



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

*MARKETING CULTURAL:
UNA PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL PARA EL MUSEO
PUMAPUNGO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTOR: MATÍAS ABAD MERCHÁN

DIRECTOR: MST. CECILIA UGALDE

CUENCA, ECUADOR

2006

*“La menor minoría en la Tierra es el individuo.
Aquellos que niegan los derechos individuales,
no pueden llamarse defensores de las minorías.”*

- Ayn Rand

Índice de Contenidos

Dedicatoria	2
Índice de Contenidos	3
Resumen	6
Abstract	6
 Introducción	 7
 Capítulo 1: Análisis de la situación actual	 11
Introducción	11
1.1. Análisis interno	14
1.1.1. Antecedentes	14
1.1.2. Información general	15
1.1.3. Marco jurídico	15
1.1.4. Plan estratégico general 2004 – 2007	16
1.1.5. Estructura organizacional	18
1.1.6. Estructura financiera	21
1.1.7. Estructura operacional	22
1.1.8. Talento humano	24
1.1.9. Marketing	25
1.2. Análisis del macro-entorno	48
1.2.1. Factores políticos	48
1.2.2. Factores económicos	48
1.2.3. Factores sociales	49
1.2.4. Factores tecnológicos	50
1.3. Análisis del micro-entorno	51
1.3.1. Mercado	52
1.3.2. Competencia	57
1.3.3. Consumidor	71
1.3.4. Grupos de interés	74
Conclusiones del capítulo	75

Capítulo 2: Investigación de marketing	76
Introducción	76
2.1. Definición del problema	79
2.2. Definición de los objetivos de la investigación	80
2.2.1. Objetivo general	80
2.2.2. Objetivos específicos	80
2.3. Determinar los recursos requeridos	81
2.4. Delimitación del programa	82
2.5. Elección de herramientas y técnicas adecuadas	83
2.5.1. Método	83
2.5.2. Fuentes	83
2.5.3. Técnicas	83
2.6. Elección de la muestra	84
2.6.1. Tipo de muestreo	85
2.6.2. Tamaño de la muestra	85
2.7. Diseño del cuestionario	86
2.8. Prueba del cuestionario	89
2.9. Codificación de las respuestas	67
2.10. Recogida de la información	90
2.11. Control de los encuestadores	90
2.12. Procesamiento de la información	91
2.13. Análisis de los resultados	91
2.14. Redacción del informe	91
2.14.1. Resultados de la investigación	92
2.14.2. Análisis de los resultados	97
Conclusiones del capítulo	99
 Capítulo 3: Planteamiento estratégico	100
Introducción	100
3.1. Diagnóstico estratégico	102
3.1.1. Identificación de fortalezas y debilidades	102
3.1.2. Identificación de oportunidades y amenazas	105
3.1.3. Matriz TOWS	108
3.2. Determinación de las metas y objetivos	110
3.3. Planteamiento de estrategias	112

3.3.1. Estrategias tipificadas de marketing	113
3.3.2. Estrategia competitiva	120
3.3.3. Estrategia de crecimiento	121
3.4. Definición del marketing mix	124
3.4.1. Producto	124
3.4.2. Precio	127
3.4.3. Distribución	129
3.4.4. Comunicación	131
Conclusiones del capítulo	140
Capítulo 4: Planteamiento operativo	141
Introducción	141
4.1. Distribución presupuestaria	142
4.2. Planes de acción	142
4.2.1. Plan de acción No. 1	143
4.2.2. Plan de acción No. 2	145
4.2.3. Plan de acción No. 3	146
4.2.4. Plan de acción No. 4	147
4.3. Sistema de Información y Control	149
4.3.1. Fase I: Análisis de la situación actual	150
4.3.2. Fase II: Planteamiento estratégico	150
4.3.3. Fase III: Plan de acción	151
Conclusiones del capítulo	152
Capítulo 5: Conclusiones Finales	153
5.1. Conclusiones teóricas	153
5.2. Conclusiones metodológicas	154
5.3. Conclusiones pragmáticas	155
Bibliografía	158
Anexos	161
Diseño de tesis	166

RESUMEN

La obra desarrollada presenta una nueva perspectiva sobre la gestión del marketing dentro los Museos. A partir de una variedad de metodologías y herramientas, se ha generado estrategias que permiten a la organización cultural afrontar el constante cambio del entorno y del mercado, desde una nueva estructura de precios, acciones de comunicación integral, distribución de programas externos, imagen de marca y análisis de públicos; con la intención de mejorar el servicio al visitante y generar una mayor rentabilidad para la organización, que garantice su sustentabilidad.

ABSTRACT

The developed work presents a new perspective about how to manage the marketing inside the museums. From a variety of methodologies and business tools, it has been generated strategies that allow the organization to confront the constant changes of the environment and the market, based in a new structure of prices, integrated communication actions, external programs of distribution, brand management and public analysis. All of these with the purpose to improve the customer services and to generate higher incomes, in order to guarantee its yield.

INTRODUCCIÓN.

En 1967, Phillip Kotler, el gurú del marketing contemporáneo, fue el primero en destacar la importancia del marketing dentro de las entidades culturales; pues tanto museos, bibliotecas, auditorios o universidades producen bienes culturales para ser ofertados en el mercado.

En este sentido, la realidad de un museo no difiere sustancialmente de un negocio cualquiera. Si bien su función es esencialmente educativa, la supervivencia de la entidad dependerá del mantenimiento de un adecuado flujo de ingresos que permitan cubrir costos, gastos e inversiones.

Esta evidente realidad motivó –desde hace más de treinta años- al estudio del marketing aplicado al sector de las artes y la cultura en los países primermundistas, mientras que en países en vías de desarrollo esta disciplina es solo una teoría emergente.

En nuestra Ciudad la realidad relativa al marketing de museos se ajusta a la tendencia del sector. Si bien poseemos un invaluable patrimonio cultural y artístico, esta “capacidad instalada” no es aprovechada satisfactoriamente debido a la fuerza con la que se mantiene el arcaico paradigma de que las artes y la cultura no pueden -ni deben- mezclarse con las estrategias empresariales.

De aquí parte mi interés por desarrollar un proyecto académico que presente nuevas perspectivas para la gestión cultural en Cuenca, y que mejor escenario de aplicación para estas teorías que en el museo líder de la industria local: El Museo Pumapungo.

Si bien este museo es el único en la Ciudad que utiliza la gestión estratégica como direccionamiento para la ejecución de sus procesos diarios; el limitado personal que labora en la entidad y las barreras estatales para la

contratación de personal no permiten que se incorpore profesionales especialistas en marketing que aporten con nuevas perspectivas de mejora. Así, existe un desconocimiento completo sobre la situación actual de la organización frente al mercado, información básica para la acertada toma de decisiones administrativas por parte de la Dirección y la Gerencia de la entidad.

Esta carencia de datos periódicos, que no permite mantener un registro estadístico de lo que ocurre en los procesos diarios de la institución; incide directamente en la definición de las políticas de marketing (marketing mix), pues cada variable es definida sin ningún fundamento científico. Hechos que imposibilitan la creación de planes de acción periódicos y, menos aún, la implementación de mecanismos de control y seguimiento que garanticen el cumplimiento de objetivos.

Con estos antecedentes, el proyecto de marketing a desarrollar propone definir un plan que oriente los esfuerzos de la organización para detectar, anticipar y satisfacer las necesidades de los visitantes; mediante una investigación orgánica y sistemática, que desarrolle propuestas innovadoras que aporten a generar un mayor retorno a su inversión: en prestigio, dinero y calidad de servicio al visitante.

El plan de marketing, como bien lo concibe Lorenzo Iniesta (2001):

“(...) ayuda a aprovechar óptimamente todos los recursos de la empresa coordinando esfuerzos, distribuye claramente responsabilidades y atribuciones, hace posible un mejor control de actividades y de resultados, dota a la compañía de una abundante información sobre la que adoptar decisiones basadas en realidades” (363).

Dependiendo de la naturaleza del negocio, se puede elaborar planes de marketing por producto o líneas de producto, o por un tiempo determinado (por lo general un año). El primer caso, por lo general, se aplica a los productos que van a ser introducidos al mercado; y el plan anual hace referencia a los productos ya inmersos, cuya revisión permitirá descubrir

problemas, oportunidades y amenazas. En nuestro caso optamos por la segunda alternativa.

En forma concreta, el plan de marketing a desarrollar pretende dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Saber quiénes visitan el Museo y por qué.
- Atraer más visitantes, posibles donantes y apoyo gubernamental.
- Conocer las posibles mejoras que los visitantes esperan.
- Determinar si el valor de inversión de los visitantes ha justificado su visita.
- Reforzar o mejorar las relaciones que se mantienen con los *stakeholders*.
- Asegurar que las atracciones han sido correctamente publicitadas.
- Tener un referente de los visitantes para las futuras tomas de decisiones

La mayoría de los autores coinciden sobre la estructura que debe tener un plan de marketing, pues, en esencia, la idea es conocer nuestra situación actual y definir una situación ideal o deseada. Las siguientes preguntas lógicas sintetizan las etapas que se incluyen en proyecto.

¿Cómo estamos?	Análisis situacional
¿Cómo nos perciben?	Investigación de marketing.
¿Dónde queremos llegar?	Objetivos
¿Cómo lo vamos a lograr?	Estrategias y políticas
¿Qué debemos hacer?	Plan operacional
¿Cómo saber si vamos bien?	Sistemas de Control

Para el desarrollo de cada etapa utilizamos y adaptamos algunas herramientas de otras disciplinas administrativas como la planificación estratégica, investigación de mercados, análisis financiero, etc.; pues, evidentemente, debemos mantener una concepción sistémica que integre

las decisiones y estrategias de marketing con el resto de planteamientos estratégicos de todo el resto de áreas el complejo cultural.

La metodología de investigación utilizada a lo largo de todo el plan se sustenta tanto en fuentes primarias, a través de encuestas y entrevistas en profundidad; así como en fuentes secundarias, que incluyen recopilación de documentación del Área Cultural del Banco Central del Ecuador, revisiones bibliográficas en soporte físico y virtual.

Por otro lado, y en referencia a las herramientas de investigación, planificación y de generación de estrategias, debemos indicar que, a pesar de que en la Ciudad existen innumerables publicaciones sobre Marketing, e incluso casi la totalidad de los centros de educación superior consideran en su oferta académica carreras como Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o Tecnología en Marketing, pocas son las publicaciones y los trabajos de investigación referentes al tema planteado.

Con este referente, se ratifica la validez y nuestra legítima intención de desarrollar un proyecto de investigación que se oriente a la definición de estrategias y acciones específicas para Museos en un contexto latinoamericano; teniendo en cuenta que, a diferencia del marketing comercial, en el plano cultural el producto (entendido como la visita o la experiencia) no satisface las necesidades del consumidor sino, simplemente, es el mismo producto el que invita al consumidor a conocerlo y apreciarlo.

En definitiva, esta primera publicación podría llegar a ser una obra de consulta para el resto de administradores de museos locales que todavía no han considerado al marketing como una filosofía y una técnica orientada a la satisfacción de las necesidades de los individuos y organizaciones.

CAPÍTULO 1.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

*"Es imprescindible que las grandes compañías
estén dispuestas a adaptarse a los tiempos
y a los avances tecnológicos."*

-Alvin Toffler

Introducción.

Una organización, dentro de la concepción sistémica, es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes; así, al momento en que alguno de sus departamentos no cumple satisfactoriamente con una actividad propuesta, incide, de una u otra forma, en la meta planteada a nivel general por el sistema organización.

En este contexto, cada departamento es considerado un subsistema y, a su vez, puede englobar otros subsistemas. Dependiendo del tamaño y del tipo de actividad que la empresa realiza, pueden existir infinitos sistemas dentro de una misma entidad, todos debidamente organizados para aportar a la consecución del objetivo global.

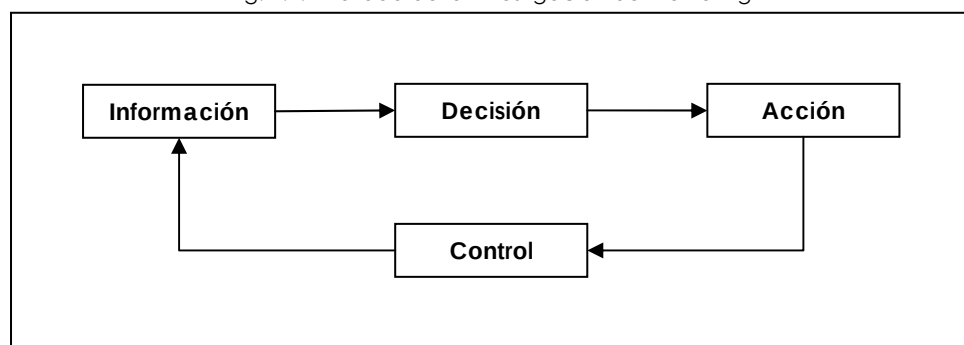
Por otro lado, sería ilógico considerar que las empresas son completamente autónomas y autosuficientes; también son parte de un sistema más grande que incide en su normal accionar. Así, tiene notable influencia la situación de la *industria*¹ en la cual se encuentran, las condiciones del país e incluso las tendencias mundiales. Ante esto, es indispensable contar con información oportuna de cada una de estas dimensiones.

El tener recopilada toda esta información en forma sistemática, permite tener fundamentos y referentes idóneos para facilitar una correcta *toma de*

decisiones, pues disminuye el riesgo ante la incertidumbre al poder prever las posibles consecuencias en los diversos escenarios planteados.

Esta previsión de escenarios –o de supuestos- permitirá controlar la ejecución del plan de marketing, pues los resultados que se obtengan podrán ser comparados con la situación inicial. Este análisis horizontal permitirá corregir a tiempo posibles desviaciones entre lo planificado y la realidad. (Crf. Iniesta, 2001, p. 64)

Fig. 1.1. Finalidad de la investigación de marketing



FUENTE: Iniesta, 2001, p. 63

Con todos estos antecedentes, una definición de *análisis de la situación actual* sería: un estudio interpretativo de factores internos y externos que inciden, directa o indirectamente, en la organización; para tomar decisiones adecuadas que permitan maximizar la rentabilidad.

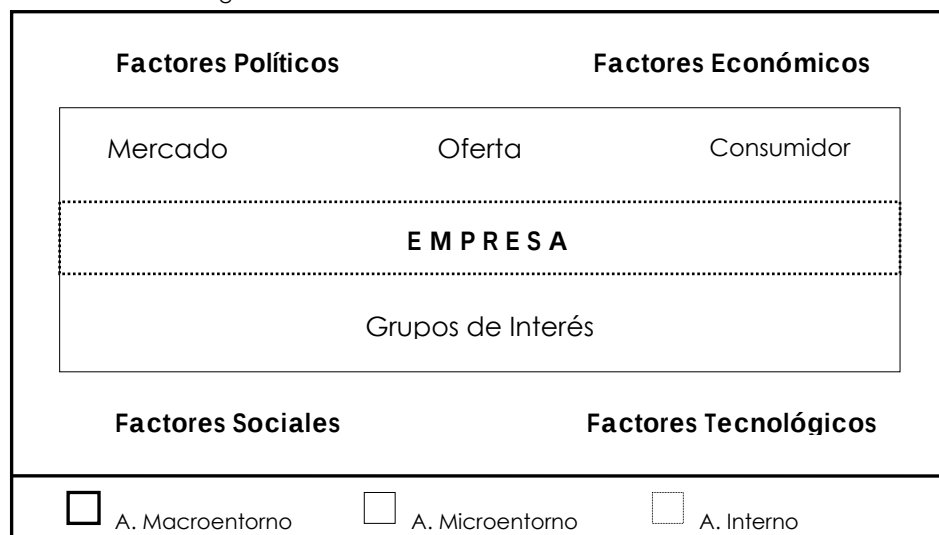
En términos más sencillos, y como bien lo define François Colbert (2003), el *análisis de la situación actual* nos va a permitir dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos ahora? ¿Dónde vamos si continuamos con las actuales actividades y sin cambiar los objetivos y estrategias actuales? (p. 247).

En el plan de marketing propuesto, el análisis situacional investigará sobre tres campos:

¹ Los mercadólogos consideran al conglomerado de empresas que ofertan un producto específico, o una clase de de productos, como una industria.

1. Análisis interno: Permitirá dar una visión global de la organización, definir sus capacidades, sus recursos; y encontrar los puntos débiles y fuertes, en relación a los objetivos organizacionales.
2. Análisis del macro-entorno: Permitirá detectar posibles oportunidades y amenazas para la organización, a partir del estudio de los factores no controlables que tienen influencia indirecta y permanente sobre la entidad y sobre todos los actores del micro-entorno.

Fig. 1.2. Actores en el análisis de la situación actual



Elaboración: Matías Abad Merchán

3. Análisis del micro-entorno: Permitirá detectar posibles oportunidades y amenazas para la organización, a partir del estudio de los factores de mayor proximidad que influyen en forma más mediata.

La información recopilada en este capítulo, sin duda es la más significativa de todo el estudio pues será el referente para la definición de objetivos, estrategias, actividades y tareas. En esencia, y como mencionamos antes, facilitarán una acertada *toma de decisiones*.

1.1. Análisis Interno.

El tener una visión global de la organización permitirá que el plan de marketing esté orientado hacia la consecución de los mismos objetivos generales, planteados por la Dirección General.

Alejandro Salvador (2000), en su definición de análisis interno, destaca en forma concreta su finalidad:

Realizar un análisis interno de la empresa supone analizar los recursos y capacidades de la propia empresa, con el fin de encontrar los puntos fuertes –que pueden permitirle mantener una ventaja competitiva- y débiles –que suponen un riesgo para conseguir los objetivos- de la organización. (p. 27)

De esta forma, podemos concluir que las decisiones que la Dirección tomará frente a una oportunidad o amenaza externa deberán responder a las *aptitudes* con las que cuenta la organización.

En el caso del Museo Pumapungo, algunos factores internos difieren de los de las empresas tipo, con fines de lucro, empero, el análisis mantiene la misma finalidad.

1.1.1. Antecedentes.

El Museo Pumapungo, sin duda, es el complejo cultural más importante de la Ciudad. Su administración es responsabilidad de la Dirección Cultural en Cuenca del Banco Central del Ecuador.

Desde que se ejecutó el proceso de dolarización, muchas entidades pusieron en tela de juicio la existencia del Banco Central, lo que provocó que la institución realice una serie de cambios estructurales internos: reducción de personal y presupuesto. Así se logró ratificar la necesidad de que sea el Banco Central quien siga administrando todo el patrimonio cultural existente.

Con este antecedente, la organización del Museo se encuentra regulada dentro del Estatuto Orgánico Funcional del Banco Central, como parte de los procesos especiales, consagrando una organización básica lo suficientemente flexible como para permitir que la entidad responda a las exigencias de una economía y sociedad dinámica, en permanente transformación.

Desde sus inicios, la estructura orgánica del Museo no ha contado con un departamento de Marketing, ni siquiera existe un profesional idóneo que se responsabilice de tomar decisiones en esta área en forma oportuna; por tanto, las estrategias son definidas en forma intuitiva por el Director Regional de Cultura y sus asesores.

1.1.2. Información General.

<i>Nombre de la organización:</i>	Museo Pumapungo. ²
<i>Ubicación:</i>	Calle Larga y Ave. Huayna Cápac.
<i>Teléfono:</i>	(593 7) 2823461
<i>Website:</i>	http://www.pumapungo.com
<i>Horario de atención:</i>	Lunes a viernes de 08h30 a 18h00 Sábados de 09h00 a 13h00
<i>Director:</i>	Andrés Abad Merchán.
<i>Tamaño de la organización:</i>	11 empleados.

1.1.3. Marco Jurídico.

El marco jurídico describe los límites legales dentro de los cuales se desarrollará la actividad de la organización. A pesar de que han existido continuos debates sobre el hecho de que el Patrimonio Cultural existente en las Áreas Culturales no debería ser administrado por el Banco Central -pues no es su finalidad-, esta función de gestor cultural ha sido consagrada por la Ley.

² Marca recientemente definida para todo el complejo cultural; sin embargo, y como veremos más adelante, toda la normativa aún reconoce al complejo como Área Cultural, y a la instancia administrativa como Dirección Regional de Cultura en Cuenca del BCE.

El art. 93 de la Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado garantiza la existencia y autonomía del Área Cultural.

"El Banco Central del Ecuador mantendrá las actividades culturales y sociales que estuviere realizando a la fecha de expedición de esta Ley y las apoyará con sus propios recursos. La estructura de estas actividades se determinará en el estatuto del Banco Central del Ecuador, dándoles independencia administrativa. Sus presupuestos serán aprobados por el Directorio, tendrán contabilidad propia, pero serán auditados por el Banco."

Por otro lado, el Estatuto Orgánico del BCE de 2001 (Decreto Ejecutivo No. 1598 del 13 de junio de 2001), al referirse a los *procesos especiales*, indica: "los que tienen a su cargo la ejecución de las políticas cultural y social de la institución". Con relación al Área Cultural dice: "La Gestión Cultural tiene ámbito nacional y está conformada por tres Direcciones Culturales Regionales, en Quito, Guayaquil y Cuenca y un Comité Cultural Nacional integrado por el Subgerente General del Banco Central del Ecuador y los tres Directores Culturales Regionales".

De esta forma, el accionar de la Dirección Regional de Cultura en Cuenca, es concebido como un *proceso especial* dentro del estatuto; es decir, como una actividad que genera valor pero que no es afín a la misión del Banco Central.

1.1.4. Plan Estratégico General 2004 - 2007.

El proceso de planificación estratégica, permite aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo propone conseguirlo. "[...] implica determinar cuál ha de ser el mejor futuro para una organización a base de estudiar su situación en su entorno cambiante y realizar pesquisas y consultas dentro y fuera de la organización." (Lord y Dexter Lord, 1998, p. 62-63).

El taller para la elaboración del Plan Estratégico del Área Cultural del BCE³ obtuvo como productos principales la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias; es decir, el *pensamiento estratégico*. Esta planificación ha orientado las decisiones de la Dirección y ha permitido diseñar proyectos realistas, ejecutables y tendientes a optimar recursos.

1.1.4.1. Misión.

“Constituirnos en un área que custodia, conserva y difunde el patrimonio cultural de la institución, con solvencia técnica, y uso eficaz y eficiente de recursos, para una educación integral y de respeto a la diversidad, con énfasis en la identidad regional.”

1.1.4.2. Visión.

“Somos líderes en una gestión cultural con excelencia, que valora y conserva el patrimonio con fines educativos, comunitarios, de diálogo intercultural, y que propende la sustentabilidad.”

1.1.4.3. Valores.

- Compromiso
- Excelencia
- Proactividad
- Ética
- Profesionalismo

1.1.4.4. Objetivos Estratégicos.

1. Optimizar los procesos administrativos.
2. Propender a la sustentabilidad parcial de los programas culturales.
3. Preservar y difundir, con fines educativos, la diversidad y riqueza de los bienes culturales del Banco Central del Ecuador.

³ Taller realizado el 13 y 14 de enero de 2004, en el Complejo Social del BCE, con la

4. Generar políticas culturales en el BCE, en el ámbito nacional.

1.1.4.5. Estrategias.

1. Recuperar la autonomía financiera aprovechando los niveles de descentralización existentes.
2. Mejorar los procesos de comunicación (internos).
3. Desarrollar, ejecutar y monitorear un sistema completo de planificación.
1. Mejorar la organización interna de los fondos.
2. Generar investigación de los fondos.
3. Ampliar los sistemas de conservación y restauración de los fondos.
4. Difundir con perspectiva educativa los bienes culturales.
5. Involucrar a la comunidad en las actividades que desarrolla el Área Cultural del BCE.

1.1.5. Estructura organizacional.

En términos simples, la estructura organizacional “define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo”. (Robbins, 1999, p. 478). Dentro de esta estructura podemos analizar algunas instancias que nos proveerán de una visión global.

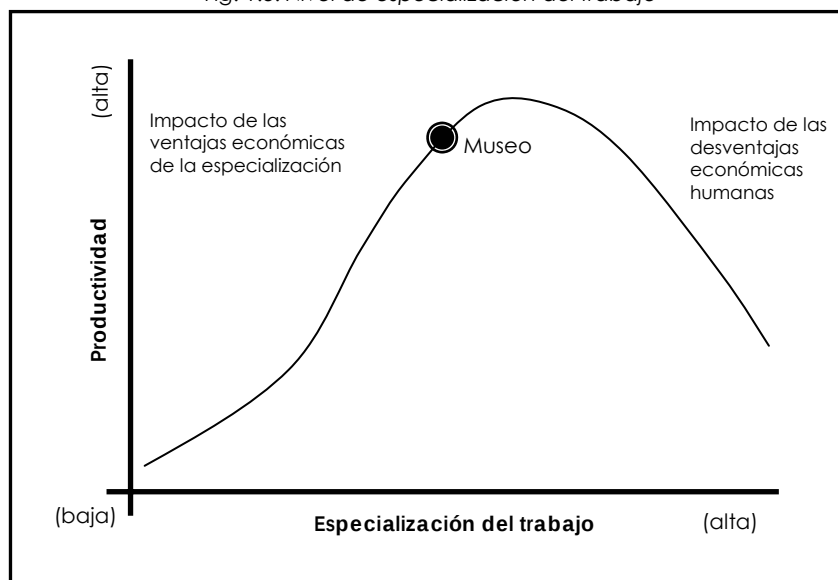
1.1.5.1. División del trabajo.

La división del trabajo define el grado en que las tareas se subdividen en puestos separados.

