculo de la fórmulas de las métricas de mercadotecnia, el análisis e interpretación de los resultados.

Al implementar métricas en las empresas dedicadas a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo en su departamento de mercadotecnia como herramienta ayudará a controlar la estrategia de mercadotecnia en la empresa, empezando por verificar el contexto, localizando problemas y plantear soluciones a ellos, replantear los procedimientos de ser requerido y justificar sus actividades, comprobando su importancia en la gestión para llevar un control y evaluación del alcance de sus decisiones consiguiendo el éxito en su modelo.

Resumen

Esta investigación parte de que las empresas en su desconocimiento de los procesos e ideologías modernos de la mercadotecnia no desarrollan sistemas que consigan estimar la utilidad de las actividades que se llevan a cabo en el área, frecuentando en frustraciones en los resultados de las estrategias que establecieron para lograr los fines determinados en su plan; el no disponer de un sistema pueda regular en cantidades tanto las actividades, los costos, tiempos, entre otras cuestiones; no podrá precisar la productividad de las consecuencias de sus decisiones.

Este trabajo señala relevante reconocer que las métricas de mercadotecnia son herramientas que logran respaldar a la gerencia de mercadotecnia, al momento de ser auditadas por la dirección general, las acciones que llevaron a cabo con el presupuesto confiado al departamento de mercadotecnia, pudiendo justificar sus actividades, sobre todo en la asignación de los costos y la contribución a las finanzas de la empresa; considerando de referencia las empresas que sí las emplean para mejorar sus estrategias.

Dando específicamente una perspectiva de la importancia de las métricas de mercadotecnia en las empresas de servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, analizando su aplicación y beneficio para poder enterarse de la situación del departamento de mercadotecnia determinando su contribución a las finanzas y mejorar a partir de los resultados, advirtiendo su eficacia al calcular el valor de sus acciones, teniendo en cuenta el escenario de otras empresas que las emplean. Seleccionando a la compañía miescape.mx como caso de estudio que servirá de ejemplo para sustentar la importancia de utilizar las métricas, seleccionar y describir las que se emplearán en el negocio, así como el cálculo de las fórmulas, estableciendo un análisis e interpretación de los resultados de las mejoras que puedan ayudar a las estrategias del departamento de mercadotecnia a la empresa.

Para finalizar se presentan contribuciones y recomendaciones a la empresa que pudiera implementar en un futuro próximo partiendo de los resultados obtenidos, concluyendo que al utilizar las métricas como herramienta en los departamentos de mercadotecnia de las empresas dedicadas a este sector, permitirá darse cuenta en cantidades acerca de la situación del área, justificar el porqué de sus actividades ante la dirección, el área financiera o el departamento de auditoría, además de poder reformular sus tácticas de ser necesario al verificar el comportamiento de los programas que se establezcan en el plan del área; confirmando la importancia de emplearlas en la gestión para llevar un seguimiento oportuno del alcance de sus decisiones y lograr el éxito en sus estrategias.

Capítulo 1. Introducción a las métricas de mercadotecnia.

1.1. Definición de Mercadotecnia

Con respecto a la explicación de lo que es mercadotecnia, más conocida por su terminología en inglés marketing, se ha mencionado en los últimos años, que aparte de ser un proceso social y administrativo en el que el mercado obtiene lo que necesita y desea mediante la elaboración e intercambio de productos y valores, debe ser rentable; puesto que en este momento lo esencial es conocer la productividad que genera las decisiones y estrategias que se implementan en el proceso llamado mercadotecnia.

La Asociación Americana de Mercadotecnia (American Marketing Association, 2004), citado por Kotler & Keller (2006) la especifica como “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”; en la última parte alude de manera que la empresa y los asociados logren una ganancia por implementar la mercadotecnia, la generación de riqueza es precisamente uno de los principales propósitos de la mercadotecnia.

Por otro lado Grapsas (2017) concreta que es “un conjunto de técnicas y estrategias que tienen por objetivo identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas de una manera rentable, tanto para la empresa cuanto para el consumidor”, de modo que, lo que se implemente sea provechoso para la compañía.

Ahora bien, Kotler y Keller (2006) precisan que es el “proceso de planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones” si bien hay que hacer notar, que ellos afirman que la descripción más resumida de la esencia de la mercadotecnia reside en “satisfacer necesidades de forma rentable”.

Tomando en cuenta las atribuciones anteriores sobre el tema, considero que la mercadotecnia consiste en un proceso que requiere la empresa para implementar estrategias que permitan transmitir y generar valor a los consumidores, partiendo de conocer y entender las necesidades de éstos, una vez

detectadas, poder satisfacerlas mediante el intercambio de productos y valores; teniendo en cuenta continuamente la rentabilidad de la organización y la aportación de los inversionistas para obtener una utilidad productiva, pudiendo así justificar los resultados de estas estrategias ante la alta dirección.

La mercadotecnia tiene gran importancia en el mercado desde hace tiempo, por lo que, debe estar en constante evolución al enfrentarse a nuevos retos y posibilidades, perfeccionando su diseño en la estrategia comercial, razón por la cual, su papel ha ido creciendo dentro de las empresas; enfocándose en conocer a los consumidores mediante un análisis sobre sus necesidades e intereses, para posteriormente elaborar productos enfocados en cubrirlas, permitiendo tener ventajas financieras en las organizaciones.

Vale la pena mencionar que: “en una administración estratégica se formulan, implementan y evalúan decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. También se enfoca en integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización” (David, 2008), encuentro a la mercadotecnia como parte indispensable en una gestión, debido a que permite encontrar un panorama de posibilidades que pueden aprovecharse a su favor.

Es común que se recurra a la utilización de la mercadotecnia estratégica, más conocida como marketing estratégico, una “metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores” (Espinosa, 2016). Gracias a la información obtenida sobre las necesidades del mercado-meta, sin duda alguna ayudará a cumplir con las expectativas de manera sobresaliente, además de adquirir una ventaja sobre los competidores tomando así la delantera, no olvidando renovarse constantemente de acuerdo al contexto.

La finalidad de la mercadotecnia, de acuerdo con Drucker (1973), citado por Kotler & Keller (2006), señala que yace en que “el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios”.

Es necesario puntualizar que no solamente se debe vender por vender, es crucial comprender lo que desean los consumidores, de ahí crear el producto o servicio que necesitan, el cual están dispuestos a adquirirlo sin mayor dificultad, de otra manera se forzará la venta pudiendo caer en un derroche innecesario de recursos. Por tal motivo, nunca se debe perder de vista la responsabilidad de la mercadotecnia la cual “refleja la necesidad de comprender y justificar la rentabilidad de las inversiones de marketing en las organizaciones” (Kotler & Keller, 2006).

Una advertencia que hacen Kotler & Keller, (2006) “las empresas incapaces de realizar un seguimiento de sus clientes y de sus competidores y, por tanto, de mejorar constantemente sus ofertas, son aquellas que corren un mayor peligro. Suelen adoptar un enfoque de corto plazo en torno a las ventas y, en último término, acaban por no satisfacer a los accionistas, ni a los empleados, ni a los proveedores, ni a sus colaboradores” Si bien, la mercadotecnia no arreglará todos los problemas del negocio en poco tiempo, los corporativos que sí estén al tanto de información relevante de las cuestiones mencionadas con anterioridad, evitarán el declive general.

Ante todo, la mercadotecnia continuará innovándose para alcanzar la excelencia en la totalidad de su implementación, adaptándose al entorno y conquistando nuevos desafíos a su paso.

1.2. Búsqueda de nuevos métodos para justificar la rentabilidad del departamento de mercadotecnia en las organizaciones

La mercadotecnia se ajusta al nuevo entorno, a este mercado cambiante, tuvo que cuantificarse, sí, uno de los retos que surgieron fue implementar una forma de medir el rendimiento de la mercadotecnia, considerando la necesidad del alto mando para conocer los resultados de su inversión en el área, motivó una búsqueda a los responsables del departamento con el objetivo de encontrar una solución para justificar el mérito de su labor y de sus decisiones, entonces ¿cómo saber cuál es su contribución financiera a la organización?

El mercado cambió a causa de influencias sociales poderosas a veces conectadas generando nuevos comportamientos, posibilidades y oposiciones; como menciona Kotler y Keller, (2006), estos fueron los cambios tecnológicos, la globalización, la desregulación, la privatización, el empowerment (facultamiento de los consumidores), la personalización, una mayor competencia, la convergencia sectorial, la transformación de la venta al menudeo y la forma de vender de no-intermediarios.

Todo esto surgió con el transcurso de los años, el internet también impulsó sin duda la manera en que se venían haciendo las cosas y aceleró todo, trayendo consigo diversos beneficios, como avances en métodos de la mercadotecnia, conceptos innovadores acerca de cómo intervenir y sobresalir en el nuevo escenario, además de otros avances, proporcionando un camino más claro y pleno mejorando las prácticas cotidianas de la mercadotecnia.

Considerando la importancia que ha tenido la mercadotecnia y el papel que fue adquiriendo en estos años, en su amplia cobertura se llegó a la conclusión de que cada acción que se produjera en la empresa de una u otra forma afectaba a sus estrategias, por lo que fue necesario tener la visión interna y externa que permitiera crear un plan de mercadotecnia que lograra un mayor alcance, buscando continuamente adaptarse al mercado conforme a lo que requerían las empresas.

El constante cambio de los diferentes enfoques de la mercadotecnia, desde el enfoque de producción, el enfoque de producto, el enfoque de ventas, el enfoque de la mercadotecnia y derivando en el enfoque del marketing holístico. Este último consta “en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de

sus efectos” (Kotler & Keller, 2006), hay que tener en cuenta que todo es relevante, por lo que es indispensable adquirir un punto de vista más completo que indague en comprender y advertir la magnitud y la composición de las actividades de la mercadotecnia.

Cabe mencionar que Kotler & Keller, (2006) hicieron referencia a algunos desafíos y oportunidades del porvenir de la mercadotecnia, los cuales se enlistan a continuación:

- El deceso del departamento de marketing y el auge del marketing holístico.
- El deceso del marketing derrochador y el auge del marketing concentrado en la rentabilidad de la inversión.
- El deceso de la intuición de marketing y el auge de la ciencia del marketing.
- El deceso del marketing manual y el auge del marketing automatizado.
- El deceso del marketing masivo y el auge del marketing de precisión. (p.722,723)

Efectivamente en la actualidad la mercadotecnia aplica el enfoque holístico dado que contempla todo el panorama para la planeación de lo que implementará durante el año, buscando que la inversión sea rentable, calculando los movimientos a emplear y previendo los resultados aproximados, todo esto al establecer medidas que permitan conocer a detalle lo que el consumidor requiere utilizando la tecnología disponible.

Para alcanzar esa mercadotecnia holística definitivamente es imprescindible adquirir todo un conjunto de nuevos conocimientos y habilidades, las cuales fueron reconocidas acertadamente por Kotler & Keller, (2006) considerando que se requeriría un elevado nivel de competencia en áreas como:

- La administración de relaciones con los clientes.
- La administración de relaciones con los socios de marketing.
- El marketing de bases de datos y el análisis de información.
- La administración de centros de contacto y telemarketing.
- El marketing de relaciones públicas (incluidos los eventos y los patrocinios).
- La creación de marcas y la administración de activos de marca.
- El marketing de experiencias.

- La comunicación integral de marketing.
- El análisis de rentabilidad por segmento, cliente y canal. (p.723)

Su visión fue correcta, precisamente en los últimos años, fue tomando forma cuanto hoy estamos manejando, la gerencia de mercadotecnia cambió y continúa perfeccionándose, añadiendo que para que la gestión tenga éxito es necesario: “Desarrollar una serie de tareas, entre las que se incluyen diseñar estrategias y planes, conectarse con los clientes, crear marcas fuertes, definir la oferta, entregar y comunicar valor, comprender las actividades de marketing y su desempeño, y crear un crecimiento rentable a largo plazo.” (Kotler & Keller, 2006)

Haciendo énfasis en la rentabilidad, ésta tiene una actuación importante en los informes de la gerencia de mercadotecnia, la cual debe establecer mayor seriedad y prudencia al momento de decidir el destino con respecto al capital presupuestado en el departamento, para evitar una pérdida de recursos con el fin de poder tener la facultad de argumentar sus gastos frente a la dirección de la empresa.

Por otro lado, concuerdo con lo que establecen Alcaide & López (2010) en el fragmento de su artículo “Métricas de marketing: un error necesario”, con respecto a la parte de cuantificación de la mercadotecnia, gracias a que permiten respaldar la toma de decisiones en referencia a las inversiones de la gerencia del área en cuestión. El cual se cita a continuación:

Los directivos de marketing y de áreas comerciales, deben justificar la idoneidad de sus decisiones para el logro de los objetivos. Atrás quedaron los tiempos en los que las decisiones comerciales se fijaban “a dedo”, por corazonada o intuición, ya que su única pretensión era “ayudar a la venta”. Atrás quedó también la concepción de los departamentos de marketing como “centros de coste” exclusivamente y no como “generadores de beneficio”.

Durante los últimos años se han producido en los mercados y los consumidores cambios profundos que han incrementado la complejidad de la gestión del marketing, como:

- Los consumidores están cada vez más expuestos a un volumen creciente de mensajes de marketing.
- Están asumiendo un mayor control sobre la forma de ponerse en contacto con las empresas.

- Las actividades de marketing están cada vez más reguladas y controladas por leyes y normativas oficiales.
- Los presupuestos de marketing se someten a análisis rigurosos por parte de las áreas financieras.

Todo ello ejerce en las áreas de marketing y comerciales una mayor presión para justificar cada una de sus decisiones debido a causas diversas:

- La cantidad de recursos invertidos que termina por ser un desperdicio
- El crecimiento imparable de los costes de marketing.
- La no involucración de los responsables de marketing en la productividad del gasto.

Por este motivo se resalta que los departamentos de mercadotecnia ahora deben argumentar el porqué de sus acciones, debido a que aumentaron las modificaciones en el mercado cambió la forma de llevar a cabo la mercadotecnia, ahora se deben someter a un análisis más preciso del departamento de finanzas basado en que anteriormente el departamento de mercadotecnia elevaba sus inversiones más allá del presupuesto si obtener más ganancias a cambio, todo porque no se involucraban al respecto. Esta afirmación de Donath, (2003), citado por Kotler y Lane, (2006) “Los mercadólogos pueden justificar mejor el valor de las inversiones en marketing ante la alta dirección cuando son capaces de calcular en dinero la contribución de dicha actividad a los resultados de la empresa” respalda lo dicho primeramente por Alcaide & López en donde la gestión debe justificar sus decisiones.

Hasta el momento la investigación de mercados es la que más se acercaba a evidenciarlo, debido a los datos importantes que recopila y analiza del escenario particular de la mercadotecnia que afronta una organización, visualizando los efectos financieros como resultado de la toma de decisiones, si la investigación de mercados tuviera una combinación para calcular las actividades de la mercadotecnia de forma cuantitativa y cualitativa, se podría aproximar al resultado de la operación, por lo que se debe tener en mente, que la labor relevante de la investigación de mercados es “calcular la eficacia y la eficiencia de las actividades de marketing” (Kotler & Keller, 2006).

La productividad de la mercadotecnia son indicadores que demuestran la utilidad del área, según Cano, (2014) son un “conjunto interesante de mediciones del marketing sobre las cuales se pueden tomar sanas decisiones y optimizar los recursos” que “se manejan en el marketing de la empresa”. Ahora bien, estas medidas son necesarias para tener una visión más exacta de como implementar el presupuesto del departamento de la mercadotecnia, de lo contrario sería imprecisa la naturaleza de sus actividades porque si no se pueden calcular, estimar y convertir a cifras financieras, es probable que no posean indicadores que determinen notoriamente la objetividad y eficacia de la misma.

Una vez descrita la productividad, ahora lo fundamental es medirla, se puede estimar utilizando los enfoques complementarios que hacen referencia Kotler & Keller, (2006), indican que existen dos tipos:

1. Definir parámetros para valorar los efectos del marketing; y
2. Definir modelos de la mezcla de marketing para identificar relaciones causales y estudiar cómo influyen las acciones de marketing en los resultados finales.

Del mismo modo, se pueden utilizar herramientas financieras avanzadas y específicas para calcular los activos clave de la mercadotecnia.

A continuación, se muestra una tabla que presenta un adaptado del cuadro informativo de Marketing en acción: Amplitud de miras para evaluar los resultados de marketing de Kotler & Keller, (2006), el cual presenta tres autores que han desarrollado nuevos métodos, con la finalidad de lograr una visión amplia de la contribución financiera de la mercadotecnia a la empresa.

Tabla 1. Cuadro informativo adaptado de Amplitud de miras para evaluar los resultados de marketing (Kotler & Keller, 2006)

AMPLITUD DE MIRAS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE MARKETING	
Peter Doyle sostiene que:	<p>El marketing basado en el valor no se refiere primordialmente a los números, (sino que más bien) está formado por tres elementos principales. El primero es un conjunto de creencias sobre los objetivos de marketing. La tarea fundamental es desarrollar estrategias que maximicen el valor de los accionistas. El segundo elemento es un conjunto de principios para seleccionar estrategias y tomar decisiones de marketing que resulten congruentes con las creencias anteriores. Estos principios se basan en cálculos de la liquidez futura asociada con una estrategia para calcular el valor añadido para los accionistas. Finalmente, el tercer elemento es un conjunto de procesos que garantizan que el marketing desarrolla, selecciona y pone en práctica una estrategia consistente con estas creencias y principios. Estos procesos se refieren a la administración de los factores generadores de valor financiero, de marketing y organizativo de la empresa. Los factores generadores de valor financieros son las razones o proporciones principales que tienen una mayor influencia en el valor de los accionistas. Los factores generadores de valor de marketing son los planes creados en torno al cliente, que resultan fundamentales para mejorar los resultados financieros. Los factores generadores de valor organizativo son las competencias centrales, los sistemas y los estilos de liderazgo necesarios para crear y extender a toda la empresa la orientación hacia la generación de valor para los accionistas.</p> <p>Según Doyle, los factores generadores de valor financiero están directamente relacionados con el incremento del volumen de ventas, el margen operativo y la inversión; y los factores generadores de valor de marketing están relacionados con</p>

	la fortaleza de las marcas, la lealtad de los clientes, las relaciones estratégicas, la selección de mercado y la ventaja diferencial.
Roger Best afirma que:	<p>El centro de toda empresa con una gran orientación de mercado es una administración orientada al mercado. Este enfoque se traduce en una gran concentración en torno a los clientes y a la competencia, y en un trabajo en equipo que se extiende por diferentes departamentos. El resultado es una empresa orientada al mercado con una situación fuerte para desarrollar y crear estrategias de mercado para atraer, satisfacer y retener a los clientes. Si este enfoque de mercado se aplica satisfactoriamente en una amplia gama de situaciones comerciales, arrojará niveles elevados de ganancias, liquidez y valor para los accionistas, mucho mayores que cualquier enfoque orientado a los costos.</p> <p>Best sostiene que la única fuente de liquidez son los clientes, y que por tanto, la dirección en toda empresa orientada al mercado debe girar en torno a ellos.</p>
Tim Ambler sugiere que:	<p>Si una empresa considera que ya está calculando los resultados de las actividades de marketing adecuadamente se debería plantear cinco preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Realizamos estudios rutinarios sobre el comportamiento de los clientes (retención, adquisición, uso de productos, etc.) y sobre las razones de tal conducta (conocimiento, satisfacción, percepción de calidad, etcétera)? 2. ¿Se informa al consejo sobre las conclusiones de estos estudios en un formato integrado con parámetros financieros? 3. En estos informes ¿se comparan los resultados con los niveles previstos en el plan de negocio? 4. ¿Se comparan con los niveles conseguidos por el competidor clave utilizando los mismos indicadores? 5. ¿Se ajustan los resultados a corto plazo según los cambios de los activos de marketing? <p>Ambler cree que las empresas deben dar prioridad al cálculo y a los informes de resultados de marketing mediante parámetros de marketing. Considera que esta evaluación se puede dividir en dos partes:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados a corto plazo, y 2. Cambios en el brand equity. <p>Los resultados a corto plazo reflejan las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas, el valor para los accionistas o una combinación de ambos. Los cálculos de brand equity incluyen el conocimiento de marca, la participación de mercado, el precio relativo, el número de quejas, la distribución y la disponibilidad de la marca, el número total de clientes, la calidad percibida y la lealtad/retención de clientes, pero que los primeros son los propios empleados, por lo que es necesario tomar el pulso al mercado interno de forma regular”.</p>
--	---

Doyle describe que la mercadotecnia basada en el valor la integran tres partes primordiales, la primera es partir de los objetivos (debe ser claro lo que debe obtenerse), con el fin de crear estrategias que permitan aumentar el valor; la segunda escoger cuáles concuerdan con las metas, así como las elecciones que permitirán la solvencia venidera y la tercera los procedimientos, conocidos como factores generadores de valor, que justifiquen su implementación para crear valor. La cuestión es no descuidar a los departamentos que aportan un incremento en las ganancias y los que mantienen la clientela cautiva por su diferenciador.

