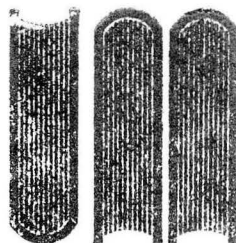


C  
Adm  
\$2.50=

**UNIVERSIDAD DE MONTERREY**  
DIVISION DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ADMINISTRATIVAS



**UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY**

**EVALUACION DE MERCADOTECNIA DE  
SERVICIOS A EL BURO DE CONVENCIONES  
Y VISITANTES DE MONTERREY.**

**TESIS**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**LIC. EN MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

040.6588

E43e

1997

**PRESENTA:**  
**OSCAR ELIZONDO TREVINO**

903035

**SAN PEDRO GARZA GARCIA, NUEVO LEON**  
**OCTUBRE DE 1997**

**BIBLIOTECA**  
**UNIVERSIDAD DE MONTERREY**

## DEDICATORIA.

Este trabajo lo dedico a mis padres, mis abuelos, mis hermanos y mi novia, ya que sin ellos, su cariño y apoyo incondicional, el presente no hubiera sido realizado. Por todo esto, yo les agradezco y les brindo esta obra, que es parte muy importante de mi vida.

Oscar.

# I. INTRODUCCIÓN.

Hoy en día en nuestra economía, los servicios representan una parte cada vez mayor de la actividad económica y cada vez serán más las compañías que participen en este sector. Es por esto que toda empresa de servicios deberá desarrollar su propia estrategia de calidad, distinta, única e innovadora, para brindar un buen servicio, que satisfaga las expectativas del cliente.

El programa de evaluación del servicio, que a continuación se presenta, fue realizado para la organización "Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey", la cual se encuentra ubicada en el edificio Cintermex, Av. Fundidora No. 501, oficinas generales, primer piso. Esta empresa se desarrolló con el fin de encontrar oportunidades de mejora, de manera que la organización pueda mejorar el nivel de servicio en el que se encuentra actualmente.

El Fondo Mixto Nuevo León creó el Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey con el objetivo de asistir a organizadores de exposiciones, congresos, ferias y convenciones. Asimismo, pretende asistir a agentes de viajes mediante información precisa sobre las instalaciones hoteleras, servicios y atractivos turísticos.

El Fondo Mixto lo componen la Secretaría de Turismo del Estado de Nuevo León y representantes del sector privado a través de la Cámara de Comercio, Asociación de Hoteles y Cintermex, Centro Internacional de Negocios.

## II. ÍNDICE.

	Página
I. Introducción	i
II. Índice	ii
III. Objetivos	3
IV. Conclusiones	4
V. Recomendaciones	7
VI. Metodología	9
1. Descripción del Sistema Administrativo	9
a) Estructura	9
b) Sistema de Proceso de Trabajo	10
c) Sistema de Información de Mercadotecnia	13
2. Descripción de la Mercadotecnia Interactiva	14
a) Mercadotecnia Externa (Mezcla de Mercadotecnia)	14
b) Mercadotecnia Interna	17
3. Análisis del Ambiente de la Empresa	20
a) Microambiente	20
b) Macroambiente	24
4. Evaluación del Servicio	25
a) Modelo de la Calidad del Servicio	25
VII. Glosario	32
VIII. Apéndices	33
1. Apéndice 1: Cuestionario de Bloqueos	33
2. Apéndice 2: Resultados de la Investigación de Mercados	34
3. Apéndice 3: Organigrama propuesto por el equipo de consultores	44
4. Apéndice 4: Encuesta a Clientes	45
IX. Anexos	49
1. Anexo 1	49
X. Bibliografía	50

### III. OBJETIVOS.

- Evaluar la mercadotecnia interna de la organización.
- Evaluar el servicio de la organización, utilizando un modelo de evaluación de la calidad del servicio.
- Elaborar recomendaciones con los resultados del diagnóstico.

## IV. CONCLUSIONES.

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos en la evaluación de la mercadotecnia interna de la organización. Dicha evaluación se hizo basándose en ciertas áreas de diagnóstico, de las cuales se hicieron cinco preguntas con el objetivo de detectar si existe problema en tal aspecto. La formulación de las proposiciones fue realizada de manera que el entrevistado contestara afirmativamente si existía algún problema y viceversa; logrando evaluar el grado en que se tienen deficiencias en cada área. Las preguntas realizadas se muestran en el Apéndice 1, que se encuentra en la página 33. A cada una de estas áreas las llamamos bloqueo y sus resultados se presentan como sigue:

### BLOQUEO A. Reclutamiento inadecuado.

En esta área, existe un bloqueo del 20%, ya que de las proposiciones hechas el 80% fue contestado negativamente. De aquí se extrae que no existe un problema considerable en cuanto al reclutamiento.

### BLOQUEO B. Estructura organizacional confusa.

Al respecto se puede decir que existe un bloqueo del 80%, debido a que en esta proporción se contestó afirmativamente a las cuestiones propuestas. De esta manera, se concluye que la organización tiene un problema considerable en la estructura organizacional.

### BLOQUEO C. Motivación Baja.

Finalmente, y al igual que en el bloqueo anterior, existe un problema serio en lo referente a la motivación. Esto se extrae de que el 80% de las proposiciones fueron respondidas afirmativamente.

Por otra parte, se realizó una investigación enfocada a la evaluación del servicio, cuyos resultados se muestran en el Apéndice 2, de la página 34. A continuación se muestra un extracto de dichos resultados:

- **Frecuencia de Realización de los Eventos.**

El 52.5% de los entrevistados realiza sus eventos cada año; el 25%, cada dos años; el 12.5%, cada 6 meses; y, por último, un 10% respondió otras menciones. De aquí se extrae que el potencial de mercado para el Buró es muy alto, ya que en general sus clientes llevan a cabo de uno a dos eventos por año.

- **Expectativa de la Plaza.**  
Respecto a la expectativa que se tiene de la ciudad de Monterrey como sede de eventos, un 45% la considera como excelente y un 52.5% como buena. Esto nos muestra que vender la idea de acudir a Monterrey será fácil cuando el cliente está previamente convencido, dándole al Buró una ventaja competitiva. Adicionalmente, se puede concluir que los esfuerzos del Buró deberán ser enfocados a vender sus propios servicios, así como a incrementar tanto la afluencia de visitantes como la frecuencia de las visitas.
- **Prontitud en Respuesta a Llamadas.**  
Respecto al tiempo de respuesta a las llamadas hechas por los clientes, el 100% espera que sea en un periodo no mayor a una hora. Al respecto podemos decir que sólo un 22.5% recibieron tal prontitud, mientras que el 65% obtuvo una respuesta en un periodo a un día. Finalmente, el 12.5% la recibió entre los tres y cinco días. Por ello, se puede concluir que, en general, los clientes se encuentran satisfechos, aunque el Buró puede mejorar sus tiempos de respuesta a llamadas.
- **Prontitud en Respuesta a Mailings <sup>1</sup>.**  
Tomando en cuenta el tiempo que se tardan en dar respuesta a los mailings enviados por los clientes, el 37.5% esperaba obtener respuesta en una semana, mientras que el 55% lo esperaba en dos semanas. En cuanto al desempeño real, el 22.5% mencionó que les respondieron en una semana, el 42.5% en dos semanas, el 27.5% en tres semanas, y el 7.5% restante en un mes. De aquí se obtiene que en este aspecto la organización se encuentra deficiente, por lo que deberá llevar a cabo estrategias de mejora en sus tiempos de respuesta a mailings.
- **Atención y cortesía.**  
Pasando ahora a la evaluación de la atención y cortesía, el 72.5% de los entrevistados esperaba que fuera muy buena y el 27.5% que estuviera bien. En cuanto a la atención y cortesía recibida el 27.5% respondió que fue muy buena, el 62.5% que estuvo bien y el 10% la consideró mala. Por ello, podemos decir que, aunque son atentos y corteses, podrían mejorar aún más en este aspecto.
- **Profesionalismo.**  
Con profesionalismo nos referimos a que el servicio brindado cumpla con todos los parámetros ofrecidos y sobre esto respondió el 100% que esperaba que estuviera muy bien. Pasando ahora al servicio recibido el 72.5% mencionó que estaba muy bien y el 27.5% que estaba bien. De esto se concluye que la organización opera con alto profesionalismo a ojos de sus clientes.

---

<sup>1</sup> Mailings: comunicación vía correo, con porte pre-pagado.

- **Capacidad técnica.**

Este aspecto se refiere a que todas las personas que laboran en la organización conozcan su trabajo y estén bien capacitadas. Al respecto, el 100% de los entrevistados esperaba que se tuviese muy buena capacidad técnica. En cuanto a la percepción real de los clientes, el 67.5% mencionó que fue muy buena y el 27.5% que fue buena. Por ello, concluimos que ésta es una de las fuerzas de la organización.

- **Confiabilidad.**

Por confiabilidad se entiende una buena planeación profesional, cumplimiento de las promesas, que no existan sorpresas desagradables. Acerca de este aspecto el 100% de los entrevistados esperaba que el servicio fuera muy confiable. Sin embargo, sólo el 62.5% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que la organización era muy confiable, teniendo un 22.5% que la consideraba confiable. Es por esto que podemos decir que la organización, aunque tiene alta confiabilidad, puede mejorar en este aspecto.

- **Empatía.**

Por empatía se entiende todo el esfuerzo que realizan las personas que laboran en la organización para conocer y entender a los consumidores y sus necesidades, así como de tratar de satisfacerlas. Al respecto, un 90% esperaba que fuera muy buena y un 10% que buena. En cuanto al desempeño real del Buró, tenemos que el 72.5% la consideró muy buena, y el 22.5% buena. De aquí se extrae que la organización es, en general, muy empática, aunque siempre existe la posibilidad de mejorar.

- **Medios de comunicación.**

Las formas a través de las cuales los clientes descubrieron la existencia del Buró de Convenciones se distribuyen como sigue:

* Recomendaciones:	42.5%
* Revista:	27.5%
* Folletería:	22.5%
* Televisión:	7.5%

De esto se extrae que uno de los medios más eficaces para darse a conocer es a través de las recomendaciones que los actuales clientes hacen en sus propios círculos sociales y profesionales, por lo que es importante mantener una relación sana con ellos. Adicionalmente, tenemos que otro medio eficaz es la revista, por lo que ésta debe ser considerada como el medio de publicidad más importante para el Buró.



## V. RECOMENDACIONES.

En base a los resultados obtenidos de la evaluación de la mercadotecnia interna y del servicio ofrecido por la organización Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey se presentan las siguientes recomendaciones:

- En cuanto al bloqueo de estructura organizacional confusa, se aconseja elaborar un organigrama formal, el cual apoyaría la planeación de las actividades realizadas en la organización y, además, se evitarían problemas, tales como confusión de a quién dirigirse. Esta sugerencia no implica ningún costo monetario. El equipo de consultores propone un organigrama que puede ser apreciado en el Apéndice 3, en la página 44.

- Crear un programa de motivaciones, el cual ayude a mejorar el desempeño de los empleados dentro de la organización. De esta manera, además, se logrará evitar la presencia del bloqueo de motivación baja observada en la sección anterior. Este programa puede ser llevado a cabo por el gerente del Buró.

- En toda organización la comunicación juega un papel muy importante en el aspecto de poder brindar un servicio completo, lo cual que es difícil de lograr, a menos que se tenga un seguimiento general programado. Es por esto que consideramos que al disminuir el tiempo de respuesta de los mailings mejoraría la comunicación y confiabilidad con la que el cliente adquiere el servicio.

Por ello, se sugiere la implementación de un Remitente con Porte Pagado, considerando que el cliente hace un esfuerzo realmente indeseado cuando se ve en la situación de tener que enviar por su cuenta la solicitud de información. Este factor puede hacer que se pierda un gran número de prospectos, por lo que consideramos que amerita hacer un esfuerzo para ofrecer las mayores comodidades en dichas situaciones.