En el Museo existe una baja especialización del trabajo, pues los empleados –debido poco personal- se han convertido en gestores culturales que administran proyectos, teniendo plena potestad para subcontratar técnicos y especialistas para la ejecución de tareas.

Esta estrategia, adoptada por la coyuntura existente, incrementa la productividad y su satisfacción personal⁴.

Fig. 1.3. Nivel de especialización del trabajo



Fuente: Adaptado de Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, p. 479-480.

1.1.5.2. Departamentalización.

La Departamentalización indica la base con la cual se agrupan los puestos de trabajo.

El Museo tiene una estructura organizacional en base de *procesos*⁵, que depende directamente de la Gerencia General y que tiene un Comité Cultural Nacional conformado por el Subgerente General y tres Directores Regionales asentados en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Dentro del *proceso cultural* que se maneja en la Dirección Cultural de Cuenca, existen algunos *subprocesos* y *productos* (ver Anexo 1) que conforman todo el acervo patrimonial del Museo Pumapungo.

⁴ Aceptamos la teoría de Stephen Robbins que sostiene, en base a su experiencia en muchas empresas, que las habilidades intercambiables dentro de un trabajo aumentan la producción y la satisfacción laboral. (1999, p. 479).

⁵ En el contexto organizacional la Departamentalización por procesos se refiere a que cada departamento se especializa en una fase específica.

Podemos decir, por otro lado, que existe una estructura abierta; pues las tareas asignadas a los empleados, depende directamente de las necesidades de cada uno de los procesos.

1.1.5.3. Cadena de mando.

La cadena de mando equivale a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición. Aclara quien reporta a quién. (Cfr. *op. cit.*, p. 481 y ss.)

En el Museo existe *unidad de mando*⁶, pues todos empleados obedecen a un solo jefe superior, el Director Regional, ante el cual son directamente responsables.

1.1.5.4. Centralización y descentralización.

Determina en qué instancias y el grado en que se concentran las decisiones organizacionales.

La organización está altamente centralizada, concentrándose la gran mayoría de decisiones en la Dirección Regional de Cultura.

1.1.5.5. Formalización.

El hecho de que un puesto esté muy formalizado, implica que el empleado tiene una mínima posibilidad de aportar nuevas ideas o generar soluciones creativas sobre las actividades a realizar.

En el caso del Museo, existe plena libertad para el desarrollo de la creatividad, pues el director está abierto a recibir ideas innovadoras de todo su personal.

⁶ Existe unidad de mando cuando el subordinado tiene un solo jefe superior.

1.1.6. Estructura Financiera.

El análisis de la estructura financiera es útil para predecir futuras necesidades de financiamiento y la capacidad de la entidad para afrontarlos; igualmente, es útil para evaluar la posibilidad que tiene de distribuir recursos entre aquellos que tienen un interés en dicha entidad.

Como mencionamos anteriormente en el *marco jurídico*, los presupuestos del Museo son aprobados por el Directorio. Si bien tiene autonomía para llevar su propia contabilidad, ésta será auditada por el Banco.

Esta parte del análisis difiere notablemente frente a las empresas con fines de lucro, pues el BCE con su política de promover una "cultura para todos", realiza constantemente actividades gratuitas para la colectividad. Por otro lado, los esfuerzos en "I + D" y los costos de mantenimiento muy difícilmente se lograrán cubrir con los ingresos provenientes de boletos, ventas de libros o souvenirs.

Análisis de presupuestos.

"El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la coordinación y ejecución". (Weston, 1994, p.159)

A través del análisis vertical y horizontal de los presupuestos históricos, presente y proyectados (ver Anexo 2) podremos visualizar la evolución anual de cada uno de los indicadores y ratios definidos.

Podemos identificar que desde se inició la ejecución del proyecto del Parque Arqueológico y Etnobotánico Pumapungo, el presupuesto aprobado para el Área Cultural se ha incrementado notablemente. Desde el año 2000 hasta el 2008 (proyectado) la sumatoria de la tasa de crecimiento es de 888%.

Igualmente, la tasa de crecimiento de los ingresos, por concepto de venta de publicaciones, souvenirs y boletos de ingreso ha tenido un crecimiento

regular promedio del 6%, con excepción del 2004 cuando los ingresos se dispararon a 44476 dólares, que representa un 378% de incremento frente al 2003; esto se atribuye a la apertura del Parque Arqueológico y Ethnobotánico Pumapungo.

Por otro lado, en promedio, un 69% del presupuesto ejecutado ha sido destinado para el Parque; y la tendencia indica que se los recursos asignados disminuirán a un 60% para los años siguientes.

El ratio más elevado de rendimiento sobre la inversión es de 8.6% logrado en el 2004, lo que es un buen referente para futuras proyecciones.

1.1.7. Estructura operacional.

La estructura operacional analiza las variables que intervienen en el proceso productivo, lo que permite detectar posibles focos de mejora que pueden agregar valor al servicio final.

En este caso nos encontramos con un *proceso cultural*, en concordancia con la descripción de la departamentalización ya tratada.

1.1.7.1. Elementos.

Tabla 1.1. Elementos del proceso cultural

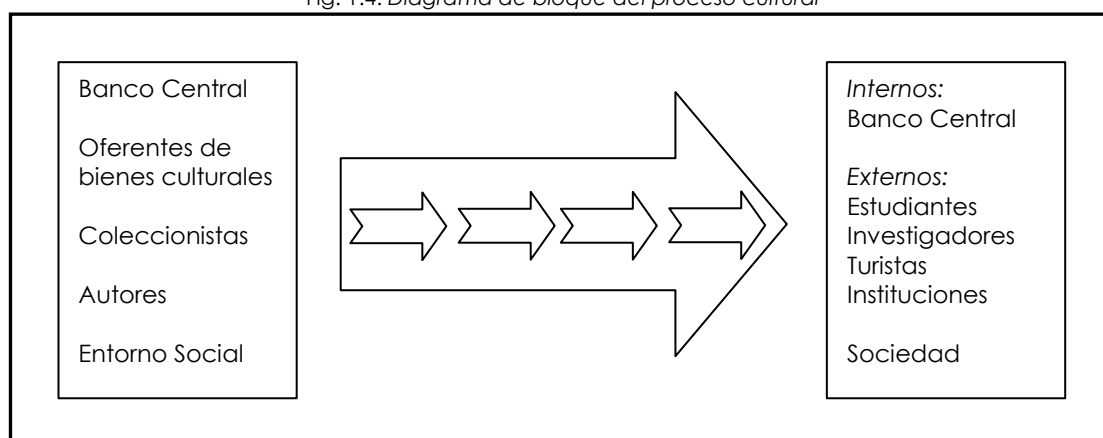
Clientes	Productos	Procesos	Insumo	Proveedores
Internos: - Banco Central	- Plan Cultural	- Planificación	- Política institucional cultural - Presupuesto - Activos Culturales	- Banco Central - Coleccionistas - Oferentes de bienes culturales
	- Proforma presupuestaria - Evaluación			
Externos: - Estudiantes - Investigadores - Turistas - Instituciones - Sociedad	- Ejecución presupuestaria - Servicios	- Gestión		- Autores - Entorno Social
	- Museos	- Museístico		
	- Bibliotecas, archivos históricos,	- Documental		
	- Publicaciones	- Editorial		
			- Textos originales	

Fuente: Adaptado de: BCE [s.f.]. *Proceso Cultural*. [Documento Excel]

1.1.7.2. Diagrama de bloque

Si relacionamos estos elementos, podemos elaborar un diagrama de bloque horizontal que sintetiza el proceso cultural.

Fig. 1.4. Diagrama de bloque del proceso cultural



Elaboración: Matías Abad Merchán

1.1.8. Talento Humano.

En la actualidad, la situación mundial se caracteriza por una acelerada internacionalización de los mercados, permanentes cambios de contexto y creciente valoración del conocimiento. Este escenario obliga a que las organizaciones estén en continua innovación y, para conseguirla, es indispensable liderar la creatividad de quienes son la esencia misma de la organización: los seres humanos.

Un correcto análisis del *talento humano*⁷ permitirá que las decisiones de la Dirección se orienten a la construcción de un favorable ambiente de trabajo que despierte el espíritu *intraemprendedor* de las personas hacia la consecución de sus objetivos personales y corporativos.

Para nuestro estudio en particular, nos interesa conocer la distribución de responsabilidades, destacando el área de trabajo y las funciones asignadas; así podremos redefinir y aumentar algunas funciones para la eficiente ejecución del plan de marketing.

⁷ Cuando utilizamos el término *recurso humano* se está catalogando a la persona como un instrumento, al mismo nivel que el recurso financiero o material; sin tomar en consideración que éste es el capital principal. Aceptamos de aquí en adelante el término talento humano.

Tabla 1.2. Distribución de responsabilidades del personal

N.	AREA	NOMBRE	OTRAS ACTIVIDADES
1	Director Cultural Regional	Andrés Abad	
2	Administración Parque	Cecilia Aguilera	Apoyo Administración Museo
3	Oficinista	Luis Jiménez	Apoyo Contable
4	Museología Y Educación	Jorge Ortega	Mantenimiento Museo
5	Comunicación Cultural	Esthela Terán	Apoyo Educación
6	Curador-Investigador Arte	Pedro Cueva	Apoyo Arqueología PAP/Boletines de prensa
7	Curador-Investigador Arqueología	Patricio Sánchez	Area Técnica Parque Pumapungo y Museografía
8	Curador-Investigador Etnografía/Coordinación Conservación Preventiva	Tamara Landívar	Coordinación con Fondos Culturales y PMT
9	Curador-Investigador Biblioteca	Patricio Alvarez	Apoyo Proyectos de Investigación
10	Imagen Corporativa/Documentalista-Biblioteca	Ernesto Dávila	Apoyo organización eventos y Auditorio
11	Documentalista-Musicoteca/Comercializador	Rosa Garrido	Apoyo Autogestión Tienda del Museo

Fuente: Andrés Abad M. Elaboración: Matías Abad Merchán

1.1.9. Marketing

Para el análisis de la estructura de Marketing de la organización, primero tenemos que considerar que el Museo es una institución fundamentalmente educadora, al servicio de la comunidad.

Por otro lado, el estudio en profundidad, sistemático y crítico de la orientación del marketing de la organización permitirá solucionar problemas actuales, reforzar sus fortalezas competitivas y aumentar el nivel de eficiencia y rentabilidad en sus actividades.

El presente análisis de la estructura del marketing se ocupará del estudio de la mezcla de marketing o *marketing mix*; pues el éxito de toda estrategia depende del acertado equilibrio de sus elementos y de lograr una sinergia a través de su combinación.

1.1.9.1. Producto

Desde una perspectiva amplia el producto se define como "cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad." (Kotler, 2000, p. 394).

Bajo este criterio, nos referimos como producto a bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. (ibidem).

En el caso de un museo, el producto es la *visita*; que puede corresponder a la categoría de *bienes de especialidad*, pues el consumidor desea y busca los medios necesarios para ver una exposición o un evento cultural, y será firme en su decisión.

Los componentes del producto *visita* son:

- Especificaciones técnicas de lo que se muestra.
- Percepción que el público tiene durante la visita: clima relacional, aspecto lúdico, satisfacción, aprendizaje, anexo...

(Sanguinetti, [s.f.], p. 4)

Por otro lado, los productos culturales del Museo pueden ser considerados como *complejos*, pues para apreciarlos se requieren determinados conocimientos y habilidades.

Portafolio de productos.

Un portafolio de productos, o cartera de productos, está constituido por todos los productos ofrecidos al mercado por una empresa. En esta perspectiva, la oferta del Museo es:

Salas de Exposición Permanente.

Sala de Etnografía Nacional.

Ofrece al visitante una profunda descripción de las diversas etnias y culturas existentes en el Ecuador, en base a la representación de utensilios, vestimenta y objetos decorativos de uso cotidiano.

El espacio está debidamente ambientado con sonidos, música y efectos sonoros que permiten adentrarnos en cada una de las regiones naturales del país.

Sala de Arqueología Sierra Sur y Suroriente.

En este espacio se integran utensilios de uso personal y decorativo; materiales y herramientas de construcción, propias de las culturas Cañari e Inca. Entre las piezas destacadas están las chimbas (jarras) con asas feminoideas, talvez únicas en durante el Imperio del Tahuantinsuyo. Estas piezas forman parte de una reserva, de alrededor de trece mil objetos arqueológicos que custodia el Museo.

Sala de Arte Republicano.

La Muestra comprende cuadros, Cristos tallados y reproducciones de arte mural que van desde el Barroco tardío, de fuerte connotación religiosa (siglo XVIII); arte laico, de orientación romántica (siglo XIV); hasta el realismo y proyecciones estéticas hacia el siglo XX.

Entre las obras más destacadas están las de Gaspar Sangurima, Miguel de Santiago, Bernardo Rodríguez y Manuel de Samaniego.

Sala de Numismática.

La muestra exhibe, en forma cronológica, la evolución de los instrumentos de medida de valor y medio de pago que han existido en el Ecuador. Desde las conchas *spondylus*, hachas, mullos y

piedras preciosas, utilizadas en el período precolombino; hasta las macronuméricas monedas utilizadas hasta antes de la dolarización.

Parque Arqueológico y Etnobotánico Pumapungo.

El Parque sumerge al visitante en una profunda experiencia de aprendizaje sobre la cosmovisión andina. Incluye las ruinas Cañaris, reconstrucciones hipotéticas de la época en que Inka visitaba la ciudad de Tomebamba; además, se ha introducido flora y fauna propias de la época y de la región que construyen un ambiente mágico que permite evocar la memoria ancestral.

Salas de Exposición Temporal.

El Museo dispone de tres salas y el vestíbulo para realizar sus exposiciones temporales, las cuales suelen tener una duración de tres meses, aproximadamente. En la mayoría de casos, estas salas son el espacio idóneo para la presentación de exposiciones de artistas locales y nacionales. En otras ocasiones se realizan exposiciones temáticas, utilizando piezas que el BCE custodia en sus reservas.

Biblioteca “Víctor Manuel Albornoz”.

La biblioteca del Museo es una de las más grandes y actualizadas de la Ciudad, con un patrimonio bibliográfico de más de ochenta mil volúmenes; amén de un extenso fondo de periódicos y revistas especializadas. Tiene una capacidad para 100 personas.

Archivo histórico.

El archivo histórico cuenta con más de seis mil documentos y quince mil fotografías relativas a la historia de la ciudad y la región, disponibles para el público en general, en las mismas instalaciones de la Biblioteca.

Musicoteca.

Este archivo cuenta con una importante colección de grabaciones originales en formato casete y CD, de géneros como: música popular ecuatoriana y latinoamericana, jazz, rock, *newage*, clásica y electrónica. La musicoteca dispone de siete cabinas individuales, equipadas con un reproductor y audífonos profesionales.

Videoteca.

El fondo de videos incluye documentales, películas, entrevistas y videos musicales. El archivo está constituido por grabaciones en formato Betamax, VHS y DVD. Para su visualización se han equipado tres salas pequeñas y un auditorio para cien personas.

En forma periódica el Museo, a través de su videoteca, organiza sin costo ciclos de cine y paneles abiertos para toda la comunidad

Almacén del museo.

El almacén del Museo pone a disposición del público todas las obras editadas por el BCE: folletos, revistas, libros e impresos. Las publicaciones, en su mayoría, son de excelente calidad y a precios sumamente cómodos.

Una vez al año organiza la "feria del libro" donde se elaboran paquetes promocionales y se ofrecen grandes descuentos. Además, se venden algunos *souvenirs* relativos a las exposiciones y la cultura pre-hispánica ecuatoriana.

Programas educativos.

Jueves culturales.

Los *jueves culturales* es uno de los productos mejor posicionados en la localidad, debido a la calidad de los eventos y por su condición de gratuitos. Desde hace algunos años ha sido la plataforma ideal para

que muchos grupos artísticos nacientes se den a conocer en la Ciudad.

Caminata del solsticio.

Cada vez se va reforzando más la marca de la *Caminata del Solsticio*, evento anual que congrega a una gran multitud (cerca de 500 personas) que acompaña a la *piedra filosofal* desde el Museo Pumapungo hasta el Cerro Monjas.

Sala de uso múltiple.

La sala de uso múltiple es el espacio idóneo para la realización de conferencias, seminarios, lanzamientos de libros, etcétera. Está equipada con soportes multimedia y tiene una capacidad aproximada de 150 personas.

Estadísticas de visitantes.

Cómo definimos al inicio del apartado, la *visita* –desde el punto de vista del Museo– es el producto *per se*; y de su análisis se desprenderán algunos de los criterios más importantes para la formulación de los objetivos y estrategias de marketing.

Desafortunadamente, el Museo no ha estructurado un sistema de información de marketing (SIM) que nos permita obtener resultados históricos en detalle, sin embargo, existen algunas estadísticas del año 2005 que, para el efecto, serán de gran ayuda.

Distinguimos dos tipos de visitas:

- Categoría *adultos*: Incluye a turistas nacionales (no estudiantes), y turistas extranjeros en general, a quienes se les cobra tres dólares (\$3) por la visita.

- *Categoría estudiantes*: Incluye a los estudiantes primarios, secundarios y superiores de los establecimientos públicos y privados del Ecuador; ellos pagan mitad de precio, un dólar y medio (\$1.5).

Tabla 1.3. *Visitantes adultos del Museo durante el año 2005*

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	\$	Ingreso
690	741	680	762	720	842	1750	1606	850	786	895	798	11120	3	\$ 33,360

Fuente: Esthela Terán, CC. Museo Pumapungo. Elaboración: Matías Abad Merchán

Es importante destacar la estacionalidad de las visitas, con marcados picos en los meses de julio y agosto, debido a que es verano (por lo general vacaciones) en el hemisferio norte.

No existe un registro mensual de visitantes *categoría estudiantes*, empero, acorde con la venta de boletos, durante el 2005 llegaron 12087 estudiantes nacionales, a quienes se les cobra \$1.5 por la visita.

Por tanto,

Visitantes adultos:	11120	x	\$3	=	\$ 33360
Visitantes estudiantes:	<u>12087</u>	x	\$1.5	=	<u>\$ 18130.5</u>
Total visitantes 2005:	23207			=	\$ 51490.5

En resumen, llegaron al museo durante el año 2005 un total de 23207 visitantes que pagaron su boleto y dejaron un ingreso total de 51490 dólares.

No existen estadísticas de los visitantes invitados y programas especiales gratuitos.

Por otro lado, de acuerdo a los registros de la categoría *adultos*, se elaboró la tabla 1.5., que destaca el país de origen de los visitantes del Museo.

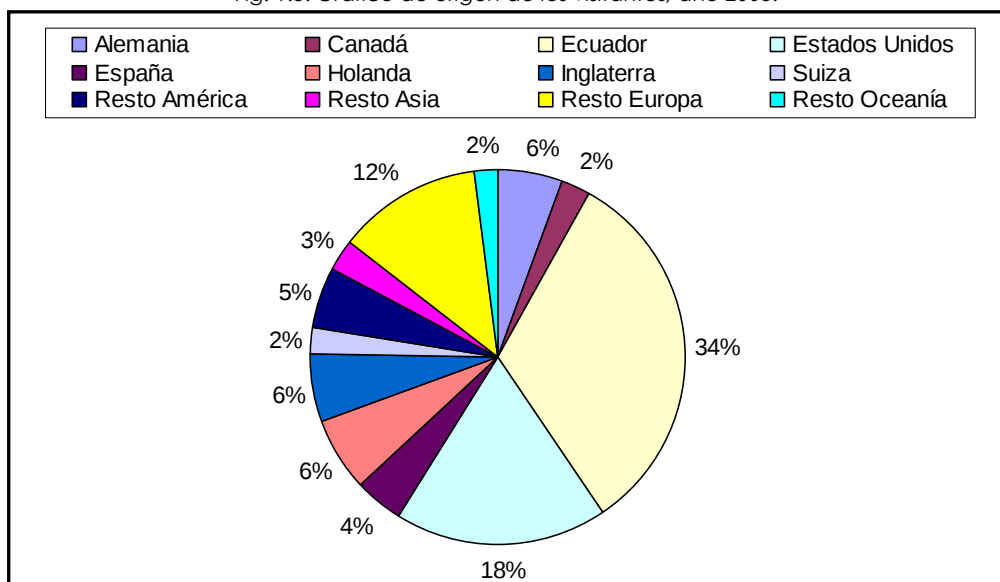
Tabla 1.4. País de origen de los visitantes, año 2005.

Procedencia	%	Procedencia	%
Europa	36.7	Alemania	5.6
América	25.8	Canadá	2.4
Asia	3.0	Ecuador	32.6
Oceanía	2.0	Estados Unidos	18.3
Ecuador	32.6	España	4.2
<i>total</i>	100	Holanda	6.3
		Inglaterra	5.9
		Suiza	2.4
		Resto América	5.1
		Resto Asia	3.0
		Resto Europa	12.4
		Resto Oceanía	2.0
		<i>total</i>	100.0

Fuente: Esthela Terán. CC. MP. Elaboración: Matías Abad Merchán.

Se evidencia que, si bien Europa es el continente del cuál proviene la mayoría de los visitantes, Estados Unidos –con una marcada diferencia- es el país con mayor turismo emisor que llega a Museo, luego de Ecuador naturalmente.

Fig. 1.5. Gráfico de origen de los visitantes, año 2005.



Fuente: Tabla 1.5. Elaboración: Matías Abad Merchán

En el caso de las visitas nacionales, es importante determinar las principales ciudades de origen de los visitantes. En base a datos estadísticos de

algunos meses del año 2005, podemos inferir los siguientes orígenes más representativos (tabla 1.5.).

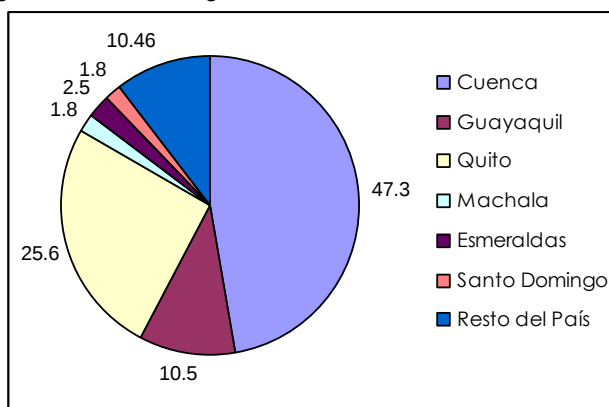
Tabla 1.5. Ciudad de origen de los visitantes nacionales; año 2005.

Ciudad	%
Cuenca	47.3
Guayaquil	10.5
Quito	25.6
Machala	1.8
Esmeraldas	2.5
Santo Domingo	1.8
Resto del País	10.46
<i>total</i>	100.0

Fuente: Esthela Terán CC.MP.
Elaboración: Matías Abad Merchán

Lógicamente, Cuenca es el mercado más importante de turistas nacionales, con casi la mitad de las visitas; seguido de Quito y Guayaquil, ciudades con la mayor población del país. Sin embargo, existe una definida concentración de estas tres ciudades con cerca del 84% de las visitas. Los porcentajes de ciudades vecinas como Loja (0.7%) y Machala (1.8%) son reducidos, a pesar de la cercanía.

Fig. 1.6. Gráfico de origen de los visitantes nacionales, año 2005.



Fuente: tabla 1.5. Elaboración: Matías Abad Merchán

1.1.9.2. Precio.

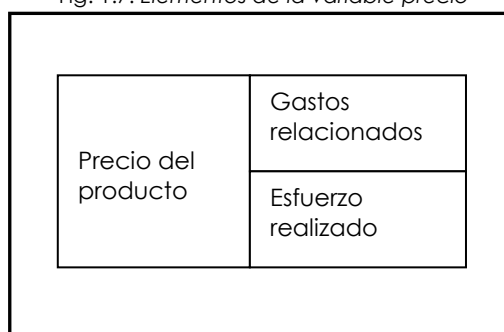
En su dimensión tradicional, el precio puede ser considerado como la cantidad de dinero que el consumidor paga por adquirir un producto. Sin embargo, para efectos del presente estudio, tal definición resulta limitada.

El precio de asistir a un museo puede incluir, a más de la visita *per se*, el costo del pasaje en transporte público o la gasolina del automóvil, el tomar una bebida después de la visita o ir a comer en algún lugar cercano.

Por otro lado, se debe considerar y valorar el *esfuerzo* que realiza la persona por obtener el producto, verbigracia, el esfuerzo por llegar a tiempo a un evento, recorrer todas las salas, presenciar toda la obra; como también el esfuerzo traducido en *riesgo*: falta de certidumbre de que los deseos y expectativas sean satisfechos.

Estas tres realidades deben ser tomadas muy en cuenta al momento de establecer una política de precios.

Fig. 1.7. Elementos de la variable precio



Fuente: Colbert, 2003, p. 144.

Fijación de precios.

Desde el punto de vista de la empresa, fijar un precio es como enviar una señal al mercado sobre el valor del producto. (Colbert, 2003, p. 145).

En el Museo Pumapungo, la política de precios se establece a través de la Comisión Cultural Nacional del Banco Central del Ecuador en Quito, a partir de un análisis superficial del mercado y de la inversión realizada.

Actualmente, existen las siguientes políticas de precios:

- Visitas gratuitas: jueves culturales, biblioteca, videoteca, musicoteca, archivo histórico.
- Precio fijo adultos: tres dólares (\$3). Para turistas nacionales y extranjeros, que da derecho a: visitar todas las salas de exposición permanente y temporal, Parque Arqueológico Pumapungo y folletería relativa al museo.
- Precio fijo estudiantes: un dólar cincuenta (\$1.5). Para todo tipo de estudiantes, únicamente del Ecuador, con el mismo alcance que el precio fijo adultos.
- Precio variable alquiler de auditorio: alrededor de mil dólares, por día, dependiendo del tipo evento y su finalidad.