Best confía que al concentrarse en los consumidores, correctamente, la compañía podrá elaborar estrategias que envuelvan a los clientes, de modo que alcancen grandes ganancias. Ambler, con las preguntas que plantea promueve estar constantemente al tanto de la información tanto de comportamiento de clientes, de presentar un informe con métricas financieras al consejo, comparación de resultados con el plan establecido, así como con la competencia y finalmente el ajuste de resultados a corto plazo; englobando lo anterior es adecuado tener métricas tanto internas como externas que permitan reflejar los resultados generales.

Asimismo, la auditoría de la mercadotecnia establece que “conocer el estado de desarrollo de las actividades de la mercadotecnia dentro de una organización es un asunto que implica implantar procesos de medición y verificación de esas actividades para poder dar un dictamen actualizado de la mercadotecnia; desde la perspectiva de la eficiencia, la eficacia y la efectividad, en relación con la satisfacción de sus clientes y los requerimientos económicos de sus directivas; así como del logro de del cumplimiento de su responsabilidad social”(Cano, 2014), por este motivo todos estos cálculos son requeridos en la actualidad.

1.3. Métricas de mercadotecnia

1.3.1. Definiciones de métrica de mercadotecnia

Por lo que se refiere a las métricas de mercadotecnia cabe destacar que esta herramienta ha permitido a la dirección conocer los frutos de su inversión y a la gerencia poder demostrar los resultados de las decisiones tomadas ante los inversionistas.

Por otro lado, Domínguez & Muñoz (2010) puntualizan que “la métrica es un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación”, lo que abre la puerta para la comparación. Si bien, en el diccionario de la Real Academia es considerada como “Perteneiente o relativo al metro (l unidad de longitud). Sistema métrico. (RAE, 2019)” Con lo anterior, se puede resumir a la métrica de mercadotecnia (o métricas de mercadotecnia) como “El conjunto de medidas que ayudan a las empresas a cuantificar, comparar e interpretar sus resultados de marketing”, de acuerdo con Kotler & Keller, (2006). Por tanto, tienen la misión primordial el proveer elementos de gestión y control sobre toda la actividad de la mercadotecnia. (Domínguez & Muñoz, 2010)

A este respecto, los mercadólogos utilizan varias unidades de medida para valorar los efectos de las acciones de marketing. “Los parámetros de marketing son el conjunto de unidades de medida que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de marketing” (Kotler & Keller, 2006).

En palabras de Ordoñez (2017)” las métricas son aquellos datos expresados numéricamente que nos sirven para analizar el rendimiento de una determinada campaña de marketing online.” Cabe señalar que, gracias a las métricas, se puede saber, si el objetivo se está cumpliendo o bien realizar los ajustes que permitan modificar en tiempo real, siempre y cuando se lleve a cabo un seguimiento constante. Gracias a que “la principal ventaja de marketing y la publicidad online sobre el offline es la capacidad de poder cuantificar de manera precisa y en tiempo real cada acción” (Ordoñez, 2017).

Grapsas (2017) por su parte establece que “las métricas son sistemas de medición que sirven para cuantificar y evaluar aspectos de un negocio”, tales como las tendencias, comportamientos y resultados. Y que son idóneas de calcular y valorar el desempeño de cualquier acción y demostrar si las estrategias utilizadas contribuyen a los resultados de una empresa.

Comúnmente, la palabra métrica hace referencia al metro y ésta se puede tomar como una unidad de medida, la cual permite hacer una comparación en su medición, por ende, es muy importante recordar su característica cuantitativa, para “poder dimensionar sus alcances y sus posibilidades de representar los hechos y actividades del marketing que se quiere medir y expresar numéricamente” (Grapsas, 2017).

Ahora bien, por la existencia de las acciones del marketing que se aprecian cualitativamente y los temas concernientes a la psicología, sociología y antropología como ciencias auxiliares del marketing, como apoyo para las explicaciones tanto de preferencias, como de comportamiento ante el consumo y la toma de decisiones de compra, pudiese parecer frágil este planteamiento, sin embargo es importante vislumbrar que “el mundo real de los negocios, estos siempre están expresados cuantitativamente, en el lenguaje de unidades monetarias y de unidades de producción, y no en conceptos o apreciaciones personales” (Cano,2014).

1.3.2. Tipos de métricas

En las tablas que se muestran a continuación presentan de acuerdo con Cano (2014) los tipos de métricas de mercadotecnia.

Tabla 2. Adaptado de la tabla de tipos de métricas de mercadotecnia de Domínguez (2010) citado por Cano (2014).

Métricas de Marketing ESIC Domínguez & Muñoz	
<p>Métricas para la Gestión del Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métricas para la junta directiva • Concepto y empleo de las métricas • Estructura y elementos del esquema de métricas • Desarrollo de las métricas • Proceso de selección de las métricas <p>La Contribución del Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cuenta de resultados y la contribución del marketing • Costos fijos y costos variables del marketing • Objetivos de beneficio y ventas • Métricas generales del área de marketing • Métricas de calidad • Métricas de cumplimiento 	<p>Métricas de Producto y Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto • Ratio CV • Rentabilidad de producto • Eficiencia de producto • Eficacia de producto • Punto muerto • Contribución a beneficio y aceptación de productos • Desarrollo de nuevos productos. Innovación • Crecimiento anual • Clientes por producto • Precio relativo • Test de producto • Penetración del nuevo mercado • Canibalización <p>Métricas de Publicidad y Promoción</p>

Métricas de Mercado y de Cliente, Métricas de Valor de Marca

- Matriz BCG y métricas de mercado
- Indicadores de cliente
- Valor de la marca

Métricas de Distribución y Ventas

- Rentabilidad en la sala de ventas
- Estructura de costos del canal
- Gestión por categorías
- Estrategias de marketing derivadas de la gestión por categorías
- Previsión de ventas en el canal
- Cuenta de resultados por canal
- ROI, eficiencia y eficacia del sistema de distribución
- Cobertura de la distribución
- Peso del canal
- Amplitud del canal
- Cuota en el canal
- Análisis de stock
- Métricas de logística
- Índices de inventario
- Métricas de ventas
- Métricas generales del área de ventas
- Métricas operativas del área de ventas

- Impactos y GRP's
- Costo por GRP's
- Cuota de inversión o notoriedad
- Penetración del soporte
- Share of spending (SOS) y Share of voice (SOV)
- Eficiencia de RRPP
- Eficacia de la publicidad
- Promociones

Métricas del Marketing Digital

- Costo por impresión (CPM)
- Click through rate (CTR)
- Atracción
- Índice de conversión (IDC)
- Repetición
- Fidelización
- Volumen de visitantes comprometidos
- Ventas por visita (Sales per Visit SPV)
- Costo por visita (CPV)
- Costo por respuesta (CPR)
- Costo por pedido (CPR)
- Contribución por orden (CON)
- Retorno de la inversión en marketing digital (ROI)

Tabla 3. Adaptado de la tabla tipos de métricas de mercadotecnia de Kotler y Keller (2006) citado por Cano (2014)

Métricas de Marketing Kotler y Keller	
<p>Métricas de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas • Participación de mercado • Ventas de nuevos productos <p>Métricas sobre la disposición del cliente para comprar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia • Preferencia • Intención de compra • Índice de prueba • Índice de recompra <p>Métricas de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quejas de los clientes • Satisfacción de los clientes • Proporción de promotores y detractores • Costos de adquisición de clientes • Obtención de nuevos clientes • Pérdida de clientes • Rotación de clientes • Índice de retención • Valor de vida del cliente • Capital de clientes • Rentabilidad de los clientes • Rendimiento de los clientes 	<p>Métricas de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de puntos de venta • Distribución ponderada • Ganancias de distribución • Volumen promedio de acciones (valor) • Cobertura de existencias en días • Frecuencia de falta de inventario • Participación en los anaqueles • Promedio de ventas por punto de venta <p>Métricas de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de marca espontánea (sin ayuda) • Reconocimiento inmediato de la marca • Conciencia de marca provocada (con ayuda) • Conciencia de la publicidad espontánea (sin ayuda) • Conciencia de la publicidad provocada (con ayuda) • Alcance efectivo • Frecuencia efectiva • Puntos porcentuales brutos (GRP) • Índice de respuesta

1.3.3. Aplicación

Es importante señalar que las métricas permiten examinar la productividad, la eficiencia y la eficacia.

Estas evalúan la rentabilidad o productividad, comparando los resultados como los beneficios, el importe de las ventas, unidades vendidas, el número de clientes, etcétera, a partir de los recursos (gastos, inversiones) utilizados para este fin. Por ello, lo mejor es que estas métricas aplicadas sean lo más adecuadas para ello. Por ejemplo: Aquellas métricas que miden la eficacia permiten hacer la comparación de los resultados previstos (ventas, beneficios, clientes, etc.) con los resultados reales obtenidos. Dichas métricas deben ser iguales o menores que 1.

Si bien, las métricas que permiten evaluar esta eficiencia contrastan los gastos que se pronosticaba consumir, con los gastos que efectivamente se produjeron. El sistema será más eficaz cuando obtenga sus objetivos gastando el mínimo posible. Es necesario hacer mención, de que al emplear las métricas se tiene que tomar en cuenta el siguiente principio básico: “Si no puedes medir, no puedes gestionar. Además, estas medidas deben ser reconocidas por todos y deben tener asignados responsables” (Domínguez & Muñoz, 2010)

En palabras de Domínguez & Muñoz (2010) las métricas no se deben estudiar solas, sino que se deben contrastar con:

- Métricas históricas. Métricas aplicadas otros años en la misma empresa. Esto permite estudiar la evolución de la métrica
- Métricas presupuestadas para un periodo determinado. A principio de año se estiman unas métricas objetivo que se deben cumplir.
- Métricas sectoriales. Que permiten comprobar si el marketing de la empresa se está comportando de la misma forma que el de las empresas en su mismo sector.
- Métricas de competidores. Puede ser interesante comparar las métricas propias con las de los competidores directos, aunque muchas veces esto es difícil de conseguir.
- Objetivos estratégicos: los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.

Finalmente, comenta Grapsas (2017), que gracias al análisis de los resultados generados por las métricas permite que un negocio:

- Tenga una base para las tomas de decisiones;
- Determine nuevas oportunidades y la inversión necesaria para concretarlas;
- Mantenga el foco productivo de operaciones;
- Identifique los puntos fuertes y débiles de las estrategias;
- Compruebe fallas operativas y sugiera soluciones;
- Disminuya el grado de incertidumbre sobre el futuro

De acuerdo con Kotler & Keller, (2006), las métricas “resultan útiles tanto para los gerentes de marca, que los emplean a la hora de diseñar programas de marketing, como para la alta dirección, que recurren a ellos para decidir las asignaciones financieras. Los mercadólogos pueden justificar mejor el valor de las inversiones en marketing ante la alta dirección cuando son capaces de calcular en dinero la contribución de dicha actividad a los resultados de la empresa”.

Si bien, son numerosos los parámetros de mercadotecnia que están relacionados con los consumidores, como las actitudes y su conducta, sin embargo, algunos otros tienen que ver con la marca, la participación de mercado, el precio relativo o la rentabilidad. Dentro de las empresas, éstas también pueden supervisar un extenso conjunto de medidas internas. Puesto que, “la capacidad de la empresa para innovar está directamente relacionada con un importante conjunto de parámetros.” (Kotler & Keller, 2006)

Algunas empresas utilizan procesos y sistemas organizacionales, con la finalidad de asegurarse de aprovechar al máximo el valor de estos parámetros, lo que permite elaborar una síntesis de los parámetros de marketing tanto internos, como externos más notables, en una especie de tablero de marketing, para sintetizarlos e interpretarlos. Según Kotler & Keller (2006), “algunas empresas también están nombrando encargados de control de la administración de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing”.

En el artículo de Alcaide J. C. & López F.(2017) Métricas del marketing: un error necesario, mencionan lo siguiente:

Es necesario seguir trabajando con algún tipo de métricas que permita compartir criterios de actuación con los diferentes departamentos de la empresa. (...) La medida es sólo una “ayuda” necesaria para compartir y valorar de manera precisa el resultado de una decisión. (...)

Para valorar una decisión es el establecimiento previo de unos fines cuyo logro determinará el éxito o fracaso de la gestión. Es habitual fijar en las áreas comerciales y de marketing propósitos como:

- Satisfacción del consumidor.
- Fidelización y retención de clientes.
- Posicionamiento de mercado.
- Branding y conocimiento de marca.
- Participación y penetración de mercado.
- Precios.
- Ventas.
- Beneficio y rentabilidad.

Una vez fijados, se debe establecer la forma y unidad de medida que permita concretar su cumplimiento para conseguir así:

Evaluar el éxito obtenido con la gestión, aplicando en su caso la retribución o el sistema de incentivos acordado

(...) la transformación de variables cualitativas en cuantitativas mediante la asignación de números bajo alguna escala discrecional de medida las hace más manejables estadísticamente, pero su estructura (...) no ha cambiado, ni puede cambiar, la esencia de la variable (...) cuando las variables que se quieren medir son de carácter cualitativo o emocional el problema (generador inevitable de error) es la carencia de una unidad de medida o forma objetiva de medir su grado de cumplimiento(...)

Se suele admitir que toda acción de marketing debe provocar un impacto en la sociedad o en los consumidores a los que va dirigida. Asimismo, se da por descontado que éste debe ser tal que provoque en la empresa una situación favorable como consecuencia de la acción, entendiendo por ello la generación de beneficio (resultado positivo, mayor riqueza) y la rentabilidad económica en función de la inversión realizada (ROI, Return On Investment), haciéndose eco así de la conceptualización exigida durante muchos años por los profesionales del marketing de considerar sus acciones como inversión y no gasto.

En un sentido técnico, el ROI es una ratio financiera que relaciona el beneficio generado con la inversión realizada para obtenerlo. (...) esta rentabilidad debe ser medida sin verse afectada por la estructura financiera o fiscal de la empresa, (...) de su capacidad de generar riqueza a través de su ciclo de explotación (comprar, producir, vender y cobrar). (...) La intención de evaluar la actuación de los responsables de marketing y comerciales es un cambio relevante experimentado en los planteamientos actuales de gestión empresarial. Ello ha originado, por una parte, la necesidad de plantear objetivos que sean medibles como indicadores de éxito o fracaso y, por otra, la pretensión de hacer del marketing más una ciencia que arte. (...)

(...) la carencia de una unidad de medida de los factores cualitativos (fidelidad, satisfacción, esfuerzo), las nuevas aproximaciones teóricas y experimentales de los procesos de decisión del consumidor (...) la discrecionalidad en cuanto a la concreción de la longitud temporal del resultado obtenido en objetivos de carácter cuantitativo, y la imposibilidad de discernir con exactitud el resultado de cada acción comercial, nos llevan a (...) un progreso realista y eficaz con el conjunto de métricas del marketing que se vienen aplicando como indicadores de evaluación de la gestión realizada por las áreas comerciales.

Por otra parte Dominguez & Muñoz, (2010) considera que:

(...) la aplicación de métricas como sistema de control y recompensa es una decisión no siempre razonable, ya que podría estar fomentando la práctica de “trabajar por y para lo medido”, y no para lograr que la empresa sea cada día más rentable, confundiendo así el fin con el medio. Ello no es obstáculo para seguir trabajando con algún tipo de métricas que permitan compartir criterios de actuación con el resto de departamentos de la empresa, intentando buscar un lenguaje común que solucione parcial o totalmente las tradicionales discrepancias y malentendidos entre los departamentos financieros y comerciales(...)

Las métricas del marketing son difíciles de unir. En todas las compañías grandes las diferentes medidas se dispersan en áreas, unidades de negocio, diferentes periodos de tiempo, clientes, y así dependiendo de cada compañía. Estas se calculan de forma diferente en los diferentes sectores; no es lo mismo la de fidelidad de una empresa de gran consumo que la de una de telecomunicaciones, que mide los clientes que se han dado de baja en un periodo de tiempo determinado (churn rate) (...)

Antes de intentar agrupar las métricas necesarias para gestionar la actividad del marketing, la empresa debe decidir sobre cuáles pueden interesar más para gestionar su estrategia. Las métricas se deben diseñar y utilizar en función de las estrategias de la empresa. Una forma de agruparlas y dotarlas de un sentido, uniéndolas con la estrategia de la empresa, es crear un cuadro de mando con las que se ha decidido que son necesarias para gestionar la actividad del marketing.

Como seguramente estas métricas estén dispersas por la compañía, habrá que organizar un equipo que se encargue de desarrollar el sistema. Las fases de cómo organizar el sistema están detalladas en el siguiente punto. Se debe huir de los extremos. Ni una excesiva simplificación dará toda la información necesaria, ni diseñar un número de métricas que en la práctica sea imposible gestionar, llegando a la parálisis por el análisis.

El agrupar las métricas de marketing seleccionadas en un cuadro de mando va a exigir con anterioridad haber diseñado un mapa estratégico del marketing, lo que va a ayudar a definir, ejecutar y comunicar la estrategia de la compañía. Va a permitir definir de forma clara los objetivos, y va a permitir que el marketing sirva de correa de transmisión para la estrategia de la compañía. (...)

Un sentido aproximado de lo esencial es más importante que un cálculo preciso de lo irrelevante. Las métricas deben formar parte de la cadena causa efecto. Las perspectivas de las diferentes métricas deben estar relacionadas. Es fácil caer en la tentación de medir lo irrelevante por dos motivos: porque siempre se ha hecho así, y porque resulta sencillo de medir. No importa si no se puede medir de forma inmediata por falta de recursos o información. Es bueno comenzar a tener conciencia de las necesidades para poder cubrirlas. Se debe medir para conocer de dónde estás saliendo el dinero que hace que la compañía funcione.

El autocontrol por parte de la dirección es la mejor receta para hacer que funcione un sistema de métricas. Utilizarlas para su propia información y para comunicar y motivar a la organización a actuar de la misma forma. La experiencia dice que usar las métricas como simple sistema de control y recompensa es una pésima decisión:

- Llegan a ser más importantes las métricas que los propios negocios, y desde el primer momento los distorsionan.
- Deben ser creíbles. Si se sospecha que la dirección puede estar manipulándolas, pierden la credibilidad y la parte de gestión ligada a ellas se desintegra.
- Los incentivos de la dirección deben recompensar el rendimiento individual. Las métricas pueden reflejar el rendimiento de toda la empresa.
- Si se utilizan las métricas únicamente como sistema de control, desmotivarán y proporcionarán rechazo. Es muy importante sobre todo en el caso de la innovación, pues se la pueden cargar.

Parte de los problemas que más observamos en las organizaciones se originan en diseños defectuosos de los sistemas de medición e incentivos. Las malas métricas alimentan malas decisiones que, a su vez nos impulsan a seguir utilizando indicadores inadecuados. Se trata de un círculo vicioso de difícil resolución. Sólo la comprensión clara de la naturaleza sistémica de las organizaciones nos libera de las trampas en las que nosotros mismos nos encerramos.

En el ámbito del management, el propósito de <<medir>> es doble. Por un lado, las medidas que establecemos actúan como indicadores de situación, permitiéndonos saber dónde nos encontramos y comparar nuestra posición con respecto del rumbo trazado, poniendo de manifiesto cualquier desviación en el mismo. Pero esta no es la única razón por la que establecemos indicadores en nuestras organizaciones; las medidas también sirven para centrar nuestra atención en lo que los dueños del sistema, o aquellos que hablan por ellos, consideran importante. De esta forma, cualquier medida introducida, una vez comunicada, afectará en mayor o menor medida al funcionamiento de la organización.