“Por lo que se considera que en la medida de lo posible se deberá anunciar con una tarjeta de respuesta o folleto con porte pagado, con la finalidad de poder medir resultados y lograr prospectos potenciales concretos”<sup>2</sup>. El costo del remitente con porte pagado es de \$600.00 anuales.

- Debido a la importancia de la confiabilidad, se sugiere la creación de archivos de correspondencia para dar seguimiento por escrito de todas las decisiones finales, procedimientos, cambios, precios, personas responsables, fecha límite, entre otros aspectos. Dichos archivos deberán estar documentados siempre que sea posible. Gracias a ellos se podrán establecer indicadores de avance en el servicio.

---

<sup>2</sup> Fuente: Servicio Postal Mexicano

- Debido a que son muchas las actividades a realizar tanto en la sede del Buró como fuera de la misma, se detectó la necesidad de contratar un asistente administrativo. Esto es porque este último se puede dedicar a las funciones de mailing, telemarketing y proporción de información a los clientes, mientras que el gerente se dedica a las visitas, viajes, organización de eventos y seguimiento de los mismos.

El perfil general del puesto de asistente administrativo deberá cubrir las siguientes características:

- \* Profesionista de las carreras de mercadotecnia o administración.
- \* Sueldo promedio entre los \$3,500 y \$4,000 mensuales.

- Es de suma importancia eficientizar el tiempo y la capacidad de trabajo en la oficina, de tal forma que se pueda abarcar un mejor manejo de la correspondencia, envío de mailings, así como el trabajo administrativo. Es por esto que sugerimos la compra de equipo de cómputo para poder abordar los proyectos de forma eficiente. Consideramos como buena opción la compra de una PC con impresora. El costo en que se incurriría al adquirir este equipo es de \$20,000.

## VI. METODOLOGÍA.

### 1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

#### a) Estructura.

#### **Organigrama Organizacional del Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey.** *Descripción de puestos.*

- Presidente de Consejo del Fondo Mixto Nuevo León.

Reporta: A los miembros del consejo del Fondo Mixto, los cuales son: Director General de Cintermex, Director General de Copamex, Director General de Hampton/ Río y Director General de Sectur del Estado de Nuevo León.

Funciones

del puesto: Es el encargado de la toma de decisiones, lleva el control y supervisa todas las actividades realizadas por el gerente del Buró de Convenciones.

- Gerente del Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey.

Reporta: Presidente de Consejo del Fondo Mixto Nuevo León.

Funciones

del puesto:

- \* Planear y elaborar la infraestructura del funcionamiento del Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey.
- \* Representar al Buró de Convenciones y a la ciudad de Monterrey, local, nacional e internacionalmente, para mantener presencia en cualquier evento de la industria de Convenciones, Ferias y Exposiciones.
- \* Crear oportunidades de negocio grupal para la plaza y dar apoyo a los hoteles afiliados a la materialización de cuartos/noche.
- \* Incrementar la ocupación hotelera en los segmentos de grupo por medio de la referencia "leads" y clientes potenciales.

Responsabilidades:

- \* Integrar líneas aéreas locales y CANIRAC, restaurantes, además de los hoteles.
- \* Todos sus objetivos deberá orientarlos a resultados medibles y cuantificables.
- \* Manejar estadísticas de la plaza de años anteriores, actuar y conocer el potencial económico de la ciudad (costos, tarifas, número de cuartos, etc.).
- \* Manejar y mantener relaciones públicas excelentes con todas las cámaras de la ciudad.

- \* Brindar apoyo, asesoría y servicio de mercadeo a los hoteles involucrados en el Fondo Mixto.
- \* Manejar y mantener relaciones públicas excelentes con todas las líneas aéreas y proveedores de servicios que se relacionen con convenciones, ferias y exposiciones.
- \* Mantener relaciones públicas con compañías DMC que potencialmente tengan la capacidad de proveer transporte, tours, excursiones y movilidad de las convenciones.

## b) Sistema de Proceso de Trabajo.

### Descripción del sistema del proceso del trabajo.

El sistema de proceso de trabajo es el seguimiento que se les da a todas las actividades realizadas en la organización, hasta cerrar la venta. Las actividades realizadas por el Buró de Convenciones, hasta cerrar la venta o trato son:

1. Llamada de una persona por el número 91-800 al Fondo Mixto, solicitando información.
2. El Fondo Mixto toma los datos de la persona y se los transmite al Buró de Convenciones, para que se haga cargo.
3. El gerente del Buró de Convenciones regresa la llamada, para proporcionar la información necesaria a la persona.
4. Si la persona no demuestra más interés en obtener información, simplemente ya no se tiene contacto posterior con ésta.
5. Si la persona se muestra más interesada, se le manda información vía correo, como lo son una carta explicando de lo que se encarga el Buró de Convenciones, así como folletos, revistas y un cuestionario prospectador.
6. Posterior al envío de información, se siguen haciendo llamadas (telemarketing), para estar en contacto con el posible cliente, hasta lograr una cita personal.
7. Si se pierde el interés de la persona o posible cliente en esta fase, se suspende el contacto.
8. Si se logra contactar una cita, hay más posibilidades de que se logre cerrar el trato.
9. En la cita entre el prospecto y el gerente del Buró de Convenciones, se procurará llegar a un acuerdo.
10. Si no se llega al acuerdo, se pierde el cliente y se vuelve a empezar desde el principio con otro.
11. Si se llega al acuerdo, se prepara una visita de inspección en el lugar en donde se realizará el evento o asistirá el cliente.
12. Se cierra el trato entre el cliente y el Buró de Convenciones.

Existen otras formas por medio de las cuales se puede iniciar el proceso de prospección, además de la anteriormente mencionada. Dichas formas se explican a continuación:

A) Mailings:

1. Se recibe el mailing.
2. Se hace una llamada a la persona.
3. Se realizan todos los pasos del proceso anterior, a partir del paso 4, hasta lograr cerrar el trato.

B) Lista de posibles clientes:

1. Se recibe lista de posibles clientes, los cuales fueron prospectados por las dos agencias de Chicago y México D.F.
2. Se hace una llamada a la persona.
3. Se realizan todos los pasos del proceso anterior, a partir del paso 4, hasta lograr cerrar el trato.

C) Búsqueda personal de posibles clientes:

1. Se buscan personalmente a los prospectos en ferias y exposiciones. Se les toman sus datos.
2. El Buró hace una investigación de mercado, con el fin de obtener datos de tomadores de decisiones en cada organización. Posteriormente, se dirige la información por correo "Soft-approach vs. cold call<sup>3</sup>".
3. Se realizan todos los pasos del proceso anterior, a partir del paso 4, hasta lograr cerrar el trato.

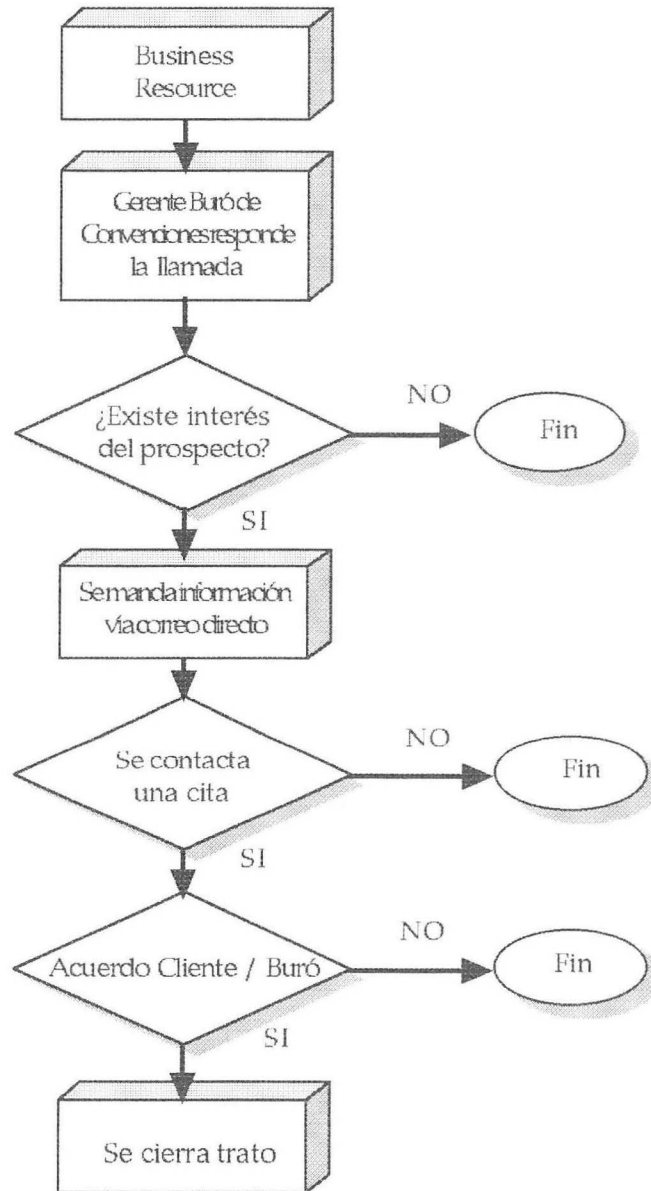
Los procesos de trabajo anteriores se aclaran más específicamente en el siguiente diagrama de flujo:

---

<sup>3</sup> Soft-approach, significa un acercamiento no tan agresivo como entrada. Luego se da lugar a un acercamiento más directo (cold call), es decir, una llamada telefónica.

# SISTEMA DE PROCESO DE TRABAJO

## Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey



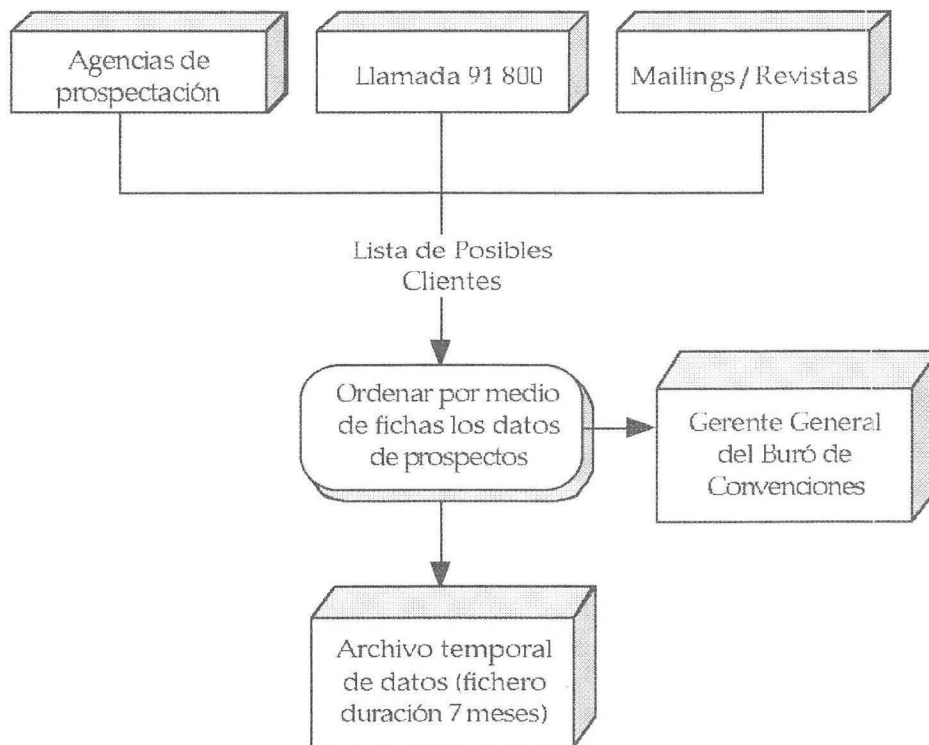
### c) Sistema de Información de Mercadotecnia.