Ninguna de estas políticas tienen un razonamiento estratégico, es decir, la definición del precio no obedece a objetivos que aporten a la consecución de las metas institucionales.

1.1.9.3. Distribución.

Si bien muchas empresas necesitan los servicios de mayoristas o minoristas, como agentes intermediarios, para acercar el producto al consumidor; en los museos la venta es directa.

Sin embargo, en productos como las publicaciones el Museo Pumapungo utiliza canales de distribución como librerías.

Elementos de la variable distribución.

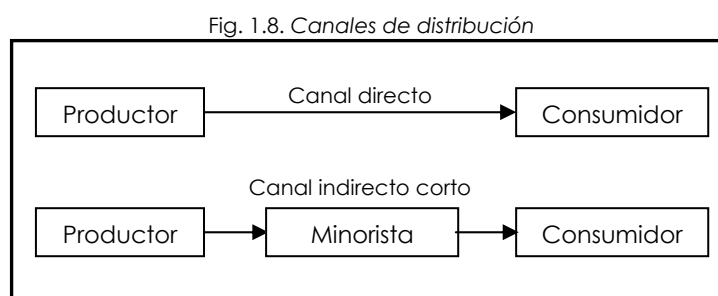
- *El canal de distribución:* incluye a todos los intermediarios que desempeñan papel determinado en el flujo de bienes desde el productor al consumidor.
- *La distribución física:* se refiere al acercamiento del producto a los consumidores mediante decisiones logísticas.
- *La localización comercial:* supone la elección del lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse. (Colbert, 2003, p. 170).

Al momento de plantear estrategias de distribución, debemos considerar que los elementos antes mencionados están condicionados por la naturaleza del producto ofertado.

Canales de distribución.

Un canal de distribución está conformado por agentes intermediarios que enlazan al productor con el consumidor, son remunerados y nunca llegan a poseer el producto, ni intervienen en este proceso.

En el caso del Museo, podemos considerar que la publicidad y las relaciones públicas (*infra* comunicación) son el único canal de distribución utilizado, pues hipotéticamente se considera que a través de la gestión de estas variables se logra la finalidad antes expuesta.



Elaboración: Matías Abad Merchán

Por otro lado, podríamos decir que el Museo Pumapungo muchas veces se convierte en un canal de distribución cuando algunas obras independientes

utilizan sus instalaciones, convirtiéndose en *exhibidor* de las mismas. Esta tarea implicar asumir la responsabilidad de publicitar el evento, informar al consumidor sobre los detalles, reservar boletos, etcétera.

La distribución física.

“La distribución física consiste en la logística y transporte implicados en el acercamiento de un producto al mercado.” (*op. cit.*, p. 180). Estas condiciones se aplican al sector cultural, destacando la idea de *servicio al cliente*. (*infra* servicio al cliente).

Localización comercial.

La localización comercial es el lugar donde se compra o consume el producto. Por tanto, nuevamente se involucra el esfuerzo que realiza la persona para trasladarse al lugar de interés.

En este sentido, el Museo Pumapungo tiene una muy adecuada localización pues se encuentra en el Centro Histórico que, a nuestra percepción, tiene las siguientes ventajas:

- Los turistas por lo general llegan en hoteles y hostales en el centro de la ciudad y pueden trasladarse caminando sin problemas.
- En la calle Larga existen diversas líneas de bus, lo que facilita la movilización a los visitantes locales.
- A lo largo de la calle Larga existen numerosos museos y centros culturales⁸, este efecto sinérgico genera más atracción de visitantes.

En contraposición, en las “horas pico” se dificulta la movilización en transporte privado, pues existe mucha congestión vehicular y el número de parqueaderos son insuficientes.

⁸ Incluso existe la intención de crear un proyecto turístico denominado *La Calle de los Museos*; en cierta forma imitando proyectos como el *Triángulo del Arte* de Madrid que incluye el Centro de Arte Reina Sofía, el Museo del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza.

1.1.9.4. Comunicación.

La comunicación, entendida como una herramienta para transmitir el mensaje y la imagen de la empresa, facilita el acercamiento del producto al consumidor.

Sin embargo, como lo expone Kotler (2000) las nuevas tendencias del marketing han ampliado notablemente el campo de acción de la comunicación: "Hoy en día las comunicaciones se ven como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes [...] Las empresas deben preguntar no solo '¿cómo podemos llegar a nuestros clientes?' Sino también '¿Cómo pueden nuestros clientes comunicarse con nosotros?'" (p. 550).

En el Museo Pumapungo, la comunicación es talvez la única variable de todo el proceso interno que no obedece a una planificación, pues las estrategias se elaboran en forma coyuntural: durante el desarrollo de nuevo producto, en lanzamientos de publicaciones, ante la visita de algún personaje.

Muestra de esto es que el cambio de *marca* de Museo del Banco Central del Ecuador a Museo Pumapungo no tuvo el soporte de ningún plan de reposicionamiento institucional.

Publicidad.

La publicidad, medio impersonal y remunerado que utiliza una empresa para comunicarse con su público objetivo, tiene por finalidad crear conciencia de marca y preferencia por el producto. (Russell *et al.*, 1999, p. 25); agregamos: a través de presentar al consumidor *una razón para comprar*.

Si bien el Museo cuenta con una notable y periódica presencia mediática, especialmente en medios de comunicación locales a través de reportajes y notas de prensa, ninguno de ellos son pagados, por tanto no podríamos

considerarlos como actividades de publicidad sino de relaciones públicas, como veremos más adelante.

La modalidad de afiches, folletos y *flyers* son los más utilizados en este contexto cultural; eventualmente, se han realizado convenios de auspicio con contraparte publicitaria con radiodifusoras locales (Radio Cosmos, FM 102.1) para eventos específicos.

Por otro lado, y aprovechando el notable espacio físico y la buena ubicación del Museo, se utilizan gigantografías para promocionar algunos productos y eventos especiales.

Los materiales de *publicidad institucional*, principalmente folletos, pueden encontrarse en:

- Aeropuerto.
- Universidades.
- Hospitales.

Para eventos específicos, se suelen colocar afiches o entregar folletos en los siguientes lugares:

- Universidades.
- Almacenes.
- Empresas.

Es de destacar que centros estratégicos de información turística como iTUR⁹, no disponen de material publicitario del Museo. Por otro lado, existe una buena presencia publicitaria en guías y publicaciones turísticas relativas a la ciudad y país.

Promoción.

La promoción de ventas ofrece un *incentivo* al consumidor para adquirir un producto. En su dimensión cultural puede dividirse en tres secciones:

Obsequios: Objetos decorativos de uso temporal con el logotipo de la empresa, que suelen regalarsse a personas estratégicas.

El Museo no dispone de estos materiales por el momento, únicamente en inauguraciones de salas se ha acostumbrado entregar souvenirs.

Motivaciones de compra: Descuentos, cupones, pases gratis, ofertas especiales que motivan adquirir el producto.

Se cuenta con pases gratis, pero se los entrega a personas especiales, en forma muy selectiva.

Enmarcados en un *Plan Educativo*, el Museo ofrece a los quintos cursos de educación básica, acompañados de un profesor, entrada gratuita –previa reservación–, en virtud de que durante ese año cursan materias de historia precolombina.

Las inauguraciones, el programa “jueves culturales” y algunos seminarios son gratuitos (o con un precio simbólico).

Productos derivados: Objetos relacionados con el producto principal que permiten generar otros ingresos: camisetas, discos, catálogos, carteles, tazas.

El Museo cuenta con material de este tipo, sin embargo, la mayoría no es relativa a la identidad gráfica del Museo.

⁹ Principal oficina de información turística de la Ciudad, patrocinado por el Municipio y el

Relaciones públicas.

Las relaciones públicas comprenden un conjunto de actividades comunicacionales destinadas a crear una actitud favorable hacia la institución.

En nuestro caso, las RRPP tienen un fortísimo componente publicitario, a través de acciones de *publicity*¹⁰, pues casi en forma semanal la prensa local presenta las actividades del Museo en su sección cultural; igualmente, se han elaborado innumerables reportajes para revistas, periódicos y canales de televisión.

Por supuesto, los medios también se benefician de esta relación, pues para mucha gente ya le es habitual revisar la sección cultural de los periódicos para enterarse que eventos se están anunciando.

No se puede cuantificar cuánto ha ahorrado el Museo a través del *publicity* pues el relacionador público no realiza una cuantificación financiera del *press book*.

Website Institucional: <http://www.pumapungo.com>.

Actualmente, la Internet se ha convertido en uno de los medios de comunicación más importantes para promocionar productos y/o servicios. En este sentido, el tener un website ya no es un lujo sino una necesidad; si consideramos que su costo de mantenimiento es relativamente bajo frente a las grandes oportunidades de llegar con un mensaje claro y llamativo a billones de usuarios a nivel mundial.

Para el diagnóstico del website evaluaremos el diseño, el contenido y el criterio de las tres Fs (flujo, funcionalidad, *feedback*), esenciales para aprovechar el poder de la publicidad en Internet.

Ministerio de Turismo. Ubicado en la calles Sucre y Benigno Malo

¹⁰ "Conjunto de menciones, referencias o acciones de carácter público de las que una empresa es protagonista y por las que no paga." (Salvador, 2000, p. 243)

Diseño: el concepto, el diseño y la diagramación del website está en completa coordinación con la imagen corporativa utilizada en los demás soportes comunicacionales. La página es muy atractiva al usuario, a momentos un poco cargada de recursos *flash*, pero que a corto plazo será irrelevante pues las velocidades de conexión a Internet tienden a acelerarse progresivamente.

Foto 1.1. Website del Museo Pumapungo



Fuente: Website del Museo Pumapungo, en <http://www.pumapungo.com>

Contenido: por un lado, los contenidos están distribuidos acorde con los subprocesos administrativos y cada uno de estos enlaces detalla información suficiente para tener una idea global de lo que existe.

Por otro lado, analizando lo que existe y lo que presenta el Museo en su website, los contenidos no son actualizados en forma periódica, especialmente las noticias y la agenda, pues se refieren a hechos ocurridos hace meses.

Es importante destacar que la versión en inglés de la página todavía no está activada. Con esto el Museo está perdiendo el mercado *on-line* más grande del mundo.

Otra omisión primordial es la información básica del Museo: localización, horarios de atención, costo, reseña general, etcétera; y, partiendo del hecho de que el Museo es una institución pública, debería exponer en el *frontpage* un enlace a documentos financieros y de gestión, relativos a la Ley de Transparencia de la Información.

Flujo: es el nivel de interactividad que encuentra el usuario en el website.

Al navegar en cada sección encontramos, a más de información descriptiva, fotografías, datos históricos, mapas, etc.; que a su vez están enlazados con otras secciones prolongando la investigación. Estos recursos permiten lograr un efectivo *estado de flujo* por varios minutos.

Funcionalidad: es la efectiva utilización de recursos multimedia y de programación, para facilitar la navegación.

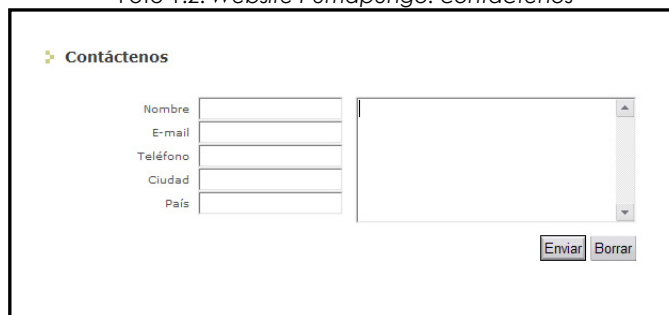
La distribución de las páginas interiores obedece a un orden, es fácil volver al sitio de inicio y el tiempo de carga no es inmediato, pero aceptable. El número de gráficos y animaciones es elevado pero contribuyen a dar un buen aspecto al sitio.

Existe un adecuado balance entre belleza y funcionalidad. Los textos no son extensos y la diagramación obedece a una plataforma de 800 x 600 píxeles, que puede ser apreciado en casi cualquier computador.

Feedback: es el nivel de espacios (por lo general formularios electrónicos) para recolectar información sobre los productos que ofrece la empresa, y así tener referentes que permitan una personalización masiva de los mismos.

Luego de recorrer todas las secciones del website, la única herramienta de *feedback* que encontramos es un enlace para contactarse con el Museo, provee de información de personas para una eventual base de datos, pero no más.

Foto 1.2. Website Pumapungo: contáctenos

The image shows a web form titled 'Contáctenos' with a small icon of a star and a plus sign. On the left, there are five labeled input fields: 'Nombre', 'E-mail', 'Teléfono', 'Ciudad', and 'País'. To the right of these is a large, empty text area with a vertical scrollbar. At the bottom right of the form are two buttons: 'Enviar' and 'Borrar'.

Fuente: <http://www.pumapungo.com>

Diseño corporativo.

El diseño corporativo consiste en la comunicación visual de una organización, desde el logotipo, el estilo tipográfico hasta los sistemas de señales y el diseño del entorno.

Desde hace más o menos un año el Museo Pumapungo utiliza su nuevo diseño corporativo, que coincide con su cambio de nombre (a nivel de marca), pues hasta entonces se lo conocía como Museo del Banco Central del Ecuador.

El diseñador Daniel López¹¹, Director de Diseño Gráfico de la Casa de la Cultura Núcleo del Azuay, nos da su apreciación sobre el diseño corporativo del Museo.

¹¹ Entrevista realizada el 1 de mayo de 2006.

Fig. 1.9. Diseño corporativo del Museo Pumapungo



Formalmente toda la pieza gráfica esta claramente dividida en dos segmentos de significación, tanto a nivel visual como institucional, tenemos la imagen del Banco Central del Ecuador y por otro lado la imagen del Museo del Pumapungo, estos se encuentran divididos intencionalmente con una línea horizontal.

Todo el conjunto se encuentra dispuesto a través de en un eje vertical de simetría que causa una lectura de composición intencionalmente triangular.

La competencia que existe en la pieza gráfica completa entre símbolos, y estos dibujados con diferentes valores y significaciones, más la mezcla de tipografías (tres en total) y detalles en los diferentes trazos, hace que la pieza gráfica sea entendida como un identificador antes que tratar de definirla como logotipo, isotipo o isologo, por nombrar las más utilizadas en nuestro medio.

Este tipo de "competencia" descrita por López recarga de sobremanera la estructura del identificador, pues los dos segmentos de significación no mantienen una mismo estilo tanto gráfico como conceptual.

La mascara y la *chacana* utilizados en el identificador son símbolos de enorme riqueza estética y simbólica, sin embargo, para comprender a plenitud el mensaje de la figura integral se necesitaría ser un erudito en cultura pre-hispánica para poder identificar las conexiones que los relacionan.

Indagando sobre la idoneidad de la figura, López responde desde un contexto museístico *per se*, que dista de una concepción de la identidad gráfica como un medio para generar más visitantes.

Lo importante sería preguntarse ¿este identificador funciona? Por supuesto que sí. Funciona porque es indudable que nos remite al Banco Central como Institución, al Banco Central como espacio físico en Cuenca, a Pumapungo como un importante sitio de asentamiento Cañari, al museo de sitio, pero sobre todo al proceso de actividades culturales que han posicionado al Banco Central como un espacio cultural.

La reflexión es válida, aceptamos *a priori* que el uso de la marca “Banco Central del Ecuador” en el isologo puede ser una estrategia que utilice la Gerencia General para reforzar su reputación de entidad cultural a nivel local y nacional. De acuerdo.

Sin embargo, pensemos –también *a priori*– en el visitante extranjero, que no conoce qué es Pumapungo y que viene de una cultura donde los bancos no suelen tener funciones de mecenazgo a este nivel. El foráneo recibe en una misma figura dos mensajes “Banco Central del Ecuador” y “Museo Pumapungo”. Dos sentencias bastante disímiles, a menos de que estemos hablando de un museo que presente la historia y evolución de dicho Banco. En referencia a la parte técnica del identificador, aceptamos lo que el diseñador expone:

Como regla general cualquier logo, isologo, isotipo, etc., que se vea bien en blanco y negro funciona bien, y este ciertamente lo hace. Técnicamente es un logo que tiene excelentes aplicaciones en Web, monitores, papel en todo tipo de impresión, vinilo... Una falla técnica es la representación tan detallada de la máscara, que para un identificador es inútil que lo tenga, pues su reproducción siempre va a ser diferente: en un *ploter* de corte se va a ver diferente que en *offset* o en gigantografía. Pero al ser una forma tan recurrente para Ecuador, no importa si no se reproduce fielmente a su archivo vectorial original.

En cuanto a la señalética utilizada, su diseño y tipografía se basan en el segmento del identificador relativo al Museo Pumapungo, al igual que la mayoría de los impresos informativos y publicitarios desarrollados hasta el momento.

1.1.9.5. Servicio

Acorde con la naturaleza del negocio, el servicio es uno de los criterios que debe ser tomado más en cuenta por el Museo. Por tanto, la organización está obligada a ofrecer este valor añadido que permita diferenciarla del resto. Tal como lo afirma Eduardo de Quinto, lo que se pretende con el servicio es "lograr que el cliente se resista a pensar en la posibilidad de comprar a otra empresa que no sea la nuestra." (Salvador, 2000, p. 32 y 33).

En el Museo podemos encontrar los siguientes servicios:

Personales.

- Guianza bilingüe, para grupos mayores a cuatro personas. Existen dos guías de planta que realizan esta tarea.
- Guianza en español, para grupos menores de cuatro personas o a manera individual. Existen cinco guías, pasantes, que realizan esta labor.
- Atención en recepción. Por lo general están dos personas en recepción para la venta de boletos y para brindar información general sobre el Museo.

Infraestructura.

- Servicio de recepción de equipaje.
- Baños.

1.2. Análisis del macro-entorno.

Las variables del macro-entorno, denominadas también variables no controlables, ejercen influencia constante sobre el mercado y la vida de la organización. (Colbert, 2003, p. 83).

Este análisis permitirá desarrollar razonamientos que permitan detectar oportunidades y amenazas relacionadas con la actividad de la organización.

1.2.1. Factores políticos.

1.2.1.1. El nuevo Gobierno Ecuatoriano 2006 - 2010.

En agosto de 2006, el Ecuador elegirá a un nuevo Presidente de la República y a cien flamantes diputados. Si bien la tan discutida función de gestor cultural que realiza el BCE está consagrada por la Ley, no está garantizado que el nuevo gobierno la ratifique durante toda su gestión.

1.2.2. Factores económicos.

1.2.2.1. El Tratado de Libre Comercio.

El Tratado de Libre Comercio con los EEUU, en forma individual permitirá al Museo adquirir algunos de sus insumos a menor precio, gracias a la disminución de los aranceles. En otro sentido, las consecuencias sociales -a mediano plazo- que podrían incidir en la industria turística o cultural todavía son indeterminadas.

1.2.3. Factores sociales.

1.2.3.1. Incremento del turismo Mundial.¹²

Después de tres años de estancamiento, el turismo internacional experimentó una espectacular recuperación en 2004, año en el que la gran mayoría de los destinos obtuvieron resultados positivos e incluso cifras históricas; de ahí en adelante la tendencia se ha mantenido.

En este sentido, la Organización Mundial del Turismo (OMT), pronostica que para el año 2010 la cantidad de llegadas de turistas internacionales a toda América se incrementará de 108,9 (en 2004) a 190,4 millones, es decir, un 57.20% más.

Sin embargo, debemos considerar que el Ecuador solo cuenta con 0.6% de participación de todo este mercado. Así, a 2004 tuvimos alrededor de 793000 turistas, en 2005 hubo 860784, lo que se sugiere que para el 2010 esta cifra se elevará al menos a 1142400.

Sin duda, estas cifras optimistas beneficiarán directamente al número de vistas que recibe el Museo.

1.2.3.2. Declaratoria de Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Las investigaciones en el mercado turístico, realizadas en los principales países emisores, indican que la marca de *Patrimonio Cultural de la Humanidad*, es muy valorada por los turistas que auto-organizan su viaje. (Chias, 2003, p. 44). Además, esta mención es un fuerte respaldo para el Museo al momento de solicitar ayuda a organismos internacionales.

1.2.3.3. La búsqueda de raíces culturales y significado espiritual.

Una de las *macrotendencias* detectadas por el profeta del marketing Faith Popcorn¹³ es el interés por seguir prácticas antiguas que sirvan de apoyo

¹² Datos obtenidos del website de la OMT, el 7 de abril de 2005, en <http://www.wto.org>.

para los estilos de vida modernos¹⁴. Así, para nadie es extraño encontrar en periódicos y revistas anuncios sobre yoga, libros cristianos, discos con cantos gregorianos y publicaciones budistas.

En esta perspectiva, uno de los mensajes del Museo Pumapungo resalta áreas como la *cosmovisión andina* y los *rituales ancestrales*. Con un adecuado manejo del mensaje se podría crear una categoría de *turismo etno-religioso* en la Ciudad.

1.2.4. Factores tecnológicos.

1.2.4.1. Las sociedades *online*.

Cada año el uso de la Internet -como herramienta de trabajo, soporte de aprendizaje o simplemente como medio de entretenimiento- aumenta a cifras agigantadas. Centrándonos en el contexto turístico, tenemos que Norteamérica, país que del cual recibimos la mayor cantidad de turistas, es el país con mayor porcentaje de usuarios de la Internet. (68% de la población).

Tabla 1.6. Estadísticas mundiales sobre el uso de la Internet

Regiones	Población (2006 Est.)	Población %	No. de usuarios	% población penetración	% usuarios del mundo	Crec. 00-05
Africa	915,210,928	14.10%	22,737,500	2.50%	2.20%	403.70%
Asia	3,667,774,066	56.40%	364,270,713	9.90%	35.70%	218.70%
Europa	807,289,020	12.40%	290,121,957	35.90%	28.50%	176.10%
Medio Oriente	190,084,161	2.90%	18,203,500	9.60%	1.80%	454.20%
América del Norte	331,473,276	5.10%	225,801,428	68.10%	22.20%	108.90%
Latinoamérica	553,908,632	8.50%	79,033,597	14.30%	7.80%	337.40%
Oceanía	33,956,977	0.50%	17,690,762	52.90%	1.80%	132.20%
TOTAL MUNDO	6,499,697,060	100.00%	1,018,057,389	15.70%	100.00%	182.00%
Ecuador	13,408,270	-	624,600	4.65%	-	247.00%

Fuente: *Internet World Stats*, obtenido el 10 de abril de 2006, en <http://www.internetworldstats.com>
Elaboración: Matías Abad Merchán

¹³ Director de BrainReserve, empresa consultora en marketing que monitorea tendencias culturales a nivel mundial.

¹⁴ Tendencias mercadológicas globales para el 2006, [s.a.] obtenido el 9 de abril de 2006, en: <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9320>.

Por otro lado, si bien en Latinoamérica el ratio de usuarios es todavía bajo (14.3%), presenta una tendencia de crecimiento muy representativa. En el Ecuador las estadísticas no son muy optimistas, sin embargo, su tasa de crecimiento de usuarios da esperanzas a mediano plazo.

Estas estadísticas, evidencian, y hasta cierto punto advierten, la indiscutible necesidad de realizar un mayor esfuerzo en el diseño y creación de *websites* turísticos, pues, como van las cosas, el Internet se convertirá en el principal medio que utilicen los turistas potenciales para tener un primer acercamiento con los lugares que pretenden visitar.

1.2.4.2. Nanotecnología

Desde que la firma Apple colocó en el mercado su producto estrella, el *ipod nano*, el término *nano*, se ha convertido en sinónimo de última tecnología, ultra pequeño, visualmente agradable, etc.

La era de la tecnología ofrece cada semana nuevos adelantos en todas las áreas, pero con un patrón común: cada vez más pequeños y más potentes. Con este precedente, las adecuaciones posteriores que se realicen a las salas podrán presentar una riqueza única en recursos multimedia, que den soporte a la experiencia-aprendizaje, por un precio relativamente razonable.

El uso de recursos multimedia de vanguardia podría hacer mucho más interesantes las visitas y, por ende, atraer a más personas.

1.3. Análisis del micro-entorno.

El micro-entorno de una empresa está compuesto por el conjunto de fuerzas y actores que tienen mayor proximidad con la empresa y, por lo tanto, tienen incidencia directa en sus procesos.

Al igual que el análisis del macro-entorno, este análisis permitirá descubrir oportunidades y amenazas, con la diferencia de que la probabilidad de ocurrencia es más fuerte y los efectos son directos.

1.3.1. Mercado.

Philip Kotler (2001) define el mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado”. (p.118). No obstante, desde una dimensión museística específica sería: el conjunto de todos los visitantes reales y potenciales del museo.

Para delimitar el mercado potencial del Museo es necesario definir las distintas graduaciones –o niveles existentes- desde el concepto *población total* hasta el de *mercado potencial*, de interés preferencial para la organización. Para realizar este proceso utilizaremos el modelo propuesto por Alejandro Salvador (2000, p. 44 y ss.).

Ante todo, debemos indicar que se considerará únicamente al *turismo no residente*, es decir, personas que vienen al Ecuador, o Cuenca, por razones distintas a visitas a familiares o relativos, por una duración menor a doce meses, sin fines de realizar actividades remuneradas.

El término *turismo cultural* (a utilizar), hace referencia a la categoría propuesta por el Ministerio de Turismo que incluye: visitas a sitios arqueológicos, históricos y religiosos; donde se puede ubicar perfectamente al Museo Pumapungo.