En general, una buena medida desencadenará conductas que redundarán en el beneficio de la organización en su conjunto. Una mala medida provocará, en el mejor de los casos, ineficiencias en el uso de los recursos. De ahí la tantas veces citada frase de Goldratt: <<Dime cómo me mides y te diré cómo me comporto>>. Si me mides de forma ilógica, no te sorprendas

por mi comportamiento. Esto es especialmente cierto si dichas medidas se vinculan a los sistemas de incentivos o recompensa, como ocurre en la mayoría de las empresas.

El intento de conseguir una mejora global a través de la mejora de todos los componentes locales provoca la aparición de conflictos en toda la organización, que son articulados a través de las métricas y recompensas asociadas a los objetivos perseguidos. (...)

Todo lo que se puede medir, se puede mejorar y se puede gestionar. En el escenario empresarial actual, los directores y responsables de marketing están cada día más presionados y obligados a justificar el porqué de sus inversiones, que al final no es otra cosa que el porqué de su propia existencia dentro de la empresa.

Estos responsables saben que su trabajo es valioso, saben que tiene un gran valor para la organización y para sus clientes. Por eso buscan de forma constante los medios que les permitan demostrar el valor de su trabajo y de sus iniciativas a los comités de dirección.

Lo que esta búsqueda implica, sea de forma consciente o inconsciente, es encontrar y desarrollar un sistema para crear y vincular los diferentes procesos de cuantificación del marketing a las finanzas de la empresa.

Satisfacción, retención, adquisición, fidelidad y valor del cliente. Valor y posicionamiento de marca, etc, Este tipo de conceptos no son comprendidos por los comités de dirección, ni por las direcciones generales, ni por los accionistas. Ellos hablan el lenguaje de los beneficios, los márgenes y el precio de las acciones. A ellos lo que les interesa saber es cómo un incremento en la satisfacción del cliente del 3% se refleja en un incremento anual de márgenes y beneficios para la empresa.

Pero todavía es más complicado para el marketing, ya que la dirección requiere que se contabilicen todos sus gastos e inversiones en el año en el que producen. Ahora pensemos que una relación con un cliente puede durar años. O ser algo para toda la vida... Una cosa similar ocurre con la marca. La marca, su percepción, su posicionamiento en el mercado, es uno de los activos más importantes e intangibles que tiene una empresa.

Enseñar a medir, gestionar y mejorar el marketing, mostrando un camino que aproxima a medir, gestionar y mejorar el marketing, mostrando un camino que aproxima a las áreas

financieras y a la dirección general con las personas dedicadas a ejecutar y controlar el marketing dentro de una organización. (Domínguez y Muñoz, 2010)

Necesitamos medir para conocer y transmitir. El entorno competitivo exige desarrollar mediciones más allá de las puramente financieras. Las medidas financieras proporcionan la mayor parte de los datos acerca de la salud de la empresa. Pero los economistas reconocen que no son suficientes y pueden desorientar. Las mediciones financieras son incapaces de explicar las causas y efectos de las acciones de la empresa. Una dirección que confía únicamente en los aspectos financieros, sólo dispone de una visión muy limitada de la realidad.

(...) Sin métricas creíbles el marketing termina aislado, bajo sospecha y sin poder defenderse. Las métricas tienen poco valor por sí mismas. Su efecto depende de cómo se utilicen. La productividad del marketing está en declive, los clientes se resisten cada día más a las promociones y a la publicidad. Otra mala noticia. El departamento financiero continúa siendo el gran enemigo del departamento de marketing. Desde el área financiera, no se considera la mercadotecnia un activo para crear lealtad hacia la marca. Esto es por dos motivos:

La gente de marketing siempre se está resistiendo a los números y no conoce el lenguaje financiero. La consecuencia es que se crean desencuentros que generan desconfianza hacia el marketing. El marketing no ha sabido desarrollar métricas que den una mínima aproximación a su trabajo, que es lo que permite defender inversiones en marketing a largo plazo. Tenemos que intentar que finanzas entienda nuestra posición, aprender de finanzas y no evitar ni huir de los números. Hay que ponerse en el lugar del responsable financiero para poder tener un lenguaje común con las personas que manejan el dinero. Esto generará el clima de confianza suficiente para poder desarrollar estrategias de marca y posicionamiento a largo plazo debidamente dotadas de presupuesto.

Hay varios debates todavía del uso de medidas en el área de mercadotecnia, pero me atrevo a decir que en estos días se han vuelto más necesarias para tener una noción de lo que sucede, quizás se diga que cualquier unidad de medida permanecerá el error, aunque un error necesario como menciona el artículo métricas de la mercadotecnia: un error necesario, se debe tomar en cuenta que “vale más lo aproximadamente correcto que lo exactamente equivocado” (Alcaide & López, 2010).

Capítulo 2. Servicios de autotransporte de pasajeros y turismo.

2.1. Definiciones relacionadas con los servicios de autotransporte y turismo.

Estas son las definiciones de lo que se consideran los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, de acuerdo con la Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, (2014) en la Ley De Caminos, Puentes y Autotransporte:

Servicios de autotransporte de pasajeros. El que se presta en forma regular sujeto a horarios y frecuencias para la salida y llegada de vehículos.

Servicios de autotransporte de turismo. El que se presta en forma no regular destinado al traslado de personas con fines recreativos, culturales y de esparcimiento hacia centros o zonas de interés.

Teniendo como referencia definiciones usadas por la Organización Mundial de Turismo (OMT), así como las expresadas en los documentos de la Cuenta Satélite del Turismo en México, que es realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Secretaría de Turismo (2019) maneja las siguientes definiciones agrupa los principales conceptos que se utilizan en el sector turismo del país:

Turismo

Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

Estadísticas de turismo

Es una herramienta que se utiliza para el estudio de los fenómenos relacionados con el sector turismo, mediante un conjunto de procedimientos de recolección, procesamiento, clasificación, análisis y difusión de información, para conocer el comportamiento de la

actividad turística, describiéndolo cuantitativamente para la toma de decisiones en materia de políticas turísticas.

Producto turístico

Es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del turista y/o visitante. Ahora bien, en la producción de productos turísticos hay que destacar el tratamiento especial de tres tipos de actividad productiva turística:

- a.- Producción de bienes
- b.- Las agencias de viajes y
- c.- Los operadores turísticos

Transporte turístico

Es todo aquel prestador de servicio turístico legalmente constituido que brinda a los turistas nacionales e internacionales, desplazamiento dentro o fuera del país, traslados, excursiones, circuitos turísticos o alquiler de vehículos con o sin chofer; por empresas de transporte turístico inscritas en el Registro Nacional Turístico, con unidades de transporte debidamente autorizadas, y en la cual le brinden comodidad, agilidad de movimiento, precio, rapidez y seguridad a los usuarios.

Transporte turístico terrestre

Son todas aquellas empresas dedicadas a interconectar centros de interés turístico y/o posibilitar el disfrute de atractivos turísticos utilizando vehículos terrestres de tracción a motor, de remolques diseñados, para ser utilizados con fines de servicios turísticos o transporte de turistas e identificados con placas diferentes al servicio público

Definiciones de de la Madrid. E (2016) mostradas en el ACUERDO por el que se emite el catálogo de los diferentes servicios turísticos cuyos prestadores de servicios turísticos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo:

Transportadora turística

Aquel que proporciona el servicio de traslado de personas con fines recreativos, culturales, de esparcimiento o de negocios a un destino específico.

Línea terrestre de transporte de pasajeros.

Aquella que presta el servicio de traslado terrestre, en forma regular, sujeto a horarios y frecuencias, para la salida y llegada de los vehículos.

Agencia integradora de servicios

Es aquella que, con un amplio conocimiento en un destino turístico, diseña, implementa y coordina de manera integral un conjunto de servicios consistentes en logística de eventos, actividades, tours, transportación, entre otros, proporcionados dentro de un destino turístico ubicado en México.

Tour operador

Aquel profesional de turismo receptivo especializado en la creación y desarrollo de productos turísticos (excursiones, paquetes y circuitos) que combina los atractivos culturales, naturales y vivenciales del país, integrando a todos los prestadores de servicios relacionados con la industria del turismo; además de organizar y operar programas con salidas garantizadas, promociona y vende el producto dentro y fuera de México.

De acuerdo con el INEGI (2007) esta es la definición de las agencias de viajes y servicios de reservaciones:

Agencias de viajes y servicios de reservaciones

Unidades económicas dedicadas principalmente a los servicios de asesoría, planeación y organización de itinerarios de viajes, y a hacer reservaciones en hoteles, restaurantes, líneas de transporte y espectáculos.

Excluye u.e.d.p. al transporte turístico por tierra, agua y aire (4870 Transporte turístico), y guías de turistas que trabajan por cuenta propia (7131 Parques con instalaciones recreativas y casas de juegos electrónicos).

Reservaciones en hoteles, restaurantes, líneas de transporte y espectáculos. Incluye a la promoción de ciudades que cuentan con la infraestructura necesaria para realizar congresos, convenciones, ferias y seminarios, y a los servicios de intercambio de tiempos compartidos, los cuales comprenden actividades como: promoción y comercialización del derecho de ocupar temporalmente un espacio de tiempo compartido de alojamiento; autorización y administración de reservaciones.

De acuerdo con Mexcifra (2019) esta es la definición de otros servicios de reservaciones:

Otros servicios de reservaciones

Unidades económicas dedicadas principalmente a hacer reservaciones en hoteles, restaurantes, líneas de transporte y espectáculos.

Excluye: u.e.d.p. a la intermediación de operaciones inmobiliarias relacionadas con bienes raíces ubicados en desarrollos turísticos (531210, Inmobiliarias y corredores de bienes raíces); a proporcionar servicios de administración de bienes raíces propiedad de terceros, y a la administración de bienes raíces en desarrollos turísticos (531311, Servicios de administración de bienes raíces); a proporcionar servicios de consultoría o promoción de bienes raíces ubicados en desarrollos turísticos (531319, Otros servicios relacionados con los servicios inmobiliarios); a la organización de excursiones y paquetes turísticos para ser vendidos por agencias de viajes (561520, Organización de excursiones y paquetes turísticos para agencias de viajes [Operadores de tours]); a la organización y promoción de congresos, convenciones y ferias comerciales e industriales (561920, Organizadores de convenciones y ferias comerciales e industriales); a proporcionar alojamiento temporal mediante la modalidad de tiempos compartidos (721111, Hoteles con otros servicios integrados; 721190, Cabañas, villas y similares); agencias de viajes (561510, Agencias de viajes), y unidades económicas gubernamentales dedicadas principalmente a regular, supervisar y apoyar las actividades de servicios, como la promoción de lugares turísticos (931310, Regulación y fomento del desarrollo económico).

2.2. Panorama.

Se puede apreciar en el artículo de Negocio transporte (2017) lo siguiente:

México es uno de los destinos turísticos más importantes a nivel mundial, tanto por flujos de connacionales como de extranjeros. En el caso del turismo doméstico, los autobuses son esenciales para lograr el traslado de visitantes. Tan sólo en 2016 se realizaron 550 millones de viajes en este medio de transporte de acuerdo a datos del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM).

Durante el 2016, el auge turístico interno, provocó que las ventas de autobuses foráneos aumentarán en un 58.3%, lo cual significa la colocación al mercado de 685 unidades más que en 2015 de acuerdo a datos reportados por la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT). Actualmente en México hay más de 81 mil autobuses circulando, de los cuales más de 55 mil recorren las autopistas diariamente para movilizar más de dos millones de personas, lo que representa que 4 de cada 10 viajes terrestres se hacen en un autobús. Lo que lo ubica como el principal medio de transporte.

Datos a destacar citando a DATATUR, ANPACT, CPTM.

- Existen 81,035 autobuses foráneos en México,
- 78% de los viajeros usan autobuses en sus traslados,
- 8.4% de total de los empleos del país los genera el sector turístico.
- Se vendieron en México 1,860 unidades de transporte foráneo de pasajeros en 2016.
- Flotillas de autobuses con vida promedio de 10 a 15 años.

De igual forma, el sector turístico se destaca por la generación de empleos, más de 4 millones de personas obtuvieron un empleo formal, ya sea de manera directa o indirecta vinculadas al sector turístico. De acuerdo a datos del Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo en México en 2016, del total de empleos generados en el país el 8.4% son para esta industria.

Ante este panorama, la seguridad de los pasajeros es fundamental, por eso, es necesario que los autobuses que recorran el país estén dotados de la mejor tecnología, confort y diseño. Las unidades de las distintas flotillas que dan servicio de transporte de pasajeros, a nivel foráneo, tienen una vida promedio de 10 a 15 años, dependiendo si son usadas para servicios de lujo, ejecutivo u económico, señala el reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares, de la Dirección General de Autotransporte Federal. No obstante, la seguridad del funcionamiento general del autobús, siempre deberá ser una prioridad para garantizar el bien de todos los viajeros

En el artículo de Pérez O. (2018) señala lo siguiente:

Aunque (...) *se requiere* un transporte multimodal, el terrestre sigue siendo el más socorrido. (...) Y esos sí, mientras medios con fines turísticos (...) cobran mayor relevancia, una de las principales tendencias de esta industria está enfocada en la evolución del transporte hacia sistemas más sostenibles rápidos y seguros. (...)

Al respecto, la Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT), considera que viajar en autobús con los más altos estándares de calidad internacional, es una de las exigencias naturales de los turistas. Su Presidente Nacional, Jaime Jaime, lo explica así:

“Conceptos como profesionalismo, organización, puntualidad, comodidad, innovación, tecnología y calidad en el servicio, son valores universales que hoy se han estandarizado en todo el mundo y, por tanto, conforman las expectativas de los viajes nacionales e internacionales”.

Del total de turistas en México, 15% son internacionales y la inmensa mayoría son nacionales. Las claves, en este sentido, radican en cumplir con la normatividad exigida, contar con una flota moderna y segura, y cuidar el ambiente, constituyen factores fundamentales para la satisfacción total de los usuarios.

Tabla 4. Tabla ilustrativa los 10 principales destinos turísticos de México

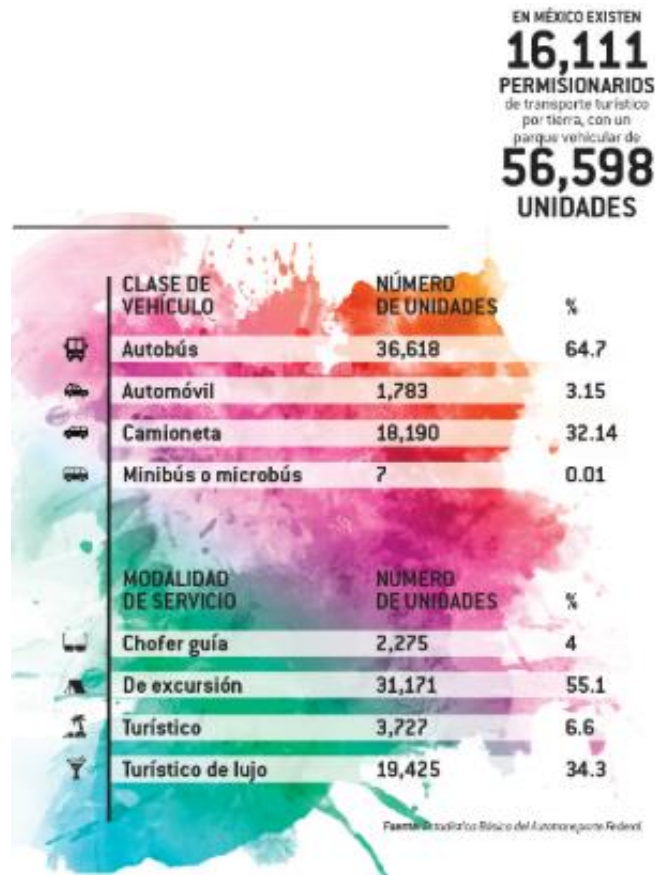


(...) Es imperativa la necesidad de mejorar la red de transportes (...) mejorar la conectividad intermodal para robustecer la accesibilidad y seguridad de los traslados terrestres. (...)

En virtud de que el turismo seguirá sosteniendo parte de la economía mexicana, una de las principales recomendaciones de la OCDE para mejorar la conectividad y promover la diversificación del mercado, es avanzar en la armonización de las políticas de transporte y turismo desde el punto de origen al destino: Invertir en un sistema nacional de movilidad bien integrado, con infraestructura competitiva para llegar a nuevos destinos (...)

Por otro lado, e igualmente importante, es preciso fomentar la diversificación de la oferta turística y desarrollar nuevos destinos. Hay que impulsar iniciativas para replantear el concepto de destino turístico y diseñar una cartera de productos más amplia y de mayor valor, que incluya el turismo cultural, deportivo y ecológico; integrar a la formulación de políticas y a la planeación turística, un análisis más enfocado en la demanda de los productos turísticos.

Tabla 5. Tabla ilustrativa por tipo de vehículo y número de unidades. Negocio transporte (2017)



Describe Galvan, F.. (2017) que:

Uno de los factores más determinantes a la hora de adquirir un pasaje de autobús es el precio del mismo y el ahorro que este representa, en los portales de las líneas de transporte terrestre se recompensa la compra en línea o a través de las distintas aplicaciones con descuentos exclusivos, membresías a clientes frecuentes, premios y demás regalos. (...) ahora, la disputa entre las líneas terrestres y aéreas benefician al usuario quien accede a mejores experiencias de viaje a costos cada vez más bajos.

En el artículo de Reservamos, (2018), esto es lo que menciona a continuación:

¿Cómo funciona la industria del autobús en México? Señala que el 97% de la movilidad en México se da en autobuses, la industria aérea ha crecido, pero el autotransporte permite llegar a cualquier rincón de México

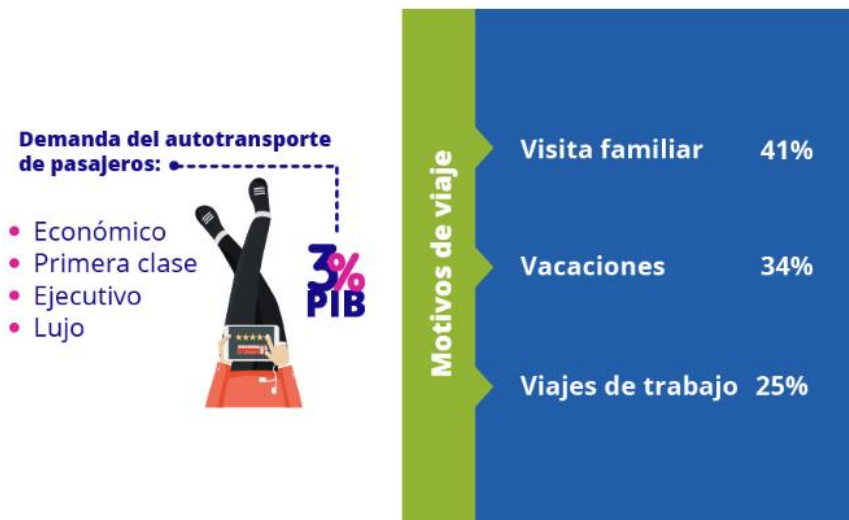
La mejor forma de conocer México y sus rincones es viajando en autobús (...) Actualmente el autobús moviliza a más de 3,500 millones de pasajeros al año, “eso significa casi la mitad de la población del mundo”, en otras palabras, más de 9 millones de personas viajan al día.

Tabla 6. Tabla ilustrativa de movilización Reservamos, (2018)



El sector del autotransporte de pasajeros es esencial para la viabilidad económica del país, pues constituye el modo de transporte más importante e incide en la economía, afectando de manera relevante factores o indicadores económicos, representa alrededor de 3% del Producto Interno Bruto (PIB), la principal demanda corresponde a visita familiar, la razón, es porque las personas trabajan entre semana en ciudades grandes y los fines de semana van a pasar el tiempo con su familia en los estados aledaños.