El sistema de información de mercadotecnia consta principalmente de varias fuentes de información, las cuales son:

- Agencias de Prospección de clientes, que se encuentran en las ciudades de Chicago y México D.F.
- Llamadas realizadas al 91 800.
- Mailings de revistas.
- Oficina del Buró de Convenciones en Monterrey.

De las fuentes de información se toman los datos generales de los posibles clientes y se organizan en fichas para su mejor utilización. Se crea un fichero o archivo temporal, del cual hace uso el Gerente General de Buró de Convenciones, para llevar a cabo las diferentes operaciones. A continuación se describe lo anterior mediante un diagrama de flujo:

## SISTEMA DE INFORMACIÓN Buró de Convenciones y Visitantes



## 2. DESCRIPCIÓN DE LA MERCADOTECNIA INTERACTIVA.

### a) Mercadotecnia Externa (Mezcla de Mercadotecnia).

#### Producto

- Niveles de producto:

Existen diferentes niveles de producto/servicio que pueden ayudar a conceptualizar de una mejor manera el servicio:

- \* **Beneficio Esencial:** El beneficio esencial que ofrece el Buró de Convenciones, es decir, el servicio o beneficio fundamental que el consumidor compra, en realidad es la comodidad en cuanto a la organización de diferentes eventos en la ciudad de Monterrey y el ahorro en tiempo. Adicionalmente, se tienen las promociones de tarifas y la seguridad que el Buró proporciona, en cuanto a la reservación de las instalaciones (hoteles y centro de convenciones).
- \* **Producto Genérico:** Es una versión básica del producto, es decir, teléfono, revistas, videos, manual de convenciones, folletos.
- \* **Producto Esperado:** Es lo que espera el comprador al adquirir el servicio. Esto es, ayudar a facilitar la organización de congresos, convenciones y exposiciones, así como ferias y simposios en la ciudad de Monterrey, recibiendo información y ayuda oportuna de las personas encargadas del Buró de Convenciones.
- \* **Producto Agregado:** Son los beneficios y servicios adicionales que distinguen a la organización de la competencia. Dichos beneficios son conformados por la línea 91 800, el servicio que ofrece el Buró de Convenciones (servicio que es gratuito), los mailings en revistas, y la guía de convenciones y visitas de inspección.

- Mezcla de productos/servicios

Los servicios que ofrece actualmente el Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey son:

- \* Apoyo a los esfuerzos de promoción de los hoteles afiliados al Fondo Mixto Nuevo León de manera parcial, a través de la promoción de la ciudad de Monterrey como producto en sí, siendo los hoteles parte de los elementos que forman dicho producto.



- \* El Buró promociona a Monterrey y su infraestructura siendo su principal objetivo el concretar negocio para la ciudad.
- \* Crear oportunidades de negocio para los hoteles y Monterrey.
- \* Fuente de información para el cliente potencial.
- \* El Buró dirige a los clientes potenciales hacia dichos hoteles, de tal manera que se compaginen las necesidades de unos con las características de otros.  
El Buró de Convenciones podrá efectuar bloqueos de habitaciones en casos especiales como oferta de una promoción específica y oferta a una macro-convención. Esto con el objeto de asegurar el espacio respetando los lineamientos que dictamine el hotel.

• Clasificación del producto/servicio

El producto se clasifica como servicio ya que es intangible, heterogéneo, perecedero. Se trata de un servicio principal, el cual consiste en ayudar a facilitar la organización de congresos, convenciones, exposiciones, ferias y simposios en la ciudad de Monterrey. Este servicio principal se acompaña de bienes y servicios menores, como lo son los folletos, revistas, mailings, visitas, línea 91 800.

- \* En base al vendedor:

Naturaleza de la Empresa	Funciones Realizadas	Fuente de ingresos
Privada	Comunicaciones	Del mercado más donaciones
No lucrativa		

- \* En base al comprador:

Tipo de mercado	Forma en que se compra el servicio	Motivos de compra
Mercado de consumidores	Servicio de especialidad	Instrumentales, son medios para lograr un fin

\* En base al servicio:

Forma de servicio	Basado en máquina o humano	Contacto alto o bajo
Continuo	Centrado en el hombre	Contacto alto

### **Precio**

El Buró de Convenciones es una organización no lucrativa, por lo que no existe un precio monetario a pagar por parte de los clientes o receptores de sus servicios; sin embargo, sí existe un precio no monetario que deberá pagar el cliente, el cual será el tiempo que invierte éste desde el inicio hasta concretar el trato. A pesar de ello, existe un beneficio en la economía local, por la renta de hoteles, centros de convenciones, restaurantes.

### **Plaza**

Este servicio se encuentra disponible en:

- Monterrey: Buró de Convenciones
- Estados Unidos: En la ciudad de Chicago
- México, D.F.: A través de las agencias de prospección

### **Canales de distribución**

El Buró de Convenciones es un creador de oferta estructurada a partir de otras existentes como lo son hoteles, Cintermex, transportes.

Tiene como intermediario a la Agencia de Prospección en Chicago, la cual es una agencia que prospecta clientes en EUA y sus oficinas en México Distrito Federal, así como a la agencia de publicidad.

Los puntos de prestación del servicio son hoteles, restaurantes, centros de convenciones, museos, parques etc.; es decir, los lugares donde realmente acuden los clientes a disfrutar de los servicios que se les brindaron.

## Promoción

- Venta personal: Se tiene contacto directo con el cliente a través de las llamadas por teléfono, en las ferias y exposiciones, en las visitas de inspección.
- Propaganda: Se hace por medio de videos, folletos, revistas, manual de convenciones, correo directo, telemarketing, de tal manera que se promueva la ciudad, los hoteles y Cintermex.
- Relaciones públicas: Se ayuda a mejorar la imagen de la organización, estableciendo contactos con líderes de opinión; publicidad boca a boca.

### b) Mercadotecnia Interna.

“La comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa a sus clientes. Cada empleado puede entender las implicaciones que ello supone con relación a su trabajo, desde la forma en que la recepcionista atiende al teléfono hasta el tratamiento que se da a las reclamaciones.”<sup>4</sup>

Debido a que el servicio es un asunto de personas, a éstas se les debe dar el valor que debieran, de tal manera que puedan sentirse motivadas y, al mismo tiempo, realizar su trabajo de forma agradable y eficiente. Esto da como resultado un beneficio múltiple, es decir, se beneficia tanto a la organización, a los empleados, así como a los clientes.

“Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente. Las empresas que van a la cabeza en este campo lanzan verdaderas campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen. Estas campañas garantizan, no sólo la indispensable continuidad en la comunicación, sino que producen también el efecto de estimular el orgullo y el placer de contribuir al éxito de la empresa.”<sup>5</sup>

El servicio es el resultado de la interacción entre un cliente y la empresa, y sólo se podrá evaluar y dar cuando esta interacción se lleve a cabo. Si las capacidades y la formación del personal en contacto son las adecuadas, se podría decir que se ha logrado ser un especialista en el servicio al cliente.

---

<sup>4</sup> Horovitz, Jacques. *La Calidad del Servicio* . p. 47.

<sup>5</sup> ídem.

“Por marketing interno se entiende todo el programa, desde su análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal en contacto con el público, desde el administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura orientada al mercado. No es convencer al personal de que el cliente es el rey, sino de que el cliente es un ser humano, que tiene que ser tratado, en primer lugar, como persona.”<sup>6</sup>

Debido a la importancia que tiene el programa de mercadotecnia interna en todas las organizaciones para poder brindar un servicio satisfactorio con calidad, se evaluó la mercadotecnia interna en la organización “Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey”, para así poder detectar áreas de oportunidad, y posibles fallas.

En la evaluación de la mercadotecnia interna se llevó a cabo:

- Entrevista con el gerente:

El objetivo de la entrevista estuvo encaminado a conocer a la organización desde una perspectiva interna de la misma, para lo cual fueron necesarias pláticas, con la finalidad de captar el sentir de lo que el considera aspectos eficientes y deficientes en la empresa.

El cuestionario en el cual se basó la entrevista aparece en el Apéndice 1, de la página 33. Cada uno de los cuadros que aparece a continuación corresponde a una de las proposiciones del cuestionario. Si el entrevistado considera que lo que se afirma en cada una de las proposiciones refleja la realidad de su organización, entonces podemos concluir que existe un bloqueo.

- A = Bloqueo Reclutamiento inadecuado.
- B = Bloqueo Estructura organizacional confusa.
- C = Bloqueo Motivación baja.

**Tabla 1: Preguntas del cuestionario que corresponden a cada tipo de bloqueo.**

A	B	C
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15

<sup>6</sup> Chias, Josep. *El Mercado son Personas* . p. 91.

A continuación se presentan los totales obtenidos en cada una de las columnas anteriores:

**Tabla 2: Número de afirmaciones correspondientes a cada bloqueo.**

BLOQUEO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	1	20%
B	4	80%
C	4	80%

Los resultados de la evaluación de la mercadotecnia interna fueron los siguientes:

\* Interpretación de bloqueos:

Bloqueo A. Reclutamiento inadecuado.

Después de entrevistar al gerente se concluyó que el bloqueo de reclutamiento inadecuado existe, ya que el porcentaje de afirmaciones en las proposiciones correspondientes a éste son de sólo una afirmación del total de cinco proposiciones, lo cual indica que existe el bloqueo en una pequeña proporción. Ver tabla 2.

Bloqueo B. Estructura organizacional confusa.

Al evaluar la estructura organizacional del Buró de Convenciones, se encontró que existe un 80% de afirmaciones del total de las proposiciones aplicadas correspondientes a este bloqueo, lo cual indica que sí existe en la organización este tipo de bloqueo en una gran proporción. Ver tabla 2.

Bloqueo C. Motivación baja.

Con respecto a la evaluación de la motivación se encontró que existe este bloqueo, ya que se presentó un 80% de afirmaciones del total de las proposiciones aplicadas. Ver tabla 2.

### 3. ANALISIS DEL AMBIENTE DE LA EMPRESA.

“El ambiente de mercadotecnia de una empresa, está constituido por los actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta. El microambiente de la empresa, está formado por los actores del ambiente inmediato de la empresa que afectan su habilidad para servir a sus mercados: la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, clientes, competidores y público. El macroambiente está representado por las fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.”<sup>7</sup>

#### a) Microambiente.

##### **La empresa**

El departamento de mercadotecnia de la empresa debe tener relación con los otros departamentos, como lo son producción, contabilidad, entre otros. El Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey, no tiene departamentos, ya que está conformado solamente por el Gerente; sin embargo, tiene contacto con los miembros del consejo del Fondo Mixto Nuevo León, como lo son el Director General de Cintermex, Director General de Hampton/Río, Director General de Copamex, Director de Sectur en Nuevo León y el Gerente de Promoción de Fondo Mixto. Dicho consejo influye muchas veces en los planes y acciones del Gerente del Buró.

##### **Intermediarios**

“Los intermediarios de la mercadotecnia son firmas que auxilian a la empresa en la promoción, venta y distribución de sus mercancías a los compradores finales. Comprenden intermediarios, firmas de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros.”<sup>8</sup>

Los intermediarios del Buró de Convenciones son las agencias de prospección en la ciudad de México, D.F. y Chicago, IL; las cuales auxilian a la organización en la promoción y venta de la plaza Monterrey en dichas ciudades. Adicionalmente, proporcionan al Buró información de eventos a los que se puede ir a promocionar; asimismo, le brindan las bases de datos con las que se hacen las prospecciones.

---

<sup>7</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia* . p. 144.