Igualmente, cuando nos referimos a turistas, lo hacemos en términos de visita y no de persona, pues puede darse el caso que una misma persona visite más de una vez determinado lugar.

1.3.1.1. Población total.

Es el total de personas que tienen una necesidad que puede ser satisfecha por un producto o servicio. En este caso, la población tiene una necesidad

de recreación, relacionada con actividades de aprendizaje sobre la cultura ecuatoriana. Así, museos, sitios arqueológicos, lugares históricos, etc.; pueden satisfacer plenamente esta necesidad.

En principio, todos los ecuatorianos y turistas extranjeros podrían tener esta necesidad, por lo tanto, aceptamos a la sumatoria de estos dos segmentos como nuestra población total o *universo*.

- Turistas extranjeros que llegarán a Ecuador en 2006: 923 621¹⁵
- Población del Ecuador a 2006, desde los 10 años: 10 467 710¹⁶

Para estratificar la población total en *mercado actual (real)* y *mercado de no consumidores*, utilizamos el criterio geográfico *ciudad*, pues, como es evidente, la persona es quien va al Museo, y no hay otra alternativa.

1.3.1.2. Mercado Actual (Real).

Es el total de personas que en un momento dado demandan un producto determinado. Como explicamos, en el apartado anterior, la condición *sine qua non* para que alguien llegue a al Museo es que esté en Cuenca.

- Turistas extranjeros que llegaran a Cuenca en 2006: 148703¹⁷
- Turistas nacionales que llegarán a Cuenca en 2006: 247571¹⁸
- Población de Cuenca a 2006, desde los 10 años: 356566¹⁹

¹⁵ Cifra estimada acorde al dato de 2005, relativo al número de turistas internacionales recibidos, proporcionado por el Ministerio de Turismo, obtenido el 13 de abril de 2005, en <http://www.vivecuador.com>. El autor realizó el ajuste con la tasa de crecimiento del turismo para Ecuador (7.3% anual) definida por la OMT, obtenido el 13 de abril de 2006, en: <http://www.wto.org>.

¹⁶ Dato obtenido del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, SISSE, para el 2005. Obtenido el 13 de abril de 2006, en <http://www.sisse.org>. El autor realizó el ajuste para el 2006, de acuerdo al Índice de Crecimiento Anual definido por el INEC.

¹⁷ Cuenca recibe al 16.1% del turismo extranjero. (Salvador, 2004).

¹⁸ Aceptamos y mantenemos el dato de 2003, presentado por Salvador (2004) por no haber otro dato disponible.

¹⁹ Proyectado a 2006, de acuerdo a los datos del INEC. Excluimos el 22.73% del total que corresponde a niños de 0 a 9 años.

A su vez, el mercado actual del Museo puede ser propio o de la competencia, para su delimitación utilizaremos los criterios psicográficos de *personalidad y estilo de vida*, que determinan, en este caso concreto, si un visitante tiene interés por realizar actividades de turismo cultural o de otra índole.

El segmento de la población de Cuenca se mantiene como un mercado actual, tanto propio como de la competencia, pues por falta de información estadística, no podemos determinar que porcentaje de la Ciudad tiene interés en el turismo cultural.

Mercado Propio.

- Turistas extranjeros que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de turismo cultural: 14127²⁰
- Turistas nacionales que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de turismo cultural: 14854²¹

Mercado de la Competencia.

- Turistas extranjeros que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de otra índole: 134576
- Turistas nacionales que llegarán a Cuenca, y realizarán otras actividades de otra índole: 232717

1.3.1.3. Mercado de no consumidores.

Es el total de personas que no demandaran el producto. Acorde con nuestro análisis sería: aquellos turistas nacionales o extranjeros que no tienen planeado visitar Cuenca; y, por supuesto, todos los ecuatorianos que no harán nada de turismo en 2006.

²⁰ El 9.5% de los turistas extranjeros realizan turismo cultural. (Salvador, 2004).

²¹ El 6% de los turistas nacionales, en Cuenca, realizan turismo cultural. (Salvador, 2004).

- Turistas extranjeros que no tienen planificado visitar Cuenca: 774918
- Turistas nacionales que no tiene planificado visitar Cuenca: 1127823
- Ecuatorianos que no harán turismo: 8735750

Relativo.

Aquellas personas que no compran el producto, aunque cumplen todas las condiciones para poder hacerlo. En este caso, la condición es que tengan interés por el turismo cultural, así, estarían perdiendo una valiosa oportunidad de visitar una ciudad con diversos atractivos en esa área.

- Turistas extranjeros que no tiene planificado visitar Cuenca, pero les interesa el turismo cultural: 72605
- Turistas nacionales que no tienen planificado visitar Cuenca, pero les interesa el turismo cultural: 67669

Absoluto.

No puede llegar a ser un *mercado real* si no cambian determinados aspectos: intenciones, hábitos, personalidad, deseo, poder adquisitivo, etc.

- Turistas extranjeros que no tienen planificado visitar Cuenca, y no tienen interés por el turismo cultural: 702313
- Turistas nacionales que no tienen planificado visitar Cuenca, y no tienen interés por el turismo cultural: 1060154
- Ecuatorianos que no harán turismo: 8735750

1.3.1.4. Mercado Potencial.

El mercado potencial de una organización incluye el mercado actual, tanto propio como el de la competencia, más el mercado de no consumidores relativo.

Con esta lógica, todos estos segmentos son parte del mercado potencial:

- Turistas extranjeros que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de turismo cultural: 14127
- Turistas nacionales que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de turismo cultural: 14854
- Turistas extranjeros que llegarán a Cuenca, y realizarán actividades de otra índole: 134576
- Turistas nacionales que llegarán a Cuenca, y realizarán otras actividades de otra índole: 232717
- Población de Cuenca a 2006, desde los 10 años: 356566
- Turistas extranjeros que no tiene planificado visitar Cuenca, pero les interesa el turismo cultural: 72605
- Turistas nacionales que no tienen planificado visitar Cuenca, pero les interesa el turismo cultural: 67669

En total, el mercado potencial tiene un tamaño de 893114 visitas proyectadas para el 2006.

1.3.1.5. Cuadro resumen.

Tabla 1.7. *Tamaño del mercado potencial.*

POBLACIÓN 11 391 331			
Total Turismo Extranjero: 923 621		Total población ecuatoriana: 10 467 710	
Mercado Actual de Consumidores 752840		Mercado no consumidor 10638491	
T. Extranjero en Cuenca: 148703		T. Extranjero no en Cuenca: 774918	
T. Nacional en Cuenca: 247571		T. Nacional no en Cuenca: 1127823	
Población de Cuenca: 356566		Ecuatorianos no turistas: 8735750	
Propio 28981	Competencia 367293	Relativo 140274	Absoluto 10498217
T. Ex. Cultural en Cuenca: 14127	T. Ex. de otra índole en Cuenca: 134576	T. Ex. Cultural no en Cuenca: 72605	Ecuatorianos no turistas: 8735750
T. Na. Cultural en Cuenca: 14854	T. Na. de otra índole en Cuenca: 232717	T. Na. Cultural no en Cuenca: 67669	T. Ex. de otra índole no en Cuenca: 702313
Población de Cuenca: 356566			T. Na. de otra índole no en Cuenca: 1060154
Mercado Potencial			
T. Ex. Cultural en Cuenca: 14127 T. Na. Cultural en Cuenca: 14854 T. Ex. de otra índole en Cuenca: 134576 T. Na. de otra índole en Cuenca: 232717 T. Ex. Cultural no en Cuenca: 72605 T. Na. Cultural no en Cuenca: 67669 Población de Cuenca: 356566			
			10498217

Abreviaturas utilizadas: T. Turismo, Ex. Extranjero, Na. Nacional
 Fuente: Adaptado de Salvador (2000, p. 45) Elaboración: Matías Abad Merchán,

1.3.2. Competencia (oferta).

“Los competidores son las empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.” (Kotler, 2001, p. 223).

En este sentido, al momento de analizar la competencia de un museo debemos situarnos dentro de un contexto más amplio: el mercado del ocio.

Puede haber discrepancias en esta definición, pues mucha gente puede considerar que ir a “perder el tiempo” en un *mall* no es comparable con una visita a un museo, no obstante, ambas actividades solo pueden consumirse fuera de la jornada laboral y de las horas de sueño.

Colbert (2003) identifica tres tipos de competencia en el sector museístico:

- *Competencia directa*: existe entre una categoría de productos, por ejemplo, distintos museos ofrecen sus respectivas exposiciones en un mercado regional.
- *Competencia indirecta*: existe entre productos culturales diversos, como conciertos de música clásica o exposiciones de arte aire libre que competirían con la visita al museo.
- *Competencia entre productos culturales y otros productos de ocio*: el consumidor podría preferir ir a cine, a un mall o a un parque natural.

La competencia para el sector cultural es bastante fuerte, especialmente, en el segmento de turistas extranjeros y nacionales, pues su tiempo de estadía es corto y tendrán que elegir entre las variadas opciones de turismo de ocio que ofrece la ciudad.

Por otro lado, el término competencia en este caso es, hasta cierto punto, inadecuado, pues cada museo posee una variedad de piezas únicas que lo caracterizan, además, al ser instituciones educativas –algunas sin fines de lucro–, la idea complementarse en busca de un objetivo común. Sin embargo, siendo más pragmáticos, todos quieren recibir mayor cantidad de visitas y, por ende, dinero para autogestión.

Al analizar la competencia, lo importante es comparar los productos, precios, comunicación, etc.; de las otras organizaciones frente a nuestra oferta.

1.3.2.1. Competencia directa.

La competencia directa, como ya definimos, comprende todos los museos de la Ciudad (ver Anexo 3); empero, dada su naturaleza diversa, es imprescindible investigar en cada uno ciertos criterios que permitan precisar nuestros *grupos estratégicos*.

Si bien la UNESCO ha establecido una clasificación de los museos y colecciones museográficas, para el presente estudio definimos únicamente cuatro tipologías, que engloban a todas las demás.

- *Museos de arte*: bellas artes, artes decorativas, arte contemporáneo, sacro, religioso.
- *Museos de ciencia y tecnología*: objetos representativos de la evolución de la historia de la ciencia y de la técnica.
- *Museos de ciencias naturales*: ciencias naturales e historia natural
- *Museos de historia y cultura*: arqueológico, de sitio, histórico, etnográfico, antropológico.
- *Museos Generales*: museo que puede identificarse por más de una de las categorías anteriores.
- *Museo Especializado*: profundiza en una parcela del Patrimonio Cultural no cubierta en otra categoría.

Grupos estratégicos.

Comprenden aquellas organizaciones rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

De una manera amplia, los grupos estratégicos poseen tres características²²:

1. Cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso.
2. Las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos, es decir, homogeneidad interna y heterogeneidad externa.
3. Las empresas de un grupo son probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

Construcción del mapa de grupos estratégicos.

La construcción de un mapa de grupos estratégicos supone algunos pasos:

1. Identificar características competitivas que diferencian a grupos de organizaciones de otros grupos de organizaciones. En este caso, consideramos las siguientes variables:

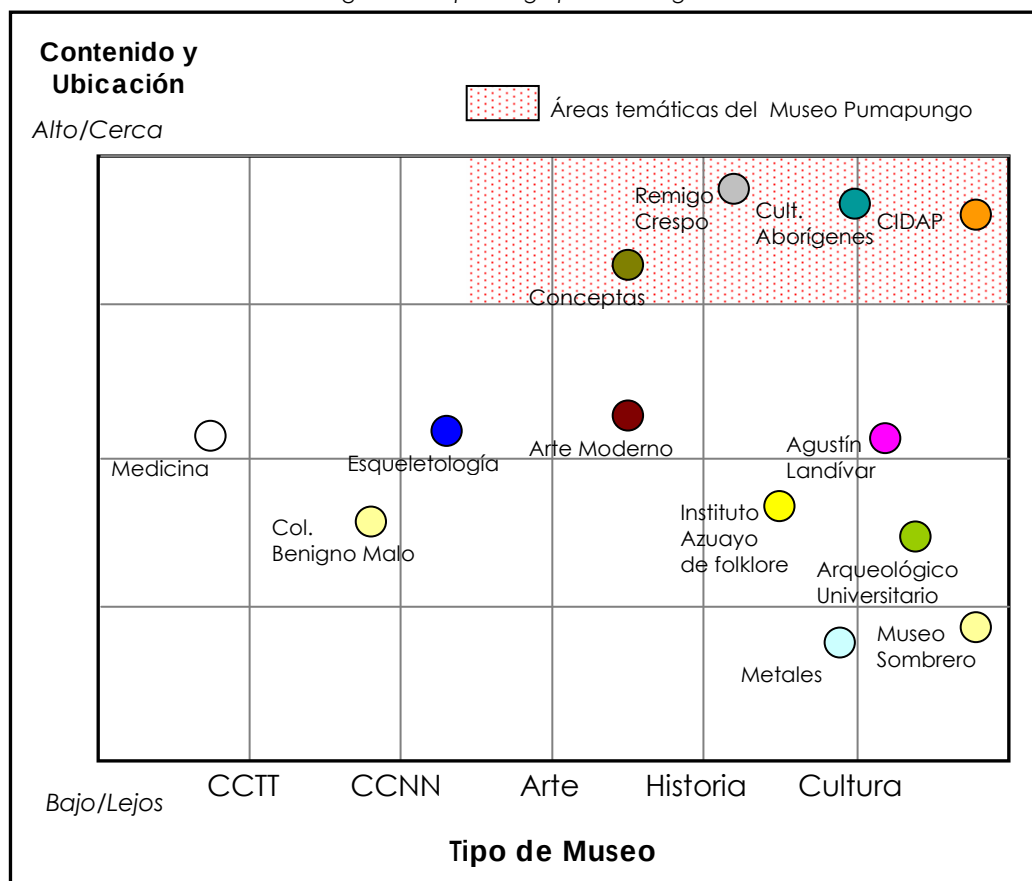
- El *tipo de museo* es una variable diferencial básica, que permitirá agrupar a los museos bajo un criterio homogenizador.
- El contenido: entendido como el montaje, organización, tecnología, guión museístico, colecciones, recursos y horario; valorado por el autor.
- La ubicación: Es importante determinar qué museos están más cerca o lejos del Museo Pumapungo, ya que la ubicación determina el grado de competencia.

Debido a que el mapa solo tiene dos dimensiones, relacionamos en el eje de las ordenadas la variable contenido y ubicación, en base a una ponderación subjetiva del autor.

2. Situar a las compañías en un mapa de 2 variables usando pares de estas características de diferenciación.
3. Asignar a las compañías que caen en la misma estrategia dentro del mismo grupo estratégico

²² Cuesta, V. (2000). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. [website]. Obtenido el 17 de abril de 2006, en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/3k.htm>

Fig. 1.10. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Observación *in situ*. Elaboración: Matías Abad Merchán.

Grupo 1. Este grupo se caracteriza por, estar a una distancia cercana del Museo Pumapungo, tener un contenido de alta calidad, y ser de una temática artística, histórica y/o cultural. En este grupo encontramos:

- Museo Remigio Crespo Toral
- Museo de las Conceptas
- Museo de las Culturas Aborígenes
- Museo del CIDAP

Por las características descritas, podemos considerar a estos museos como la competencia directa más importante del Museo Pumapungo.

Grupo 2. Se caracteriza por mantener una orientación histórico-cultural; sin embargo, o bien su contenido no está al nivel de los museos del *grupo 1*, o su ubicación es bastante distante del Museo Pumapungo; por lo que no

representan una competencia directa fuerte, sino más bien leve. Aquí encontramos a:

- Museo Manuel Agustín Landívar
- Museo Arqueológico Universitario
- Museo del Sombrero
- Museo de los Metales
- Museo de Arte Moderno

Grupo 3. En este grupo se encuentran los museos orientados más hacia la ciencia, tanto en su dimensión histórica como tecnológica. A pesar de que algunos presentan un muy buen contenido, y están cerca al Museo Pumapungo, la tipología de sus exposiciones obedecen a una categoría disímil; por tanto no representan una competencia representativa. Aquí encontramos a:

- Museo de la Medicina
- Museo de Esqueletología
- Museo del Colegio Benigno Malo

Ya definido los grupos estratégicos, podemos determinar los Museos que representan una competencia fuerte para el Museo Pumapungo; por lo que es importante realizar un análisis de aspectos concretos.

Museo de las Conceptas.

Nombre: Museo del Monasterio de la Concepción.

Dirección: Hermano Miguel 6-33 y Juan Jaramillo.

Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 17h30

Sábados y feriados. 09h00 a 13h00

Directora: Sra. Clara Jaramillo

Precio: Estudiantes: \$0.60 Nacionales: \$1.50

Extranjeros: \$2.50

Tipo: Museo de Arte: Bellas Artes.

Objetivos del Museo:

1. Conservar, valorar y difundir las expresiones de la cultura religiosa y de sus heterogéneas expresiones.
2. Apoyar el desarrollo de la cultura regional y nacional a través de eventos académicos, artísticos, educativos, etc.

Estrategias:

- Un portafolio de productos de 471 piezas.
- Un marketing basado en la fe católica.
- Visitas guiadas en tres idiomas: español, inglés, francés.
- Generación de un ambiente: música sacra, iluminación, decorado.

Carácter de las colecciones:

- Obras de arte religioso pictórico y escultórico de los siglos XVII, XVIII y XIX.
- Mobiliario de procedencia europea.
- Objetos etnográficos.

Fortalezas y Debilidades

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Organización y patrocinio de eventos culturales: seminarios, muestras, exposiciones; de contenido religioso. Lo que ayuda promocionar y posicionar su marca. El hecho de estar dentro de un monasterio transmite un mensaje enigmático, atractivo para el turista. Servicio de visitas guiadas.	Muchas de las obras están descuidadas y mal preservadas. El presupuesto es limitado. Un área sin servicio de parqueadero.

Museo del CIDAP.

Nombre: Museo de las Artes Populares de América.
Dirección: Hermano Miguel 3-23 y Escalinatas.
Horario: Lunes a viernes. 09h30 a 13h00 14h00 a 18h00
Sábados y feriados. 10h00 a 13h00
Director: Dr. Claudio Malo González
Precio: Entrada Libre.
Tipo: Museo de Historia y Cultura: etnográfico.

Objetivos del Museo:

- Preservar, revalorizar y dar a conocer nuestra artesanía.
- Organizar y difundir muestras artesanales de todo el continente.

Estrategias:

- Una muestra de 7000 piezas, de varios países.
- Exposiciones temporales itinerantes.
- Exposiciones didáctico-vivenciales.
- Organización de ferias y concursos

Carácter de las colecciones:

- 7000 piezas artesanales provenientes de todos los países de América.

Servicios complementarios.

- Biblioteca.
- Centro de documentación.
- Almacén de artesanías.
- Publicaciones.

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Entrada gratuita. El Museo posee una biblioteca y un centro de documentación. Exposiciones temáticas tradicionales: navidad, semana santa, etc. Muy atractivas para el turista.	Un montaje museográfico poco creativo. Salas de exposición de tamaño reducido.

Museo de las Culturas Aborígenes.

Nombre: Museo de las Culturas Aborígenes del Ecuador.

Dirección: Calle Larga 5-24.

Horario: Lunes a viernes. 09h30 a 13h00 14h00 a 18h00
Sábados. 09h00 a 13h00

Director: Sra. Ana López Moreno.

Precio: Niños: \$0.50 Adultos: \$2.00
Estudiantes Nacionales: \$1.00
Estudiantes Extranjeros \$1.50

Tipo: Museo de Historia y Cultura: Arqueológico.

Objetivos del Museo:

1. Promocionar el desarrollo cultural de la región del sur del Ecuador, propiciar investigaciones y apoyar al mantenimiento de la imagen de Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanidad.
2. Difundir el patrimonio cultural y científico de Cuenca y la región.

Estrategias:

- Una colección de aproximadamente 8000 piezas de arqueología ecuatoriana.

Carácter de las colecciones:

- 8000 piezas arqueológicas que corresponden a todos los períodos culturales del Ecuador prehispánico.
- 33000 unidades bibliográficas de literatura, historia, arqueología y arte de América Latina.

Servicios complementarios:

- Biblioteca G. H. Mata.
- Archivo Histórico Luis Cordero.
- Tienda de artesanías.
- Café-Bar Amerindia.

Fortalezas y Debilidades

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Ofrece una tienda de artesanías. Dispone de un café restaurante. Guías en español, inglés y francés.	Escaso personal. Es un museo demasiado especializado.

Museo Remigio Crespo Toral.

Nombre: Museo Municipal Remigio Crespo Toral.

Dirección: Calle Larga 7-25 y Borrero.

Horario: Lunes a viernes. 09h00 a 13h00 15h00 a 18h00
Sábados. 09h00 a 13h00

Director: Lcdo. Francisco Álvarez.

Precio: Entrada Libre.

Tipo: Museo General: artístico, histórico, cultural.

Objetivos del Museo:

1. Ratificar el conocimiento y aprehensión de los hechos históricos y su región.

2. Convertir al Museo Remigio Crespo en el Museo de Historia de la Ciudad.
3. Construir el Centro de Interpretación de la Historia y Culturas Regionales.

Estrategias:

- Posicionarse como el Museo de Historia de Cuenca.

Fortalezas y Debilidades

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Un enorme patrimonio documental, arqueológico, artístico. Una fuerte estrategia de posicionamiento.	Está en reparación.

1.3.2.2. Competencia indirecta.

La competencia indirecta está comprendida por los productos culturales – excepto museos- que ofrece la ciudad de Cuenca a sus habitantes y turistas. Si bien estos productos culturales pueden ser muy distintos a los de un museo, satisfacen una misma necesidad y compiten plenamente por el tiempo y dinero del consumidor.

El Parque Abdón Calderón

Sin duda es el primer destino del turista, dado su ubicación estratégica y riqueza arquitectónica y cultural; Además, a sus alrededores se encuentran las edificaciones más interesantes y estéticamente bellas de la Ciudad. Por otro lado, es el lugar perfecto para que el turista extranjero conozca el *modus vivendi* de una ciudad andina y conservadora en próspero desarrollo.

Plazas

Las tradicionales plazas de la Ciudad también son otro importante atractivo para el turista, pues mantienen su idea original de centro de comercio minorista, pero además algunas han incluido sectores dedicados a la venta de artesanías y productos propios de la región.

Entre las principales plazas destacan:

- Plaza de San Francisco.
- Plaza de las Flores.
- Plaza Sangurima (Rotary)

Iglesias.

La gran mayoría de la folletería turística relativa a la Ciudad destaca la belleza arquitectónica de las iglesias de Cuenca, lo cual es comprobable desde el ingreso al área urbana. Al ser el ingreso gratuito, y al estar muy cerca unas de otras, son un destino de primer orden para el turista tanto nacional como internacional.

Entre las iglesias más importantes tenemos a:

- Catedral de la Inmaculada Concepción.
- Iglesia del Sagrario (catedral vieja).
- Iglesia del Carmen de la Asunción.
- Iglesia de San Blas.
- Iglesia de las Conceptas.
- Iglesia de San Alfonso.
- Iglesia de Santo Domingo.
- Iglesia de San Sebastián.
- Iglesia de Todos Santos.

El Barranco.

Desde la época aborígen se buscó a este lugar para la construcción de asentamientos y en la época colonial la tradición se mantuvo; así, a lo largo del recorrido se puede encontrar bellas edificaciones que son preservadas en forma impecable hasta hoy.

El Puente Roto.

Construido en piedra, pero por la fuerza de una crecida del Río Tomebamba, se vino abajo. Actualmente, es un importante sitio de observación turística y un escenario idóneo para exposiciones artísticas.

El Mirador de Turi.

Parroquia cercana a la Ciudad que se ha convertido en un importante centro cultural de la Ciudad, debido al atractivo de su mirador. En la época precolombina fue un adoratorio *kañari* de mucha importancia.

Eventos Culturales del Municipio.

La M. I. Municipalidad de Cuenca, a través de su Departamento de Educación y Cultura, organiza eventos culturales, por lo general de carácter gratuito, en la Ciudad. Los escenarios utilizados son la glorieta del Parque Abdón Calderón y, recientemente, en la Catedral Vieja y el Teatro Sucre. Por lo general los eventos son nocturnos, y pocas veces existe cruce de horarios con los *jueves culturales* que organiza el Museo Pumapungo.

1.3.2.3. Competencia entre productos culturales y otros productos.

Este tipo de competencia podría incluirse dentro de la *competencia indirecta*, pero, dada la categorización que hemos desarrollado es importante analizarla por separado. Este tipo de competencia incluye productos de distinta naturaleza, pero que igualmente compiten por el tiempo y dinero de los consumidores, dentro de la industria del ocio.

Sitios Naturales.

La belleza paisajística y la diversidad de flora y fauna, son uno de los principales atractivos de la región; hecho que se evidencia en las estadísticas, donde Cuenca tiene una cuota país del 23% del turismo de categoría *visitas naturales o a áreas protegidas* (Salvador, 2004). Es decir, de las cien personas que visitan el Ecuador para realizar turismo de naturaleza, veinte y tres llegan a los atractivos naturales de Cuenca.

Los principales lugares visitados son:

- Parque Nacional El Cajas.
- El chorro de Girón.
- Aguas termales de Baños.
- Corredor turístico Yanuncay.
- Chalcápac.
- Valle de Gualaceo.
- Valle de Paute.
- Valle de Yunguilla.

Sitios de entretenimiento.

En los últimos tiempos en Cuenca se está desarrollando a grandes pasos la industria del entretenimiento, entre los principales mencionamos:

- *Centros Comerciales:* Mall del Río, Millenium Plaza, El Vergel, Plaza de las Américas, Coralcentro, Superstock.
- *Cines:* Multicines de Mall del Río, Multicines Millenium Plaza, Teatro 9 de Octubre.