Tabla 7. Tabla ilustrativa de la demanda del autotransporte de pasajeros y motivos de viaje Reservamos, (2018)



En México existen: 600 terminales. 200 centrales de autobuses. 55 mil unidades, por las que pueden viajar tanto nacionales como extranjeros, así mismo las principales marcas que operan en el país y que cuentan con un número mayor de rutas son: Flecha Amarilla, Tufesa, ADO, ETN, Omnibus de México

Tabla 8. Tabla ilustrativa de la terminales, centrales y unidades de transporte. Reservamos, (2018)



México es un país con un gran movimiento turístico; los principales lugares de movilidad son: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara. La Ciudad de México concentra 30% de los viajes al ser la ciudad más importante en el sector. El viajero al transportarse en autobús tiene la posibilidad de recorrer los 32 estados de la República, así como llegar a todos los pueblos mágicos del país.

Tabla 9. Tabla ilustrativa de regiones de mayor afluencia. Reservamos, (2018)



Evolución entre tecnología e infraestructura de la industria del autobús.

El desarrollo de esta industria se dio a la par del crecimiento de la red carretera del país. Su importancia fue derivando en la creación de terminales más grandes y con más servicios, lo que permite ampliar el número de destinos y horarios. (...) Sin embargo, la evolución del Mercado del autobús en México necesita ampliarse en todos los sentidos (...)

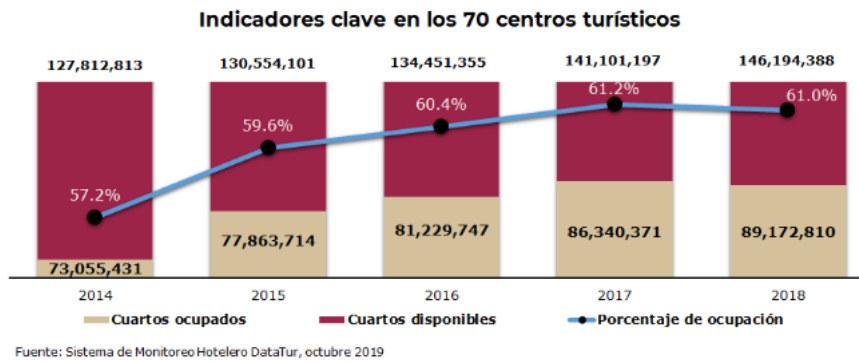
Tabla 10. Tabla ilustrativa evolución entre tecnología e infraestructura. Reservamos, (2018)



Para el viajero esto se traduce en sacar el mayor partido a su dinero, encontrar alternativas a precio razonable o una experiencia más lujosa si lo prefiere.

De acuerdo con Sectur (2019), estas son las variaciones con respecto al año anterior respecto la ocupación:

Tabla 11. Tabla de Datos Sectur 2018 (Sectur, 2019)



Variaciones % respecto al año anterior

Indicador	Enero-Diciembre		
	2016	2017	2018
Cuartos Disponibles Promedio	367,353 (+2.7%)	386,579 (+5.2%)	400,533 (+3.6%)
Cuartos Ocupados Promedio	221,939 (+4.0%)	236,549 (+6.6%)	244,309 (+3.3%)
Porcentaje de ocupación	60.4% (+0.8%)	61.2% (+0.8%)	61.0% (-0.2%)

Tabla 12. Tabla de Datos Sectur 2018 (Sectur, 2019)

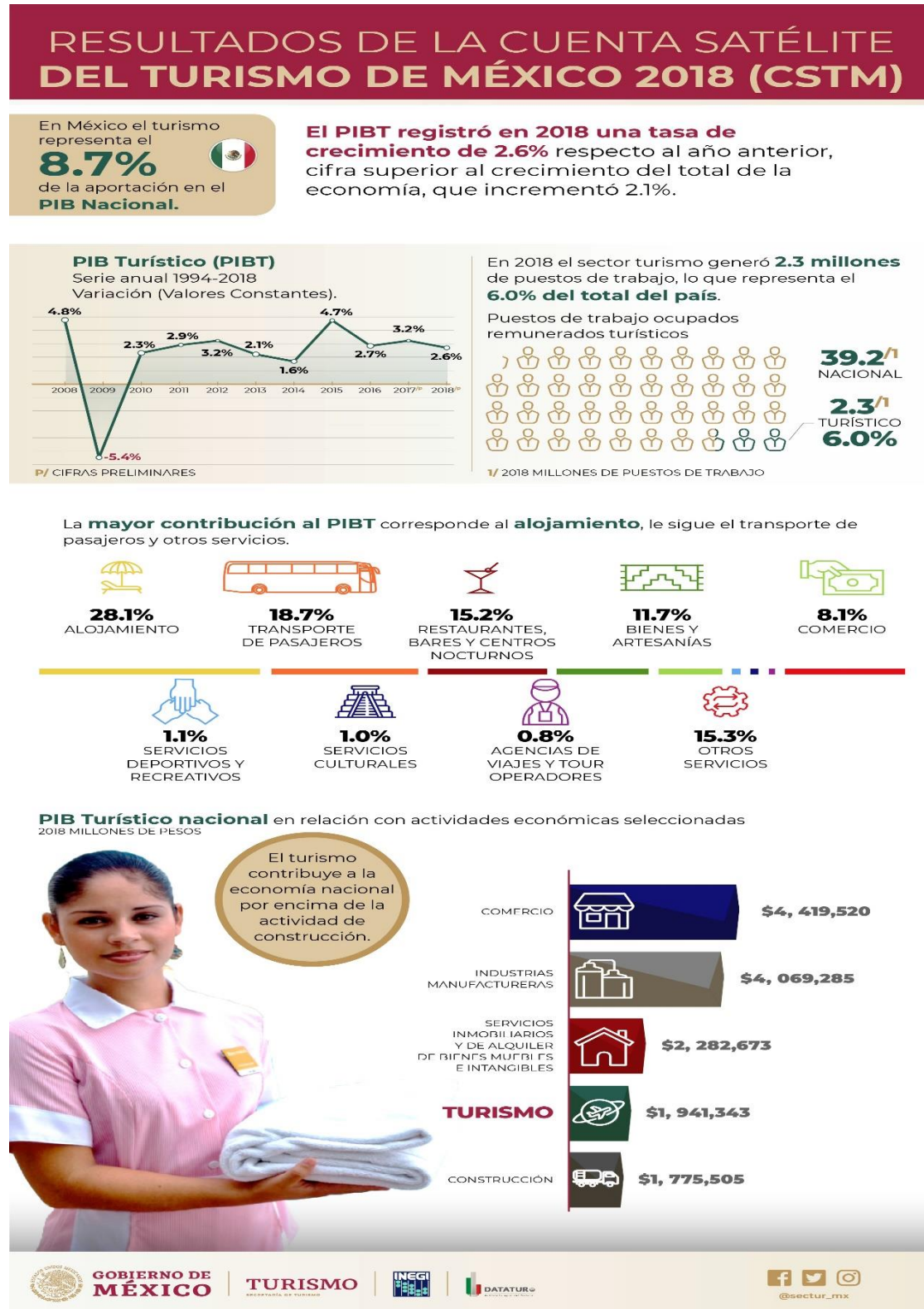
Indicador	Enero-Diciembre		
	2016	2017	2018
Cuartos Disponibles Promedio	367,353 (+2.7%)	386,579 (+5.2%)	400,533 (+3.6%)
Cuartos Ocupados Promedio	221,939 (+4.0%)	236,549 (+6.6%)	244,309 (+3.3%)
Porcentaje de ocupación	60.4% (+0.8%)	61.2% (+0.8%)	61.0% (-0.2%)

Porcentaje de Ocupación respecto al año anterior

Centro	2017	2018	Variación %
Centros de playa	66.9%	66.6%	-0.2%
Integralmente Planeados (CIP's)	71.1%	70.0%	-1.0%
Tradicionales	54.3%	55.1%	0.8%
Ciudades	56.03%	56.00%	-0.03%
Grandes	63.8%	64.5%	0.7%
Del interior	49.7%	49.6%	-0.1%
Fronterizas	59.2%	57.5%	-1.7%
Total	61.2%	61.0%	-0.2%

Los resultados que arrojó la CSTM (Cuenta Satélite del Turismo) según Sector, (2019), esto es lo que indica a continuación.

Tabla 13. Tabla de Resultados de la cuenta de turismo 2018 (Sector; 2019)



Cabe destacar que la mayor contribución al PIBT fue el alojamiento con 21.8 %, el transporte de pasajeros con 18.7% y otros servicios con el 15.3%

El artículo de Entorno Turístico, (2019) establece lo siguiente acerca del panorama turístico México 2020:

En lo que refiere al turismo (...) en este ejercicio fiscal es de los más afectados en cuestiones presupuestales dada la aprobación del paquete económico 2020 de México. Una importante reducción de aproximadamente 3 mil 751 millones de pesos, equivalente al 42.7% es lo que se tiene contemplado según el presupuesto de egresos de la federación para el siguiente año (2020) con respecto al pasado (...)

(...) esto supone en un primer momento importantes ahorros para las finanzas públicas debido a la mencionada política de austeridad implementada por el gobierno de México que ha suprimido recursos económicos en importantes organismos del sector (...), también supone enfrentar los retos estratégicos del sector con recursos diferentes a solamente los económicos e implementar estrategias innovadoras que no permitan la caída del sector e inclusive la apuntalen alineando sus objetivos al Plan Nacional de Desarrollo en el cual están manifestadas las buenas intenciones del gobierno de México.

(...) estas reducciones presupuestales implican dejar de invertir en un sector prioritario para la economía nacional y en su estrategia como política pública, que según esta postura conducirá al sector a un decrecimiento de proporciones no estimadas aún y el impacto en el hasta ahora excelente desempeño de la marca turística MÉXICO podría ponerse en riesgo, así como su promoción alrededor del mundo. Habrá que estar pendiente tanto de los indicadores oficiales como de las reacciones y medidas que adopte la iniciativa privada, su proyectos y objetivos estratégicos, cómo se mueve la inversión y cómo se mantiene a México, sus destinos y sus productos turísticos vigentes y atractivos para el turista internacional contemporáneo.

En un primer momento se antoja un panorama nacional complicado y lo único cierto es que habrá que adaptarse a las nuevas circunstancias donde la creatividad, la innovación, las tecnologías, la disrupción jugarán un papel determinante en cómo se aborda esta transformación. (...) el éxito del sector turístico mexicano tiene poco o nada que ver con la actuación del gobierno ni con el papel, recursos o estrategia que este implemente; su crecimiento, (...) tiene más que ver con características propias de nuestro país y lo atractivo

que siempre ha sido para el mercado e imaginario popular mundial, lo que haga el gobierno por el sector es un plus razón por la cual no debemos dejar de observarlo y evaluando su desempeño, pero de eso a decir que gracias a lo que hace el gobierno el sector es exitoso, definitivamente no.

(...) el sector seguirá en bonanza y aportando todos los beneficios que supone a nuestro país y a la población que ocupa y beneficia. Según datos del barómetro turístico de la organización mundial de turismo la llegada de turistas internacionales aumento en aproximadamente un 7% en el primer semestre del 2019 con respecto al mismo periodo del 2018. Según información de la secretaria de turismo hay importante inversión hotelera, así como en eventos y convenciones, el turismo aporta el 8.5% del producto interno bruto, genera 4 millones de empleos beneficiando a más de 16 millones de mexicanos. Los números no son nada despreciables. Es importante seguir trabajando.

Garza, C.. (2017) indica que:

Las tendencias en el turismo, como los viajes en solitario y el uso de apps, han modificado la manera de hacer marketing para promover destinos (...) La tecnología ha cambiado los hábitos de consumo y eso también se ha extendido a la industria de turismo. El acceso a internet y las aplicaciones móviles han facilitado a los consumidores la búsqueda de información sobre destinos turísticos y las reseñas de otros viajeros, así como la capacidad de hacer sus propias reservaciones de transporte y hospedaje.

Conforme se ha desarrollado la tecnología, también ha tenido que hacerlo el marketing de turismo, (...) sea para que las marcas del sector tengan presencia en los nuevos canales o para aprovechar las nuevas herramientas para diseñar y ejecutar campañas más certeras.

Herrera F. (2016). Menciona lo siguiente:

(...) Por otro lado, hoy en día la mercadotecnia turística se ha convertido en una herramienta muy importante para promocionar distintos destinos turísticos en nuestro país; desafortunadamente no existe la suficiente conciencia para utilizar esta herramienta como se debe para que se tenga una mayor efectividad (...)

2.3. Importancia de utilizar métricas de mercadotecnia en los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo.

Considerando el escenario de las empresas respecto al uso de métricas de mercadotecnia se menciona de acuerdo con Gaffney John (2002), citado por Kotler & Keller (2006), un estudio de Accenture expuso que el 70% de los directivos de mercadotecnia afirmaban que no lograban calcular la rentabilidad de sus inversiones. Según Ambler Tim (2000), citado por Kotler & Keller, 2006), en otro estudio se manifestaba que el 63% de los altos directivos manifestaban no estar complacidos con el método para evaluar los de resultados de mercadotecnia de la empresa y que exigían que el área respectiva elaborara cálculos previos y subsecuentes del impacto de los programas de mercadotecnia. La tendencia de la actividad basada en costes aplicando métricas de mercadotecnia ha ido aumentando, pero no todos saben cómo cuáles son, como se calculan e incluso como utilizarlas.

Escenario latinoamericano

Conforme al artículo de Sordo (2017), señala que las tendencias pueden contagiarse a nivel mundial, pero al momento de la práctica, solamente serán exitosas aquellas compañías que deduzcan cómo se traducirán al aplicarlas en cada país, teniendo en cuenta los diferentes factores económicos y sociales que podrían desviar el resultado final de éstas.

En el estudio que realizaron preguntaron a miles de profesionales de mercadotecnia y ventas acerca del futuro de la industria en la región.

Mencionan relacionado con las métricas lo siguiente:

- El 72% utiliza Inbound Marketing (metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a la medida.) (Hubspot, 2019) para sus estrategias de mercadotecnia.
- Consideran que el Inbound Marketing es la estrategia más efectiva para generar mayor ROI para la empresa con 45%, Outbound Marketing (Métodos de mercadotecnia tradicionales que

irrumpe de manera directa presentando al público contenido que este no siempre desea) (Hubspot, 2019) 10%, y otro 29% no sabe o no calcula el ROI (Retorno de Inversión).

- Consideraron que un mayor desafío la prueba del ROI en sus actividades de mercadotecnia con el 37%. Además, que asegurar un presupuesto obtuvo 29%.
- De las prioridades para los ejecutivos de mercadotecnia medir el ROI para actividades de mercadotecnia ocupa el 33%, reducir el costo de la adquisición de contactos/leads/clientes 23%.

México

México visto como una economía grande de Latinoamérica, acorde al artículo de Sordo (2019), está adoptando las nuevas metodologías y estrategias, debido a que continúa cambiando la industria de la mercadotecnia en el país por lo que se deben conocer muy bien los nuevos métodos para poder adaptar las estrategias de mercadotecnia conforme a lo que se quiere lograr.

Mencionan relacionado con las métricas lo siguiente:

- De las estrategias de mercadotecnia que utilizan en las empresas el 72% utiliza Inbound Marketing, 21% Outbound Marketing, 7% no sabe.
- Consideran que el Inbound Marketing es la estrategia más efectiva para generar ROI con un 47%, Outbound 10%, el 30% no calcula ROI y el 8% no sabe.
- De las prioridades del equipo de mercadotecnia medir el ROI para actividades de mercadotecnia con 37% y reducir el costo de adquisición de contactos/leads/clientes 27%.
- Dentro de los principales desafíos para el equipo de mercadotecnia el 42% es en la prueba del ROI de las actividades de mercadotecnia, 24% asegurar un presupuesto.

A continuación, estos son ejemplos de empresas que utilizan métricas de mercadotecnia de acuerdo con Kotler y Keller (2006):

1. 3M mide el porcentaje de ventas provenientes de los nuevos productos.
2. Vogelstein Fred (2003) citado por Kotler y Keller (2006) señala que Amazon.com es una empresa famosa por tratar de medir los resultados de todas sus actividades de marketing. Su director general, Jeff Bezos, quiere conocer el número promedio de contactos por pedido con cada cliente, el tiempo promedio de contacto, el desglose de contactos por correo electrónico frente a los contactos telefónicos, y el costo total de cada uno de ellos. El encargado de la atención al cliente y de las operaciones de almacenaje y distribución estudia cerca de 300 gráficas por semana para su departamento.
3. Schwartz Jeffrey (2003) citado por Kotler y Keller (2006) señala que Milwaukee Electric Tool fabrica artículos que van desde juntas y destornilladores hasta brocas y maquinaria industrial pesada. Durante años, la empresa había desplegado una plataforma de información que le permitía recopilar datos sobre distribución, finanzas, producción, ventas, marketing, cuentas por pagar y por cobrar, así como sobre operaciones productivas. La empresa necesitaba una herramienta para agrupar toda esa información y analizar las tendencias. Una vez que la empresa instaló un nuevo software, el Essbase xtd Analytic Server and Customer Focus Suite, su gerente de marketing fue capaz de comprender la mezcla de productos que pedían los diferentes grupos de consumidores y de desarrollar programas para promover un mayor volumen de ventas.
4. Whiteley y Hessian (1996) citado por Kotler y Keller (2006) señala que cada división de Hewlett-Packard evalúa sus resultados según un registro de clientes que controla entre 18 y 20 “aspectos fundamentales del negocio”. Algunos, como la satisfacción de los clientes y la entrega puntual son aplicables a todas las divisiones, mientras que otros indicadores dependen de la naturaleza de la división. De este modo, la empresa es capaz de calcular los efectos que tienen sus estrategias de marketing en las ventas y en las utilidades, y de identificar las áreas que se pueden mejorar para así conseguir mejores resultados cuantitativos.

Las aplicaciones anteriores indican la importancia de las métricas debido a que auxilian a evaluar, optimizar y administrar el área de mercadotecnia en la empresa, esto permite demostrar el valor de la labor y las iniciativas a los comités de dirección.

No obstante, el reto en la gestión está en determinar cuáles son las métricas adecuadas para evaluar las actividades iniciadas en función del modelo de negocio, las métricas deben conducir a la acción, no solamente indicar un valor; para realmente sacar el máximo de estas se debe observar la tendencia en el tiempo de cada una de ellas y ponerlas en contexto; las métricas se pueden segmentar para profundizar y determinar las acciones a tomar.

De acuerdo con Belmonte (2019) las empresas de transporte terrestre de personas:

Las empresas de transporte de pasajeros para ofrecer cada vez mejores niveles de servicios requieren conocer las necesidades de los pasajeros, el profesional de marketing, debe poseer las competencias necesarias y acorde a las últimas tendencias, para mejorar procesos que relacionen de manera más eficaz a la empresa y los pasajeros, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y anhelos, es decir, el sector transportes requiere de personas con habilidades para planear estrategias de marketing orientadas al sector transportes, cuyo trabajo contribuya a mejorar la captación y atención de clientes, además de capacidad para estimar costos y realizar proyecciones, todo esto teniendo como meta aumentar la participación de mercado de la empresa, reducción de costos y optimización de procesos.

Enfocándose en la eficacia y la contribución de la mercadotecnia a la compañía, se puede resaltar que al utilizar como herramienta las métricas de la mercadotecnia, dedicada en concreto a los servicios autotransporte de pasajeros y turismo favorecerá en tener una mayor visión de lo que se ejecuta en el departamento de mercadotecnia, advertir decisiones previas que apoyaran a la empresa, además de descubrir posibles errores que puedan corregirse y reformularse.

Capítulo 3. Caso de estudio: Comercializadora de producto turístico “miescape.mx”, una empresa de Grupo Mobility ADO.

A lo largo de este trabajo se conoce qué son las métricas de la mercadotecnia, tipos y aplicación, así como lo que son los servicios de autotransporte, el panorama de estos, la importancia de utilizarlos en empresas que brinda servicios de autotransporte de pasajeros y turismo con el fin de conocer la situación del área de mercadotecnia, la contribución financiera de ésta a la empresa y percatarse de la utilidad que produce al invertir capital en cada una de sus decisiones y medir su alcance.