<sup>8</sup> ídem. p. 146.

Otro intermediario es la agencia de publicidad Roberto Gaudeli & Asociados, la cual auxilia a la organización en la promoción de la misma en los mercados adecuados de ferias, convenciones, exposiciones, y similares.

## Clientes

El Buró de Convenciones cuenta con dos tipos de clientes, los cuales se distinguen de la siguiente manera:

- Las organizaciones que se dedican a proveer de servicios a los mercados de exposiciones, ferias y convenciones. Tales organizaciones serían los diferentes hoteles, restaurantes, centros de exposiciones y convenciones, como Cintermex, entre otros.
- Las personas, físicas o morales, que reciben el servicio de apoyo en la realización de eventos por parte del Buró. Estos son los organizadores de cualquier tipo de evento, ya sea nacional o extranjero, a los cuales se les proporciona el Manual de Convenciones. Dicho manual les sirve como guía para los eventos que realicen en la ciudad de Monterrey.

En cuanto a segmentación de los consumidores que reciben el servicio de apoyo a sus eventos, se detectó que el ambiente creado por el Buró es muy formal y se distinguen los siguientes segmentos, los cuales varían de acuerdo al tipo de evento y son:

- Grupos de turistas:

Este segmento de mercado, suele componerse de los grupos de recreación, los cuales acuden de paseo a la ciudad de Monterrey; estos vienen en una cantidad considerable.

- Grupos de incentivos o motivacionales:

Está compuesto de los grupos que vienen de alguna empresa u organización en particular, para ser capacitados, a cursos de motivación, y eventos en donde se reconoce el logro.

- Grupo de congresos y convenciones

Este segmento está compuesto, principalmente, de grupos que realizan eventos que proporcionan información de un tema en particular.

- Grupos de ferias y exposiciones

Tienen como costumbre realizar eventos en los cuales se muestran nuevos productos, se realizan ventas inmediatas, se crea imagen, se introduce su compañía al mercado nacional o extranjero.

### Competidores

“Una empresa no permanece sola al vender a un determinado mercado, debe competir con un gran número de competidores y debe identificarse, monitorearse y superar en estrategia a estos competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente. El ambiente competitivo lo forman no solamente otras empresas, sino también otras cosas básicas y la mejor manera que tiene una empresa para captar toda la gama de sus competidores, es tomar el punto de vista de un comprador.”<sup>9</sup>

Los competidores directos del Buró de Convenciones son todas aquellas organizaciones semejantes a éste, las cuales se dedican a contactar posibles clientes para que realicen las convenciones en la ciudad a la que representan. Es por esto que el Buró deberá duplicar sus esfuerzos de mercadotecnia, de tal forma que convenza a los prospectos, tanto nacionales como extranjeros, que es mejor realizar su evento en la ciudad de Monterrey, en vez de en otras ciudades.

Estados Unidos es el segundo país en el mundo que recibe más turistas internacionales, después de Francia. México es el tercer país que recibe más turistas internacionales en el continente Americano, después de Estados Unidos y Canadá; igualmente, es el país latinoamericano que más recibe turistas internacionales.

Monterrey recibe el 27% del flujo total turístico internacional que llega a México, y el 80% de ese flujo turístico corresponde a las categorías de negocios, congresos, convenciones y exposiciones. Dicha afluencia turística es atraído a Monterrey, ya que ésta es la capital industrial de México. Adicionalmente, tenemos que el 87% del flujo turístico de negocios, congresos, convenciones y exposiciones de Monterrey es nacional y el 13% es extranjero.

---

<sup>9</sup> Idem. p. 148.



A continuación se presenta una tabla comparativa que nos muestra algunos datos de flujos turísticos de México y la ciudad de Monterrey:

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (%) <sup>10</sup>	
	MEXICO	MONTERREY
1990	3.3	3.0
1991	-0.3	8.0
1992	-0.3	14.9
1993	4.2	9.7

En la tabla anterior se puede observar que, mientras que en la ciudad de México ha disminuido la afluencia turística, en Monterrey se ha ido incrementando de una forma constante y considerable. El lector podrá apreciar en el siguiente cuadro la participación porcentual de Monterrey en México para distintos años:

AÑO	PARTICIPACION PORCENTUAL DE MONTERREY EN MEXICO (%) <sup>11</sup>
1989	20.6
1990	20.6
1991	22.3
1992	25.7
1993	27.0

Se observa en el cuadro anterior, que apartir de 1991 creció significativamente el turismo de negocios en Monterrey, y esto se debió a la apertura del Centro de Convenciones más vanguardista del país: Cintermex. Desde su apertura se han incrementado el número de eventos en el área de convenciones pasando de 171 en 1991 a 650 en 1994, posicionándose rápidamente como el mejor lugar para llevar a cabo congresos, convenciones, seminarios, reuniones y exposiciones en México.

Monterrey cuenta con la tecnología y las instalaciones adecuadas, ofrece una excelente calidad en el servicio, para la realización de cualquier tipo de evento. De esta manera, lo único que le hace falta es realizar un buen plan de mercadotecnia para que le ayude a incrementar la afluencia a la plaza.

<sup>10</sup> Fuente: Revista Cintermex

<sup>11</sup> Fuente: Revista Cintermex.

Las ciudades que tienen gran aceptación para la realización de convenciones, ferias y exposiciones, en la República Mexicana son Guadalajara, Puebla, León, México, Acapulco, Cancún. Éstas se consideran como competencia directa de la plaza que es Monterrey, ya que si algún evento que vaya a realizarse en el país no se realiza en Monterrey, se puede llevar a cabo en cualquiera de las anteriores ciudades. Por ello, las personas que laboran en el Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey deben mantenerse informados acerca de todos los posibles eventos que tendrán lugar en la nación.

## b) Macroambiente.

### **Ambiente económico**

“El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y el crédito.”<sup>12</sup>

Para las organizaciones que manejan relaciones con el extranjero, como lo es el caso del Buró de Convenciones, el tipo de cambio es un factor importante, ya que este puede favorecer al incremento en la demanda de servicios, puesto que los clientes extranjeros tendrán un mayor poder adquisitivo en México que en sus respectivos países.

En cuanto a la inflación, ésta representa un reto para el Buró en la administración del programa de servicios brindado. Esto es porque el nivel de precios disminuye el poder adquisitivo de los clientes, por lo que el Buró deberá negociar los precios más competitivos con sus proveedores.

### **Ambiente tecnológico**

La tecnología produce un efecto decisivo en la vida del hombre, como puede ser en su estilo de vida, patrones de consumo y su bienestar económico. Al contar el Buró con una mejor tecnología, podrá ofrecer servicios más eficientes, lo cual beneficiaría a los clientes, alentándolos a acudir a Monterrey, en vez de a otras ciudades.

Al desarrollarse nuevas tecnologías, como lo es el telemarketing, las organizaciones necesitan actualizarse ante estos cambios, para poder servir mejor a sus mercados.

---

<sup>12</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia* . p. 157.

## Ambiente cultural y social

Debido a que el Buró atiende clientes de varios países, la cultura y ambiente social de estos afectan las operaciones o la forma en que maneja su servicios, de tal manera que tiene que incluir ciertos servicios distintos. Entre dichos servicios se tiene la disponibilidad de oradores que hablen su idioma, servicios de traducción simultánea, conocer su cultura y dar a conocer la de Monterrey.

### 4. EVALUACIÓN DEL SERVICIO.

#### a) Modelo de la calidad del servicio.

En base al modelo de "Calidad del Servicio" se identificaron algunas brechas que son motivo de un servicio incompleto, las cuales son:

- Brecha entre la expectativa del consumidor y la percepción de la administración; es decir, qué es lo que piensa la gerencia o directivos que el cliente espera.
- Brecha entre la percepción de la administración y las especificaciones de la calidad del servicio; es decir, lo que la administración hace para traducir lo que el cliente espera.
- Brecha entre las especificaciones de la calidad del servicio y la entrega del servicio; es decir, lo que la organización realmente está entregando.
- Brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado; se refiere a qué es lo que percibió el consumidor y qué es lo que esperaba recibir.<sup>13</sup>

Aplicando el modelo de evaluación de la calidad de servicio se realizó la siguiente investigación:

#### Objetivo de la investigación

Evaluar la calidad del servicio que ofrece el Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey.

#### Hipótesis

El gerente del Buró de Convenciones considera estar brindando a los clientes un buen servicio, ya que cree proporcionar la información oportunamente, además de una gran confiabilidad en todo lo que respecta al servicio ofrecido.

---

<sup>13</sup> ídem. p. 520.

## Alcance

La investigación se llevará a cabo tomando una muestra de los clientes del Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey, tanto extranjeros como nacionales, que hayan realizado convenciones, ferias y exposiciones en la ciudad de Monterrey.

## Limitaciones

- La muestra será de 40 de los clientes anteriormente mencionados, los cuales ascienden a 100. Esto es porque dichas entrevistas se harán vía telefónica, resultando así muy costosa la investigación, considerando que serán llamadas de larga distancia. La determinación de dicho número será explicada en la sección correspondiente.
- La duración de la entrevista deberá ser corta, no rebasando los cinco minutos, puesto que sería muy costosa una conferencia más larga. Esto hace que el cuestionario deba ser muy corto.
- La cantidad de información que se recolectará es poca, debido la brevedad del cuestionario, por lo que éste tendrá que ser diseñado para extraer la información más pertinente y útil.
- Existe la posibilidad de no encontrar a la persona a la que se le realizará la entrevista o que ésta no esté dispuesta a responder al cuestionario. Por ello, se deberá preparar una lista de opciones adicionales para dichas contingencias.

## Determinación de el método de muestreo

El muestreo a utilizar para este sondeo será el muestreo no probabilístico por juicio o criterio; ya que "en el muestreo no probabilístico, los costos y los problemas para desarrollar un marco de muestreo son eliminados, pero también lo es la precisión con la cual la información resultante puede ser presentada."<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Aaker, David A.; Day, George. *Investigación de Mercados* . p. 310.

“En el muestreo de juicio, un experto usa el juicio para identificar muestras representativas. Hay situaciones en las que el muestreo por juicio es útil y aún aconsejable, primero hay ocasiones en que el muestreo probabilístico no es factible o es prohibitivamente costoso; segundo, si el tamaño de la muestra es muy pequeño, digamos menos de diez, una muestra de juicio generalmente será más confiable y representativa que una muestra de probabilidad; tercero, algunas veces es útil obtener una muestra deliberadamente sesgada.”<sup>15</sup>

El muestreo que se utilizará será por juicio, ya que el gerente del Buró de Convenciones decidirá a quién entrevistar. Lo anterior es debido a que, según el gerente, es de vital importancia guardar la confidencialidad de los clientes. Adicionalmente, éste ya tuvo tratos con ellos, por lo que tiene una idea más clara de cuáles estarán dispuestos a aceptar la entrevista.

### **Determinación del tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra será de 40 clientes, teniendo un 90% de nivel de confiabilidad y un 10% de margen de error. Dicho número fue extraído empleando la fórmula de muestreo probabilístico para una población finita. El desarrollo de lo anterior puede ser apreciado en el Anexo 1, que se encuentra en la página 49.

### **Entrevista**

Las entrevistas se realizarán vía telefónica a los clientes, por la conveniencia que ésta representa para este tipo de sondeo. Lo anterior es porque se tiene que llegar a una población geográficamente dispersa, la tasa de respuesta es más rápida, se puede adquirir información compleja. Otro medio que se pensó en utilizar para realizar las entrevistas fue el correo, pero es muy tardado y hay más posibilidades de no respuesta en los cuestionarios.

También se realizará una entrevista personal al gerente del Buró de Convenciones, de tal manera que se puedan evaluar sus expectativas del servicio que ofrece a los clientes del Buró.