1.3.3. Consumidor

Los términos *cliente* y *consumidor* tienen distintas acepciones; pues existen muchos bienes o servicios que son adquiridos por una persona distinta a la que la consume. En el caso del Museo, la persona es la misma, pudiéndose

diferenciar aspectos como “quién toma la decisión”, o “quién influyó en la decisión”. En todo caso, y acorde con la estrategia general, lo lógico es generar estrategias hacia el consumo más que hacia la compra. Pero para poder elaborar estrategias que atraigan visitantes, es imprescindible conocer el perfil del consumidor.

1.3.3.1. Perfil del Turista Receptivo Nacional²³.

<i>Edad:</i>	Jóvenes, 20 a 29 años. Adultos, mayores a 50 años.										
<i>Sexo:</i>	En su mayoría mujer.										
<i>Estado Civil:</i>	45% casado, 35% soltero y 11% en unión libre										
<i>Educación:</i>	<table> <tr> <td>Educación secundaria</td><td>33%</td></tr> <tr> <td>Superior</td><td>36%</td></tr> <tr> <td>Es estudiante</td><td>19%</td></tr> <tr> <td>Ama de casa</td><td>11%</td></tr> </table>	Educación secundaria	33%	Superior	36%	Es estudiante	19%	Ama de casa	11%		
Educación secundaria	33%										
Superior	36%										
Es estudiante	19%										
Ama de casa	11%										
<i>Lugar de procedencia:</i>	Loja, Machala, Guayaquil y Quito.										
<i>Frecuencia de viaje:</i>	1.5 veces al año (en feriados un 78%), acompañado de su familia (84%).										
<i>Actividades que realiza:</i>	<table> <tr> <td>Visita a la naturaleza</td><td>35%</td></tr> <tr> <td>Diversión</td><td>35%</td></tr> <tr> <td>Otros</td><td>9%</td></tr> <tr> <td>Turismo cultural</td><td>6%</td></tr> <tr> <td>Visita a Comunidades</td><td>3%</td></tr> </table>	Visita a la naturaleza	35%	Diversión	35%	Otros	9%	Turismo cultural	6%	Visita a Comunidades	3%
Visita a la naturaleza	35%										
Diversión	35%										
Otros	9%										
Turismo cultural	6%										
Visita a Comunidades	3%										
<i>Fuentes de información:</i>	<table> <tr> <td>Familiares y Amigos:</td><td>69%</td></tr> <tr> <td>Otros, NS/NC</td><td>31%</td></tr> </table>	Familiares y Amigos:	69%	Otros, NS/NC	31%						
Familiares y Amigos:	69%										
Otros, NS/NC	31%										

<i>Transporte utilizado:</i>	Vehículo propio:	45%
	Autobús	55%

1.3.3.2. Perfil del Turista Receptivo Internacional.²⁴

<i>Edad:</i>	Jóvenes, 21 a 25 años
	Adultos, 31 a 35 años.
<i>Sexo:</i>	20% más hombres.
<i>Principales procedencias:</i>	Estados Unidos, Europa, Colombia, Perú.
<i>Promedio de estadía:</i>	6 pernoctaciones por visita.
<i>Actividades realizadas:</i>	Observación de flora y fauna.
	Práctica de deportes.
	Visita a sitios arqueológicos, históricos.
	Visita a áreas naturales protegidas.
<i>Grupos de personas:</i>	1 a 3 personas, turistas independientes.
	11 a 15, grupos de paquetes turísticos.
<i>Fuentes de información:</i>	Amigos.
	Folleto turístico.
	Internet.
	Documentales televisivos.

²³ Salvador, M. (2004). *Cuentas Satélite para la Corporación Cuencana de Turismo*. [Documento doc]. Estadísticas y Estudios, cap. II, p. 46 y ss.

²⁴ Salvador, M. (2004). *Cuentas Satélite para la Corporación Cuencana de Turismo*. [Documento doc]. Estadísticas y Estudios, cap. II, p. 15 y ss.

1.3.4. Grupos de Interés.

Definimos como grupo de interés a “todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos” (Salvador, 2000, p.40). El relacionador (a) público debe ser el encargado de establecer buenas relaciones con estos grupos. Los grupos de interés más influyentes para el Museo son:

1.3.4.1. El Estado.

El término estado incluye e identifica a los diferentes niveles de gobierno que tendrían incidencia sobre el Museo. El propósito es convencer a los responsables de la toma de decisiones a nivel gubernamental de que apoyen las actividades del Museo Pumapungo.

Consideramos como los más relevantes:

Banco Central del Ecuador: Al ser el Museo una entidad completamente dependiente del BCE, es importante mantener buenas relaciones con el organismo central; de esta forma, el Museo podrá seguir operando con libertad administrativa y recibiendo los recursos necesarios.

M. I. Municipalidad de Cuenca: Con quienes se pueden planificar y ejecutar conjuntamente proyectos culturales que beneficien a toda la colectividad. Por otro lado, eventualmente, podría ser un organismo que contribuya con presupuesto para un proyecto concreto.

Instituto Nacional Patrimonio Cultural: Esta entidad, como lo describe en su *website*, tiene como función “...investigar, conservar, preservar, restaurar, exhibir y promocionar el Patrimonio Cultural en el Ecuador”²⁵. Al poseer el Museo gran cantidad de objetos y e infraestructura considerados como Patrimonio Cultural, esta institución estará continuamente “auditando” sus

²⁵ *Instituto Nacional de Patrimonio Cultura [home page]*. Obtenido el 20 de abril de 2006, en: <http://www.cncultura.gov.ec/cultura/HTML/INSPATRIMONIO.HTM>

actividades, especialmente las relativas al Parque Arqueológico Pumapungo.

1.3.4.2. Empresa privada.

Al igual que la mayoría de espectáculos de entretenimiento, obras sociales o ferias, el sector cultural también necesita del apoyo de la empresa privada. Si bien hasta el momento el Museo ha tenido una actitud moderada en lo que respecta a pedir auspicios; es una alternativa completamente viable para ambos actores. Por un lado, la Empresa destinaría fondos provenientes de su presupuesto de publicidad justificando el gasto como *marketing social* (muy de moda hoy en día); y, por otro lado, el Museo recibiría valiosos ingresos para gestionar sus proyectos.

En este sentido sería muy beneficioso un acercamiento con las cámaras de la producción, principalmente la Cámara de Comercio y la de Industrias, para establecer posibles convenios de cooperación interinstitucional.

Conclusiones del capítulo.

1. Un adecuado análisis de la situación actual de la empresa deberá examinar en profundidad tres dimensiones fundamentales: la interna, el macro-entorno y el micro-entorno. El ahondar en cada instancia permitirá detectar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa; así como también las oportunidades y amenazas del entorno, a corto, mediano y largo plazo.
2. A pesar del limitado personal que labora el Museo, existe una eficiente distribución de responsabilidades que permiten que la organización ejecute plenamente sus procesos diarios. Sin embargo, sería importante seleccionar personal especializado para ciertas áreas. Por otro lado, la falta de autonomía financiera –y en cierta forma administrativa- no permite emprender acciones inmediatas para el mejoramiento del complejo cultural.

3. Es importante destacar que el Museo cuenta con un plan estratégico, lo cual ha permitido generar un direccionamiento para todo su accionar, amén de que ahora los empleados han adquirido responsabilidades directas, con libertad y autonomía para tomar ciertas decisiones. Empero, existe en algunos casos una limitación de conocimientos técnicos y especializados.
4. El macro-entorno presenta una proyección favorable, especialmente el incremento del turismo mundial, gracias a los esfuerzos que ha realizado el Ministerio de Turismo y los gestores turísticos locales. Ante esto, es indispensable generar estrategias enfocadas a atraer a los posibles turistas extranjeros que llegarán a la Ciudad en los próximos años.
5. Si comparamos los atributos del Museo Pumapungo frente al resto de museos considerados "competencia", sin duda, se evidencia una representativa ventaja competitiva; obviamente, debido al muy superior presupuesto que maneja la institución gubernamental, que incluso no pretende que sus ingresos cubran todos los gastos.

CAPÍTULO 2.

INVESTIGACIÓN DE MARKETING.

*“El Marketing se está convirtiendo en una
batalla basada más en la información
que en el poder de las ventas.”
-Philip Kotler*

Introducción.

Debido a la naturaleza tan competitiva de los mercados actuales, el estar capacitado en áreas del saber con un amplio campo de acción resulta, en cierta forma, demasiado generalista. La sociedad de la información en la que estamos inmersos tiende a la especialización y a personalizar al máximo la oferta en el mercado.

En este sentido, y refiriéndonos a la actividad investigativa, es común encontrar investigadores que se centran en diversas áreas del conocimiento: ciencia, cultura, arte, negocios. Incluso, dentro de cada una de estas doctrinas, existen especializaciones tan específicas que encontramos investigaciones a la medida.

A pesar de que en cada disciplina se han generado modelos especiales que permiten obtener una mayor cantidad de detalles con el menor error posible, la razón de ser de la investigación, desde sus orígenes hasta nuestros días, no ha cambiado: *conocer aspectos de la realidad*.

En este sentido, una definición apropiada de investigación sería “un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una

pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido."²⁶

Centrándonos en nuestro tema de análisis, la *investigación de marketing*, también llamada *investigación de mercado*, mantiene la estructura conceptual de una investigación genérica. Sin embargo, Kotler (2000) añade al concepto "...pertinente a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa." (p. 103).

Así, juntando ambas definiciones, más un aporte personal, construimos una sólida definición: "La Investigación de marketing es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis sobre una situación de marketing específica que enfrenta la empresa." (cfr. *supra*).

Al momento de realizar una investigación de marketing, debemos considerar las posibles alternativas metodológicas que existen; en este capítulo nos centraremos en las investigaciones a partir de *información primaria*, pues en el capítulo anterior realizamos una extensa investigación de la situación actual de la empresa en base a *fuentes internas y secundarias*.

Por otro lado, y acorde con su alcance o grado, la investigación de marketing es considerada una *investigación descriptiva*, ya que busca información específica acerca de un tema concreto, y proporciona resultados que pueden ser analizados en forma cuantitativa a partir de una muestra poblacional.

En el caso de los museos, la investigación de marketing más utilizada es el *estudio de público*, que obtiene información actualizada de los visitantes del Museo, con el fin de:

²⁶ Wikipedia. *Investigación*. Obtenido el 24 de abril de 2006, en: <http://es.wikipedia.org>.

- Optimizar el discurso museológico.
- Adecuar distintos niveles de lectura del mensaje.
- Mejorar las prestaciones del Museo en su vertiente pública.
- Responder mejor a las necesidades y expectativas del público y detectar demanda de servicios.
- Mostrar a los patrocinadores de que manera el Museo sirve a la comunidad. (Sanguinetti, 2003, p. 4)

El estudio a realizar tendrá un componente cualitativo y cuantitativo, centrado en el público real, y recopilará información sobre los productos más y menos valorados, el perfil del visitante y una percepción general sobre la infraestructura y el servicio que ofrece el Museo Pumapungo.

La mayoría de tratados sobre investigación de mercados coinciden en *fondo* sobre los pasos a seguir para elaborar un proyecto de investigación de marketing. Por razones metodológicas utilizamos el esquema propuesto por Colbert y Cuadrado (2003, p. 234 – 240)

Tabla 2.1. *Los 14 pasos de un proyecto de investigación.*

Paso 1	Definición del problema.
Paso 2	Definición de los objetivos de la investigación.
Paso 3	Determinar los recursos humanos y financieros requeridos.
Paso 4	Delimitación de un programa.
Paso 5	Elección de las herramientas y técnicas adecuadas.
Paso 6	Elección de la muestra.
Paso 7	Diseño del cuestionario.
Paso 8	Prueba del cuestionario.
Paso 9	Codificación de respuestas.
Paso 10	Recogida de la información.
Paso 11	Control de los encuestadores.
Paso 12	Procesamiento de la información.
Paso 13	Análisis de los resultados.
Paso 14	Redacción del informe.

Fuente: Colbert, 2003, p. 234.

Los cuatro primeros pasos del proyecto son comunes a toda investigación y permiten al investigador seleccionar el método adecuado y las técnicas apropiadas para recolectar la información; mientras que los otros diez

pasos, de carácter más operativo, pueden ser aplicados en investigaciones descriptivas, exploratorias y causales.

Si bien este estudio -el primero de este tipo-, generará datos de enorme interés para mejorar las prestaciones del Museo; es importante que se desarrolle un programa permanente de estudios de público, dedicados a la investigación cualitativa y cuantitativa para mantener estadísticas periódicas que faciliten la toma de decisiones a nivel gerencial.

2.1. Definición del Problema

El Diccionario de la Real Academia Española (2001), define problema como "5. Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos."

Como vemos, la limitada concepción de problema como "conflicto" o "dificultad" ha sido superada; así mismo, la cultura China considera al problema como una *oportunidad*, y esta será la significación que adoptamos para el desarrollo de este capítulo.

La definición del problema permitirá precisar la información necesaria que vamos a requerir para solucionarlo; en efecto, si el problema ha sido definido correctamente, los pasos siguientes son más fáciles de ejecutar.

A partir de los hallazgos en el capítulo uno y luego de conversar con Director del Museo, encontramos algunas situaciones que pueden generar el inicio del proceso de investigación.

- No existe un Sistema de Información de Marketing que presente un estudio del público que visita el Museo: perfil, necesidades insatisfechas, productos más valorados y su apreciación general de todo el complejo.
- No sabemos que tan eficiente es la publicidad que utiliza el Museo generar más visitas.

2.2. Definición de los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación surgen a partir del problema a resolver, planteado en el apartado anterior. Empero, confrontando el esquema de investigación adoptado, creemos necesario incluir en este paso la distinción que propone Alberto Moreno (2000) de *objetivos generales* y *objetivos específicos*, pues ordenarán de mejor manera las ideas derivadas del problema.

2.2.1. Objetivo General.

El carácter general de estos objetivos se encuentra dado por el hecho de cubrir uno o más aspectos diferentes de gran amplitud del objeto de conocimiento. (Moreno, 2000, p. 124-125).

El objetivo general propuesto sería:

- Conocer quiénes son los visitantes reales del Museo y su experiencia personal luego el recorrido.

2.2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos sirven para fijar los alcances de un objetivo general, por su carácter de limitarlo a aspectos más concretos del objeto de investigación. (Id.) Los objetivos específicos definidos son:

- Conocer el perfil demográfico de los visitantes.
- Identificar cuáles son los productos más valorados.
- Conocer a través de que medios se enteraron de la existencia del Museo.
- Medir el nivel de satisfacción de la visita.
- Conocer sus sugerencias y comentarios.

2.3. Determinar los recursos requeridos.

En este paso, el responsable de la investigación deberá calcular el personal y el presupuesto necesario para ejecutar el proyecto. Es evidente que si el estudio incluye investigación primaria el presupuesto se elevará notablemente.

En nuestro caso particular, al tratarse de un proyecto académico, todos los costos a incurrir serán financiados por cuenta propia; no obstante, presentamos en forma detallada –a manera de ejemplo- un posible presupuesto que podría ser aplicado si la investigación fuese independiente.

Tabla 2.2. Presupuesto de Investigación

Recurso	Unidad	Val. Unitario dólares	Número Unidades	Total
R. Humano				
Responsable de la Investigación	horas	10	80	800
Asesores	horas	6	25	150
Encuestadores	encuesta	1	300	300
Entrevistadores	entrevista	20	4	80
Recopilador de info. secundaria	obra	150	1	150
Digitadores/secretaria	obra	150	1	150
R. Materiales				
Copias cuestionarios	copia	0.02	300	6
Insumos de oficina	paquete	20	1	20
Cartuchos de tinta	cartucho	30	2	60
R. Financieros				
Transporte bus	viajes	0.25	40	10
Alimentación	comidas	3	10	30
Subtotal				1756
+ 10% de imprevistos				175.6
TOTAL			TOTAL	1932

Elaboración: Matías Abad Merchán

N. del A. Los valores utilizados obedecen a precios reales del mercado y la estimación de los honorarios está de acuerdo a la Leyes del Ecuador, en el 2006.

2.4. Delimitación del programa.

Al momento de presentar un proyecto de investigación, la duración del mismo es de vital importancia para ambas partes. Así, al cliente le interesará saber cuando podrá contar con los datos e información recabada para planificar las acciones posteriores, mientras que el investigador necesitará del programa para organizar las actividades a realizar y así presentar el informe en el tiempo acordado.

“Si se conoce lo que hay que hacer, el lugar en que se hará y hay los medios para actuar, se debe programar el tiempo para las tareas que hay que cumplir.” (Moreno, 2000, p. 145).

Una de las herramientas más utilizadas para esquematizar programas es el *diagrama de Gantt* que, a más de establecer fechas, permite designar responsables para cada actividad. A manera de ejemplo, presentamos un cronograma de actividades.

Tabla 2.3. Cronograma de actividades de la investigación

N.	Actividad	Responsable	Tiempo									
			Abril				Mayo				Junio	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Establecer objetivos y recursos	Pedro	hecho									
2	Selección de técnicas y métodos	Pedro	X									
3	Definición de la muestra	José	X									
4	Diseño del cuestionario	Pedro y José		X								
5	Validación del cuestionario	Juana		X								
6	Codificación de las respuestas	Rosa			X							
7	Recogida de la información	Jonás				X	X	X				
8	Control de los encuestadores	José					X	X				
9	Procesamiento de la información	Pedro y Juana								X		
10	Análisis de los resultados	Pedro									X	
11	Redacción del Informe	Pedro y José										X

Elaboración: Matías Abad Merchán

2.5. Elección de herramientas y técnicas adecuadas.

2.5.1. Método.

A partir de los objetivos propuestos, se deberá elegir el *método* (exploratorio, descriptivo o causal) que proporcione, de mejor manera, la información requerida.

Acorde con los propósitos expuestos, el método que más se ajusta a nuestras necesidades es el *descriptivo*, pues buscamos presentar aspectos diversos del objeto, sin que se alcance otra forma de explicación, ni se busque interrelacionar esos aspectos logrados. (Id. 55).

2.5.2. Fuentes.

Para la investigación propuesta utilizaremos únicamente fuentes primarias, que son aquellas en las que el investigador obtiene la información directamente de las personas, lugares o hechos, que conforman el objeto de investigación, en forma directa.

Más específicamente, se realizará una *indagación a fuentes sociales*, que implica que la información que se busca se la encuentra en fuentes humanas, o sea, en las personas.

Así, la *unidad de análisis* será el individuo, que para nuestro estudio equivale al *visitante real*.

2.5.3. Técnicas.

Ya definido el método y las fuentes, entonces, podemos elegir las técnicas de recolección de datos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia son la observación, el experimento y la entrevista.

Al centrarse nuestra investigación en el estudio del público, únicamente utilizaremos la técnica de la entrevista. Alberto Moreno (2000) define a la

entrevista como "la técnica que pone al investigador o a un entrevistador que cumple con sus directivas, ante una persona que puede proporcionar información sea sobre ella misma, sea sobre situaciones en las que participa, sea sobre otros conocimientos." (p. 91).

En forma amplia podemos identificar dos tipos de entrevista: en profundidad (con guía) y encuesta (con cuestionario). En nuestro caso particular utilizaremos solo la encuesta, debido al corto tiempo que disponen los turistas luego de la extensa visita a las instalaciones; además de que la naturaleza de los datos a recabar no justifica una minuciosa y profunda indagación.

La manera de aplicación se realizará por *entrevista personal* pues, como bien lo señala Babbie (1999), "La presencia del entrevistador también disminuye el número de 'no sé' y 'sin respuesta' [...] evitan que se confundan los reactivos del cuestionario." (p. 243).

2.6. Elección de la Muestra

Una vez defina la técnica, debemos definir el número de individuos a los cuales debemos encuestar. Este número debe ser lo suficientemente representativo para poder generar estadísticas significativas que permitan tener una visión global que oriente la toma de decisiones.

Si bien la exactitud de los resultados aumenta si el tamaño de la muestra es más grande. "Según las leyes estadísticas, una muestra se considera estadísticamente representativa una vez hay [sic] treinta individuos elegidos aleatoriamente." (Colbert y Cuadrado, 2003, p. 237). Por tanto, y con este antecedente, consideramos un error del 10%, que si bien es alto, debido a la naturaleza y estructura de la investigación, es adecuada.

2.6.1. Tipo de Muestreo.

Hemos elegido el tipo de muestreo denominado *probabilístico*, ya que "... una muestra será representativa de la población de la que proviene si todos

los miembros de esta última tienen la misma probabilidad de ser elegidos." (Babbie, 1999, p. 179).

2.6.2. Tamaño de la muestra.

Al realizar un muestreo probabilístico nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis (*visitantes*), que se necesitan para conformar una muestra (n) que asegure un error estándar menor que (e), dado que la población (N) es aproximadamente de tantos elementos? Antes de desarrollar la fórmula, definimos sus elementos²⁷.

Población (N): Conjunto de individuos o elementos que le podemos observar, medir una característica o atributo. Al ser nuestra *unidad muestral* los visitantes reales y considerando que el plan de marketing está propuesto para un año, definimos a nuestra población como el número de visitantes que recibe el museo durante un año.

Por otro lado, descartamos las visitas de estudiantes primarios y secundarios, ya que ellos –en cierta forma- son obligados a ir. Así, nos centramos en el visitante adulto que paga la tarifa más alta y llega por libre albedrío al museo.

Lamentablemente no existen datos que permitan proyectar el número de visitas a 2006, así que aceptamos el dato de 2005: 11120.

Nivel de confianza (NC): Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Los porcentajes más comunes son 90, 95 y 99 por ciento. Dada la orientación del estudio, podemos aceptar un nivel de confianza del 90 por ciento.

Probabilidad a favor o en contra ($P \times Q$): Corresponden a los parámetros de la población de la variable binomial. Este producto alcanza su máximo en

²⁷ Definiciones obtenidas de: Celorio, A. (s.f.) *Muestreo y tamaño de muestras*. (documento electrónico). Obtenido el 27 de abril, en <http://www.monografias.com>

la situación de una división uniforme en la población, 50 y 50 por ciento. Por tanto aceptamos este valor.

Error standard (e): Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Proponemos un error del 10 por ciento.

Fórmula:

N =	11120	
P =	0.5	$n = (z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N) / ((e^2) \cdot (N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q)$
Q =	0.5	$n = (7559.378) / (111.19 + 0.6798)$
NC =	95%	$n = 7559.378 / 111.8698$
Z =	1.64	$n = 67.5730069 = 68.$
E =	0.1	
n =	muestra	

2.7. Diseño del cuestionario.

El diseño del cuestionario es talvez la tarea más difícil del proceso de planificación de la investigación, pues de su estructura depende no solo la calidad de la información a obtener, sino el posible índice de respuesta.

La elaboración del cuestionario obedece directamente a las necesidades de información que aporten a la consecución de los objetivos de la investigación.

"El respeto al tiempo de las personas se debe valorar aplicando cuestionarios objetivos a través de individuos preparados y con experiencia, capaces de interpretar la información presentada." (López y Schmelkes, 2002, p. 1).

Para una eficiente elaboración del cuestionario, es importante tener en cuenta las recomendaciones que plantea Alejandro Salvador. (2000, p. 130 y 131).

1. Lenguaje sencillo.
2. Claridad de las preguntas.
3. Emplear términos adecuados.
4. Facilitar la memoria.
5. Evitar la realización de cálculos.
6. Evitar preguntas que lleven implícita la respuesta.
7. Las preguntas deben ser lo más cortas posibles.
8. Evitar preguntas repetitivas.
9. El orden de las preguntas no deben afectar las respuestas.
10. Emplear un orden lógico de preguntas.

El cuestionario propuesto utilizará varios tipos de preguntas; en su mayoría serán *cerradas* o *mixtas* para facilitar la tabulación, aunque para determinar algunos aspectos muy personales utilizaremos *preguntas abiertas*. Para obtener ciertos datos como el género, origen o educación, utilizaremos preguntas *nominales*; mientras que para datos como la edad, utilizaremos preguntas *proporcionales* o *de razón*. En el caso de la valoración del servicio, infraestructura o salas, utilizaremos preguntas ordinales, escalas de *Likert* y de *diferencial semántico*.

Antes de diseñar nuestro cuestionario, planteamos un esbozo de las preguntas, agrupadas en secciones lógicas, las cuales dan respuesta a cada objetivo específico planteado.

1. Perfil demográfico de los visitantes.

- Sexo
- Edad
- País
- Estado Civil

- Ocupación
- Educación
- ¿Por qué ha decidido visitar el museo?

2. Productos más valorados (exhibiciones).

- ¿Qué exhibiciones le gustaron más?
- ¿Qué exhibiciones le gustaron menos?

3. Medios por los que se enteraron de la existencia del Museo.

- ¿Cómo se enteró de la existencia del Museo?
 - a. Familiares o amigos
 - b. Internet
 - c. Centros de información turística
 - d. Guías turísticas / folletos
 - e. Agencias de viajes
 - f. Otros: ____

4. Nivel de satisfacción de la visita.

- ¿Las etiquetas informativas son legibles? Si - No
- ¿Es suficiente la información ofrecida? Si - No
- ¿Las piezas están claramente expuestas? Si - No
- ¿Ha sido sencillo el recorrido del Museo? Si - No

Califique del 1 al 5 (1 pésimo – 5 excelente).