La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo, esta investigación está sustentada tanto en la recopilación de información a través de la aplicación de métricas de mercadotecnia a una empresa dedicada a los servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, el análisis de resultados en base al caso de estudio de la comercializadora de producto turístico miescape.mx; mostrando el proceso que se siguió durante la investigación de todo el proceso de trabajo, y en este capítulo en específico la aplicación de la propuesta. El sentido de la investigación es señalar que es necesario utilizar métricas de mercadotecnia como herramienta en las empresas de servicios de autotransporte de pasajeros y turismo, para conocer la situación, tomar decisiones a partir de los resultados, disminuyendo la incertidumbre y determinando nuevas oportunidades con base a los resultados.

En el área de mercadotecnia de la empresa miescape.mx de acuerdo a lo señalado con la jefa de marca en la gestión anterior varias decisiones del área fueron aplicadas más por intuición, procurando solamente tratar de no salirse del presupuesto de publicidad asignado por el área financiera, no tomando en cuenta los costes de personal del área de mercadotecnia, además de no utilizar medidas que tomaran como referencia métricas históricas, de periodo determinado, sectoriales, de competidores y se tomaran en cuenta los objetivos estratégicos al implementarlas.

Al parecer no se contaba con un plan de mercadotecnia del que tuviera conocimiento, el departamento había invertido en banners, campañas publicitarias, aperturas de sucursales (que tuvieron un cierre inminente después de algunos meses), etc. Demostrando que la inversión no retribuyó lo esperado en los estados de resultados; en este momento la empresa se encuentra reformulándose con la nueva gestión de 2019 deseando implementar prontamente el branding de su nueva imagen de la que se tiene el nuevo logo y una nueva idea de negocio, que se aprecia en el punto siguiente de este capítulo.

3.1. Descripción de la empresa.

3.1.1. Ubicación.

Se encuentra ubicada en la colonia 7 de Julio que se localiza en la Alcaldía Venustiano Carranza en Ciudad de México, prácticamente no hay personas que residan de forma permanente, porque es una zona dedicada principalmente a las actividades comerciales e industriales.

De acuerdo con el informe del DENUÉ la empresa miescape.mx con llave de DENUÉ 6317804, clave de entidad 9 con nombre Ciudad de México, clave de municipio 17 con Nombre Venustiano Carranza, delimitada con área geostadística básica 511, manzana 1.

El nombre de la unidad económica MI ESCAPE Razón Social TICKET BUS PLUS SA DE CV .

Tipo de vialidad: calle con nombre de vialidad, artilleros, número exterior parte numérica 123, tipo de asentamiento humano colonia 7 de Julio, nombre del edificio A, piso o nivel del Edificio 1, código postal 15390, con código de la clase de actividad SCIAN 561590, descripción de clase de la actividad Otros servicios de reservaciones con código del sector de la actividad económica 56. En la Delegación Venustiano Carranza es la única empresa clasificada con el código de la clase de actividad SCIAN 561590 Otros servicios de reservaciones de viajes. Correo electrónico registrado evazquez@mobilityado.com.mx, sitio en internet www.miescape.com.mx / www.miescape.mx, tipo de establecimiento fijo, personal ocupado 51 a 100 personas, longitud -99.110892 Latitud 19.4332276.

Tabla 14. Ilustración de vista aérea de miescape.mx tomada de Google Maps.



3.1.2. Base Legal

Sociedad Mercantil consolidada como Sociedad Anónima de Capital Variable de Nacionalidad Mexicana que tiene como actividad principal dentro de su objeto social, entre otros la explotación del servicio público federal de autotransporte federal de pasajeros, nacional e internacional, del servicio local y del servicio particular entre otras actividades como la comercialización de producto turístico.

Denominación Social: TICKETBUS PLUS, S.A. DE C.V.

RFC: TBP020702N4A

Domicilio Fiscal: Artilleros No. 123, Colonia Siete de Julio, Delegación Venustiano Carranza, México, D.F., C.P. 15390.

Actividad Económica: 561590 Otros servicios de reservaciones.

Sector: 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación

Subsector: 5615 Agencias de viajes y servicios de reservaciones.

Teléfono: 5551331100

Teléfono edificio G: 36922400

Infraestructura. Es una empresa de aproximadamente de 51 a 100 personas.

Sujeta de acuerdo a los términos y condiciones establecidos por:

- Ley de General de Sociedades Mercantiles
- Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal
- Ley General de Turismo
- Ley Federal de Turismo
- Ley Federal de Protección al Consumidor
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización
- Reglamento de Agencias de Viajes
- Reglamento de la Ley General de Turismo
- Reglamento de la Ley Federal de Protección al Consumidor

- Reglamento Federal de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares
- Código Civil Federal
- Código de Comercio
- Norma Oficial Mexicana NOM-07-TUR-2002
- Norma Oficial Mexicana NOM-10-TUR-2001

Y se rige por las siguientes secretarías:

- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes

La comercializadora es una de las 198 empresas clasificadas por el sector 56 con código de actividad económica 561590 Otros servicios de reservaciones en el país.

En el SCIAN utiliza la clave 561590 Otros servicios de reservaciones

Unidades económicas dedicadas principalmente a hacer reservaciones en hoteles, restaurantes, líneas de transporte y espectáculos.

Se encuentra clasificada por la clave internacional 7990 Otros servicios de reservas y actividades conexas. Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Prestación de otros servicios de reservas relacionados con los viajes: Reservas de transporte, hoteles, restaurantes, alquiler de automóviles, entretenimiento y deporte, etcétera.
- Prestación de servicios de intercambio en régimen de tiempo compartido o multipropiedad
- Actividades de venta de billetes para obras de teatro, competiciones deportivas y otras actividades de diversión y entretenimiento
- Prestación de servicios de asistencia a los visitantes: Suministro a los clientes de información sobre los viajes y actividades de guías de turismo.
- Actividades de promoción turística

3.1.3. Historia de la organización.

Grupo ADO, es un corporativo que desde hace 80 años ha hecho esfuerzos por diversificar negocios en giros distintos al de transporte, como EMCO, Avanza, etc. Como una estrategia de innovación, se creó Ticketbus, una empresa dedicada a brindar soluciones de viaje facilitando la compra de boletos de transporte terrestre a nivel nacional.

La comercializadora de producto turístico “miescape.mx”, razón social Ticket Bus, nace en febrero de 1997 por la necesidad de poder comprar boletos de autobús fuera de las Terminales. Aunque se contaba con sucursales y agencias de viajes propias de algunas marcas (ADO, ADOGL, LINEA UNO Y CRISTOBAL COLÓN), éstas solamente vendían sus propias rutas, lo que ocasionaba que los pasajeros, al no encontrar otras opciones diferentes, tuvieran que trasladarse hacia otro punto de venta o directamente a la terminal, originándoles una pérdida de tiempo y dinero para la adquisición de los mismos.

Desde su creación, Ticket Bus fue concebida como una «Comercializadora de Boletos de Autobús». En un inicio, unificó la venta de boletos de autobús de las diferentes marcas y destinos de GRUPO ADO, que incluía destinos hacia el Sureste y Golfo de México. En el mes de Julio de 1998, se crea una alianza con la Línea ETN (Enlaces Terrestres Nacionales) para cubrir los principales destinos del centro del país y occidente. En el mes de octubre del mismo año, se incorpora la Línea ESTRELLA DE ORO cubriendo los estados de Morelos y Guerrero.

En enero de 1999, se agrega PRIMERA PLUS como una opción más para pasajeros hacia el Centro y Occidente, en septiembre del mismo año se integra a Ticket Bus el Centro de Información Telefónica (CIT), lo cual permite a la empresa tener una cobertura nacional, atendiendo llamadas desde el Interior de la República. En enero del 2000 se integra TRANSPORTES DEL PACIFICO con destinos del lado del Pacífico hasta la frontera con los E.U. En el año 2002 Ticket Bus se da a la tarea de iniciar la venta de servicios complementarios a los clientes que viajan en Autobús como Atracciones, Hoteles Paquetes y Tours.

En 2003, Ticket Bus se consolida como empresa de venta de boletos de transporte terrestre, y como el único centro que ofrece la reservación de boletos en toda la República Mexicana y Estados Unidos. Ante esta nueva oportunidad de negocio, se decide agregar a Ticket Bus el servicio de venta

de hospedaje, mediante un convenio con las cadenas hoteleras más importantes del país. Inician la venta de boletos para museos, parques temáticos, de diversiones y acuáticos, entre otros.

Al consolidarse Ticket Bus como un facilitador de servicios turísticos; y como respuesta a la diversidad competitiva en la industria del transporte, reforzada ahora con las nuevas líneas aéreas, Ticket Bus incorpora a sus servicios la venta de boletos como Boletotal.

Además, aprovechando la estructura y la gama de servicios que comercializa, crea los "Paquete quedés", que incluyen transporte, hospedaje y atracciones. Estos paquetes manejan una tarifa especial para los clientes de Ticket Bus; conocidos como Experiencias ADO en 2010. Ticket Bus proporciona también servicios de outsourcing a empresas como Greyhound, Papalote Museo del Niño y el Turibus, entre otras. En junio de 2005 se inició también el servicio de un número 1 800 en Estados Unidos para el manejo de llamadas de mexicanos o extranjeros que vienen a pasar unos días a México. En diciembre de ese año se recibieron 3 mil llamadas a través de esa línea.

Posteriormente en el año 2009 se crea una nueva marca para ampliar los servicios como Avión, Espectáculos y Paquetes Turísticos. Por la diversidad de servicios que se cuentan en Boletotal, una empresa de servicios integrales de viaje y entretenimiento, logrando brindar transporte terrestre, aéreo, servicios de hospedaje, tours y atracciones, todos ellos armados en paquetes para facilitar la compra y logística de nuestros clientes durante su viaje. Existen gran variedad de perfiles, por lo que sus segmentos iban desde lo familiar hasta personas de negocio y desplazaron a millones de Turistas a Nivel Nacional. En Ticket Bus comenzó a implementarse el servicio a través de Internet, tanto en la venta como en la reservación de boletos. Y se logró comercializar además de los boletos de autobús, las habitaciones de hoteles, atracciones, vuelos, rentas de autos y paquetes conformados en su mayoría por hotel y autobús.

Los canales de venta crecieron, se abrieron sucursales y se fortaleció el centro telefónico. Hoy en día, tienen un gran compromiso con sus clientes, no solo de vender servicios turísticos, sino de generar experiencias y emociones placenteras, antes, durante y después de su viaje.

Por ello, decidieron llevar a cabo la fusión de Ticket Bus Plus, S.A. de C.V. con la Comercializadora de Viajes y Entretenimiento, S.A. de C.V. se firma el 31 de diciembre de 2011 y surtió efecto el 1 enero de 2012 pasando de un capital social de \$11,550,000, de los cuales \$50,000 correspondieron a la parte fija y \$11,500,000 al capital variable; a ascender a un capital de \$34,618,000, de los cuales \$50,000 correspondieron a la parte fija y \$34,568,000 al capital variable.

Por lo que la Comercializadora de Viajes y Entretenimiento, S.A. de C.V. pasó su patrimonio íntegro a Ticket Bus Plus, S.A. de C.V., quien absorbió todos los bienes, derechos y demás activos que le correspondían hasta esa fecha y haciéndose cargo de todas sus deudas, obligaciones y demás pasivos también a esa fecha.

La consecuencia de ello fue transformarse en miescape.mx en el año 2012, una empresa con ofertas de viaje dinámicas y creativas que busca brindar soluciones de viaje con las herramientas informativas que todo cliente solicita al viajar, aprovechando al máximo nuestros canales de venta; Internet, Call Center y sucursales.

Con este nuevo concepto, desean consolidar la presencia del grupo en el mercado turístico más allá del sureste, logrando incluso un alcance a nivel internacional. Su compromiso es dar a conocer destinos de viaje ofreciendo en cada retorno, nuevas cosas por conocer.

Ticket Bus cuenta con una red de más de 100 sucursales distribuidas a lo largo del Sureste del País y con un Centro Telefónico que le permite comercializar 18 marcas de autobuses, que cubren más de 500 destinos a través de 27 estados de la República Mexicana y Texas, con posibilidad de hacer conexiones a los Estados Unidos. Además, cuenta con la Venta de Otros Servicios y Noches de Hotel.

Ahora “miescape.mx” es la nueva marca de Turismo del Grupo ADO, empresa que con 80 años (diciembre 2019) de experiencia en movilidad terrestre convertirá a sus pasajeros en viajeros que disfruten y conozcan de forma especial cada rincón del sureste mexicano.

3.1.4. Miescape.mx

Es una diseñadora y comercializadora de productos turísticos en el territorio nacional con enfoque en el turismo terrestre y de alto contenido en destino mediante la integración de una gama amplia de proveeduría local teniendo como objetivo el contacto directo con el cliente. Canal de Venta Minorista dirigido al cliente final. Es la marca de turismo de Grupo Mobility ADO especializada en productos turísticos de alta calidad por carretera en autobuses ADO con amplia cobertura en todo el sureste con hoteles y tours locales. Dedicada al autotransporte especializado de pasajeros.

Brindamos medios de transporte, productos o servicios que van dirigidos al turismo nacional e internacional. Nuestro objetivo es que el turista disfrute de los atractivos que motivaron su viaje.

Tabla 15. Tabla ilustrativa del logo de la comercializadora miescape.mx (2019)



3.1.5. Misión

Crear, integrar y comercializar productos turísticos que generen experiencias y emociones positivas nuestros clientes desde la compra y hasta finalización del servicio, generando valor a colaboradores, accionistas y sociedad.

3.1.6. Visión

Ser líder en la creación y comercialización de productos turísticos en nuestro país, sustentando una cultura de servicio y alto enfoque a resultados.

3.1.7. Objetivos

Ser el canal de ventas con el mayor y mejor contenido de producto local e integrado con la mayor flexibilidad en transportación.

3.1.8. Política de calidad

Todos los que trabajamos en miescape.mx estamos comprometidos en incrementar la satisfacción del cliente haciendo bien las cosas a la primera, asegurando la rentabilidad del negocio y el cumplimiento de los atributos básicos del servicio al ofrecer soluciones integrales para viaje y entretenimiento, a través del Modelo de Gestión de Negocios y su mejora continua.

3.1.9. Valores

- Otorgar a nuestros clientes un servicio que satisfaga sus necesidades en forma oportuna y eficiente.
- Atender a nuestros clientes siempre amablemente y resolverle sus dudas.
- Promover y proporcionar a nuestro personal el desarrollo profesional justo a su desempeño.
- Mantener un clima laboral sano, basado en el respeto al personal, en el reconocimiento de logros, en la honestidad y en la igualdad de oportunidades.
- Promover la participación del personal en la mejora continua de la empresa.

3.1.10. Punto de Vista Comercial

Miescape es una unidad de negocio de Grupo ADO, donde puedes encontrar soluciones integrales para viajes de negocios o placer.

Miescape es una marca comercial dirigida al consumidor final donde puedes encontrar soluciones integrales para viajes de negocios o placer.

3.1.11. Segmento de Mercado

- NSE Alto (A/B) Medio (C+,C)
- Edad de 25 a 55 años
- Género Masculino y Femenino
- Target: Gente que viaja
- Ocupación: Gente que trabaja

Personalidad del cliente que adquiere sus productos

Es una persona de 35 años en promedio, amante de la cultura y gastronomía mexicanas, de los viajes por tierra en familia o con amigos; que disfruta conocer, experimentar y vivir nuevos lugares, hospedándose tanto en un Hostal como en un hotel Gran Turismo.

Clientes

- Internos
- Viático
- Colaborador
- Externos
- Agencias de Viaje
- Comisionistas
- Cliente final
- Clientes Corporativos

3.1.12. Canales de Venta Propios

- Call Center
- Internet
- Módulos (dentro de Terminal)
- Sucursales

Cobertura Territorial

Especialista en el centro y sureste de México

- Distrito Federal
- Estado de México
- Quintana Roo
- Veracruz
- Yucatán
- Oaxaca
- Tabasco
- Chiapas
- Puebla
- Campeche
- Tamaulipas
- Guerrero
- Jalisco

Y con producto hotelero en toda la República Mexicana.

3.1.13. Sucursales

- Campeche/ Campeche
- CDMX / Cuajimalpa
- CDMX/ Buenavista
- CDMX/ Cuitláhuac
- CDMX/ Eduardo Molina
- CDMX/ Félix Cuevas
- CDMX/ Lorenzo Boturini
- CDMX/ Plaza Oriente
- CDMX/ San Lázaro
- CDMX/ TAPO Sala Primera

- CDMX/ Taxqueña
- CDMX/ Tláhuac
- CDMX/ Tlalpan
- Chiapas/ San Cristóbal
- Chiapas/ Tuxtla Gutiérrez
- Edo. Mex/ San Marcos
- Edo. Mex/ Tlalnepantla
- Guerrero/ Acapulco
- Morelos/ Cuernavaca
- Oaxaca/ Oaxaca
- Puebla/ Puebla CAPU
- Q. Roo/ Cancún
- Q. Roo/ Cancún Américas
- Q. Roo/ Cancún Terra Viva
- Q. Roo/ Chetumal
- Q. Roo/ Playa del Carmen Alterna
- Q. Roo/ Playa del Carmen Turística
- Tabasco/ Villahermosa
- Veracruz/ Coatzacoalcos
- Veracruz/ Córdoba
- Veracruz/ Veracruz
- Veracruz/ Xalapa
- Yucatán/ Mérida CAME
- Yucatán/ Valladolid

3.1.14. Recursos de miescape.mx

- Fuerza de ventas
- Recursos Clave
- Recursos Financieros
- Marcas Propias

- Comunicación
- Recurso Humano
- Sistemas
- Inventario de producto

3.1.15. Productos

- Hospedaje Nacional e Internacional
- Transportación Terrestre y Aérea
- Paquetes Terrestres y Aéreos
- Atracciones
- Espectáculos
- Tours
- Circuitos

Razones principales por las cuales elegir miescape.mx en lugar de la competencia

- Especialista en ofrecer Turismo Terrestre.
- Enfocado en promover destinos y no hoteles.
- Amplia gama de productos para conocer hasta los lugares más recónditos.
- Alto contenido: nadie mejor como para recomendarte que hacer en el destino: gastronomía, cultura, historia, diversión entre otros.