---

<sup>15</sup> Ídem. p. 310-311.

## Definiciones operacionales de las variables a medir

VARIABLE	DEFINICIÓN <sup>16</sup>
Credibilidad	Confianza, honestidad del proveedor del servicio.
Seguridad	Ausencia de peligro, riesgo, duda.
Facilidad de acceso	Acercamiento y facilidad de contacto.
Comunicación	Escuchar a los consumidores y mantenerlos informados, empleando un lenguaje que ellos comprenden.
Empatía	Hacer el esfuerzo de conocer a los consumidores y sus necesidades.
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.
Confiabilidad	Habilidad de entregar el servicio prometido de una forma adecuada.
Capacidad de respuesta	Prestancia para ayudar a los consumidores y proveer de un servicio en el momento justo.
Habilidad técnica	Poseer las habilidades y conocimientos requeridos para hacer el servicio.
Atención y Cortesía	Educación, respeto, consideración y relación amistosa con el personal.

Tomando como base los anteriores aspectos que conforman el servicio, el equipo de consultores diseñó la encuesta que fue aplicada a los 40 clientes, seleccionados según se explicó en páginas anteriores. Una muestra de dicha encuesta puede ser apreciada en el Apéndice 4, ubicado en la página 45.

<sup>16</sup> Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. (Citado en: Lovelock, Christopher H. *Services Marketing* . p. 368)

## Interpretación de los resultados

Los resultados de la investigación pueden ser apreciados en el Apéndice 2, que se encuentra en la página 34. A continuación se presenta un extracto de lo anterior:

- Frecuencia de Realización de los Eventos:

El 52.5% de los entrevistados realiza sus eventos cada año; el 25%, cada dos años; el 12.5%, cada 6 meses; y, por último, un 10% respondió otras menciones. De aquí se extrae que el potencial de mercado para el Buró es muy alto, ya que en general sus clientes llevan a cabo de uno a dos eventos por año.

- Expectativa de la Plaza:

Respecto a la expectativa que se tiene de la ciudad de Monterrey como sede de eventos, un 45% la considera como excelente y un 52.5% como buena. Esto nos muestra que vender la idea de acudir a Monterrey será fácil cuando el cliente está previamente convencido, dándole al Buró una ventaja competitiva. Adicionalmente, se puede concluir que los esfuerzos del Buró deberán ser enfocados a vender sus propios servicios, así como a incrementar tanto la afluencia de visitantes como la frecuencia de las visitas.

- Prontitud en R espuesta a Llamadas

Respecto al tiempo de respuesta a las llamadas hechas por los clientes, el 100% espera que sea en un periodo no mayor a una hora. Al respecto podemos decir que un 22.5% recibieron tal prontitud, mientras que el 65% obtuvo una respuesta en un periodo a un día. Finalmente, el 12.5% la recibió entre los tres y cinco días. Por ello, se puede concluir que, en general, los clientes se encuentran satisfechos, aunque el Buró puede mejorar sus tiempos de respuesta a llamadas.

- Prontitud en Respuesta a Mailings :

Tomando en cuenta el tiempo que se tardan en dar respuesta a los mailings enviados por los clientes, el 37.5% esperaba obtener respuesta en una semana, mientras que el 55% lo esperaba en dos semanas. En cuanto al desempeño real, el 22.5% mencionó que les respondieron en una semana, el 42.5% en dos semanas, el 27.5% en tres semanas, y el 7.5% restante en un mes. De aquí se obtiene que en este aspecto la organización se encuentra deficiente, por lo que deberá llevar a cabo estrategias de mejora en sus tiempos de respuesta a mailings.

- Atención y Cortesía

Pasando ahora a la evaluación de la atención y cortesía, el 72.5% de los entrevistados esperaba que fuera muy buena y el 27.5% que estuviera bien. En cuanto a la atención y cortesía recibida el 27.5% respondió que fue muy buena, el 62.5% que estuvo bien y el 10% la consideró mala. Por ello, podemos decir que, aunque son atentos y corteses, podrían mejorar aún más en este aspecto.

- Profesionalismo :

Con profesionalismo nos referimos a que el servicio brindado cumpla con todos los parámetros ofrecidos y sobre esto respondió el 100% que esperaba que estuviera muy bien. Pasando ahora al servicio recibido el 72.5% mencionó que estaba muy bien y el 27.5% que estaba bien. De esto se concluye que la organización opera con alto profesionalismo a ojos de sus clientes.

- Capacidad Técnica

Este aspecto se refiere a que todas las personas que laboran en la organización conozcan su trabajo y estén bien capacitadas. Al respecto, el 100% de los entrevistados esperaba que se tuviese muy buena capacidad técnica. En cuanto a la percepción real de los clientes, el 67.5% mencionó que fue muy buena y el 27.5% que fue buena. Por ello, concluimos que ésta es una de las fuerzas de la organización.

- Confiabilidad:

Por confiabilidad se entiende una buena planeación profesional, cumplimiento de las promesas, que no existan sorpresas desagradables. Acerca de este aspecto el 100% de los entrevistados esperaba que el servicio fuera muy confiable. Sin embargo, sólo el 62.5% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que la organización era muy confiable, teniendo un 22.5% que la consideraba confiable. Es por esto que podemos decir que la organización, aunque tiene alta confiabilidad, puede mejorar en este aspecto.

- Empatía:

Por empatía se entiende todo el esfuerzo que realizan las personas que laboran en la organización para conocer y entender a los consumidores y sus necesidades, así como de tratar de satisfacerlas. Al respecto, un 90% esperaba que fuera muy buena y un 10% que buena. En cuanto al desempeño real del Buró, tenemos que el 72.5% la consideró muy buena, y el 22.5% buena. De aquí se extrae que la organización es, en general, muy empática, aunque siempre existe la posibilidad de mejorar.



• Medios de Comunicación:

Las formas a través de las cuales los clientes descubrieron la existencia del Buró de Convenciones se distribuyen como sigue:

* Recomendaciones:	42.5%
* Revista:	27.5%
* Folletería:	22.5%
* Televisión:	7.5%

De esto se extrae que uno de los medios más eficaces para darse a conocer es a través de las recomendaciones que los actuales clientes hacen en sus propios círculos sociales y profesionales, por lo que es importante mantener una relación sana con ellos. Adicionalmente, tenemos que otro medio eficaz es la revista, por lo que ésta debe ser considerada como el medio de publicidad más importante para el Buró.

## VII. GLOSARIO.

- Área correctiva: Variable que no funciona adecuadamente y que se puede corregir.
- Área de Mejora: Variable que funciona adecuadamente pero que se puede mejorar.
- Back stage: Es la parte no visible por el cliente. En el caso del Buró de Convenciones, es la parte operacional.
- Consultores: Personas encargadas de brindar ayuda para detectar áreas de oportunidad y fallas de las organizaciones. En este caso los estudiantes Oscar Elizondo, Mónica Garza y Gabriela Sáenz.
- Front stage: Es la parte visible para el cliente, es decir, el sistema de entrega del servicio.
- Lead: Oportunidades de negocio hacia los hoteles y Monterrey.
- Mailings: Tarjetas de respuesta y solicitud de información.
- Materialización de cuartos noche: Que se efectúen realmente dichas oportunidades de negocios para los hoteles.
- Porte pagado: Es la contratación del servicio postal, de imprimir en el material de apoyo el registro de correo con porte pagado.
- Telemarketing: Ventas por vía telefonica.

## VIII. APÉNDICES.

### 1. APÉNDICE 1: Cuestionario de Bloqueos.

El presente apéndice viene de las páginas 4 y 18, y tiene como objetivo el mostrar al lector el cuestionario realizado al Gerente General del Buró de Convenciones, de tal manera que se pudieran detectar los impedimentos para el aprovechamiento efectivo de la gente en una organización.

#### **Cuestionario de Bloqueos**

1. Se lleva demasiado tiempo para que la gente llegue a un nivel de actuación aceptable.
2. Las líneas de responsabilidad no están claras.
3. Ayudaría si las personas mostraran más interés en su trabajo.
4. Los puestos no están claramente definidos.
5. No hay verdaderos incentivos para mejorar la actuación, así que a la gente no le interesa.
6. Cada año parece que los candidatos vienen con menores cualidades.
7. La organización refleja estándares obsoletos y necesita actualizarse.
8. Los castigos parecen repartirse más a menudo que las recompensas.
9. Demasiados nuevos empleados renuncian muy pronto.
10. Muchos empleados son apenas eficientes.
11. El director general tiene demasiado qué hacer, por lo que le es imposible estar al tanto de todo.
12. Se explota a la gente, no se les recompensa adecuadamente por el gran esfuerzo que hacen.
13. Se contrata gente con poco o ningún talento.
14. Algunos administradores tienen sobrecarga de trabajo, mientras que otros la llevan muy "suave".
15. La organización refleja estándares obsoletos y necesita actualizarse.

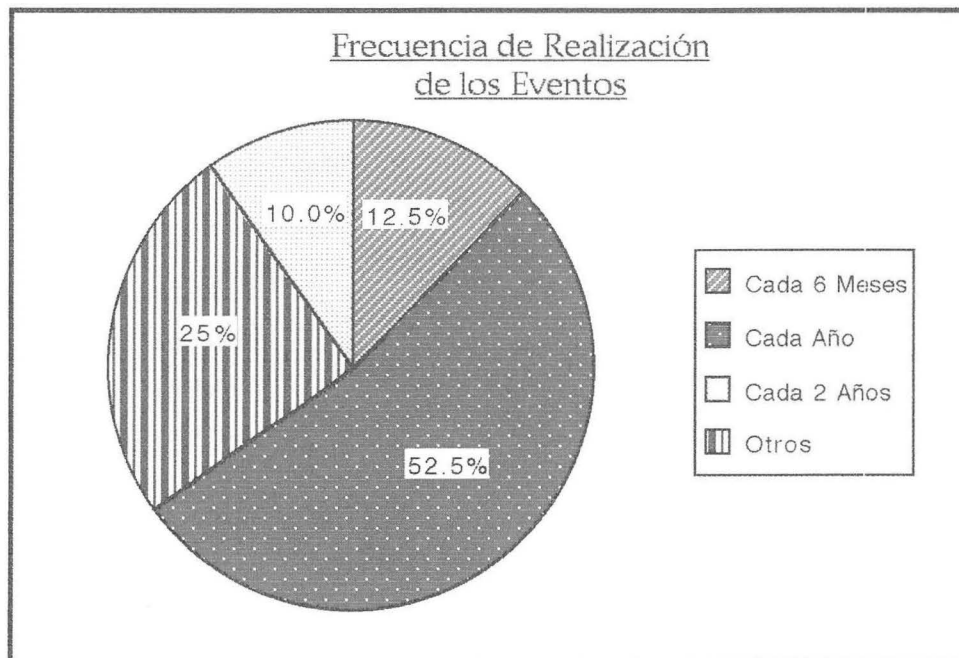
## 2. APÉNDICE 2: Resultados de la Investigación de Mercados.

El presente apéndice viene de las páginas 4 y 29, y tiene como objetivo el mostrar al lector los resultados de la investigación de mercados llevada a cabo por el equipo consultor.

### Resultados de la Investigación de Mercados

- Frecuencia de Realización de los Eventos.