- Ubicación y acceso al Museo
- Comodidad de las instalaciones
- Limpieza y aseo del lugar
- Servicio de baños
- Atención de la recepción
- Atención en la librería/almacén

- Atención de los guías
- Folletos informativos recibidos
- El logotipo del Museo
- La señalización
- En general el Museo le pareció

5. Necesidades quedaron insatisfechas.

1. ¿Qué sugerencias nos daría para mejorar el servicio que ofrecemos?

2.8. Prueba del cuestionario.

Para garantizar la eficacia del cuestionario, el responsable de la investigación deberá realizar un *pre-test*, para validar las preguntas y así detectar posibles ambigüedades y anomalías, a tiempo de ser corregidas.

Este proceso de validación conlleva realizar la encuesta a una docena de personas, similares al perfil del público objetivo; en este sentido, lo más recomendable es realizar la prueba en una situación real. Este paso es crucial para la investigación, pues el éxito de los resultados que se alcancen dependerá de la exactitud del cuestionario.

El cuestionario elaborado para nuestra investigación ha sido enviado a distintos expertos en marketing e investigación de mercados, amén de haberse puesto a consideración del Director del Museo. Incluimos en el Anexo 4 el cuestionario utilizado, en español e inglés.

2.9. Codificación de las respuestas.

Para facilitar el procesamiento de la información, se recomienda codificar las respuestas de acuerdo al *software* elegido, así tendremos menos riesgo de cometer errores de tipeo y ganaremos tiempo.

La codificación propuesta numera cada una de las preguntas y, a su vez, en el caso de las preguntas ordinales, las alternativas de respuesta están numeradas en un orden lógico.

2.10. Recogida de la Información.

Ya con el cuestionario definitivo, debidamente validado y codificado, el investigador puede comenzar la tarea de recabar la información, en el o los sitios propuestos y a través de los medios elegidos.

En nuestro caso las encuestas se realizarán de manera personal, en la recepción del Museo, al público objeto de nuestro estudio luego de que hayan concluido su visita. La recolección de información se realizará de nueve de la mañana a cuatro de la tarde.

2.11. Control de los encuestadores.

El investigador debe controlar el trabajo de sus encuestadores para garantizar que se está alcanzando la muestra y siguiendo las instrucciones. Como este es un proyecto académico y no hay personal contratado, obviemos este paso.

2.12. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se puede realizar tanto de manera manual como informatizada, no obstante, en el mercado existe un sinnúmero de programas especializados en esta tarea. El *software* elegido es el *SPPS v.13.0 for Windows*, en inglés, que permite ingresar la información en base a menús.

2.13. Análisis de los resultados.

En esta etapa todos los pasos realizados adquieren valor y significado, pues todos los datos deben ser transformados en un análisis objetivo y riguroso

que muestre hechos reales y no solamente las respuestas que la organización quiere oír.

Para entender las relaciones existentes entre las diferentes variables se recomienda utilizar tablas de frecuencias y cruces, incluso, el apoyo con gráficos y diagramas facilitan más esta tarea.

2.14. Redacción del informe.

Acorde con los objetivos, se elaborará el informe con una característica principal "que sea fácil de consultar". Desde el momento en que la organización u otros pueden utilizar dicho informe más adelante; bien para repetirlo o para compararlo con datos actuales, es importante incluir la metodología utilizada así como una copia del cuestionario en el anexo del informe.

Como ya hemos descrito la metodología empleada y su sustento teórico, presentamos a continuación únicamente los resultados de la investigación, utilizando técnicas de distribución de frecuencias y correlaciones con soportes gráficos para una mejor comprensión.

2.14.1. Resultados de la investigación.

1. Sexo.

Tabla 2.4. *Investigación: Sexo*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Masculino	31	46
Femenino	37	54
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

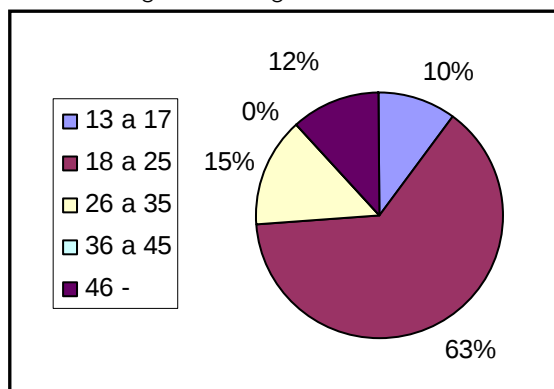
2. Edad.

Tabla 2.5. Investigación: edades

Edad	Frecuencia	Porcentaje
13 a 17	7	10
18 a 25	43	63
26 a 35	10	15
36 a 45	0	0
46 -	8	12
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

Fig. 2.1. Investigación: edades



Elaboración: Matías Abad Merchán

3. País de origen.

Tabla 2.6. Investigación: país de origen

País	Frecuencia	Porcentaje
Alemania	4	6
Australia	1	1
Brasil	1	1
Canadá	1	1
Dinamarca	1	1
Ecuador	25	37
España	1	1
Holanda	5	7
Inglaterra	6	9
Perú	1	1
Suiza	1	1
Estados Unidos	21	31
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

4. Estado civil.

Tabla 2.7. Investigación: estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	54	79
Casado	14	21
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

5. Ocupación.

Tabla 2.8. Investigación: edades

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Artista	2	3
Bookseller	1	1
Charity	1	1
Ciclista	1	1
Desempleado	2	3
Empleado	5	7
Estudiante	42	62
Forensics	1	1
Guia Nacional	1	1
Lecturer	1	1
Profesor	5	8
Publicista	1	1
NS/NC	5	7
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

6. Educación.

Tabla 2.9. Investigación: educación

Educación	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	1
Secundaria	13	19
Universitaria	51	75
Pos-grado	3	4
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

7. ¿Qué exhibiciones le gustaron más?

Tabla 2.10. Investigación: exhibiciones más valoradas

Salas	Frecuencia	Porcentaje
Etnografía	26	45
Arte republicano	1	2
Pumapungo	31	53
Total	58	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

8. ¿Qué exhibiciones le gustaron menos?

Tabla 2.11. Investigación: exhibiciones menos valoradas.

Salas	Frecuencia	Porcentaje
Etnografía	2	9
Arte republicano	14	64
Numismática	5	23
Pumapungo	1	5
Total	22	100

Elaboración: Matías Abad Merchán.

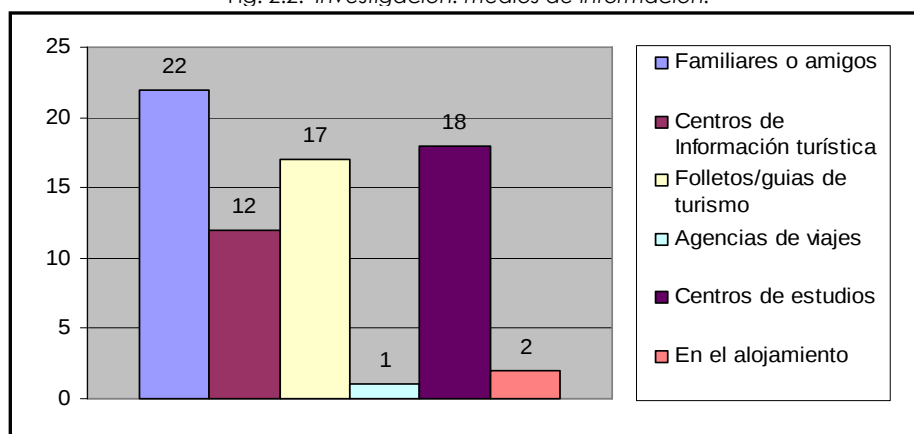
9. ¿Cómo se enteró de la existencia del Museo?

Tabla 2.12. Investigación: medios de información

	Frecuencia	Porcentaje
Familiares o amigos	22	31
Centros de Información turística	12	17
Folletos/guias de turismo	17	24
Agencias de viajes	1	1
Centros de estudios	18	25
En el alojamiento	2	3
Total	72	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

Fig. 2.2. Investigación: medios de información.



Elaboración: Matías Abad Merchán

¿Las etiquetas informativas son legibles?

Tabla 2.13. Investigación: etiquetas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	85
No	10	15
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

10. ¿Es suficiente la información ofrecida?

Tabla 2.14. Investigación: información recibida

	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	66
No	22	34
Total	64	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

11. ¿Las piezas están claramente expuestas?

Tabla 2.15. Investigación: exhibición de las piezas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	61	91
No	6	9
Total	67	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

12. ¿Ha sido sencillo el recorrido del Museo?

Tabla 2.16. Investigación: recorrido del Museo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	87
No	9	13
Total	68	100

Elaboración: Matías Abad Merchán

Escalas de diferencial semántico: 1 Pésimo – 5 Excelente.

Tabla 2.17. Investigación: escalas de diferencial semántico.

	N	Mínimo	Máximo	Promedio	Des. Est.
15 Ubicación y acceso al Museo	66	2	5	3.86	1.04
16 Comodidad de las instalaciones	67	2	5	4.24	0.87
17 Limpieza y aseo del lugar	65	2	5	4.52	0.81
18 Servicio de baños	51	1	5	4.04	1.09
19 Atención en la recepción	65	2	5	4.32	0.81
20 Atención en la librería	33	2	5	3.64	1.17
21 Servicio de los guías	44	1	5	4.34	0.99
22 Folletos informativos recibidos	48	1	5	3.79	1.34
23 El logotipo del Museo	54	1	5	4.31	1.04
24 La señalización	59	2	5	4.12	0.91
25 El horario de atención	56	2	5	4.38	0.80
26 El museo en general	66	3	5	4.29	0.72

Elaboración: Matías Abad Merchán

Sugerencias y comentarios

Tabla 2.18. Investigación: sugerencias.

Sugerencias	Frecuencia
Poner información en inglés	9
No recibimos brouchures	4
Mejorar la distribución y la información de la Sala de Arte Religioso.	6
Que se permita tomar fotos	2
Baños más limpios	2
Los trabajos de construcción incomodan el recorrido.	2
Los guías deben dar más a fondo las explicaciones	3
Abrir fines de semana	1
El almacén estaba cerrado	3
Incluir un mapa en la folletería	2
Descuento para estudiantes extranjeros	1
Algunos focos están quemados	1
Mejorar el trato al turista nacional	1
Indicar algo sobre la cultura afro-ecuatoriana	1
Promocionar el Museo en los colegios de Cuenca	1

Elaboración: Matías Abad Merchán.

¿Recomendaría este Museo? ¿Por qué?

Sí, por la importancia y buena disposición del mismo.

Muy buena información, completa.

The museum offers information about all of Ecuador.

Yes. Very educational, informative and beautiful.

Yes. Good displayings, much to learn.

Yes. Good cultural learning experience.

No, because I didn't feel that I had seen unique things or learned much about Ecuador and its people.

Yes, I enjoyed my time here.

Un buen espacio para conocer la cultura.

Yes. Nice museum.

Para conocer el valor que ha tenido Cuenca con el pasar de los años.

Si. Para que otros puedan aprender un poco más.

Yes, it's a good way to learn about Ecuador in one place.

Yes, show life-style and different people in Ecuador.

Sí, por la variedad de salas.

2.14.2. Análisis de los resultados.

La última etapa del estudio se ocupa de la interpretación de los resultados, en función de los objetivos específicos previamente definidos. Todavía no plantearemos posibles correctivos o acciones de mejora, pues eso será materia del siguiente capítulo.

Conocer el perfil demográfico de los visitantes.

Podemos distinguir claramente que la mayoría de los visitantes del Museo son estudiantes universitarios, hombres y mujeres por igual, en edades comprendidas entre los 18 y 25, solteros, originarios de Ecuador, Estados Unidos y Europa.

Identificar cuáles son los productos más valorados.

El Parque Arqueológico Pumapungo es el atractivo más valorado por los visitantes, seguido por la Sala Etnográfica. Por otro lado, la Sala de Arte Republicano y la Sala Numismática son los atractivos que no llegaron a satisfacer las expectativas de los visitantes.

Conocer a través de que medios se enteraron de la existencia del Museo.

Los visitantes se enteraron por varios medios sobre la existencia del Museo, los principales son: familiares y amigos (boca-oreja), folletos y guías turísticas, centros de estudios (categoría que no habíamos considerado) y centros de información turística. Es importante destacar que nadie supo del Museo a través de la Internet.

En el caso de los centros de estudio principalmente nombraron al CEDEI y al Nexus, institutos de enseñanza de inglés y español, que mantienen programas de intercambio principalmente con los EEUU.

Medir el nivel de satisfacción de la visita.

La mayoría de los servicios ofrecidos y evaluados obtuvieron una calificación mayor a cuatro, equivalente a "muy bueno"; a excepción de la variable *ubicación y acceso*, hecho perfectamente explicable debido al estado de la Calle Larga. Por otro lado, pocas personas pudieron evaluar el servicio del almacén ya que este no está abierto en forma continua y su localización física no es la más adecuada.

Igualmente, el Museo no dispone de suficientes folletos informativos en existencias, por ende, no todos los turistas reciben este impreso.

En general, el Museo Pumapungo recibe un muy aceptable promedio de calificación de 4.29, sin embargo, consideramos que se puede mejorar adoptando los correctivos que planteamos más adelante.

Conocer sus sugerencias y comentarios.

Las sugerencias más reiteradas por los visitantes son:

1. Traducir al inglés los contenidos informativos de todas las salas.
2. Mejorar la distribución y la información de la Sala de Arte.
3. Entregar a todos los visitantes el folleto informativo.
4. Los guías deben profundizar más en sus exposiciones.
5. Mejorar el servicio que presta el almacén del Museo.

Conclusiones del capítulo

1. Las nuevas teorías administrativas y de marketing proponen personalizar al máximo la oferta en el mercado, con la finalidad de brindar un producto que se ajuste perfectamente a las expectativas del *target*. En este sentido, la mejor manera de saber que quieren o esperan nuestros clientes es preguntarles a ellos mismo; en otras palabras: investigar el mercado.
2. La investigación de mercado, o investigación de marketing, es un proceso sistemático y ordenado que obedece a una serie de etapas o pasos. Una detallada y realista descripción de cada instancia permitirá disminuir el riesgo de caer en desfases entre lo planificado y los resultados obtenidos.
3. En el caso de los museos, la investigación de marketing más utilizada es el estudio de público, ya que permite detectar focos de mejora acerca de las prestaciones del museo y así elevar el nivel de satisfacción de los visitantes. Además, es una excelente herramienta para conocer el perfil del visitante, información que será muy tomada en cuenta al momento de establecer estrategias.
4. Sintetizando los principales hallazgos de la investigación podemos decir que: los visitantes del museo, en su mayoría, son estudiantes universitarios, principalmente de Ecuador, EEUU y Europa, quienes han disfrutado su visita al Museo, especialmente el Parque Pumapungo y la Sala Etnográfica. Llegaron al museo por recomendación de un amigo, al revisar folletos turísticos o por sugerencia de centros de información turística o institutos educativos.

CAPÍTULO 3.

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

*“La estrategia competitiva significa ser diferente.
Quiere decir escoger deliberadamente un
conjunto distinto de actividades para
brindar una mezcla única de valor.”*
-Michael Porter

Introducción.

El termino *estrategia* se utiliza en forma frecuente en muchos contextos y disciplinas; empero, la adopción de la estrategia a nuestro lenguaje común es relativamente reciente, pues hasta hace medio siglo su uso se limitaba al campo militar o diplomático.

El vocablo tiene su origen en el antiguo título ateniense *estratega*, figura que surgió en la Grecia clásica (siglo V a. C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de la ciudades-estado, donde se necesitaba una persona o grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra.

Con el advenimiento del siglo XX la palabra *estrategia*, así como muchas otras expresiones castrenses, comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios, debido al gran número de militares que accedieron a puestos de alta dirección y a consejos administrativos en las empresas.

El Diccionario de la Real Academia Española, define *estrategia* (del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγικός), en su segunda acepción, como “arte,

traza para dirigir un asunto" y una situación o cosa se vuelve *estratégica* cuando es de "importancia decisiva para el desarrollo de algo".

Sin embargo, algunos autores como Mintzberg & Quinn (1991) han resaltado la complejidad de definir el término "*There is no single, universally accepted definition* [para el término estrategia]". Por otro lado, autores como Michael Porter (1996) han dedicado publicaciones completas al tema en cuestión, proponiendo definiciones como "*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy*" (p. 10).

Aceptamos la definición de Porter por su alcance global, sin embargo y como veremos más adelante, debemos diferenciar el *planteamiento estratégico* de las *estrategias de marketing*, ya el primero hace referencia, en forma general, al modelo que integra los principales objetivos y sucesión de acciones en todo coherente, mientras que el segundo enfatiza "planes de juego" o caminos que permitan el logro de los objetivos.

El presente capítulo supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: la situación presente (diagnóstico estratégico), que será el punto de partida; a continuación una primera decisión sobre el destino que se fija (metas y objetivos); y, finalmente, una segunda decisión sobre los caminos que se seguirán para alcanzarlo (estrategias).

El primer apartado, *diagnóstico estratégico*, se desprende a manera de conclusiones de los capítulos uno y dos, ya que toda la información obtenida en ambos estudios se sistematiza para facilitar la toma de decisiones.

El segundo apartado, *determinación de objetivos*, responde a la pregunta ¿dónde queremos ir? Pues, tanto para planificar correctamente como para supervisar y controlar el desarrollo de las acciones planteadas, es preciso haber concretado perfectamente nuestros objetivos.

La parte final del capítulo se centra en la definición de las estrategias de marketing que conducirán a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Si bien se definirán estrategias generales que regirán toda la actividad organizacional, también reestructuraremos, acorde a la investigación realizada, las políticas de marketing o marketing mix.

3.1. Diagnóstico estratégico.

En los capítulos anteriores realizamos un extenso análisis de la organización, del mercado y del entorno. Sin embargo, lo más importante para el desarrollo del plan es la relación existente entre estos tres escenarios y como podría incidir el uno sobre el otro.

3.1.1. Identificación de fortalezas y debilidades.

3.1.1.1. Matriz de evaluación de factores internos.

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa para detectar las más importantes, para su desarrollo adoptamos la metodología de estructuración propuesta por Paredes & Asociados (1997, p. 13-15).

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
2. Asignar una ponderación a cada variable.

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.00.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor.

- Debilidad importante 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza importante 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Tabla 3.1. *Matriz de evaluación de factores internos.*

Factores Internos Claves		Pond.	Clas.	Resultado Ponderado
1	Portafolio de productos muy competitivo	0.15	4	0.6
2	Personal limitado	0.15	1	0.15
3	Dependencia y falta de autonomía de decisiones y autorizaciones presupuestarias	0.15	2	0.3
4	Buena definición de funciones de personal	0.05	3	0.15
5	Proyectos innovadores	0.1	4	0.4
6	Infraestructura y equipamiento adecuado	0.1	3	0.3
7	Convenios interinstitucionales	0.05	3	0.15
8	Buena relación con los medios de comunicación	0.05	3	0.15
9	Falta de especialistas en ciertas áreas.	0.1	2	0.2
10	Alta notoriedad de la marca en la ciudad.	0.1	4	0.4
Total		1.00		2.8

Fuente: Adaptado de Paredes & Asociados. (1997). *Manual de Planificación Estratégica*. Quito: [documento impreso]. Elaboración: Matías Abad Merchán.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.00 y 4.00. Los resultados mayores que 2.50 indican que una empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

3.1.1.2. Fortalezas y debilidades.

Luego de analizar y relacionar los factores internos, tanto positivos como negativos, procedemos a seleccionar los más importantes que servirán para los análisis posteriores.

Fortalezas.

- Portafolio de productos muy competitivo: Ningún otro museo del Ecuador presenta tal cantidad de piezas, salas y programas.
- Proyectos innovadores: Las nuevas salas por inaugurarse y los programas académicos planificados involucran tecnologías educativas de vanguardia, nunca vistas en el país.
- Alta notoriedad de la marca en la Ciudad: El museo es conocido por los cuencanos, quienes recomiendan a los extranjeros que lo visiten.
- Buena percepción del general sobre las prestaciones del Museo: Acorde con los resultados promedio de la investigación de marketing

Debilidades.

- Personal limitado: Se refleja en demora para realizar algunos procesos internos y en la calidad del servicio al visitante.
- Dependencia y falta de autonomía: El Museo tiene que realizar demasiados trámites burocráticos para tomar decisiones de carácter presupuestario y administrativo.
- Falta de especialistas en ciertas áreas: Al no existir personal técnico idóneo para la ejecución de algunas actividades específicas, la Dirección se ve obligada a buscar técnicos y contratarlos. Así se pierde tiempo durante todo el proceso burocrático de contratación.

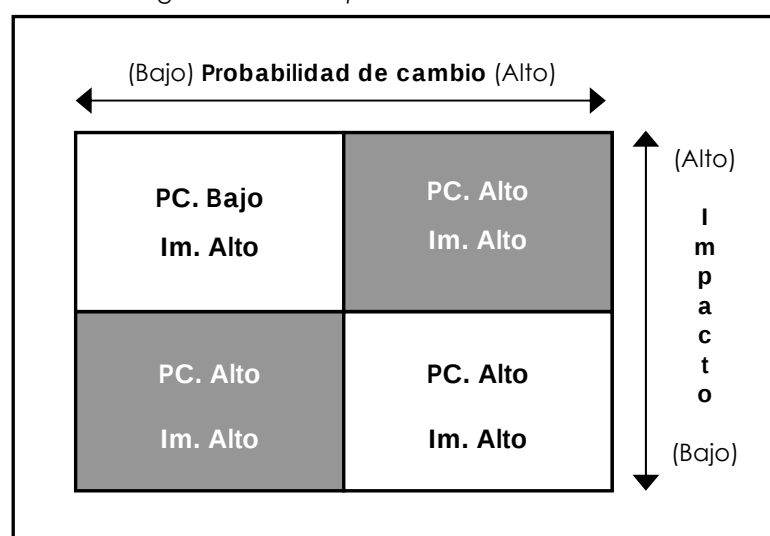
3.1.2. Identificación de oportunidades y amenazas.

3.1.2.1. Matriz PEST.

Luego de haber analizado los aspectos más relevantes del macro-entorno en el capítulo uno, es importante asignar una medida más científica a los resultados que permita anticipar los factores más influyentes para el futuro de la empresa.

El análisis PEST²⁸ (o STEP) se presenta como una tabla de cuatro secciones, asignadas para cada uno de los factores. Dentro de cada categoría se detallarán las variables clave; acto seguido, y con la ayuda de la *matriz de probabilidad de cambio*, propuesta por Dibb (Fig. 3.1.), se organizarán las variables acorde a su probabilidad de cambio e impacto sobre la empresa.

Fig. 3.1. Matriz de probabilidad de cambio



Fuente: Dibb, S. *Marketing Strategy for Beginners* [documento pdf]
La traducción nuestra. Obtenido el 3 de mayo de 2006.

Las variables del segundo cuadrante, de incidencia alta-alta, serán los más tomados en cuenta al momento de formular los objetivos y estrategias.

²⁸ Acrónimo compuesto de los vocablos Político, Económico, Social y Tecnológico.

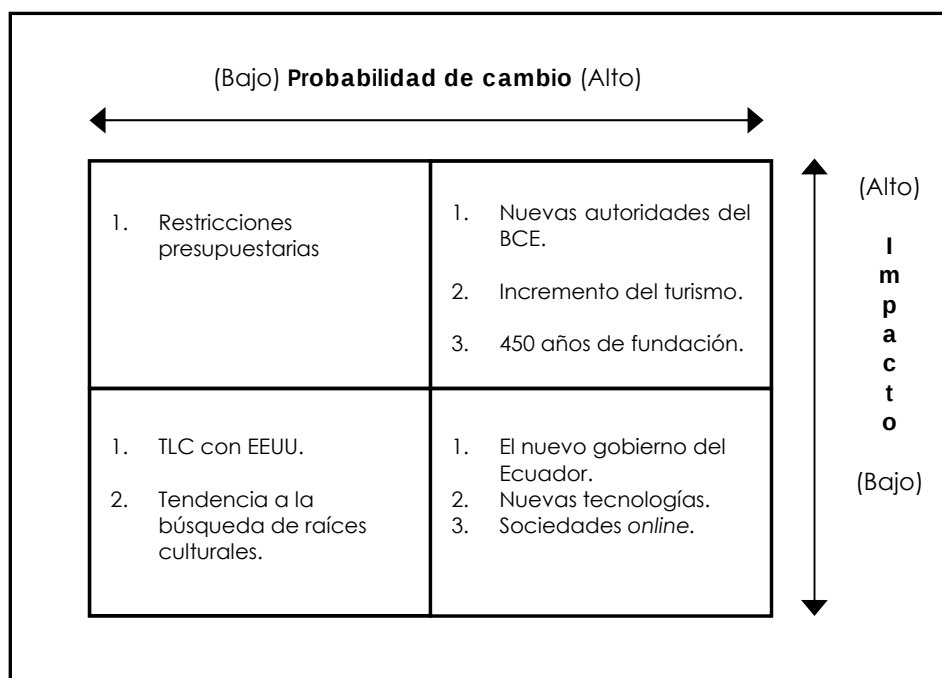
Esta estructura lógica permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, promoviendo el pensamiento proactivo, en lugar de esperar reacciones instintivas.

Tabla 3.2. Factores del macro-entorno

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
El nuevo gobierno ecuatoriano 2006 – 2010.	Restricciones presupuestarias por parte del BCE.	Tendencia al incremento del turismo mundial.	Nuevas tecnologías digitales para adecuación del Museo.
Cambio de autoridades del Directorio del BCE.	Tratado de Libre Comercio con EEUU.	Campaña promocional de los 450 años de Fundación de Cuenca.	Las sociedades <i>online</i> .
		Tendencia a la búsqueda de raíces culturales y significado espiritual.	