Promesa de Valor

- Hoteles de última hora
- Flexibilidad en la compra de servicios turísticos
- Paquetes creados por experiencia de viaje
- Cercanía de producto
- El mejor producto en la zona de influencia del Grupo (sureste del país)
- Crear el Portal de Turismo de México

Actividades Clave

- Conocimiento del destino
- Conocimiento del cliente
- Negociaciones con proveedores locales
- Creación productos innovadores
- Brindar al cliente la mejor experiencia de servicio

3.1.16. Estructura

Tabla 16. Tabla del organigrama elaborado a partir del diseño organizacional del área de mercadotecnia de miescape.mx. Elaboración propia (2019)

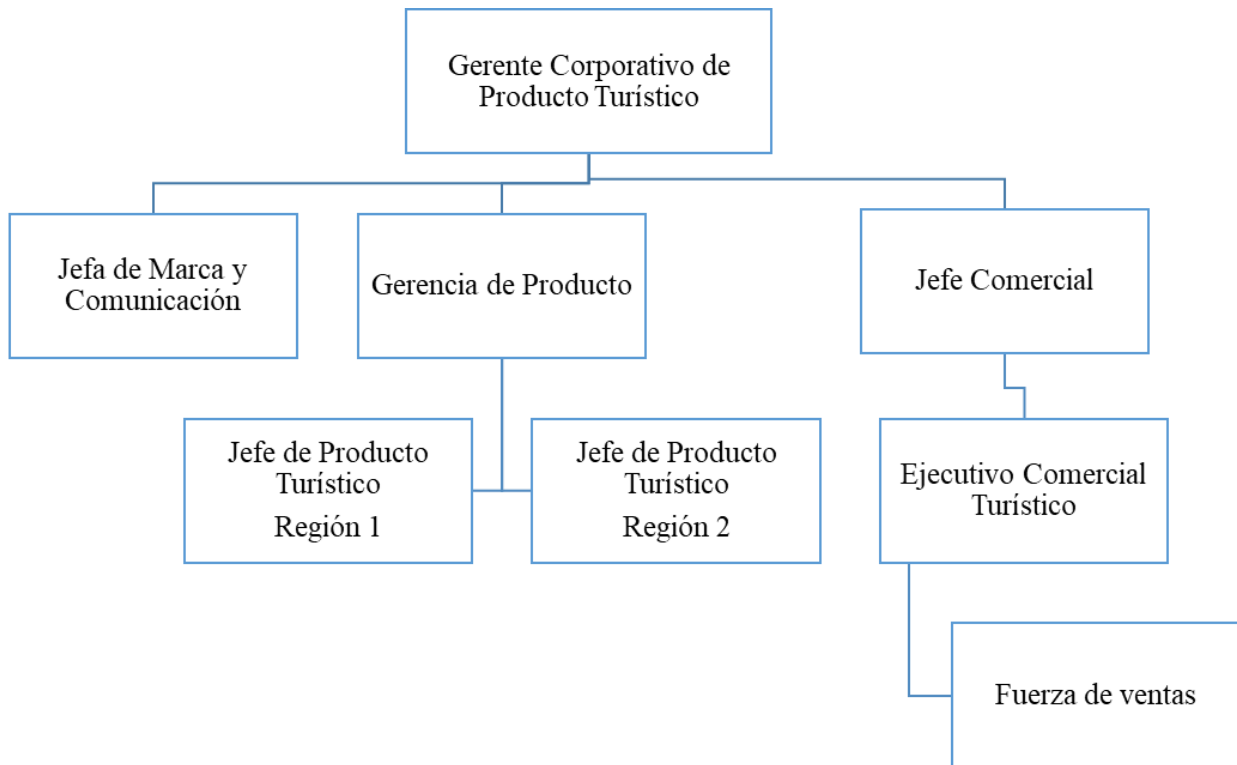
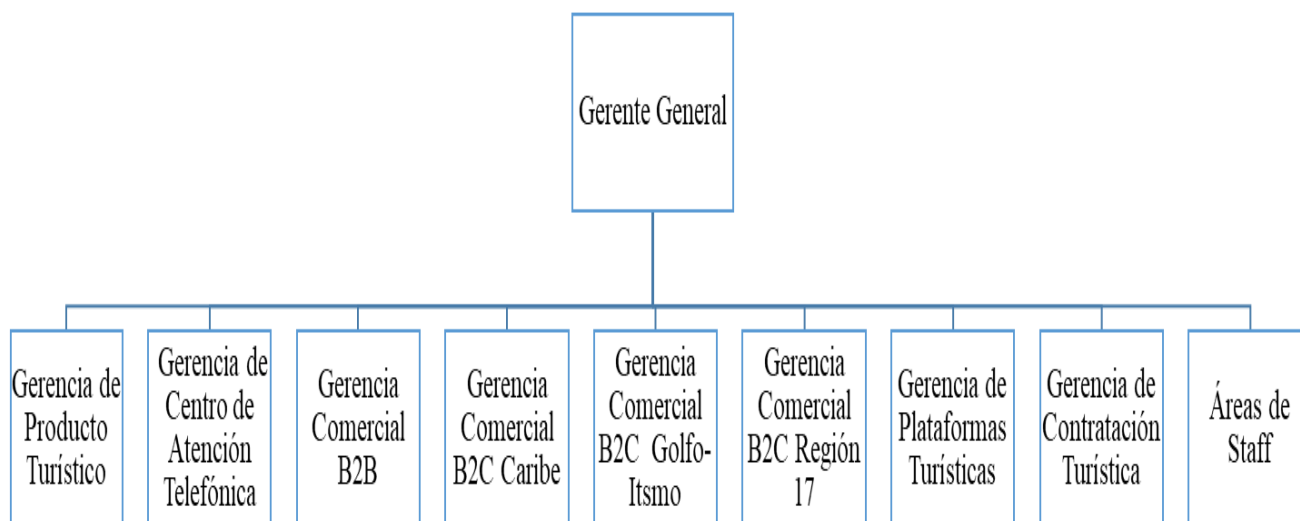


Tabla 17. Tabla del organigrama elaborado a partir del diseño organizacional de miescape.mx. Elaboración propia (2019)



Cabe resaltar que los encargados de contratación de Recursos Humanos y Planeación Financiera se encuentran por parte del Grupo Mobility ADO.

3.1.17. Modelo de negocio y Balance Score Card

De acuerdo con Varela J.C., Academia de Mercadotecnia. (2015) el modelo de negocio División Transporte Especializado (México) era este:

Su división Transporte especializado, conformada principalmente por viajes turísticos con una relación negocio a negocio (B to B), cambió su modelo de negocio a partir de 2008 para lograr rentabilidad positiva y penetración de mercados que no había podido alcanzar en los 19 años de existencia en el mercado turístico.

Los tres enfoques consistieron, primero, en un conocimiento de los distintos mercados para establecer estrategias comerciales y mercadológicas que ayudaran a la satisfacción plena de las necesidades de los “tour operadores”, y las empresas que se necesitaran atender directamente. Segundo: se alinearon los ingresos del personal comercial y operativo a los resultados del negocio, estableciéndose un sueldo fijo y uno variable, este último representó el 70 % del ingreso total para cada empleado. Tercero: se mejoró la flota de autobuses, mediante la adquisición de modelos más recientes que ofrecieran al mercado una mejor opción con relación a la oferta de la competencia.

Por último, se estableció un estricto control de los costos y se capacitó intensamente a todo el personal comercial y operativo, para asegurar una atención inmejorable a los clientes. Los resultados financieros y de penetración de mercados han sido positivos en los últimos cinco años (2008-2013), por lo que nuevo modelo de negocio es base fundamental de estos resultados, notoriamente positivos.

Tabla 18. Tabla adaptada del Modelo de Negocio Transporte Especializado de acuerdo con (ADO, 2013) citado por Varela, Academia de Mercadotecnia (2015).

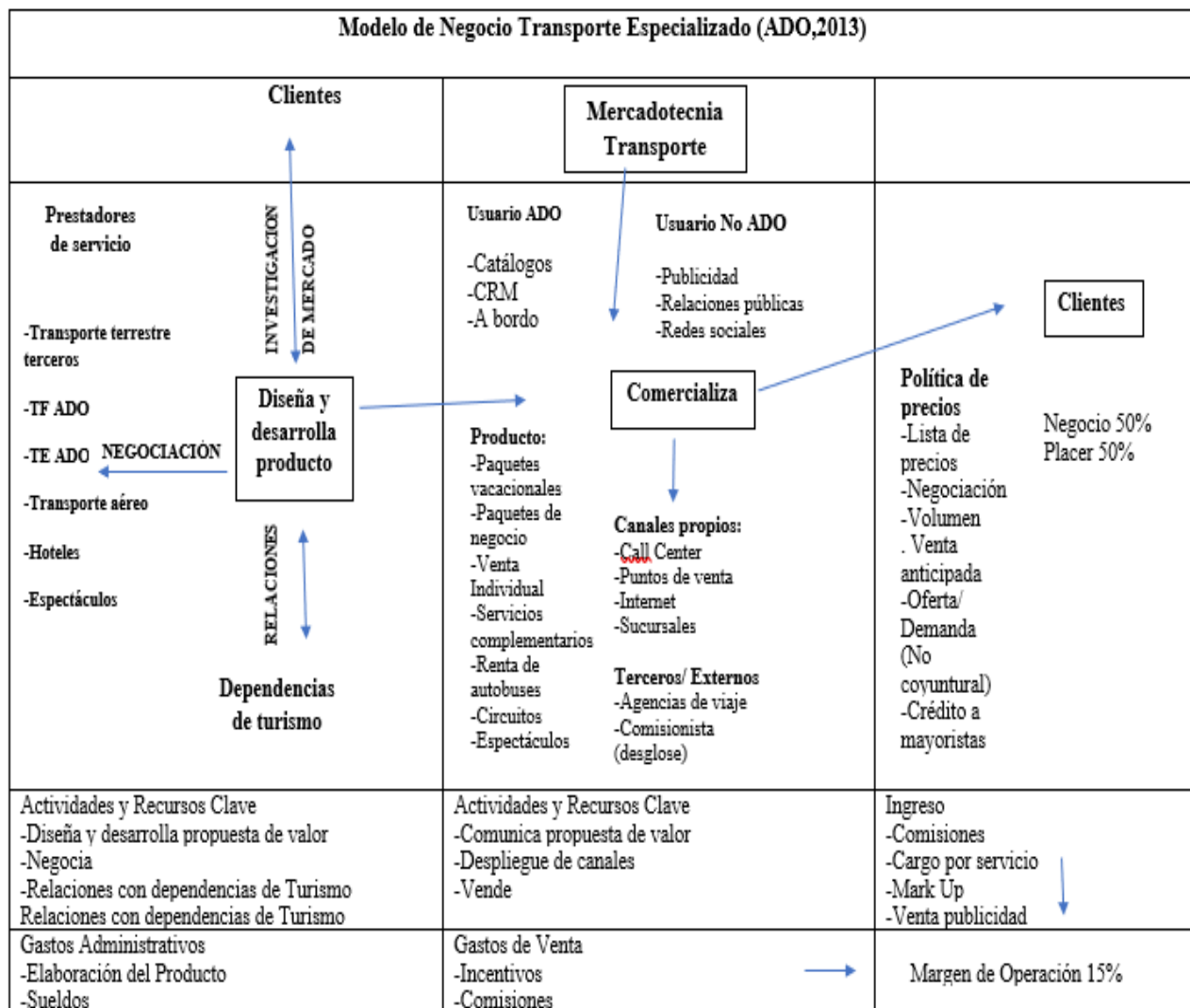


Tabla 19. Tabla tomada del Modelo de Negocio de la División de Transporte Especializado (miescape.mx) de acuerdo con la gestión anterior (Green Jay escape) pero que continúa vigente de acuerdo con la presentación de Power Point qué es miescape.mx Información del documento de power point, Qué es miescape.mx, (2018,)

Modelo de Negocio









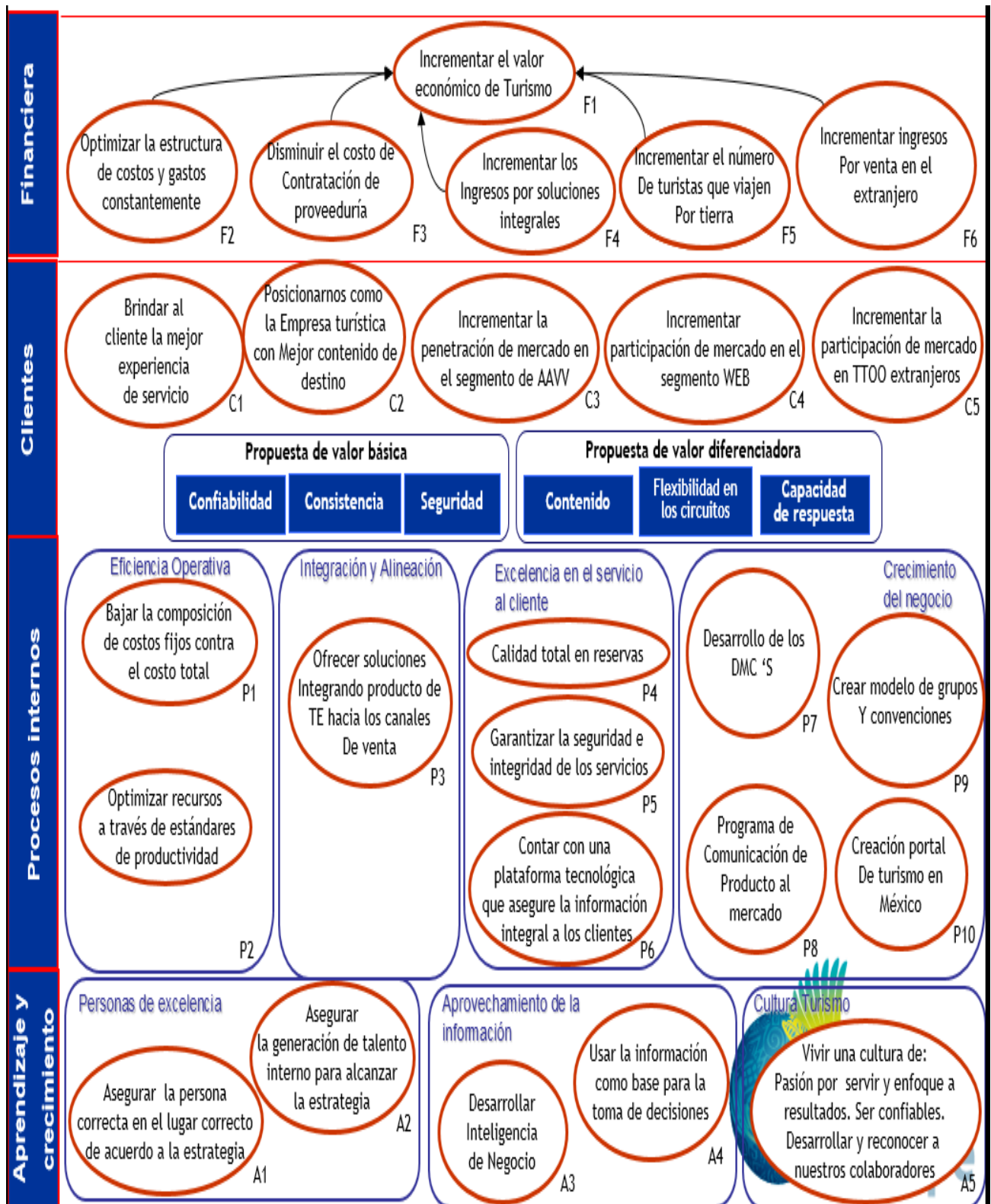
 <p>Cientes</p> <p>Identificar a nuestros clientes y sus necesidades de viaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internos • Externos • Clientes Corporativos 	 <p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado • Políticas flexibles • Diferentes canales de venta • Comunicación de nuevos productos de acuerdo a su perfil 	 <p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles de última hora • Flexibilidad en la compra de servicios Turísticos. • Paquetes creados por experiencia de viaje • Cercanía de producto • El mejor producto en la zona del Grupo • Crear el Portal de Turismo de México 	 <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del destino • Conocimiento del cliente • Negociaciones con proveedores locales • Creación productos innovadores 	 <p>Alianzas / Patrocinios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretarías y dependencias de Turismo locales • Hospedaje • Transporte • Atracciones • Espectáculos • Restaurantes • INAH • TTOO & DMC's
 <p>Incrementar el Ticket Promedio por Turista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones • Cargo por servicio • Mark Up 	 <p>El Menor Costo Fijo Posible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • Comisiones • Marketing • Capacitación • Sistema • Viáticos • Sueldos • RP con prestadores de servicio 			

Tabla 20. Tabla Tomada del Balance Score Card de acuerdo con la presentación de Power Point que es miescape.mx (2018) (Información del documento de power point, Qué es miescape.mx, 2018,)



3.2. Métricas seleccionadas para el caso de estudio.

Cabe mencionar que las métricas seleccionadas para implementarse, obtener información relevante y conocer la eficiencia de la inversión que la empresa dedica al departamento de mercadotecnia, fueron tomadas de Domínguez y Muñoz, (2010) las cuales son las siguientes:

3.2.1. Margen de contribución del marketing

La contribución del marketing es percibirse como el departamento de mercadotecnia participa en la creación de ganancia dentro de una empresa, en una medida monetaria.

Tomando en cuenta que el margen bruto del negocio, es la consecuencia de descontarle a las ventas los costos variables, un monto previo a quitar los costos fijos, porque pagando éstos solamente queda la utilidad antes de impuestos

$$\text{Margen bruto} = \text{Ventas} - \text{Costes variables}$$

Conociendo los costos directos del departamento de mercadotecnia, considerados parte de los costos fijos de la compañía, deben restarse al margen bruto para obtener el margen neto, este debe ser igual a la deducción de los costos a los ingresos totales, a su vez para obtener el porcentaje de contribución este debe dividirse entre las ventas.

$$\text{Margen de contribución del marketing} = \frac{((\text{Margen bruto}) - (\text{Costes de marketing}))}{\text{Ventas}}$$

Considerando que el margen neto se obtiene descontando los ingresos totales menos los costos directos, al restar el margen bruto menos los costos de mercadotecnia, se obtiene el margen neto de la contribución de mercadotecnia.

$$\text{Margen neto} = \text{Ingresos totales} - \text{Costes directos}$$

$$\text{Margen de contribución del marketing} = \frac{\text{Margen neto}}{\text{Ventas}}$$

3.2.2. Costes fijos y costes variables del marketing

Conservar los costos localizados proporciona una selección de decisiones importantes, los costos directos de la mercadotecnia se separan también en costos fijos y variables, como menciona deben incluir lo siguiente:

Costes fijos

- Salarios de fuerza de ventas.
- Salarios empleados del área de marketing sucursales y oficina
- Grandes campañas de comunicación
- Material promocional

Costes variables

- Comisiones de ventas
- Bonus por objetivos
- Reembolsos por promociones-cupones descuento
- Gastos de representación unidos a volúmenes de ventas
- Descuentos por pronto pago
- Reembolsos por devoluciones sujetos a periodos de tiempo determinados

$$\text{Costes del marketing} = \text{Costes fijos} + \text{Costes variables}$$

3.2.3. Punto muerto del área de marketing

Es la cantidad de ventas requeridas para cubrir los costos fijos del departamento de mercadotecnia.

$$PM = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Ratio CV}}$$

El Ratio CV marca lo que resulta en seguida de liquidar al distribuidor, encarando los costos fijos y a la vez produciendo ganancias.

$$\text{Ratio CV} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Coste variable})}{\text{Ventas}}$$

Con el fin de estimar el PM de la compañía, primero obtenemos la ratio coste-volumen

$$\text{Ratio CV empresa} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Coste variable})}{\text{Ventas}}$$

$$PM \text{ empresa} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Ratio CV}}$$

El Ratio CV de la mercadotecnia reside en colocar

$$\text{Ratio CV marketing} = \frac{(\text{MB empresa} - \text{Coste variable del marketing})}{\text{MB empresa}}$$

$$PM \text{ Marketing} = \frac{\text{Costes fijos del área del marketing}}{\text{Ratio CV}}$$

3.2.4. Métricas generales del área de marketing

El objetivo de estas métricas es mostrar la rentabilidad del área de mercadotecnia, su eficiencia y su eficacia. Demuestran su utilidad ayudando a la dirección general a conocer el funcionamiento del área.

Métrica de rentabilidad del área de marketing

Esta métrica relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada. El resultado es el porcentaje de retorno que la compañía está obteniendo del capital invertido en la actividad.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión en marketing}}$$

El retorno de los costes de mercadotecnia, relaciona el presupuesto invertido en el área de mercadotecnia o costes de mercadotecnia con el beneficio obtenido por la empresa. Es decir, que, por cada unidad monetaria invertida en mercadotecnia, la empresa cuanto obtiene.

$$\text{ROI marketing} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Costes de marketing}}$$

Se recomienda tener presente ésta métrica cuando se desarrolle el plan de mercadotecnia, porque permite conocer y gestionar la rentabilidad de cada uno de los programas que se incluyan en él. El cálculo del ROI es recomendado para conocer la efectividad de cada una de las acciones de la mercadotecnia porque obliga a conocer los costos reales asociados y el beneficio que generan.

Métrica de eficiencia del marketing

Esta métrica permite gestionar la eficiencia del área de la mercadotecnia descubriendo si los gastos presupuestados han sido los finalmente empleados. Este resultado de ser siempre mayor o igual a uno, sino indicará que se están realizando gastos suplementarios y por tanto perdiendo eficiencia.

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{\text{Gastos previstos área de marketing}}{\text{Gastos reales área de marketing}}$$

Métrica de eficacia del marketing

Esta métrica mide cómo de eficaz es la gestión del área comparando los beneficios previstos en un periodo de tiempo con los que finalmente se produjeron, será más eficaz la gestión cuando consiga los objetivos o los supere. Debe ser siempre menor o igual a uno. Sino indicará que el beneficio de la mercadotecnia no está siendo el esperado

$$\text{Eficacia del marketing} = \frac{\text{Beneficio previsto}}{\text{Beneficio real}}$$

Métrica de actividad

Indica la evolución del volumen de ventas. Dicho de otra manera, señala el aumento o disminución de la cifra de negocios respecto al año anterior.

$$\text{Actividad} = \left(\frac{\text{Ventas } n - \text{Ventas } n-1}{\text{Ventas } n-1} \right) * 100\%$$

Las métricas de eficiencia, eficacia y actividad conviene verlas al mismo tiempo para tener una dimensión acertada de la actividad del área de mercadotecnia.