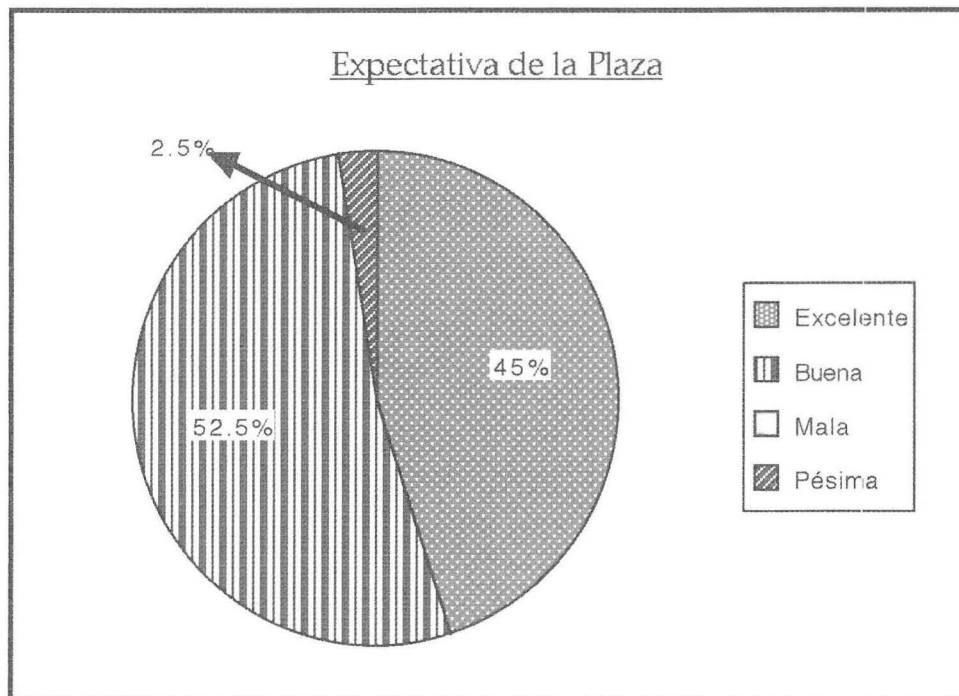
Frecuencia	No. de Contestantes	Porcentaje
Cada 6 Meses	5	12.5%
Cada Año	21	52.5%
Cada 2 Años	10	25.0%
Otros	4	10.0%



Esta gráfica nos muestra que una gran parte de los clientes del Buró realiza sus eventos por lo menos una vez al año, lo que representa un alto potencial de mercado, debido a que, manteniéndose una relación sana con los clientes, se podrá tener actividades con cada uno de ellos constantemente.

• Expectativa de la Plaza

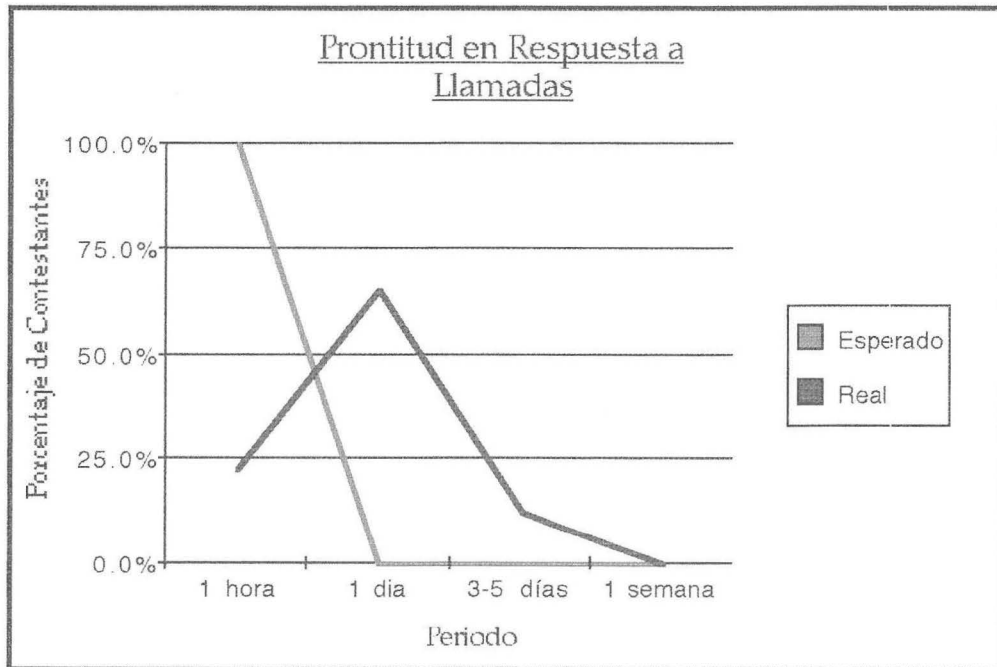
Opinión	No. de Contestantes	Porcentaje
Excelente	18	45.0%
Buena	21	52.2%
Mala	1	2.5%
Pésima	0	0.0%



En la presente gráfica podemos apreciar que las personas tienen una excelente opinión de Monterrey como sede de un evento. Esto nos lleva a dos conclusiones. Primeramente, tenemos que el Buró posee una ventaja competitiva al no tener que convencer al cliente de acudir a Monterrey. En segundo término, tenemos que el Buró deberá enfocar sus esfuerzos a promover sus propios servicios, así como incrementar la cantidad de visitantes y la frecuencia con que asisten a la ciudad.

- Prontitud en Respuesta a Llamadas.

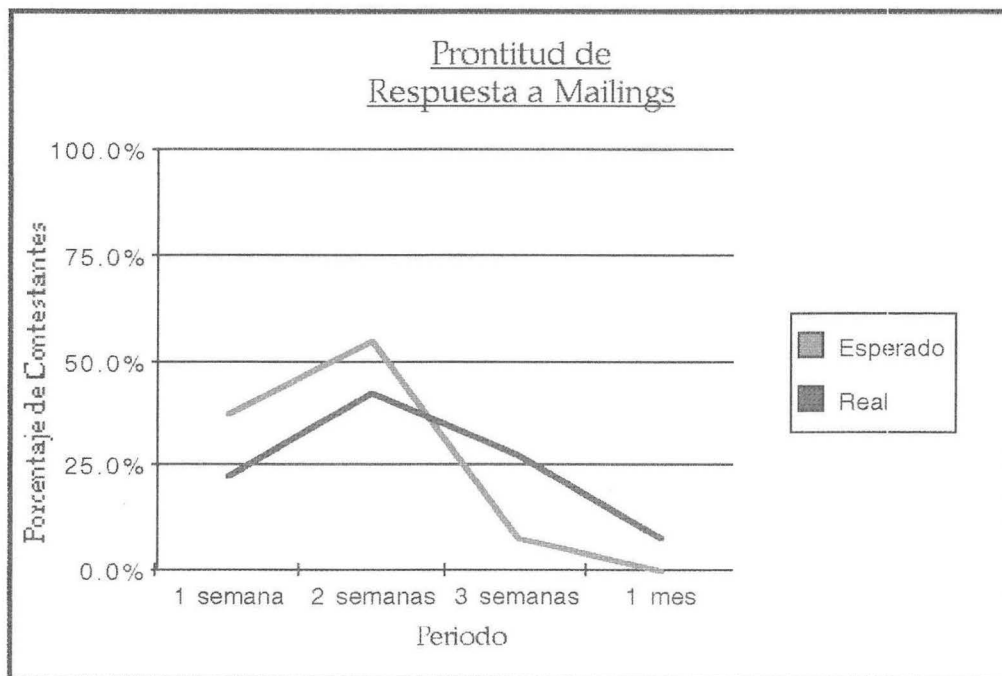
Periodo	Esperado	Real
1 hora	100.00%	22.5%
1 día	0.0%	65.0%
3-5 días	0.0%	12.5%
1 semana	0.0%	0.0%



En la presente gráfica se puede apreciar que la totalidad de las personas esperan una respuesta a sus llamadas en, aproximadamente, una hora. También se puede ver que la mayoría obtuvo respuesta hasta un día después. De aquí se extrae que los clientes se encuentran satisfechos, aunque se pueden mejorar los tiempos de respuesta a llamadas.

- Prontitud en Respuesta a Mailings .

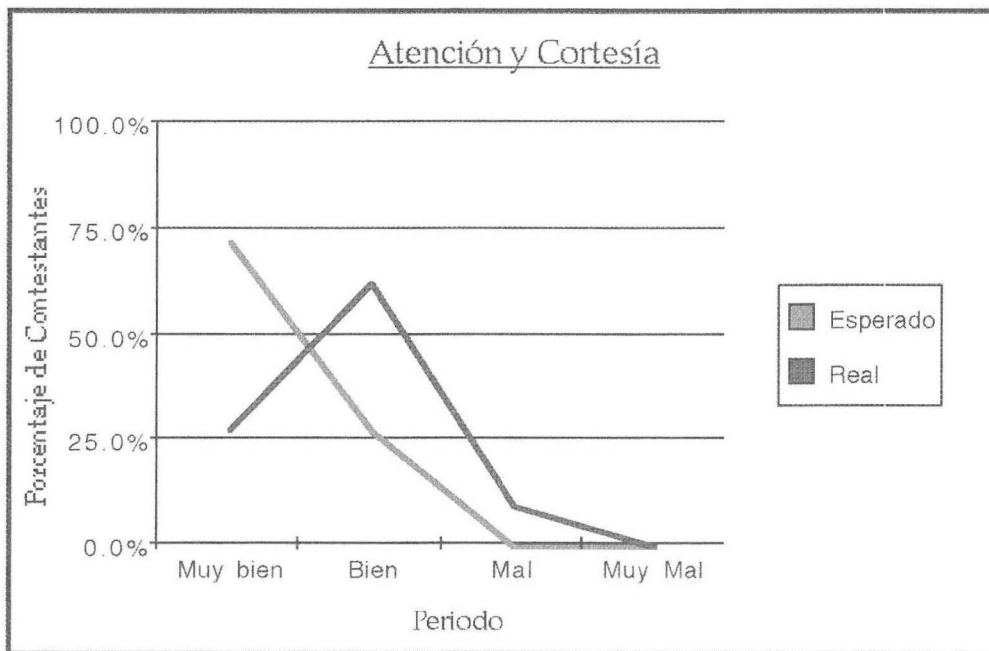
Periodo	Esperado	Real
1 semana	37.5%	22.5%
2 semanas	55.0%	42.5%
3 semanas	7.5%	27.5%
1 mes	0.0%	7.5%



De esta gráfica se puede ver que la mayor parte de las personas consideran, en su mayoría, que dos semanas es un periodo justo para recibir respuestas a sus mailings. Para este caso, es posible apreciar que, en términos generales, el Buró no cubre estas expectativas, ya que son muy pocas las personas que esperan tres semanas, y este periodo tiene un alto porcentaje en cuanto a su desempeño real. Por ello, el Buró deberá llevar a cabo estrategias que lo conduzcan a mejorar en este aspecto.