Elaboración: Matías Abad Merchán.

Fig. 3.2. Matriz de probabilidad de cambio aplicada al Museo Pumapungo



Elaboración: Matías Abad Merchán.

3.1.2.2. Oportunidades y Amenazas.

Si relacionamos la situación del micro-entorno frente a la del macro-entorno, principalmente guiados por las herramientas utilizadas y por las entrevistas realizadas, podemos concluir las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades.

- Tendencia hacia el incremento del turismo receptor extranjero del Ecuador: Proyección fundamentada con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo y ratificada por el Ministerio de Turismo y la Fundación Municipal del Turismo.
- 450 años de Fundación de Cuenca: Se está ejecutando una campaña a nivel nacional promocionando este acontecimiento. Se espera que el turismo receptor nacional incremente notablemente este y el próximo año.
- Apoyo de la empresa privada: Existe una tendencia de las empresas locales hacia el auspicio y patrocinio de actividades sociales y culturales.

Amenazas.

- Nuevas autoridades del BCE: Con el cambio de gobierno, podría cambiar el directorio del Banco Central, y no existe certeza sobre las políticas que adopten frente al proceso especial relativo a la cultura.
- Reapertura del Museo Remigio Crespo Toral: Existe incertidumbre de sobre sus nuevas prestaciones y servicio a ofrecer. Por ahora sabemos que tendrá un fuerte posicionamiento: "El Museo de la Ciudad" y que será, sin duda, competencia para Pumapungo.
- Suspensión de recursos: Cada año es más complicado la gestión de recursos y la aprobación del presupuesto por parte del Estado.

3.1.3. Matriz TOWS.

En los años sesenta las discusiones en las clases de negocios se centraban en la comparación de las llamadas “fortalezas” y “debilidades” de las compañías (enfaticando la competencia distintiva); así como las “oportunidades” y “amenazas” (los riesgos), que enfrentaba el entorno del mercado.

Así nació el famoso análisis FODA o DOFA (SWOT, en inglés) que, vista una diferenciación en las características que perduran en el tiempo como *competencia distintiva*, tiene plena vigencia en la actualidad. (Abad, 2005, cap. I, p. 15).

Muchas empresas siguen utilizando la herramienta en su formato original, sin embargo el FODA no tiene el alcance para desarrollar estrategias alternativas frente a la relación multi-direccional de las variables.

Ante esta limitación, el profesor Heinz Weihrich²⁹, en su libro “*The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis*”, propone el modelo TOWS que mejora notablemente el esquema tradicional, convirtiéndose en una herramienta moderna para analizar las amenazas y las oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las fortalezas y debilidades (internas) de la organización (fig. 3.3).

²⁹ Profesor de *Global Management and Behavioral Science*, en la *School of Business and Management, University of San Francisco*. Ha tenido experiencia en Europa y Estados Unidos en empresas como Volkswagen y Hughes Aircraft Company.

Fig. 3.3. Matriz TOWS

A. Interno A. Externo	Fortalezas	Debilidades
	Oportunidades Estrategia FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
	Amenazas Estrategia FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategia DA Minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Weihrich, H. (1982). *The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis*. [Documento electrónico pdf], p.10.

Si hacemos una resumida extensión de cada una de las estrategias planteadas, tenemos:

- *Estrategia FO*. Representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades. En realidad, el objetivo de la empresa es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO y FA), hasta alcanzar esta situación.
- *Estrategia DO*. Pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede reducir o aprovechar las oportunidades del ambiente exterior.
- *Estrategia FA*. Intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. Así, por ejemplo, la empresa podría usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto competidor.

- *Estrategia DA.* Orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Tal vez requiera estrategias destinadas a compartir el riesgo.

Con los datos obtenidos en los pasos anteriores, elaboramos la matriz TOWS del Museo Pumapungo.

Tabla 3.3. Matriz TOWS aplicada

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Portafolio de productos altamente competitivo	5	Personal limitado
		2	Proyectos innovadores	6	Dependencia y falta de autonomía
		3	Notoriedad de marca	7	Falta de especialistas
		4	Buena percepción general sobre las prestaciones del Museo		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
A	Incremento del turismo extranjero	1	Realizar un reinauguración del Museo, con todos los nuevos servicios. (1,2,3,A,B)	1	Diseñar y ofrecer nuevos programas de pasantías para estudiantes (5,7,A,B)
B	450 años de fundación de Cuenca.	2	Promocionar el Museo en otras provincias. (4,B)	2	Establecer convenios con org. Gubernamentales y empresas. (6,B,C)
C	Apoyo de la empresa privada	3	Producir nuevos materiales impresos. (4,3,C)		
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
I	Nuevas autoridades del BCE.	1	Realizar un estudio de público y presentar resultados (4, I)	1	Capacitar y motivar al personal. (5,7,I,J)
J	Apertura del Museo Remigio Crespo	2	Reforzar el posicionamiento del Museo (1,2,4, J)		
K	Suspensión de recursos	3	Gestionar auspicios con la empresa privada (3,4,K)		

Elaboración: Matías Abad Merchán.

3.2. Determinación de las metas y objetivos.

Para la definición de las metas y los objetivos de marketing se debe tomar primero en cuenta las metas, objetivos y estrategias institucionales, que se desprenden del plan estratégico general de la organización (ver cap. I, p. 7 y ss.).

En un sentido general, las *metas* son breves enunciados con un amplio alcance que proveen una visión para la planificación. No son específicos, ni medibles y muchas veces no son alcanzadas.

Los objetivos son enunciados con un enfoque realista para un programa o proyecto. Se deben redactar en tiempo activo, iniciando con un verbo fuerte y concreto.

Para la fijación de objetivos se debe tomar en cuenta que estos solo se podrán alcanzar si se dispone de suficientes recursos económicos, humanos, tecnológicos y operacionales. Así, el planteamiento de objetivos y la asignación de recursos se deben realizar al mismo tiempo.

Peter Drucker (1954), en su libro *The Practice of Management*, propone el modelo SMART (en español *inteligente*) para el eficaz planteamiento de objetivos. Este acrónimo en inglés, intraducible al español, hace referencia a las características que deben cumplir los objetivos:

- *Specific*: Específico. El objetivo debe presentar exactamente qué queremos lograr; en términos de porcentaje, número, frecuencia, ratio, etcétera. Un enunciado claro y preciso.
- *Measurable*: Medible. El cumplimiento del objetivo debe tener la cualidad de ser medido en algún nivel y el mecanismo de medición debe ser ya identificado.
- *Achievable*: Alcanzable. El objetivo tiene que ser realista, propuesto en base a un conocimiento pleno de las condiciones del mercado, del entorno externo y de los recursos disponibles.
- *Relevant*: Relevante. Los resultados obtenidos deberán contribuir a la consecución del plan general de la empresa, para beneficio de todos.

- *Time-framed*: Limitado en el tiempo. Se debe sentar claramente cuando el objetivo será alcanzado.

Las metas y objetivos definidos para nuestro plan de marketing son:

Meta 1.

Incrementar los ingresos por autogestión.

Objetivos.

1. Duplicar en un año el número de visitantes adultos: \$22240.
2. Incrementar, en un año, un 50% de visitas de estudiantes: \$18130.
3. Triplicar, en un año, las ventas del almacén del museo: \$4530.

Meta 2.

Mejorar el servicio al cliente.

Objetivos.

1. Alcanzar, en 8 meses, un promedio de satisfacción del cliente superior a 9 sobre 10.

3.3. Planteamiento de estrategias.

Las estrategias describen en forma amplia las acciones que la empresa deberá tomar para alcanzar los objetivos propuestos; tienen una dimensión a largo plazo, mientras que las tácticas resumen las acciones a corto plazo que permiten la implementación de las estrategias.

Las estrategias que van a establecerse pueden agruparse en tipificadas, competitivas, de asignación de recursos y de crecimiento.

Para una acertada segmentación del mercado, es imprescindible basarnos en un conocimiento completo del público objetivo. Cinco son los requisitos básicos que deben cumplirse en la definición de segmentos. (Colbert, F. & Cuadrado, M., 2003, p.122).

1. La respuesta del mercado a las acciones de marketing (actual o potencial) debe variar de un segmento a otro.
2. El segmento debe definirse de tal manera que guíe las estrategias empresariales.
3. El segmento debe poder cuantificarse.
4. El segmento debe resultar beneficioso.
5. El segmento debe ser relativamente estable a lo largo del tiempo.

Por otro lado, los segmentos que se elijan deberán tener las siguientes características (cfr. Bosch, s.f., p. 61):

- *Medibles*: La información a utilizar correspondiente al criterio elegido, debe poder medirse.
- *Accesibles*: El segmento elegido debe ser fácilmente accesible.
- *Rentables*: Los segmentos elegidos debe permitir una acción empresarial rentable sobre los mismos.
- *Diferenciables*: Cada subgrupo definido debe tener una diferencia significativa respecto de los otros.
- *Accionables*: Grado en el cual se pueden formular programas efectivos para atraer y servir a un segmento.

Criterios de segmentación

Las variables utilizadas para segmentar los mercados de consumidores pueden clasificarse en dos grandes grupos: *en función de las características del consumidor* y *en función del comportamiento del consumidor*.

1. En función de las características del consumidor:

- Geográfica: ciudades, regiones, países.
- Demográfica: género, edad, educación, religión, raza.
- Socio-económica: renta, profesión, clase social, nivel de estudios.

2. En función del comportamiento del consumidor:

- Por ventajas buscadas: acorde a las principales ventajas que busca el consumidor en cada clase de producto.
- En base al momento de uso: día, tarde, noche.
- Por volumen de uso: escaso, medio o superior.
- En base a la actitud: entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Los diferentes criterios expuestos pueden utilizarse conjuntamente para una eficiente segmentación del mercado potencial.

Segmentos propuestos

Segmento 1. Turistas extranjeros que son estudiantes universitarios.

Criterio de Segmentación: Geográfico y demográfico.

Tamaño: 64% de los visitantes adultos actuales.

Perfil: Proviene principalmente de EEUU y Europa, solteros, en igual proporción son hombres y mujeres suelen llegar en pareja o en grupos de hasta 4 personas.

Segmento 2. Turistas extranjeros de 26 años en adelante.

Criterio de segmentación: geográfico y demográfico.

Tamaño: 27% de los visitantes adultos actuales.

Perfil: Proviene de EEUU y Europa, mayormente casados, de educación universitaria, muy interesados por conocer en profundidad cada una de las exposiciones.

Segmento 3. Estudiantes primarios de la región.

Criterio de segmentación: Geográfico y demográfico.

Tamaño: Aproximadamente el 45% de total general de visitantes.

Perfil: El segmento está conformado por niños y niñas, en edades comprendidas entre los 6 y 12 años, que estudian en escuelas fiscales y particulares tanto de la ciudad como de áreas rurales de la provincia. Ellos no deciden la visita, pues vienen en cierta forma obligados por sus institutos educativos. En este sentido quien decide la visita son las autoridades y profesores.

Segmento 4. Estudiantes nacionales secundarios y universitarios.

Criterio de segmentación: Geográfico y demográfico.

Tamaño: Cerca del 7% del total general de visitantes.

Perfil: Proviene de colegios y universidades de todo el país. Algunos visitan el Museo por fines académicos y otros por entretenimiento.

Segmento 5. Adultos nacionales.

Criterio de segmentación: Geográfico y demográfico.

Tamaño: 37% de los visitantes adultos.

Perfil: Proviene de las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca, de educación universitaria, que visitan la Ciudad principalmente por turismo, en tours o en forma independiente.

3.3.1.2. Target.

La definición del *target*, o público objetivo, se realiza seleccionando los segmentos sobre los que vamos a focalizar nuestra acción de marketing.

Este proceso de selección debe considerar a aquellos segmentos que de una u otra forma aporten en mayor grado a la consecución de los objetivos del plan y que cumplan plenamente con las características antes descritas.

Para el escogimiento de nuestro *target*, consideramos los segmentos que generan mayores ingresos para el Museo, relacionando el número de visitantes porcentuales y su categoría de precio. Estos son:

- Turistas extranjeros que son estudiantes universitarios.
- Estudiantes primarios de la región.

3.3.1.3. Diferenciación.

Luego de haber establecido los segmentos de la empresa y decidido cuales serán adoptados como nuestro *target* se pueden presentar dos situaciones:

- Ser la única empresa presente en ese mercado o segmento.
- Compartir el mercado con otras empresas.

En cualquier caso, la única forma de mantener la ventaja competitiva es *diferenciar* nuestra oferta de la de los competidores.

Kotler (2001) define a la diferenciación como "el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores" (p. 287).

Las organizaciones pueden diferenciar su oferta de mercado a lo largo de cinco dimensiones: producto, servicios, personal, canal e imagen (tabla 3.1)

Tabla 3.4. *Variables de diferenciación*

<i>Productos</i>	<i>Servicios</i>	<i>Personal</i>	<i>Canal</i>	<i>Imagen</i>
Forma	Facilidad para ordenar	Competente	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesía	Experiencia	Medios
Desempeño	Instalación	Credibilidad	Desempeño	Ambiente
Conformidad	Capacitación al cliente	Confiabilidad		Acontecimientos
Durabilidad	Asesoría al cliente	Capacidad de respuesta		
Reparabilidad	Mantenimiento	Comunicación		
Estilo	Diversos			
Diseño				

Fuente: Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education, p. 288.

La investigación de marketing realizada permitió determinar un *modelo de valor para el cliente*, es decir aquellos factores que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta:

- Diversidad y calidad de las exhibiciones.
- Información bilingüe.
- Descripción detallada de las muestras.
- Adecuada disposición de las colecciones.
- Facilidad del recorrido.
- Soportes que complementen el aprendizaje.

De estos factores, y considerando la competencia, elegimos la combinación de factores considerados esenciales para superar el desempeño de los competidores y ganarse al cliente; lo que se conoce como *el paquete de valor para el cliente*.

- Diversidad y calidad de las exhibiciones.
- Descripción detallada de las muestras
- Soportes que complementen el aprendizaje.

3.3.1.4. Posicionamiento.

Si bien pueden existir varios atributos de diferenciación para un producto, no todos aportan a la consecución de los objetivos propuestos, ante esto,

Kotler (id., p. 298) propone establecer una diferencia en la medida que se satisface los siguientes criterios:

- *Es importante*: La diferencia proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de compradores.
- *Es distintiva*: La diferencia se proporciona en forma distintiva.
- *Es superior*: La diferencia es superior a otras formas de obtener beneficio.
- *Es exclusiva*: Para los competidores no es fácil copiar la diferencia.
- *Es costeable*: El comprador puede pagar la diferencia.
- *Es rentable*: Para la empresa es rentable introducir la diferencia.

Bajo estos criterios el *atributo diferenciador* deberá ser comunicado a nuestros públicos objetivos para modificar y adecuar nuestros intereses a la mente del consumidor; en otras palabras: desarrollar un *posicionamiento distintivo*.

Posicionar es el "proceso por el que una empresa o marca decide cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo, consiguiendo en ella un lugar especial, una visión diferencial del resto." (Salvador, 2000, p. 111)

El producto del posicionamiento es la creación de una propuesta de valor enfocada al mercado, que sea una razón de peso para que nuestro *target* realice la visita al Museo.

Algunos autores proponen que pueden ser varias las diferencias a promover; no obstante, y coincidiendo con Al Ries y Jack Trout, "Cada marca debe seleccionar un atributo y decir que es la 'número uno' en lo tocante a ese atributo." (Kotler, 2001, p. 300).

Nuestra propuesta única de venta, PUV³⁰ será:

El museo más grande y educativo de Cuenca.

Este posicionamiento por atributo, para ser efectivo, deberá ser comunicado de manera clara a través de señales físicas y "pistas". Se podría utilizar en el slogan del Museo, subiendo los precios, anexándolo al logotipo, etcétera. Al momento de definir las políticas de marketing definiremos estas estrategias de comunicación.

Acorde con las tendencias actuales del posicionamiento centrado en el valor (valor = ventaja/costo), nuestro PUV lo cumple plenamente, pues pretendemos transmitir la idea de que por un único pago el visitante podrá acceder a muchas exhibiciones y obtener una experiencia educativa integral. En otras palabras "recibir más por su dinero".

3.3.2. Estrategia competitiva.

La posición que una empresa ocupa en el mercado determina la adopción de estrategias diferentes:

- *Líder:* Aquella empresa que goza de la mayor participación en el sector.
- *Retador:* Empresas en crecimiento que pugnan activamente para aumentar su participación en el mercado, utilizando técnicas agresivas.
- *Seguidor:* Empresas en crecimiento, pero que únicamente buscan mantener su participación de mercado.
- *Especialistas:* Empresas cuya dedicación se centra en pequeños segmentos de mercado, pero rentables, esperando atraer la atención de entidades de mayor tamaño.

³⁰ Concepto definido por el publicista de los años sesentas, Rosser Reeves, en su libro *Realidad en la Publicidad*.

Acorde con los estudios realizados, ubicamos al Museo Pumapungo como líder de su mercado, así, su posición influye en el resto de museos del sector en lo que respecta a modificación de precios, introducción de nuevos productos o servicios, intensidad de promociones, etc.

En principio, el objetivo general del líder es *continuar siendo el número uno*, para este cometido se proponen algunas estrategias, basadas en el modelo de Kotler. (cfr. 2001, p.231 y ss.).

- *Expansión del Mercado total*: La empresa dominante gana más cuando el mercado total se expande. En general, el líder de mercado debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más consumo de sus productos.
 - o *Incrementar la penetración de mercado*: Buscar nuevos usuarios que podrían visitar el museo pero no lo hacen. Consideramos que el segmento de turistas extranjeros y el de residentes en Cuenca, tienen ese potencial.
 - o *Generar mayor consumo*: De manera *hipotética* podemos decir que la frecuencia de visita al museo de una persona promedio no supera la cifra de una cada dos años. En este sentido es importante generar acciones de comunicación para lograr una mayor frecuencia de visitas.
- *Defender la actual participación de mercado*: Mientras se trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques rivales.

Al tratarse de una industria en cierta forma no tan competitiva como otras, amén de que los fines de rentabilidad de los museos se orientan más hacia la autogestión que hacia el lucro; debemos considerar una defensa que no afecte directamente a la competencia.

- o *Defensa de posición*: El museo debe construir una fortificación inexpugnable alrededor de su propio territorio; en este sentido se

recomienda el desarrollo de nuevos productos y servicios en forma periódica. Una innovación continua.

3.3.3. Estrategia de crecimiento.

Definitivamente sería imposible lograr que los ingresos del Museo logren cubrir todos los gastos relacionados; sin embargo, se pueden utilizar estrategias que generen nuevos visitantes e ingresos, en aras de propender a la sustentabilidad parcial de los programas culturales.

Existen tres alternativas de crecimiento (Id. 73 – 75):

- *Crecimiento intensivo*: Identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa.
- *Crecimiento integrante*: Identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa.
- *Crecimiento por diversificación*: Identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con la empresa.

En nuestro caso, la alternativa más factible es la de crecimiento intensivo. En 1957, Igor Ansoff desarrolló un modelo para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo denominado *rejilla de expansión producto-mercado*.

En forma general, la rejilla nos permitirá visualizar los factores claves que ayudarán al desarrollo de nuevos visitantes. Por otro lado, ayudará en la definición de estrategias de comunicación al encontrar públicos comunes para cierto grupo de productos ofertados.

Este modelo presenta cuatro estrategias que se enmarcan en dos dimensiones: nuevos y actuales mercados, y nuevos o actuales productos. (fig. 3.4.).

Fig. 3.5. *Rejilla de expansión producto-mercado de Ansoff.*

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración de mercado	3. Estrategia de desarrollo de producto
Mercados nuevos	2. Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación.

Fuente: Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson, p. 75.

En el primer cuadrante -primera etapa del proceso- se debe considerar la posibilidad de incrementar la participación de mercado con los productos actuales en los mercados actuales. Luego, se debe considerar si se puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para los productos actuales y, más adelante, consideramos si podemos o no desarrollar productos nuevos para nuevos mercados. En última instancia también estudiaremos la posibilidad de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Para un eficiente desarrollo de la rejilla, utilizamos el esquema propuesto por la EMLAC, el mismo que adecua el modelo Ansoff a museos y bibliotecas. (2005, p. 38 y ss.).

1. Productos existentes y públicos a los que se dirigen

- a. Sala de Etnografía Nacional: niños, jóvenes y adultos nacionales y extranjeros.
- b. Sala de Arte Republicano: adultos nacionales y extranjeros.
- c. Sala de Numismática: coleccionistas, investigadores.
- d. Exposiciones temporales: adultos nacionales y extranjeros.
- e. Eventos académicos: estudiantes, docentes e investigadores.
- f. Parque Arqueológico y Etnobotánico Pumapungo: niños, jóvenes y adultos, nacionales y extranjeros.
- g. Jueves culturales: jóvenes y adultos de la Ciudad.

h. Caminata del solsticio: niños y estudiantes de la Ciudad.

2. Productos a desarrollar y públicos a los que se dirige.

- a. Nueva sala arqueológica: Tomebamba Imperial:
- b. Revitalización cultural del camino del INKA.
- c. Diálogo de Culturas: estudiantes, investigadores y docentes.
- d. Revista Yachac: investigadores y docentes.

Tabla 3.5. Acciones para las estrategias de expansión.

1. PENETRACIÓN <i>Mercados y productos actuales</i> Desarrollar una campaña publicitaria local "la semana de Pumapungo", con descuento del 50%, para generar más visitas de jóvenes y adultos de Cuenca.	3. DESARROLLO DE PRODUCTO <i>Productos nuevos – mercados actuales</i> Gran evento de lanzamiento de la Nueva sala arqueológica. Campaña de difusión del evento Diálogo de Culturas.
2. DESARROLLO DE MERCADO <i>Mercados nuevos – productos actuales</i> Realizar proyectos académicos conjuntamente con universidades locales en las instalaciones del Museo. Publicitar el Museo en medios de comunicación y soportes, hasta hoy no utilizados.	DIVERSIFICACIÓN <i>Mercados y productos nuevos</i> Elaborar material promocional e informativo (catálogos) relativos al Museo destinados para la venta. Realizar una venta directa a través de intermediarios.

Elaboración: Matías Abad Merchán

3.4. Definición del *marketing mix*.

Una vez fijados los objetivos y las estrategias se debe establecer la *estrategia de acciones* necesarias para alcanzarlos. Es la parte creativa del Plan que trabaja con las variables del marketing.

A partir del diagnóstico situacional y la investigación de marketing podemos determinar aquellas necesidades de los visitantes que no están siendo satisfechas. Al estructurar las políticas podemos definir correctivos que

permitan elevar el índice de satisfacción general y generar mayores ingresos para el museo.

3.4.1. Producto.

Antes de redefinir las políticas de producto, asumimos que “lo que el consumidor compra es un conjunto de beneficios, reales o imaginarios. Los consumidores aceptan invertir cierto dinero y esfuerzo para obtener un producto según la importancia que concedan a sus necesidades y los recursos que dispongan.” (Colbert, F. & Cuadrado, 2003, p. 45)

En este contexto, las propuestas de mejora planteadas obedecen a una perspectiva de generar nuevos beneficios para el consumidor, para elevar su nivel de satisfacción durante la visita.

En un portafolio de productos se puede tomar las siguientes decisiones:

- Modificar los productos existentes.
- Generar nuevas aplicaciones para los productos existentes.
- Eliminar los productos menos rentables.
- Lanzar nuevos productos.

Dependiendo de la naturaleza de cada producto del Museo, adoptaremos la decisión más idónea acorde con las alternativas anteriores.

Salas de exposición

En relación al conjunto de salas de exposición, planteamos los siguientes correctivos:

- Traducir al inglés toda la información presentada al visitante: etiquetas, señalización e información complementaria.

- Diseñar una ruta de acceso directa –debidamente señalizada- desde la infraestructura central hasta el Parque Arqueológico Pumapungo; para mejorar el *lay-out* de las instalaciones.
- Desarrollar espacios, de carácter lúdico, dentro de cada una de las salas, dónde niños puedan familiarizarse más con los objetos, mejorando su nivel comprensión.
- Reforzar la información expuesta, relativa a los contenidos del Museo Numismático.
- Mejorar la iluminación de las instalaciones.
- Reorganizar la Sala de Arte Republicano y realizar el relanzamiento de la misma.
- Elaborar réplicas de algunas piezas que puedan ser manipuladas por los visitantes durante el recorrido en las distintas salas.

Servicio.

- Ofertar servicios de guianza por horarios, así los visitantes podrán incluirse en un grupo y no quedarse sin la explicación correspondiente.
- Mejorar las prestaciones del almacén del Museo: cumplir con el horario general de la institución, ofertar más productos y mejorar la atención al cliente.
- Garantizar que exista folletería informativa disponible todos los días.
- Ubicar, en la entrada del Museo, un mapa que detalle todas las exhibiciones y servicios.
- Adecuar las instalaciones para la visita de discapacitados.

Sala de uso múltiple.

- Ofrecer el servicio de alquiler de la sala para conferencias, seminarios, foros o charlas.

Programas educativos.

- Establecer convenios con universidades y elaborar conjuntamente programas académicos en las instalaciones del Museo. Estos programas deberán entregar al estudiante algún incentivo académico (puntos extra o créditos).
- Alquilar las salas temporales para exposiciones universitarias de carreras como Diseño y Artes.

Desarrollo de nuevos productos.