3.2.5. Métricas de cumplimiento

Permiten monitorizar la actividad ligada directamente al desarrollo del plan de marketing. Son indicadores que permiten conocer de un vistazo cómo se está desarrollando el plan de marketing.

Rentabilidad de los programas del plan de marketing.

Permite monitorizar el retorno de la inversión de los programas ejecutados en el plan de marketing. Esta medida es una compilación de cada uno de los retornos individuales de cada programa.

$$\text{ROI de programa} = \frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{Inversión realizada en el programa}}$$

$$\text{ROI del conjunto de programas} = \frac{\text{Beneficio debido a los programas}}{\text{Inversión realizada en los programas}}$$

Eficiencia de los programas

Permite conocer si los gastos presupuestados para los programas de mercadotecnia están en línea con el presupuesto, esto es, la relación entre los gastos previstos para los programas y los gastos reales.

$$\text{Eficiencia programas} = \frac{\text{Gastos previstos para los programas}}{\text{Gastos reales de los programas}}$$

$$\text{Eficiencia del programa} = \frac{\text{Gastos previstos para el programa}}{\text{Gastos reales del programa}}$$

Eficacia de los programas

Permite conocer si las ventas presupuestadas en los programas de mercadotecnia están en línea con lo esperado, es la relación entre los beneficios previstos en los programas y los reales

$$\text{Eficacia de los programas} = \frac{\text{B}^\circ \text{ previsto debido a los programas}}{\text{B}^\circ \text{ real debido a los programas}}$$

Se debe desarrollar esta métrica para cada uno de los programas previstos, esto permitirá no acumular desviaciones graves al final del ejercicio.

$$\text{Eficacia del programa} = \frac{\text{B}^\circ \text{ previsto del programa}}{\text{B}^\circ \text{ real debido del programa}}$$

3.3. Aplicación de las métricas y resultados.

Durante la aplicación de las métricas se consideró el estado de resultados de la empresa (Véase Anexo 1).

3.3.1. Margen de contribución del marketing

$$\text{Margen bruto} = \$106,137,880.32 - \$83,946,083.83 = \$22,191,796.49$$

$$\text{Margen de contribución del marketing} = \frac{((\$22,191,796.49) - (\$8,963,048.03))}{\$106,137,880.32} = 0.1246 = 12.46\%$$

$$\text{Margen neto} = \$22,191,796.49 - \$8,963,048.03 = \$13,228,748.46$$

$$\text{Margen de contribución del marketing} = \frac{\$13,228,748.46}{\$106,137,880.32}$$

La empresa tiene unos costes fijos de \$48,131,389.06, que suponen el 45.35% de sus ventas, un beneficio de explotación de -\$25,939,592.57, que suponen un -24.44% de las ventas. Sus costes variables de \$83,946,083.83 representan el 79.09% de las ventas y su margen bruto es de \$22,191,796.49 que representa el 20.91% de las ventas.

Aproximando que los costes directos del área de marketing sean \$8,963,048.03, se desglosan como parte de los costes fijos de la empresa.

Del total de las ventas, el marketing deja libre el 12.46% para cubrir costes de otras áreas de la empresa y generar beneficio.

Tabla 21. Elaborada de acuerdo con el estado de resultados y el margen de contribución de mercadotecnia. Elaboración propia, (2019)

		Total	%	
Ventas		\$ 106,137,880.32	100%	
Transporte Foraneo	\$ 28,806,657.46			
Transporte Terceros	\$ 3,017,564.27			
Espectáculos	\$ 147,479.09			
Aviones	\$ 362,309.44			
Atracciones	\$ 13,994,991.38			
Hoteles	\$ 10,164,348.96			
Paquetes	\$ 28,253,872.18			
Viático	\$ 14,871,795.68			
Colaborador	\$ 498,375.63			
Grupos y Convenciones	\$ 6,002,948.12			
Servicios Administrativos	\$ 17,538.11			
Costes Variables		\$ 83,946,083.83	79.09%	
Transporte Foraneo	\$ 16,271,773.81			
Transporte Terceros	\$ 1,938,507.67			
Espectáculos	\$ -			
Aviones	\$ -			
Atracciones	\$ 12,969,623.48			
Hoteles	\$ 9,512,068.38			
Paquetes	\$ 22,876,835.78			
Viático	\$ 14,174,935.59			
Colaborador	\$ 507,869.07			
Grupos y Convenciones	\$ 5,694,642.46			
Servicios Administrativos	-\$ 172.41			
Margen bruto		\$ 22,191,796.49	20.91%	
Costes Fijos		\$ 48,131,389.06	45.35%	100%
Costes de MK		\$ 8,963,048.03	8.44%	18.62%
Publicidad y Propaganda	\$ 2,056,326.75			
Sueldos y Salarios	\$ 6,906,721.28			
Margen de contribución del MK		\$ 13,228,748.46	12.46%	
Otros Costes Fijos		\$ 39,168,341.03	36.90%	81.38%
B° de explotación		-\$ 25,939,592.57	-24.44%	

De la misma forma se calcularían todos los márgenes de contribución de las áreas de actividad que componen los costes fijos de la compañía, en este caso de las diferentes gestiones. Por ejemplo:

Tabla 22. Ejemplo considerando el estado de resultados y el margen de contribución por gerencia.
Elaboración propia, (2019)

	Total	%	
Ventas	\$ 106,137,880.32	100%	
Transporte Foraneo	\$ 28,806,657.46		
Transporte Terceros	\$ 3,017,564.27		
Espectáculos	\$ 147,479.09		
Aviones	\$ 362,309.44		
Atracciones	\$ 13,994,991.38		
Hoteles	\$ 10,164,348.96		
Paquetes	\$ 28,253,872.18		
Viático	\$ 14,871,795.68		
Colaborador	\$ 498,375.63		
Grupos y Convenciones	\$ 6,002,948.12		
Servicios Administrativos	\$ 17,538.11		
Costes Variables	\$ 83,946,083.83	79.09%	
Transporte Foraneo	\$ 16,271,773.81		
Transporte Terceros	\$ 1,938,507.67		
Espectáculos	\$ -		
Aviones	\$ -		
Atracciones	\$ 12,969,623.48		
Hoteles	\$ 9,512,068.38		
Paquetes	\$ 22,876,835.78		
Viático	\$ 14,174,935.59		
Colaborador	\$ 507,869.07		
Grupos y Convenciones	\$ 5,694,642.46		
Servicios Administrativos	-\$ 172.41		
Margen bruto	\$ 22,191,796.49	20.91%	
Costes Fijos	\$ 48,131,389.06	45.35%	100%
Costes de Víctor Cortés	\$ 14,372,637.40	13.54%	29.86%
Margen de contribución VC	\$ 33,758,751.66	31.81%	
Costes de Horacio Romero	\$ 10,747,912.00	10.13%	22.33%
Margen de contribución HR	\$ 37,383,477.06	35.22%	
Costes de Rodrigo Vazquez	\$ 2,930,511.90	2.76%	6.09%
Margen de contribución RV	\$ 45,200,877.16	42.59%	
Costes de Rafael Bentata	\$ 2,524,620.90	2.38%	5.25%
Margen de contribución RB	\$ 45,606,768.16	42.97%	
Costes de Howard Saavedra	\$ 1,580,659.27	1.49%	3.28%
Margen de contribución HS	\$ 46,550,729.79	43.86%	
Costes de Carlos Baez	\$ 2,513,330.30	2.37%	5.22%
Margen de contribución CB	\$ 45,618,058.76	42.98%	
Costes de Manuel Montesinos	\$ 1,017,778.96	0.96%	2.11%
Margen de contribución MM	\$ 47,113,610.10	44.39%	
Costes de Ricardo Longo	\$ 2,844,148.38	2.68%	5.91%
Margen de contribución RL	\$ 45,287,240.68	42.67%	
Costes de Áreas de Staff	\$ 9,505,489.79	8.96%	19.75%
Margen de contribución AS	\$ 38,625,899.27	36.39%	
Otros Costes Fijos	\$ 94,300.16	0.09%	0.20%
B° de explotación	-\$ 25,939,592.57	-24.44%	

3.3.2. Costes fijos y costes variables del marketing

Costes del marketing= \$6,859,210.87+\$2,103,837.16=\$8,963,048.03

Tabla 23. Elaborada a partir de la recopilación de información de los gastos destinados a publicidad y salarios del departamento de mercadotecnia. Elaboración propia (2019)

	Total	%
Costes de Mk/producto		
Costes fijos	\$ 1,525,382.82	74.18%
Acciones Publicidad	\$ 1,277,875.98	62.14%
AMORT GTS PUBLIC SEP 20	\$ 500,000.00	24.32%
BIAGGIO MEDIA SA DE CV	\$ 300,000.00	14.59%
CONSULTORES EN DISEÑO GRAFICO,	\$ 29,311.00	1.43%
LEAD 2 ACTION SA DE CV	\$ 83,349.00	4.05%
PUBLICACIONES TURISTICAS CU S.	\$ 135,000.00	6.57%
RECLA DE CUENTA MINITURIBUS	\$ 8,959.98	0.44%
SI 26017.11101.01 SUB01280408	\$ 221,256.00	10.76%
Otras acciones	\$ 247,506.84	12.04%
ACERCATE AL CENTRO A. C.	\$ 24,000.00	1.17%
AGUILAR MUNOZ MARIA DE LOS ANG	\$ 1,780.00	0.09%
ARCE SUAREZ DANIELA	\$ 5,140.84	0.25%
GJ ANDES SA DE CV	\$ 9,261.00	0.45%
MENA OLIVARES JAVIER ANTONIO	\$ 31,725.00	1.54%
PROMOCIONES OPCION SA DE CV	\$ 75,600.00	3.68%
PROVISION PUBLICIDAD NOV	\$ 100,000.00	4.86%
Costes variables	\$ 530,943.93	25.82%
Acciones promoción	\$ 527,063.93	25.63%
60108	\$ 40,000.00	1.95%
67659	\$ 50,000.00	2.43%
68393	\$ 200.00	0.01%
76548	\$ 25,000.00	1.22%
AGUILAR MUNOZ MARIA DE LOS ANG	\$ 2,210.00	0.11%
ANUNCIOS E IMAGEN COMERCIAL, S	\$ 43,105.00	2.10%
ENRIQUE ABRAHAM MORALES SANCHE	\$ 1,950.00	0.09%
ESPAZ PUBLICIT OUTLET WTC2020	\$ 79,875.00	3.88%
GRAFICOS LOR SA DE CV	\$ 229,120.00	11.14%
MENA OLIVARES JAVIER ANTONIO	\$ 38,932.93	1.89%
MISION CREATIVA COMERCIAL S.A.	\$ 3,810.00	0.19%
OKASSO MAC INDUSTRIAL S.A. DE	\$ 3,120.00	0.15%
PURATA GARCIA GEORGINA	\$ 480.00	0.02%
Redes soci y relac pub marz	\$ 9,261.00	0.45%
Descuentos varios	\$ 3,880.00	0.19%
Paquetes	\$ 3,880.00	0.19%
Total producto	\$ 2,056,326.75	22.94%
Costes de Mk/personal		
Costes fijos personal	\$ 5,333,828.05	77.23%
Salarios*	\$ 5,333,828.05	77.23%
Costes variables de personal	\$ 1,572,893.23	22.77%
Comisiones y bonos*	\$ 1,572,893.23	22.77%
Total personal	\$ 6,906,721.28	77.06%
Total costes de MK	\$ 8,963,048.03	100.00%
Total costes fijos	\$ 6,859,210.87	76.53%
Total costes variables	\$ 2,103,837.16	23.47%

*Cálculo aproximado de asignación debido a que solamente se contaba con el dato de sueldos y salarios \$6906,721.28

3.3.3. Punto Muerto y Ratio CV

Para calcular el PM de la empresa, en primer lugar, calculamos la ratio coste-volumen.

$$\text{Ratio CV empresa} = \frac{(\$ 106,137,880.32 - \$83,946,083.83)}{\$106,137,880.32} = 0.2091$$

El punto muerto será

$$\text{PM empresa} = \frac{\$48,131,389.06}{0.2091} = \$230,183,591.90$$

Lamentablemente esto quiere decir que a partir de unas ventas de \$230,183,591.90 la empresa cubriría sus costes fijos y empezaría a generar un beneficio positivo. De acuerdo con la fórmula de PM. La empresa actualmente se encuentra por debajo del punto muerto.

Por otra parte, si analizamos el Ratio CV y el PM del marketing.

$$\text{Ratio CV marketing} = \frac{(\$22,191,796.49 - \$2,103,837.16)}{\$22,191,796.49} = 0.91$$

$$\text{PM Marketing} = \frac{\$6,859,210.87}{0.91} = \$7,577,584.62$$

El PM del área de marketing indica que el área de marketing cubre sus costes fijos a partir de unas ventas de \$7,577,584.62. Este cálculo supone que los costes fijos variables del marketing son los estipulados para el nivel de ventas alcanzado. Pueden variar si los bonos y comisiones se calcularan para otras cifras de ventas no alcanzadas por la empresa.

3.3.4. Métricas generales del área de marketing

Métrica de rentabilidad del área de marketing

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión en marketing}}$$

$$\text{ROI marketing} = \frac{\$22,191,796.49}{\$8,963,048.03} = 2.4759$$

Esto quiere decir, de cada unidad monetaria invertida en marketing, la empresa ha obtenido \$2.4759.

Métrica de eficiencia del marketing

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{(\$2,619,614.39 + \$8,904,308.19)}{(\$2,056,326.75 + \$6,906,721.28)}$$

$$\text{Eficiencia del marketing} = \frac{(\$11,523,922.58)}{(\$8,963,048.03)} = 1.29$$

Métrica de eficacia del marketing

En este caso en particular se invierte debido a que el aumento fue en números negativos y se coloca encima el beneficio real entre el beneficio previsto para determinar el aumento del beneficio negativo

$$\text{Eficacia del marketing} = \frac{-25,939,592.57}{-16,082,002.68} = 1.61$$

Métrica de actividad

$$\text{Actividad} = \left(\frac{(\$106,137,880.32 - \$104,930,911.25)}{\$104,930,911.25} \right) * 100\% = 1.15\%$$

Tabla 24. Permite visualizar tres métricas aplicadas. Elaboración propia (2019).

Año 2019	Gastos previstos en Mk	Gastos reales en MK	B° Previsto	B° Real	Ventas 2018	Ventas 2019
	\$11,523,922.58	\$8,963,048.03	-\$16,082,002.68	-\$25,939,592.57	\$104,930,911.25	\$106,137,880.32
Eficiencia	1.29					
Eficacia			1.61			
Actividad ventas					1.15%	

3.3.5. Métricas de cumplimiento

Tabla 25. Representación de los cálculos en una tabla de Excel de las métricas de cumplimiento.

		Programa 1	Programa 2	Programa 3	
		Buen Fin	Outlet Viaja y Vuela	Tianguis Turístico	Total
	Fecha inicio	15-nov	27-sep	07-abr	
	Fecha final	18-nov	29-sep	10-abr	
	Cumplimiento fechas	SI	SI	SI	
	Ventas objetivo	489953.00	120000.00	200000.00	809953.00
	Inversión prevista	125000.00	115976.80	75000.00	315976.80
	B° previsto	73492.95	18000.00	30000.00	121492.95
	Ventas final	519785.00	186892.65	150000.00	856677.65
	Inversión final	140000.00	123246.80	100000.00	363246.80
	B° final	77967.75	28033.90	22500.00	128501.65
	Eficiencia de los programas	0.89	0.94	0.75	0.87
	Eficacia de los programas	0.94	0.64	1.33	0.95
	ROI previsto	0.59	0.16	0.40	0.38
	ROI final	0.56	0.23	0.23	0.35

Conclusiones

Con base a la aplicación de métricas en una empresa enfocada al servicio de autotransporte de pasajeros y turismo se puede afirmar que estas medidas pueden ser una herramienta efectiva, cuando se implementan y calculan correctamente, consiguen percatarse del estado existente del área de mercadotecnia, localizar y solucionar problemas, advertir acerca de la eficacia, la eficiencia y el rendimiento y proporcionar indicadores de la actividad.

Considerando los resultados de la aplicación de algunas métricas de mercadotecnia en la empresa del caso de estudio se pudo conocer el margen de contribución del área es aproximadamente del 12.46 %, se puede apreciar que se está partiendo de un beneficio de explotación negativo, esto se debe tener en cuenta, debido a que las ganancias que se obtengan el próximo año ayudarán a amortizarlo.

También se organizaron los gastos del departamento en costos fijos y variables permitiendo conocer cuáles son los gastos principales y como se destinan, estimando un total de costes de aproximadamente \$8,963,048.03, se recomienda poder aplicar en un futuro métricas relacionadas con la productividad, evolución de los gastos de personal y coste medio de personal para detectar si el costo del personal aumenta más allá de lo previsto o se está pagando más que en el sector. Estos costos son importantes conocerlos para la asignación completa de un presupuesto del departamento del área de mercadotecnia considerando inversiones esenciales y quitar las que no sean beneficiosas, se apoyó a la jefa de marca a asignar el presupuesto de publicidad del próximo año partiendo del estimado asignado por el área de planeación financiera que se muestra más adelante.

De igual manera se aconsejó a la jefa de marca revisar constantemente la asignación del presupuesto en cada una de las actividades conforme se fuera utilizando, para verificar si debía hacerse alguna adaptación del mismo e interviniendo de ser necesario con cambios oportunos, teniendo en cuenta acoplarse lo más posible al presupuesto asignado por el área financiera y a la vez obtener un mejor desempeño en las actividades en el que se invertirá, se recomendó elaborar una tabla comparativa de acciones a lo largo del proceso, considerando medirlos por periodo de tiempo y el desempeño en la forma de implementarse el próximo año.

Sirviendo de fundamento el margen de contribución a la empresa, para ver cómo encaja a nivel financiero, para tomar de decisiones relacionadas al destino del presupuesto del departamento de mercadotecnia; logrando tener un mayor control de la actividad de la mercadotecnia.

Tabla 26. Tomada de las estimaciones elaboradas por el área de planeación financiera para el año 2020

Estado de Resultados	Ingresos y Ventas	Costos directos	Margen Directo	Gastos Generales	Margen de Operación	Premisas 2020
Grupo	\$ 10,847,643.99	0	\$ 10,847,643.99	0	\$ 10,847,643.99	6.2%
Terceros	\$ 2,214,583.97	0	\$ 2,214,583.97	0	\$ 2,214,583.97	20%
Espectaculos	\$ 231,897.57	0	\$ 231,897.57	0	\$ 231,897.57	50%
Aerolineas	\$ 486,583.15	0	\$ 486,583.15	0	\$ 486,583.15	30%
Atracciones	\$ 18,235,243.71	\$ 14,588,194.97	\$ 3,647,048.74	0	\$ 3,647,048.74	30%
Hoteles	\$ 13,907,927.84	\$ 10,430,945.88	\$ 3,476,981.96	0	\$ 3,476,981.96	40%
Paquetes	\$ 38,219,960.70	\$ 28,664,970.53	\$ 9,554,990.18	0	\$ 9,554,990.18	36%
Viático	\$ 8,512,189.62	\$ 8,086,580.14	\$ 425,609.48	0	\$ 425,609.48	4%
Colaborador	\$ 727,672.67	\$ 654,905.40	\$ 72,767.27	0	\$ 72,767.27	35%
Grupos y Viajero	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -	0%
Serv. Admon *	\$ 7,840,928.16	0	\$ 7,840,928.16	\$ 48,088,253.98	-\$ 40,247,325.82	M.O. 2019
Total miescape	\$ 101,224,631.38	\$ 62,425,596.92	\$ 38,799,034.47	\$ 48,088,253.98	-\$ 9,289,219.51	-\$ 26,900,145.05
					Variación	-\$ 17,610,925.54

Gastos 2020

	Real 2019	Presupuesto 2020	var 19 %	var 19 \$
Gastos Generales	\$47,927,455.10	\$48,088,253.98	0.34%	\$160,798.88
Sueldos y salarios	\$29,855,619.12	\$26,347,526.83	-11.8%	-\$3,508,092.29
Servicios recibidos	\$8,175,250.89	\$8,502,260.93	4.0%	\$327,010.04
Arrendamiento	\$1,714,122.98	\$1,701,019.44	-0.8%	-\$13,103.54
Articulos de oficina y papelería	\$528,269.48	\$392,310.09	-25.7%	-\$135,959.39
Viajes y comisiones de trabajo	\$624,228.09	\$555,947.21	-10.9%	-\$68,280.88
Conservación de inmuebles y equipo:	\$3,127,073.65	\$5,488,276.09	75.5%	\$2,361,202.44
Publicidad y propaganda	\$1,647,943.91	\$2,925,330.70	77.5%	\$1,277,386.79
Impuestos, derechos y regalías	\$46,567.82	\$48,430.53	4.0%	\$1,862.71
Depreciaciones	\$517,425.63	\$538,122.66	4.0%	\$20,697.03
Amortizaciones	\$1,065,490.53	\$1,108,110.15	4.0%	\$42,619.62
Otros gastos de la operacion	\$625,463.00	\$480,919.34	-23.1%	-\$144,543.66

Tabla 27. Asignación del presupuesto de publicidad de mercadotecnia del 2020. Elaboración en conjunto con la participación de la jefa de marca (2019).