- Atención y Cortesía

Calificación	Esperado	Real
Muy Bien	72.5%	27.5%
Bien	27.5%	62.5%
Mal	0.0%	10.0%
Muy Mal	0.0%	0.0%

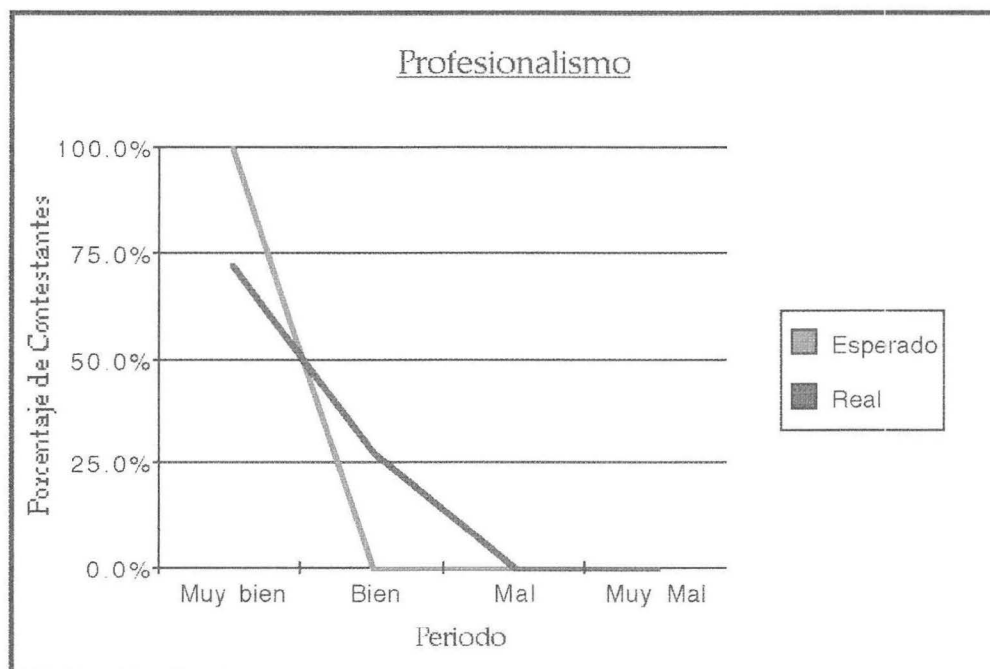


En esta gráfica es posible ver que las personas esperan que el Buró los trate muy cortesmente. En el desempeño real, se tiene que la mayoría opina que para este caso están bien. Esto significa que el Buró es atento y cordial, aunque puede mejorar más en este aspecto.



• Profesionalismo.

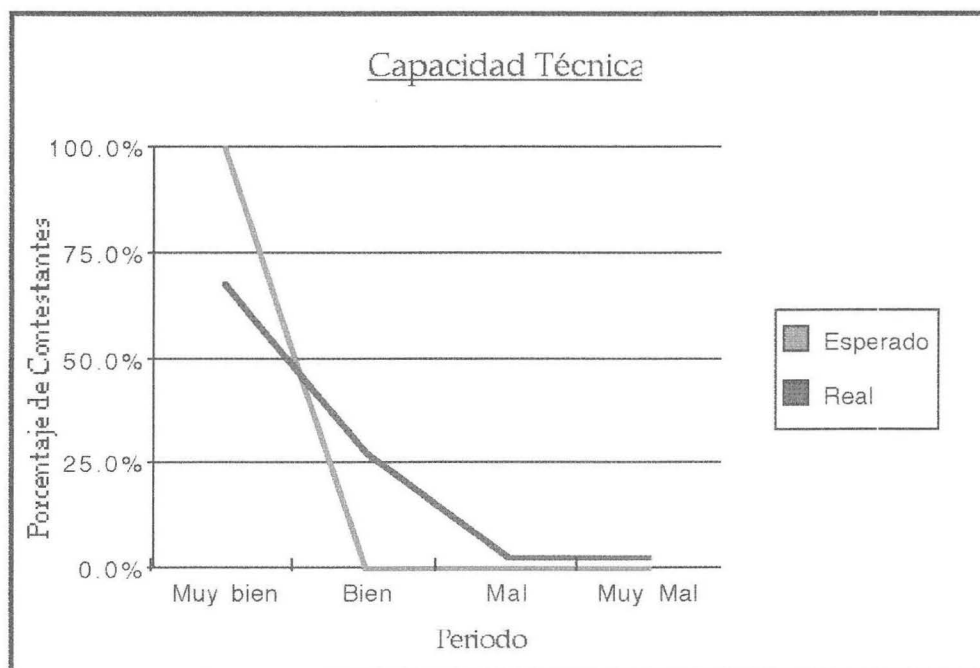
Calificación	Esperado	Real
Muy Bien	100.00%	72.5%
Bien	0.0%	27.5%
Mal	0.0%	0.0%
Muy Mal	0.0%	0.0%



Esta gráfica nos muestra que las personas esperan un altísimo profesionalismo por parte del Buró. Asimismo, dichas personas opinan, en su mayoría, que sí cumplen con esta expectativa, por lo que se puede decir que este es uno de los aspectos más fuertes del Buró.

- Capacidad Técnica

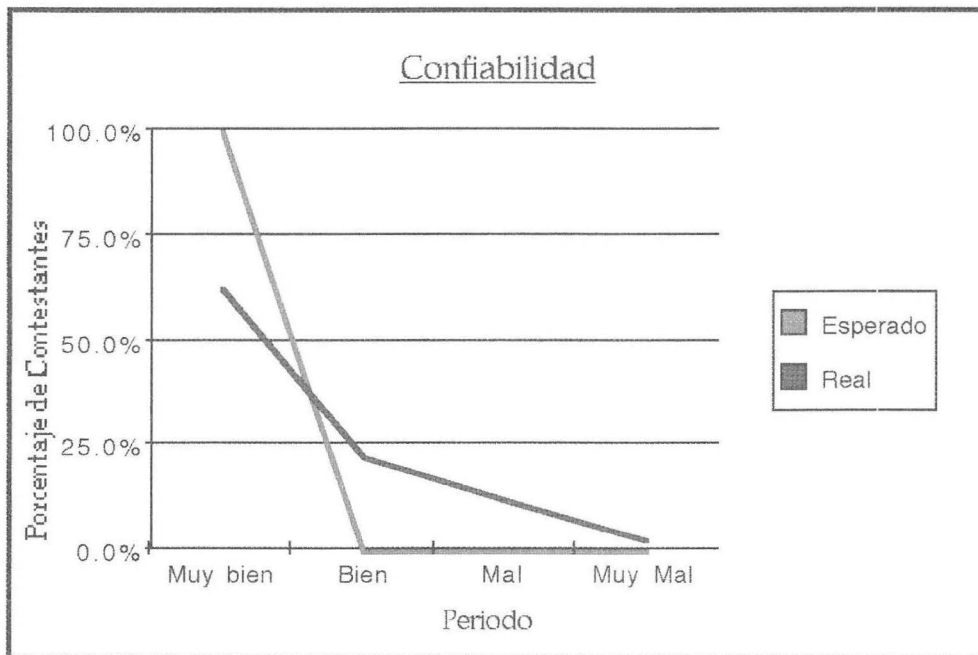
Calificación	Esperado	Real
Muy Bien	100.00%	67.5%
Bien	0.0%	27.5%
Mal	0.0%	2.5%
Muy Mal	0.0%	2.5%



La capacidad técnica significa que todas las personas que laboran en la organización conozcan su trabajo y que tengan una capacitación adecuada. En este aspecto podemos decir que todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que esperan que el personal tenga una muy buena capacidad técnica. Adicionalmente, tenemos que la mayoría obtuvo lo que esperaba, por lo que se puede concluir que el Buró tiene una fuerza en esta área.

• Confiabilidad:

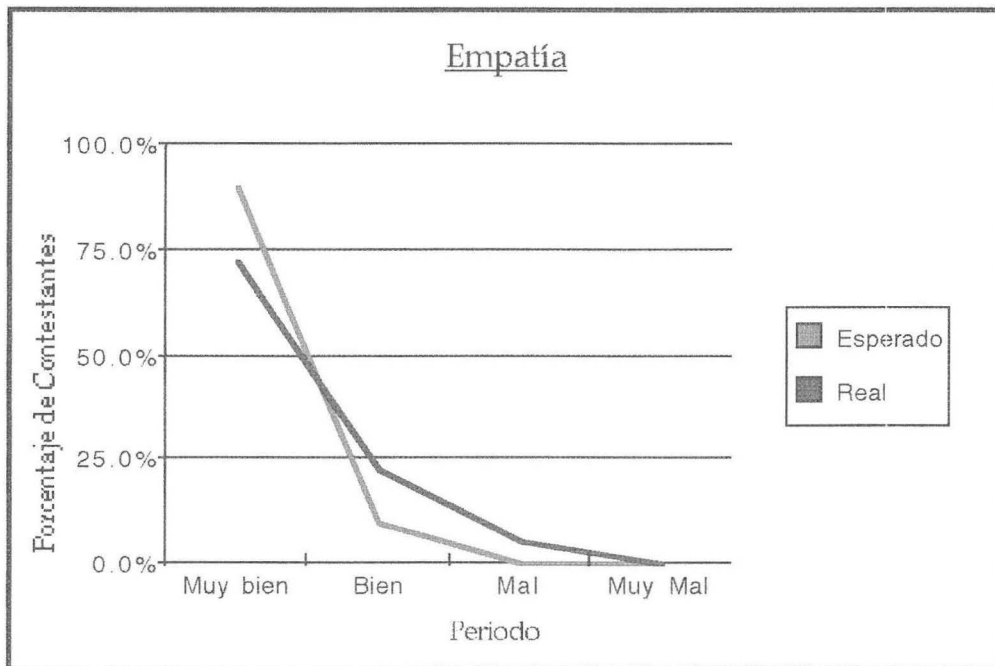
Calificación	Esperado	Real
Muy Bien	100.00%	62.5%
Bien	0.0%	22.5%
Mal	0.0%	12.5%
Muy Mal	0.0%	2.5%



La confiabilidad incluye una buena planeación profesional, el cumplimiento de las promesas y el evitar sorpresas desagradables. Al respecto podemos decir que todos los encuestados esperaban una muy alta confiabilidad por parte del Buró. El resultado real fue que en su mayoría los clientes recibieron lo anterior, aunque existe un porcentaje considerable de clientes insatisfechos. Por lo anterior, podemos decir que el Buró, a pesar de tener alta confiabilidad, debiera mejorar en dicho aspecto.

- Empatía:

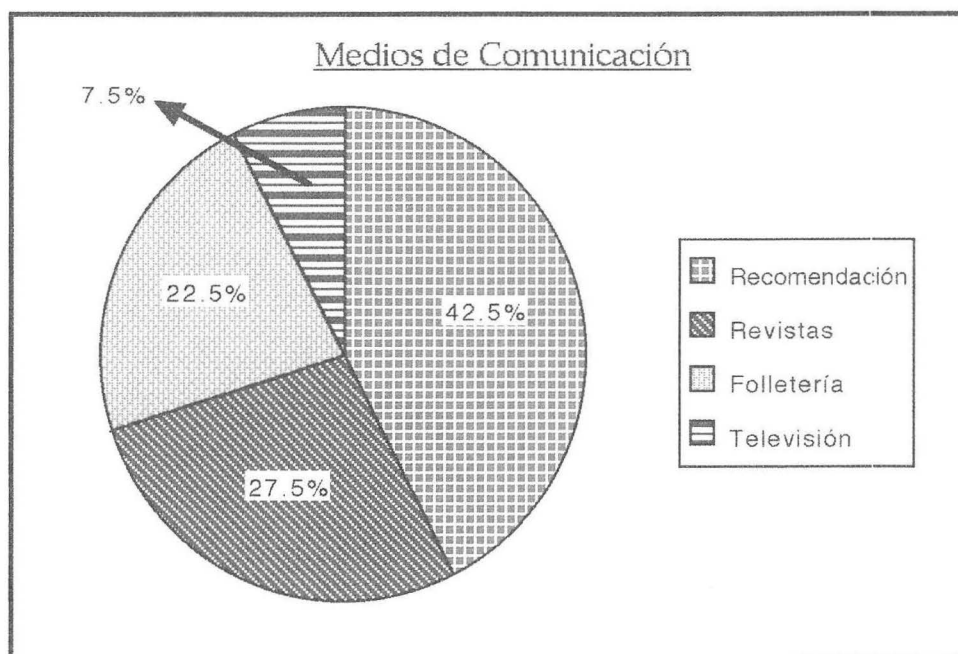
Calificación	Esperado	Real
Muy Bien	90.0%	72.5%
Bien	10.0%	22.5%
Mal	0.0%	5.0%
Muy Mal	0.0%	0.0%



La empatía es todo aquel esfuerzo que realizan los empleados de una organización para conocer y entender a los consumidores y sus necesidades, así como de tratar de satisfacerlas. En cuanto a la empatía, tenemos que una gran mayoría esperan que el Buró sea muy empático, mientras que la minoría restante espera que, por lo menos, se encuentren bien en este aspecto. El lector podrá apreciar que dichos niveles de desempeño son alcanzados casi en su totalidad. Por ello, podemos decir que la organización es muy empática, aunque puede mejorar aún más.