Digital	\$1,765,088
Biaggio Media	\$1,200,000
México Desconocido	\$565,088
Print	\$344,439
México Desconocido	\$168,912
Sucursales	\$70,000
Boletín Turístico	\$66,000
LADIVI	\$26,527
Agencias	\$13,000
Remodelaciones	\$260,000
Plaza Oriente	\$80,000
Donceles	\$35,000
Taxqueña	\$40,000
Buenvista	\$35,000
Tlanepantla	\$35,000
Cuicláhuac	\$35,000
Exposiciones	\$255,807
Outlet Viaja y Vuela	\$200,000
Expo Boletín	\$25,807
Activaciones/Inauguraciones	\$30,000
Diseño	\$300,000
TOTAL	\$2,925,334

En lo que se refiere al punto muerto del área de mercadotecnia indicó que sus costos fijos a partir de ventas aproximadas de \$7,577,584.62 puede cubrirlos, el retorno de inversión de mercadotecnia fue de \$2.4759 es decir, que por cada peso invertido en el área ha obtenido \$2.4759, a partir de esto la gestión de mercadotecnia deberá reformular sus estrategias por poder asignar un objetivo del retorno esperado en el próximo año y las modificaciones a realizar en cada uno de sus programas de mercadotecnia para aumentar el retorno de inversión.

Analizando el cuadro construido a partir de la aplicación de las métricas de eficiencia, eficacia y actividad, aunque las ventas se incrementaron aproximadamente un 1.15% más que el año anterior de acuerdo a la métrica de actividad y en la métrica de eficiencia de 1.29 indicando que los gastos fueron dentro de lo presupuestado e incluso hubo una reducción considerable de costos de mercadotecnia, la eficacia fue de 1.61 indicando que el beneficio del área de mercadotecnia no está siendo el esperado y por lo tanto, perdió eficacia por lo que se debe investigar en qué estrategias,

programas o acciones de mercadotecnia se está haciendo algo mal. Cabe recalcar que estas métricas son indicadores que ayudan a detectar y corregir problemas.

En el cuadro de métricas de cumplimiento se midieron tres programas el Tianguis Turístico, el Outlet Viaja y Vuela y el Buen Fin, los tres cumplieron con la fecha de implementación, respecto a la eficiencia de los programas no fue la prevista indicando que se hacían constantemente gastos adicionales a los presupuestados; la eficacia de los programas del Outlet Viaja y Vuela y del Buen Fin se mantuvieron dentro de lo esperado, pero en la implementación del programa del Tianguis Turístico se desajustó y tuvo una desviación de casi el 33%, se deberá investigar que inversiones se desajustaron, en promedio afortunadamente los tres programas se mantuvieron dentro de lo previsto.

Todo esto repercutió en que el retorno de la inversión previsto en los programas estuviera un 3% debajo de lo previsto, además se mencionó que deben modificarse los retornos de inversión previstos porque el índice del beneficio de ellos es muy bajo. Debe investigarse como mejorar estos programas que están representando en números el problema existente. Se recomendó llevar a cabo un análisis de lo previsto y de las bases acerca de la proyección de los programas, adecuando los controles para resolver a tiempo la falta de respuesta o el aumento excesivo del presupuesto para el próximo año.

Adicionalmente se brindó a la jefa de marca lo siguiente para la creación del plan de mercadotecnia:

- Ejemplos de planes de mercadotecnia de empresas dedicadas al servicio de autotransporte de pasajeros y turismo.
- Enlaces digitales relacionados con la elaboración de planes de mercadotecnia
- Se brindó una lista de los tipos de métricas de mercadotecnia que pudiera seleccionar y desarrollar para implementarlas a nivel estratégico, táctico y operativo de acuerdo con la misión, visión y modelo del negocio, para establecerlos en el plan de mercadotecnia.
- Se recomendó consultar con la persona asignada de planeación financiera información relacionada de acuerdo a las métricas que seleccionen para implementar en el plan de mercadotecnia.
- Además de una propuesta de cronograma para llevar registro de fechas de cumplimiento importantes para los programas de mercadotecnia que podrían llevarse a cabo en el 2020. (Véase Anexo 2 y 3)

“Este primer análisis muestra el camino para seguir investigando las relaciones causa efecto. Esto obliga a planificar y desplegar más métricas que puedan dar una imagen completa y fiel del comportamiento de la empresa. Por eso es necesario establecer una serie de relaciones causa efecto mediante métricas de uso táctico y operativo, que ayuden a describir los comportamientos de las métricas de uso estratégico” (Domínguez & Doncel, 2010)

El departamento de mercadotecnia debe verificar sus actividades constantemente, las medidas procuran incrementar la eficacia, el control es importante debe estimarse periódicamente en la empresa, constatando que su dirección estratégica hacia el mercado mantenga la eficiencia y excelencia de la mercadotecnia, de modo que se fijen determinados puntos de control en el tiempo para ir llevando un seguimiento del procedimiento y oportunamente hacer correcciones a tiempo, evitando establecer demasiadas medidas que la sitúen en la conocida parálisis por el análisis.

La aplicación de las métricas de mercadotecnia no garantiza tener una noción exacta de lo que va suceder, sino aproximada; enfocándose en conseguir los objetivos que se establezcan en la planeación anual. “Si los valores no son los esperados, se debe a comenzar a investigar en qué estrategias o acciones se está haciendo algo mal, es importante ver estas métricas como indicadores que ayudan a detectar y corregir problemas” (Domínguez & Doncel, 2010)

Cabe recalcar que no todas las empresas utilizan estas medidas, de manera que si la empresa no las había implementado anteriormente primero debe darse a la tarea de estudiarlas, entonces podrá implementarlas, debe conocer la situación respecto a los años anteriores, a pesar de ser un proceso arduo, los indicadores resultantes permitirán conocer el estado actual para después comenzar a medir la rentabilidad.

Las métricas por seleccionar y definir dependerán de las estrategias y programas establecidos en el plan, lo ideal sería identificarlas a medida que se va desarrollando el plan de mercadotecnia, éstas deben desarrollarse a la medida, en función de las estrategias a seguir, debido a que deben estar sujetas a los objetivos de cada empresa, las métricas al desarrollarse se vuelven únicas, no pueden replicarse de forma exacta deben adaptarse, esto debido a que cada empresa tiene objetivos diferentes por alcanzar, por lo que cada métrica está relacionada con estrategias para su adecuada implementación y alcance del éxito.

Anexo 2. Propuesta de cronograma Enero-Junio 2020 Elaboración propia (2019)

Mes	Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
PROGRAMAS DE MKT																														
Semana del año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
Periodo de la semana	29 dic - 5 ene	12 ene - 19 ene	19 ene - 26 ene	26 ene - 1 feb	1 feb - 8 feb	8 feb - 15 feb	15 feb - 22 feb	22 feb - 29 feb	29 feb - 7 mar	7 mar - 14 mar	14 mar - 21 mar	21 mar - 28 mar	28 mar - 4 abr	4 abr - 11 abr	11 abr - 18 abr	18 abr - 25 abr	25 abr - 2 may	2 may - 9 may	9 may - 16 may	16 may - 23 may	23 may - 30 may	30 may - 6 jun	6 jun - 13 jun	13 jun - 20 jun	20 jun - 27 jun	27 jun - 4 jul				
Puentes				31,1	2,3					13,14	15,16						1,2	3,4												
Días Festivos	31,1	6				5	14				21		9,10				30,1	510,15												
Outlet Viaje y Vuela*																														
CTE				31						13									4			5								
Tangaris Turístico											22,25																			
Buen Fin																														
Ferias, Fiestas y Eventos Turísticos**																														
Black Friday, Cyber Monday																														
Acapulcan*																														
Temporada Alta		7										3					19													
Temporada Baja		8										2					18													
Programa Compra Anticipada																														
Destinos Turísticos más vendidos																														
Destinos de paquetes más vendidos																														
Atracciones más vendidas																														
Hoteles más vendidos por destino																														
*Periodo tentativo que pudiera realizarse el evento basado en fechas anteriores.																														
**Varios eventos coinciden y se superponen en las fechas, de estos eventos determinarían cuáles se utilizarían y cuáles no, dependiendo de la venta del destino, paquete, hotel u atracción, además de que la autoridad correspondiente apruebe la decisión a implementar sobre cada evento.																														

Anexo 3 Propuesta de cronograma Julio-Enero 2020 Elaboración propia(2019)

Mes	Julio							Agosto							Septiembre							Octubre							Noviembre							Diciembre		Enero	
	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2												
Semana del año																																							
Periodo de la semana	5 jul - 12 jul	19 jul - 26 jul	2 ago - 9 ago	16 ago - 23 ago	30 ago - 6 sep	13 sep - 20 sep	27 sep - 4 oct	11 oct - 18 oct	25 oct - 1 nov	8 nov - 15 nov	22 nov - 29 nov	6 dic - 13 dic	20 dic - 27 dic	3 ene - 9 ene																									
Puentes																																							
Días Festivos											16						1, 2	13, 14	15, 16	20			12																
Outlet Viaja y Vuela*																																							
CTE																																							
Tangos Turístico																																							
Buen Fin																		13, 14	15, 16																				
Ferias, Fiestas y Eventos Turísticos**																																							
Black Friday, Cyber Monday																																							
Acapulco*																																							
Temporada Alta																																							
Temporada Baja																																							
Programa Compra Anticipada																																							
Destinos Turísticos más vendidos																																							
Destinos de paquetes más vendidos																																							
Atracciones más vendidas																																							
Hoteles más vendidos por destino																																							
PROGRAMAS DE MKT																																							
*Periodo tentativo que pudiera realizarse el evento basado en fechas anteriores.																																							
**Varios eventos concurren y se superponen en las fechas, de estos eventos se determinarán cuáles se utilizarán y cuáles no, dependiendo de la venta del destino, paquete, hotel u atracción, además de que la autoridad correspondiente arrojee la decisión a implementar sobre cada evento.																																							

Bibliografía

- Adame Goddard Lourdes (2009). De la venta de boletos a verdaderos asesores de turismo. La experiencia de Ticket Bus. Publicado el 26 octubre . Comunicado Juan Carlos Abascal Director de Turismo.
- Alcaide J. C. & López F.(2017), “Métricas del marketing: un error necesario”, MK Marketing+Ventas, no. 255 . Sitio <http://pdfs.wke.es/7/1/9/1/pd0000047191.pdf>. (Consultado el 4 de septiembre 2019)
- Domínguez A. & Muñoz G. (2010) Métricas del marketing. Madrid: ESIC Business & Marketing School
- Ambler Tim, (2000). Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth Londres: FT Prentice-Hall
- Belmonte A. (2017). Curso de mercadotecnia Marketing en empresas de transporte terrestre de personas. Scribd Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/187794939/Marketing-en-Empresas-de-Transporte-Terrestre-de-Personas>
- Best, Roger J. (2000) Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, 2a. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2009). Ley Federal Sobre Metrología Y Normalización. Sitio Web: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/107522/LEYFEDERALSOBREMETROLOGIAYNORMALIZACION.pdf> (Consultado el 10 de septiembre 2019)
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2012). Ley Federal De Protección Al Consumidor. Sitio Web: https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/1_lfpc_ultimo_CamDip.pdf (Consultado el 12 de septiembre 2019)

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2014). Ley De Caminos, Puentes y Autotransporte Federal. Sitio web: https://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/Juridico/leyes/Ley_de_Camino_s_Puentes_y_Autotransporte_Federal.pdf (Consultado el 13 de septiembre 2019)

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2014). Ley General De Sociedades Mercantiles. Sitio Web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf (Consultado el 12 de septiembre 2019)

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2017). Reglamento De La Ley General De Turismo. Sitio web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LGT_160817.pdf (Consultado el 13 de septiembre 2019)

Cano A.M. (2014) Auditoría y evaluación del Marketing / Medellín: Centro Editorial Esumer, Sitio web: <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/AuditoriaevaluaciondeImarketing.pdf> (Consultado el 3 de septiembre 2019)

Congreso De Los Estados Unidos Mexicanos. (1993). Ley De Caminos, Puentes y Autotransporte Federal. Sitio web: <http://www.sct.gob.mx/JURE/doc/ley-capuaf.pdf> (Consultado el 13 de septiembre 2019)

Congreso General De Los Estados Unidos Mexicanos. (2019). Ley General De Turismo. Sitio web: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/pdf/L113.pdf> (Consultado el 14 de septiembre 2019)

David,F.R. (2008) Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición PEARSON EDUCACIÓN, México.

de Gortari,C. (2000). Reglamento De Autotransporte Federal Y Servicios Auxiliares. Sitio web: http://www.sct.gob.mx/fileadmin/_migrated/content_uploads/10_Reglamento_de_Autotransporte_Federal_y_Servicios_Aux.pdf (Consultado el 24 de septiembre 2019)

de la Madrid. E (2016). ACUERDO por el que se emite el catálogo de los diferentes servicios turísticos cuyos prestadores de servicios turísticos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo. Sitio web: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5431438&fecha=30/03/2016 (Consultado el 18 de septiembre 2019)

de la Madrid, M. (1984). Reglamento De Agencias De Viajes. Sitio web: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/html/wo88289.html> (Consultado el 20 de septiembre 2019)

Donath, B. (2003) “Employ Marketing Metrics with a Track Record”, Marketing News, p. 12. P.15724.

Doyle, P. (2000) Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value Chichester, England: John Wiley & Sons

Drucker, P. (1973) Management: Tasks, Responsibilities, Practices Nueva York: Harper and Row, , pp. 64–65.

Espinosa (2016). Marketing Estratégico: Concepto, Funciones y Ejemplos. Sitio web: <https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos> (Consultado el 7 de septiembre 2019)

Gaffney, J., (2002) “The Buzz Must Go on”, Business 2.0, pp. 49–50.

Galvan, F. (2017). Transporte terrestre de pasajeros, la apuesta por el mercado de lujo. septiembre 30,2019, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/transporte-terrestre-de-pasajeros-la-apuesta-por-el-mercado-de-lujo/> (Consultado el 30 de septiembre 2019)

Garza, C. (2017). Marketing de turismo su transformación, su transformación y tendencias. septiembre 25, 2019, de Grupo ACIR Sitio web: <https://grupoacir.com.mx/blog/marketing-de-turismo-su-transformacion-y-tendencias/> (Consultado el 28 de septiembre 2019)

Gobierno de la Ciudad de México. (2019). Gaceta Oficial De La Ciudad De México No. 151 Bis. Sitio web: <http://www.atlas.cdmx.gob.mx/pdf/RLGIRPC.pdf> (Consultado el 19 de septiembre 2019)

Gobierno del Distrito Federal. (2012). Gaceta Oficial Del Distrito Federal No.1320. Sitio Web: http://www.paot.org.mx/centro/leyes/df/pdf/GODF/GODF_30_03_2012.pdf (Consultado el 20 de septiembre 2019)

Grapsas, T. (2017). Métricas de mercadotecnia para saber si mi estrategia está funcionando. Rock Content. Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/metricas-de-mercadotecnia/> (Consultado el 22 de septiembre 2019)

Herrera F. (2016). Mercadotecnia turística, estrategias que generan tráfico a tu ciudad. Sitio web: <https://roastbrief.com.mx/2015/09/mercadotecnia-turistica-estrategias-generan-traffic-ciudad/> (Consultado el 1 de octubre 2019)

Hubspot (2019). ¿Qué es el Inbound Marketing? Hubspot. Sitio web: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing> (Consultado el 20 de septiembre 2019)

INEGI (2007). Clasificación para Actividades Económicas. Sitio Web: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998> (Consultado el 25 de septiembre 2019)

Kotler, Philip y Keller Kevin. Lane (2006) Dirección de Marketing PEARSON EDUCACIÓN, México.

López, A.M. (2019). Reglamento De La Ley De Protección Al Consumidor. Sitio web: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5582358&fecha=19/12/2019 (Consultado el 22 de septiembre 2019)

- Miescape. (2019). Acerca de miescape.mx. Sitio web: <http://www.miescape.mx/miescape/Content/Acerca-de-nosotros> (Consultado el 6 de octubre 2019)
- Mexcifra (2019). Otros servicios de reservaciones. Sitio web: <https://mexcifra.com/?option=country&id=561590> (Consultado el 25 de septiembre 2019)
- Mobility ADO (2019). Turismo. Sitio web: <https://www.mobilityado.com/turismo.html> (Consultado el 5 de octubre 2019)
- Negocio Transporte. (2017). Autobuses, importantes para mover el turismo en México. Sitio web: <https://www.negociotransporte.com.mx/post/2017/02/16/autobuses-importantes-para-mover-el-turismo-en-m%C3%A9xico> (Consultado el 29 de septiembre 2019)
- Ordoñez L. (2017). ¿Qué es una métrica? Sitio web: <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-una-metrica> (Consultado el 4 de septiembre 2019)
- Pérez O. (2018). Qué falta para consolidar el transporte turístico. Sitio web: <https://www.tyt.com.mx/nota/que-falta-para-consolidar-el-transporte-turistico/> (Consultado el 21 de septiembre 2019)
- Real Academia Española (2019). Diccionario de la Real Academia Española Sitio web: <https://dle.rae.es/m%C3%A9trico#P8GiaTg> (Consultado el 7 de septiembre 2019)
- Reservamos (2018), Cómo funciona la industria del autobús en México. Sitio web: <https://blog.reservamos.mx/post/como-funciona-la-industria-del-autobus-en-mexico/> (Consultado el 23 de septiembre 2019)
- Rodríguez O. (2019). Panorama Turístico México 2020. Entorno Turístico. Sitio web: <https://www.entornoturistico.com/panorama-turistico-mexico-2020/>
- Schwartz, J, (2003). “New Digital Dashboards Help Drive Decisions”, B to B, pp. 1, 26.

Secretaría de Turismo. (2018). Actividad Hotelera. Sitio web:
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

Secretaría de Turismo. (2018). Glosario. Sitio web:
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>

Secretaría de Turismo. (2018). Resultados de la cuenta satélite del turismo de México 2018 (CSTM).
Sitio web:
https://www.datatur.sectur.gob.mx/SiteCollectionImages/SitePages/Infografias/CSTM_2018.jpg

Sordo A. (22 de agosto de 2017). Últimas tendencias de marketing en Latinoamérica. Sitio web:
<https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-de-marketing-en-latinoamerica>

Sordo A. (10 de julio de 2019). Cómo ha cambiado la industria de marketing y ventas en México.
Sitio web: <https://blog.hubspot.es/marketing/industria-de-marketing-y-ventas-en-mexico-infografia>

Schwartz, J. (2003), “New Digital Dashboards Help Drive Decisions”, B to B, 14 de julio de 2003, pp. 1, 26.

Varela J.C., Academia de Mercadotecnia. (2015). Capítulo 2 Modelo de Negocio. En Plan de Mercadotecnia pp. 41-42. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing

Vogelstein Fred (2003), “Mighty Amazon”, Fortune, 26 de marzo de 2003, pp. 60–74.

Whiteley R. y Hessian D. (1996), Customer Centered Growth Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 87–90; Slywotzky Adrian J., Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition (Boston: Harvard University Press, 1996), pp. 231–235.