• Medios de Comunicación:

Medio	No. de Contestantes	Porcentaje
Recomendación	17	42.5%
Revistas	11	27.5%
Folletería	9	22.5%
Televisión	3	7.5%

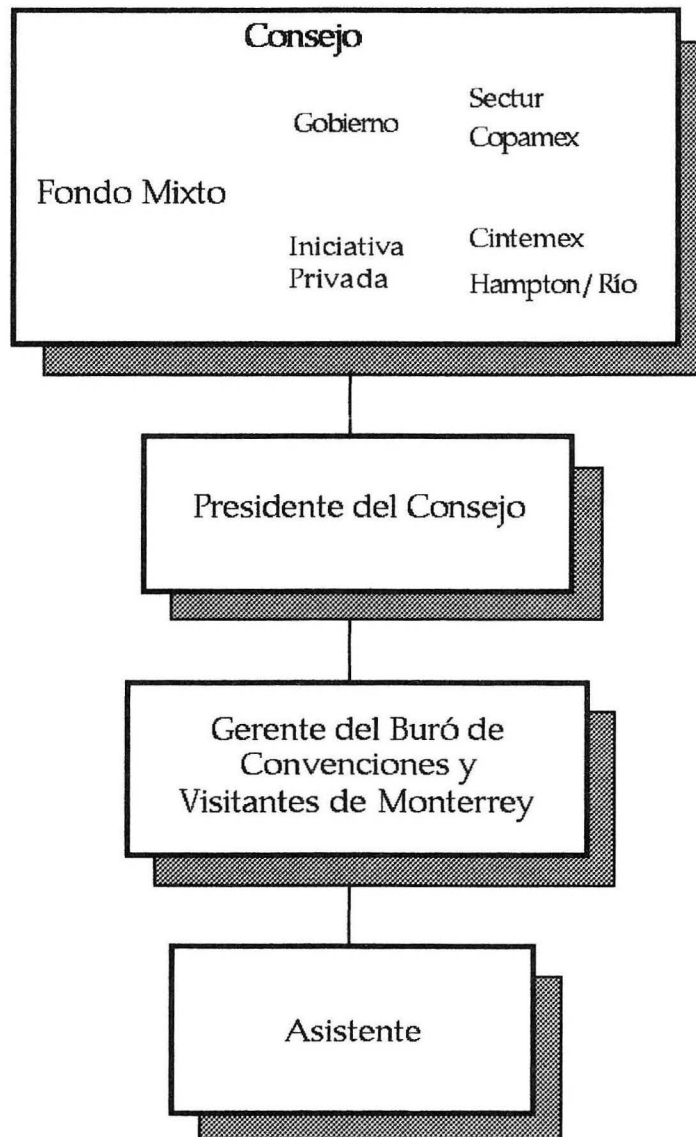


En la presente gráfica se pueden apreciar los distintos medios de comunicación a través de los cuales se percataron los entrevistados de la existencia del Buró. Tenemos que una fuente promocional muy importante del Buró son las recomendaciones hechas por los anteriores clientes. Por ello, es importante mantener una relación estrecha y sana con los actuales clientes, de tal manera que recomienden a la organización. Adicionalmente, podemos extraer que el medio masivo más eficaz para el Buró son las revistas.

### 3. APÉNDICE 3: Organigrama propuesto por el equipo de consultores.

El presente apéndice viene de la página 7, y tiene por objetivo el mostrarle al lector el organigrama propuesto por el equipo del consultores para el Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey.

#### Organigrama propuesto por el equipo de consultores



Como el lector podrá apreciar, el presente organigrama es 100% vertical. Tenemos como cabeza al consejo del Fondo Mixto, al cual le reporta el Presidente del Fondo Mixto. Adicionalmente, el Gerente del Buró le reporta al Presidente. Por último, tenemos un asistente que suplirá al gerente cuando éste tenga que estar en eventos, visitas y demás, como se expresa en las recomendaciones de la página 8.

#### 4. APÉNDICE 4: Encuesta a Clientes.

El presente apéndice viene de la página 28, y tiene la finalidad de presentar al lector la encuesta aplicada a los clientes del Buró de Convenciones. Dicha encuesta se presentará en su versión en español, y en su versión en inglés, ya que a muchos de los clientes se les entrevistó en este idioma.

##### Encuesta a Clientes (español)

Buenos días (tardes) estamos haciendo una investigación de mercados para evaluar el servicio del Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey, por lo que nos interesa conocer su opinión al respecto. De antemano, Gracias.

1. ¿Con qué frecuencia realiza sus eventos?

(Señalar con una X una sola opción)

Cada 6 \_\_\_\_\_ Cada año \_\_\_\_\_ Cada 2 \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
meses años años Especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo considera a Monterrey como sede para sus eventos?

(Señalar con una X una sola opción)

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Pésima \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo espera que sea el servicio que ofrece el Buró en cuanto a:

(Circular una sola opción para cada aspecto)

Prontitud en respuesta a llamadas	1 hora	1 día	3-5 días	1 semana
Prontitud en respuesta a mailings	1 sem.	2 sem.	3 sem.	1 mes

4. ¿Qué fue lo que realmente obtuvo del servicio del Buró en cuanto a:

(Circular una X una sola opción para cada aspecto)

Prontitud en respuesta a llamadas	1 hora	1 día	3-5 días	1 semana
Prontitud en respuesta a mailings	1 sem.	2 sem.	3 sem.	1 mes

5. ¿Cómo espera que sea el servicio que ofrece el Buró en cuanto a:

(Señalar con una X una sola opción para cada aspecto)

	Muy bien	Bien	Mal	Muy mal
Atención y Cortesía	_____	_____	_____	_____
Profesionalismo	_____	_____	_____	_____
Capacidad Técnica	_____	_____	_____	_____
Confiabilidad	_____	_____	_____	_____
Empatía	_____	_____	_____	_____

6. ¿Qué fue lo que realmente obtuvo del servicio del Buró en cuanto a:

(Señalar con una X una sola opción para cada aspecto)

	Muy bien	Bien	Mal	Muy mal
Atención y Cortesía	_____	_____	_____	_____
Profesionalismo	_____	_____	_____	_____
Capacidad Técnica	_____	_____	_____	_____
Confiabilidad	_____	_____	_____	_____
Empatía	_____	_____	_____	_____

7. ¿Por qué medio se enteró de la existencia del Buró de Convenciones como intermediario para la realización de sus eventos?

(Señalar con una X una sola opción)

Recomendación	_____	
Periódicos	_____	
Televisión	_____	
Folletos	_____	
Radio	_____	
Otros	_____	Especifique _____



## Encuesta a Clientes (inglés)

Goodmorning (afternoon), we are running a market research to evaluate the service provided by the Buró de Convenciones y Visitantes de Monterrey. Thus, we are interested in getting to know your opinion about it. Thank you for your cooperation.

1. How frequently do you participate in events?

(Mark with an X just one option)

Each 6 \_\_\_\_\_ Every \_\_\_\_\_ Each 2 \_\_\_\_\_ Other \_\_\_\_\_  
 months \_\_\_\_\_ Year \_\_\_\_\_ years \_\_\_\_\_ Specify \_\_\_\_\_

2. How do you consider Monterrey as a location for your events?

(Mark with an X just one option)

Excellent \_\_\_\_\_ Good \_\_\_\_\_ Bad \_\_\_\_\_ Very Bad \_\_\_\_\_

3. How do you expect to be the service provided by the Buró about:

(Circle just one option for each aspect)

Quickness in answering calls	1 hour	1 day	3-5 days	1 week
Quickness in answering mailings	1 week	2 week	3 week	1 month

4. How was the service provided by the Buro about:

(Circle just one option for each aspect)

Quickness in answering calls	1 hour	1 day	3-5 days	1 week
Quickness in answering mailings	1 week	2 week	3 week	1 month

5. How do you expect to be the service provided by the Buró about:

(Mark with an X just one option for each aspect)

	Very Well	Good	Bad	Very Bad
Attention and courtesy	_____	_____	_____	_____
Profesionalism	_____	_____	_____	_____
Competence	_____	_____	_____	_____
Reliability	_____	_____	_____	_____
Understanding the Customer	_____	_____	_____	_____

6. 4. How was the service provided by the Buro about:

(Mark with an X just one option for each aspect)

	Very Well	Good	Bad	Very Bad
Attention and courtesy	_____	_____	_____	_____
Profesionalism	_____	_____	_____	_____
Competence	_____	_____	_____	_____
Reliability	_____	_____	_____	_____
Understanding the Customer	_____	_____	_____	_____

7. How did you get to know about the Buró de Convenciones as an intermediary to organize your events?

(Mark with an X just one option)

Recomendation	_____	
Newspapers	_____	
Television	_____	
Brochures	_____	
Radio	_____	
Other	_____	Specify _____

## IX. ANEXOS.

### 1. ANEXO 1: Determinación numérica del tamaño de la muestra.

El presente anexo viene de la página 27, y pretende ilustrar al lector la forma en que se extrajo el tamaño de la muestra.

#### Determinación numérica del tamaño de la muestra

Se tiene que la población a estudiar es de 100 clientes, por lo que se dice que es una población finita. Por ello, la fórmula de muestreo queda como sigue:

$$n = \frac{z^2 (p) (1-p) (N)}{e^2 (N-1) + z^2 (p) (1-p)}$$

donde,

n = tamaño de la muestra

z = 1.64 para un nivel de confiabilidad del 90%

p = proporción de la población (0.5 para este caso por no conocer con anterioridad el comportamiento de la población)

N = tamaño de la muestra (100 para este caso)

e = error muestral (0.1 para este caso, esperando  $\pm 10\%$  de error)

por lo tanto,

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.5) (1 - 0.5) (100)}{(0.1)^2 (100 - 1) + (1.64)^2 (0.5) (1 - 0.5)} = 40.20569 \approx 40$$

## X. BIBLIOGRAFÍA.

Stanton, William.

**Fundamentos de Marketing.**

Ed. Mc. Graw- Hill

México, 1994

Kotler, Philip; Armstrong, Gary.

**Fundamentos de Mercadotecnia.**

Ed. Prentice Hall.

México, 1991

Aaker, David; Day, George.

**Investigación de Mercados.**

Ed. Mc. Graw- Hill.

México, 1989

Weiers, Ronald.

**Investigación de Mercados.**

Ed. Prentice Hall.

México, 1993

Chias, Josep.

**El Mercado son Personas.**

Ed. Mc. Graw -Hill.

Madrid, 1992

Horovitz, Jacques.

**La Calidad del Servicio.**

Ed. Mc. Graw-Hill.

España, 1991

Zemke, Ron; Bell, Chip R.

**Ahora Organice un Servicio 5 Estrellas.**

Ed. Vergara.

Argentina, 1995

Davis, Keith; Newstrom, Jhon.

**Comportamiento Humano en el trabajo.**

Ed. Mc. Graw -Hill.

México, 1991

Lovelok, Christopher H.  
**Service Marketing.**  
Ed. Prentice Hall.  
1991.

Cowel, Donald C.  
**Mercadeo de Servicios.**

903035

**BIBLIOTECA**  
**UNIVERSIDAD DE MONTERREY**

Taller de encuadernación

**ENCUADERNACIONES PROFESIONALES**

---

Tacuba No. 1645 Ote. entre Félix U. Gómez y Héroes del 47  
Tel. 344-65-25 Monterrey, Nuevo León.