- Destinar una de las salas para la proyección de un video de bienvenida (en continua rotación) para que los visitantes tengan un contexto previo acerca de todo lo que van a observar.
- Crear una sala de cine e inaugurar un programa permanente (una vez cada quince días) de proyecciones de cine de autor.
- Desarrollar nuevos *souvenirs* para la venta:
 - o CD ROMs interactivos que resuman todos los contenidos de las exhibiciones visitadas.
 - o Réplicas de piezas del museo, con fines decorativos.
 - o Catálogo general del Museo.
 - o Camisetas, gorras, insumos de oficina, postales, afiches... con el logotipo del Museo.
 - o Venta de ítems para coleccionistas: monedas y billetes de la época del Sucre.
- Adecuar en el lobby del museo una sala de descanso.

- Crear una sala de alquiler de computadoras con servicio de Internet en la Biblioteca.

3.4.2. Precio.

La fijación de precios es una de las decisiones más importantes que debe tomar la organización, pues influye de forma decisiva de ventas e ingresos y es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. (Bosch, s.f., p. 103)

Con la actual política de precios, el ratio de ingresos por visitas frente a los costos oscila entre 1:12; es decir, por cada dólar que los visitantes abonan en su ticket de entrada el Museo gasta doce en mantenimiento y desarrollo de productos. Es demasiado alto.

Con las modificaciones del producto y el servicio ya ejecutadas, e inaugurada la nueva sala arqueológica, podemos establecer las nuevas políticas de precio, un poco más elevadas.

Para una eficiente determinación de los precios es importante considerar a todos los agentes implicados: consumidores, competencia, auspiciantes, el gobierno. Así, los precios sugeridos serán *los mejores precios posibles bajo las presentes circunstancias*.

Con el precedente de que el Museo Pumapungo es el líder del mercado, sus decisiones sobre precios serán un referente para el sector, pues como indica la teoría "Los competidores en el mercado alinean sus precios a los del líder..." (Colbert, F. & Cuadrado, 2003, p. 148)

Sin embargo, este incremento a realizar no obedece únicamente a un objetivo de beneficio o rentabilidad, sino que contribuye a dar solidez al posicionamiento escogido (*precio de prestigio*).

Una empresa puede fijar sus precios de acuerdo con la imagen que desea proyectar. [...] el precio puede representar una dimensión altamente simbólica para el consumidor. La empresa que desee proyectar una imagen de calidad deberá fijar su precio de acuerdo con ello, mientras que otra empresa que trate de proyectar la accesibilidad de su producto fijará un precio más bajo. (Ibidem).

Otro criterio que sustenta nuestra posición es el estudio realizado por la Fundación Ford en 1974 que destaca que los productos culturales normalmente tienen una *demand inelástica*. En otras palabras, un aumento de precio (dentro de un umbral razonable) no genera una disminución proporcional de visitantes. (Id, 154).

Ejemplificando este supuesto podemos asumir que un turista extranjero, que va estar unos pocos días en la Ciudad, no perderá la oportunidad de visitar el *complejo museístico más grande de Cuenca*, porque su costo es apenas dos dólares por encima del promedio del resto de museos.

Previo aprobación del Directorio del Banco Central, el Museo puede implementar las políticas de precio que proponemos.

Tabla 3.6. Redefinición de las políticas de precio

Precio	Categoría	Descripción
\$4	Visitante extranjero	Estudiantes y adultos extranjeros.
\$4	Adultos nacionales	
\$2	Estudiantes	Estudiantes, únicamente ecuatorianos.
\$2	Tarifa especial	Niños, tercera edad y discapacitados.
\$0	Todos	Jueves culturales, biblioteca, videoteca, musicoteca, archivo histórico, programas promocionales: caminata de solsticio.

Elaboración: Matías Abad Merchán

NB: El precio sugerido incluye acceso a todas las salas, folletería gratuita y servicio de guía. Sin embargo, existen otras políticas de carácter *promocional* que serán tratadas más adelante (ver *infra* 3.5.4.).

Con esta nueva política de precios, y asumiendo el escenario más conservador de visitantes para el 2006 (el mismo de 2005), el ratio de

rentabilidad disminuiría a 1:9. Por cada dólar recibido se gastarían nueve; relación más razonable que la actual.

3.4.3. Distribución.

Definir el canal a través del cual haremos llegar el producto al cliente es una decisión crítica, pues es difícil cambiarlo continuamente y representa un compromiso a largo plazo.

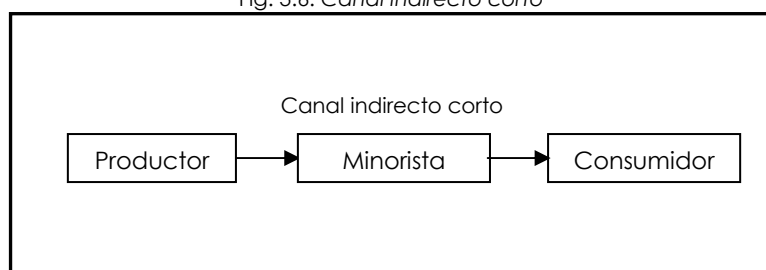
Cualquiera que sea el canal y la estrategia definida, la finalidad básica es que el producto esté disponible cuando el cliente lo quiera comprar y dónde desee comprarlo.

Como ya explicamos en el capítulo I, la persona es quien visita el Museo, y no hay viceversa, empero, planteamos algunas acciones de innovación completamente viables.

Canales de distribución

- Establecer un canal indirecto corto para la venta de las publicaciones y productos multimedia del Museo. A través de estos intermediarios pretendemos reducir el número de contactos que la institución debe mantener para alcanzar un determinado número de clientes.

Fig. 3.6. Canal indirecto corto



Elaboración: Matías Abad Merchán

Los minoristas deberán ser las principales librerías de la ciudad, grandes supermercados, universidades e incluso otros museos, con quienes se debe establecer convenios de cooperación.

Para esta acción de RRPP, se recomienda una estrategia de *distribución intensiva*, ofertando nuestros productos a todos los puntos de venta posibles: cultura para todos.

Para la negociación con los minoristas se recomienda la estrategia de *push*, es decir, ofrecer un aceptable margen de beneficios a los minoristas para que se esfuercen en la promoción y venta de nuestros productos.

- Organizar una exhibición temporal de la muestra de *tsanzas*, en las instalaciones de los museos del Banco Central del Ecuador, en Quito y Guayaquil. Con un adecuado manejo de la comunicación del evento se logrará posicionar al Museo a nivel nacional.

Localización comercial.

Como ya indicamos, la ubicación del Museo es idónea. Empero, respecto al horario actual se propone la siguiente acción de mejora.

- Ampliar el horario de atención del Museo.

Lunes a viernes:	09h00 a 19h00
Sábados:	09h00 a 18h00
Domingos:	09h00 a 14h00

3.4.4. Comunicación.

Todas las políticas expuestas, de una u otra forma, reflejan y transmiten la imagen de la Empresa, sin embargo, la comunicación es la variable por antonomasia, para cumplir con este cometido.

La comunicación es una herramienta de cambio, pues permite a la organización modificar las percepciones, las actitudes, los conocimientos y

la conciencia: puede transformar la indiferencia en deseo o las percepciones negativas en positivas.

Sistema de Información de Marketing, SIM.

Una de las limitantes encontradas en el Museo es la falta de un sistema de información que provea de información oportuna y necesaria para tomar decisiones de marketing en forma fundamentada.

En este sentido, se sugiere la creación de un sencillo SIM, que indague fuentes internas y primarias.

Para esto planteamos los siguientes pasos:

1. Colocar un computador en la recepción del Museo.
2. Adquirir o desarrollar un programa informático que registre los principales datos demográficos de los visitantes, al momento de la compra del ticket de entrada.
3. Elaborar un sencillo cuestionario de satisfacción de servicio y aplicarlo a los visitantes en la recepción, al concluir su recorrido.
4. Realizar la tabulación de los datos mensualmente.
5. Relacionar los datos actuales con los históricos y presentar un informe mensual.

Planes de comunicación

Dependiendo de la relevancia de los eventos a realizarse, se recomienda elaborar un plan de comunicación para cada uno de ellos, con el propósito de alcanzar plenamente los segmentos de mercado determinados.

Igualmente, es necesario diseñar e implementar un plan de comunicación institucional, que deberá estar basado en las estrategias propuestas en el plan de marketing, para el correcto desarrollo del mensaje a partir de una estrategia creativa.

Frente a las actuales políticas de comunicación, planteamos las siguientes alternativas acorde con el *target* y las estrategias generales definidas.

Publicidad.

- Desarrollar un *brochure* promocional del Museo, dirigido para rectores y profesores de escuelas y colegios, en el que conste el procedimiento completo para visitas estudiantiles en grupo. Este impreso deberá ser enviado a todos los institutos educativos primarios y secundarios de la provincia.
- Contratar los servicios de *Take óne!*, dispensadores de pequeños bálticos publicitarios, y diseñar un atractivo mini-impreso, full color, tiro y retiro, y seleccionar los siguientes lugares de distribución que ofrece la Empresa:
 - Aeropuerto
 - Hoteles
 - Bares (únicamente seleccionar Wunderbar.)
- Convenir con FM88 una campaña institucional gratuita del Museo, durante seis meses, con la contraparte de incluir el logotipo corporativo de la radiodifusora en los catálogos de bienvenida al Museo e impresos relativos a los jueves culturales durante los mismos seis meses.
- Construir una base de datos de *e-mails* de los visitantes a los jueves culturales y enviar correos masivos a dicha lista cada vez que existan nuevos eventos o programas.
- Establecer convenios de cooperación interinstitucional con Federaciones de Estudiantes de universidades particulares de la Ciudad, y establecer con ellos una red de difusión cultural.
- Rediseñar un nuevo *brochure* de bienvenida (que se entrega con la compra del ticket de entrada), full color, e incluir un mapa de todo el Museo (incluido el Parque).

- Elaborar un *brochure*, a dos colores, en papel económico, en lenguaje muy simple, para ser entregado a todos los estudiantes primarios que visiten el Museo.
- Elaborar un *flyer* promocional del Museo, full color, A5, tiro y retiro, y distribuirlos en centros de información turística, bares y restaurantes frecuentados por extranjeros.
- Elaborar afiches promocionales de eventos relevantes y distribuirlos en los siguientes lugares:
 - o Universidades
 - o Colegios
 - o Biblioteca Municipal
 - o Centros de Información Turística
 - o Bares
 - o Restaurantes

Promoción.

Obsequios.

- Elaborar *pins* del Museo, de bajo costo, y entregar a visitantes importantes y a los profesores guía de grupos estudiantiles primarios y secundarios.
- Diseñar una postal del Museo, para ser entregada a los visitantes que vengan referidos por agencias de viajes en un paquete promocional.

Motivaciones de compra.

- Elaborar paquetes promocionales para grupos, y ofertarlos en agencias de viajes. Estos paquetes incluyen visitas a todas las salas, servicio de guianza, folletería y una postal.
 1. Grupos de 5 a 10 personas: 3 dólares por persona (ahorro de un dólar).
 2. Grupos de 10 a 20 personas: 2.5 dólares por persona (ahorro de un dólar y medio).
 3. Grupos de 20 en adelante: 2 dólares por persona (ahorro de dos dólares).

Productos derivados

- Elaborar materiales relativos al Museo y ofertarlos en el almacén:
 - Catálogos del Museo, en edición económica y de lujo.
 - CD interactivo: visita virtual.
 - Afiches relativos al Parque Pumapungo.
 - Camisetas con ilustraciones de las piezas o del logotipo.
 - Réplicas, en buena calidad, de piezas expuestas.
 - Postales.
 - Jarros, gorras, bolígrafos, lápices, etc.

Relaciones públicas.

- Mantener la buena relación con los medios.
- Establecer un sistema de análisis de contenidos, para determinar el ahorro en espacio mediático por acciones de *publicity*.

- Elaborar una *agenda mensual* y enviarla a los medios de comunicación, federaciones de estudiantes y centros de información turística.
- Organizar la *Reinauguración del Museo Pumapungo*, e invitar a las principales autoridades de la Ciudad y medios de comunicación.
- Organizar *La Semana de Pumapungo*:
 - o Realizar una intensiva promoción.
 - o Cobrar mitad de precio de entrada.
 - o Presentar eventos en vivo: danzas tradicionales y ceremonias precolombinas.
 - o Organizar programas académicos paralelos: seminarios y conferencias.

Website institucional

- Actualizar periódicamente los contenidos del website e incluir datos esenciales como: localización, horarios de atención, costo, reseña general.
- Traducir la página al inglés.
- Redefinir los *meta tags* de la página principal, se recomienda incluir los siguientes *keywords*: Cuenca, Ecuador, museo, museos, museums, museums, cañari, Pumapungo, turismo cultural, cultural turism... y otras palabras afines. Esta estrategia permitirá un posicionamiento eficaz en los principales buscadores: Google, Altavista, Yahoo, etcétera.
- Actualizar los datos del Museo, e incluir un enlace al *webiste*, en las siguientes guías virtuales del Ecuador³¹:

- o http://www.vivecuador.com/html2/esp/museos_azuay.htm
 - o <http://www.codeso.com/TurismoEcuador/TurismoMuseos05.html>
 - o <http://www.ilam.org/ec/ec.html>
 - o <http://www.thebestofecuador.com/art.htm>
 - o <http://www.ecuador.us/cuenca.htm>
- Construir una pequeña biblioteca virtual, recopilando las investigaciones realizadas en torno a Pumapungo, ponencias de los seminarios e información general del Museo.

Marca.

La redefinición de la marca es, sin duda, el punto más delicado y controversial de las propuestas del mix; pues, si bien la propuesta planteada mantiene un muy cercano parentesco al identificador original, hemos suprimido y agregado nuevos elementos.

En relación al análisis inicial, proponemos la eliminación del isologo del Banco Central del Ecuador, ya que la complejidad de la máscara genera problemas para su reproducción, especialmente en tamaño reducido y sobre materiales económicos. Por otro lado, es conveniente que se mantenga un único nombre para el Museo: Pumapungo o Banco Central del Ecuador.

Por supuesto, el primero es bastante más llamativo, evocador y místico; frente al segundo que podría generar confusión sobre lo que el visitante podría pensar: ¿un museo sobre el Banco Central?

La tendencia de los nuevos museos -especialmente de los norteamericanos- es construir marcas que incluyan los siguientes elementos:

- La marca propiamente dicha.
- Un logotipo.

³¹ Estos *websites* son los más posicionados en buscadores como Google, Yahoo o Altavista, al investigar sobre museos del Ecuador, tanto en inglés como en español.

- Un símbolo.
- El mensaje permanente que complementa a la marca definiendo el posicionamiento competitivo.

Fig. 3.7. Marcas de museos norteamericanos.



Fuente: websites de los museos.

Para aprovechar lo realizado hasta el presente y no caer en “el cambio por el cambio”, recomendamos hacer evolucionar el diseño incorporando los siguientes elementos:

- Un “soldado Cañari”, de trazos más simples, en reemplazo de la máscara. El soldado transmite el concepto y el sentido de “cultura precolombina”, y evoca las muestras más representativas del Museo.
- Una distribución horizontal, que en la práctica es más adaptable al momento de incluir el logotipo en diagramaciones de afiches, trípticos o papelería.
- Un margen de seguridad, para evitar que otros elementos interfieran en el logotipo y para garantizar el mantenimiento del color del fondo.
- Un mensaje permanente o *tagline*.

Fig. 3.8. Nueva marca del Museo Pumapungo.



Elaboración: Matías Abad Merchán

El mensaje permanente.

El mensaje permanente o *tagline*, como lo describe Katherine Khalife (s.f.) “... is a short phrase that explains, in a few simple words, a product's or organization's unique selling proposition (USP) – what sets it apart from its competition; what makes it unique. [...] a great tagline is built to last. ” (p. 1).

El adoptar un mensaje permanente, como una estrategia de comunicación, es –hasta el momento– una acción única entre los museos de la Ciudad; además, permitirá transmitir el posicionamiento definido. La formulación concreta es: *descubre*.

A través de un sondeo de aceptación, se determinó que la gente asociaba el *tagline* con los siguientes enunciados:

- Mucho por conocer.
- Misterioso.
- Aprender.
- Renovado.
- Ancestral.

Así, queda ratificado el *tagline* sugerido, pues coincide plenamente con el posicionamiento propuesto.

Conclusiones del capítulo.

1. El planteamiento estratégico es la etapa del plan de marketing en dónde los hallazgos a partir fuentes internas, primarias y secundarias adquieren significado y sirven de base para la generación de decisiones que contribuyan a la consecución de los objetivos corporativos, en este caso, desde la perspectiva del marketing.
2. La dependencia directa del Museo con el Banco Central del Ecuador, genera un flujo de ingresos bastante más elevado que el promedio del sector; por tanto, gracias a su amplio portafolio de productos es el indiscutible líder del mercado, ventaja que permite tomar decisiones con mayor libertad y menor riesgo.
3. Si bien muchas de las actuales políticas de marketing, a pesar de no obedecer a un estudio minucioso, son coherentes y factibles; empero, con el desarrollo lógico y ordenado del plan se ha detectado importantes focos de mejora que, en su mayoría, no involucran un elevado presupuesto, sino más bien una reorientación de funciones y un esfuerzo de relaciones públicas, plenamente ejecutable.
4. Debido a la naturaleza de la organización, las principales innovaciones y correctivos corresponden a las políticas de comunicación, pues existe un inmenso potencial que no ha sido aprovechado debido a la falta de personal con formación profesional en esta área. El plan proporciona lineamientos y estrategias válidas; no obstante, se recomienda contratar un comunicador que apoye la ejecución de las acciones planteadas.

CAPÍTULO 4.

PLANTEAMIENTO OPERATIVO

*"Es más importante hacer lo
estratégicamente correcto que
lo inmediatamente rentable."
-Philip Kotler*

Introducción.

Una vez que hemos encontrado la orientación estratégica, mediante el planteamiento de objetivos, estrategias y políticas; y justificada su viabilidad, es momento de definir los aspectos operativos que ayudarán al Museo a alcanzar los objetivos.

Esta última etapa debe ser una declaración detallada de las actividades proyectadas para cada componente del marketing mix, incluyendo responsables, presupuestos y plazos.

En nuestro caso, como no existe un departamento financiero autónomo del Museo -dada la dependencia con el Banco Central-, plantearemos una propuesta para que sea puesta en consideración de los organismos competentes.

Por otro lado, para completar la retroalimentación del plan se debe establecer sistemas de control que permitan medir el esfuerzo y recursos invertidos por el Museo para garantizar el cumplimiento oportuno de las metas asignadas.

En definitiva, el plan operacional especificará los programas diseñados para alcanzar los objetivos centrales, respondiendo a las preguntas ¿qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

4.1. Distribución Presupuestaria.

Objetivo	Presupuesto	Porcentaje
1. Duplicar en un año el número de visitantes adultos	11700	34
2. Incrementar, en un año, un 50% de visitas de estudiantes	300	1
3. Triplicar, en un año, las ventas del almacén del museo	9000	26
4. Alcanzar, en 8 meses, un promedio de satisfacción del cliente superior a 9 sobre 10	13100	38
Total	34100	100

4.2. Planes de acción.

4.2.1. Plan de Acción No. 1

Meta 1: Incrementar los ingresos por autogestión
Objetivo 1. Duplicar en un año el número de visitantes adultos: \$22240.

No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Desarrollo de Programas Educativos.														
1.1	Convenios con universidades y elaboración de programas académicos conjuntos.	E. Terán	0												
2	Distribución														
2.1	Organizar una exhibición temporal de la muestra de <i>tsanzas</i> , en Quito.	C. Aguilera	2000												
2.2	Organizar una exhibición temporal de la muestra de <i>tsanzas</i> , en Guayaquil.	C. Aguilera	2000												
3	Publicidad														
3.1	Contratar los servicios de <i>Take óne!</i>	P. Cueva	1000												
3.2	Convenir con FM88 una campaña institucional gratuita del Museo.	P. Cueva	0												
3.3	Base de datos de e-mails de los visitantes a los jueves culturales, y campaña de mailing.	P. Cueva													
3.4	Convenios de cooperación interinstitucional con Federaciones de Estudiantes de universidades particulares de la Ciudad, red de cultura.	E. Terán	0												
3.5	Desarrollo un nuevo <i>brochure</i> de bienvenida	E. Dávila	800												

No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
3.6	Flyer promocional del Museo	E. Dávila	500												
3.7	Afiches promocionales de eventos relevantes.	E. Dávila	1000												
4	Promoción.														
4.1	Elaboración de paquetes promocionales para grupos, y ofertarlos en agencias de viajes.	C. Aguilera	0												
5	Relaciones Públicas.														
5.1	Elaborar una agenda mensual y enviarla a los medios de comunicación.	P. Cueva	0												
5.2	Reinauguración del Museo Pumapungo.	A. Abad	1000												
5.3	La Semana de Pumapungo	A. Abad	1000												
6	Redefinición de la marca	A. Abad	400												
7	Rediseño del website institucional	A. Abad	2000												

4.2.2. Plan de Acción No. 2

Meta 1: Incrementar los ingresos por autogestión

Objetivo 2. Incrementar, en un año, un 50% de visitas de estudiantes: \$18130.

No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Publicidad														
1.1	Brochure promocional del Museo, dirigido para rectores y profesores de escuelas y colegios	E. Dávila	300												
1.2	Contacto con escuelas y colegios, vía telefónica, para generar visitas de grupo.	E. Terán	0												

4.2.3. Plan de Acción No. 3

Meta 1: Incrementar los ingresos por autogestión
Objetivo 3. Triplicar, en un año, las ventas del almacén del museo: \$4530.

No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Desarrollar nuevos <i>souvenirs</i> para la venta														
1.1	CD ROM interactivo.	R. Garrido	2000												
1.2	Réplicas de piezas del Museo	R. Garrido	1000												
1.3	Catálogo general del Museo	R. Garrido	2000												
1.4	Camisetas, gorras, insumos de oficina, postales, afiches	R. Garrido	4000												
1.5	Monedas y billetes de la época del Sucre	R. Garrido	0												
2	Distribución.														
2.1	Establecer un canal indirecto corto para la venta de las publicaciones y productos multimedia del Museo	R. Garrido	0												

4.2.4. Plan de Acción No. 4

Meta 2: Mejorar el servicio al cliente.

Objetivo 1. Alcanzar, en 8 meses, un promedio de satisfacción del cliente superior a 9 sobre 10.

No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Salas de Exposición														
1.1	Traducción de la información presentada al inglés.	P. Cueva	300												
1.2	Diseño una ruta de acceso desde el Museo hasta el Parque Arqueológico Pumapungo.	P. Sánchez	0												
1.3	Desarrollo de espacios lúdicos en cada sala.	P. Sánchez	1000												
1.4	Reforzar la información presentada en el Museo Numismático.	P. Cueva	200												
1.5	Mejorar la iluminación de las instalaciones.	C. Aguilera	200												
1.6	Reorganizar la Sala de Arte Republicano	P. Sánchez	2000												
1.7	Elaboración de réplicas de algunas piezas	P. Sánchez	1000												
2	Servicio														
2.1	Programa de guianza por horarios	E. Terán	0												
2.2	Reorganizar el almacén del Museo.	R. Garrido	0												
2.3	Desarrollo del mapa del Museo, en la entrada.	E. Dávila	200												
2.4	Adecuar las instalaciones para discapacitados.	A. Abad	400												

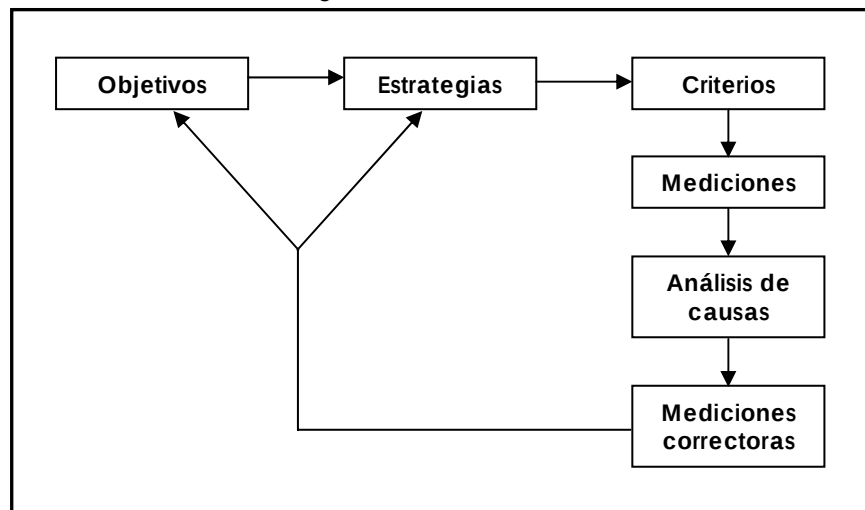
No.	Actividades	Resp.	Presup.	Fecha											
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
2.5	Brochure para estudiantes primarios que visiten el Museo	E. Dávila	500												
2.6	Ampliación del horario de atención.	A. Abad													
3	Desarrollo de nuevos productos.														
3.1	Destinar una de las salas para la proyección de un video de bienvenida.	P. Sánchez	1000												
3.2	Crear una sala de cine e inaugurar un programa permanente	A. Abad	0												
3.3	Adecuar en el lobby del museo una sala de descanso	A. Abad	1000												
3.4	Sala de Internet en la Biblioteca	A. Abad	4000												
4	Promoción														
4.1	Desarrollo de pins del Museo, de bajo costo, y entregar a visitantes importantes.	E. Dávila	300												
4.2	Diseñar una postal del Museo, para ser entregada a los visitantes que vengan referidos por agencias de viajes en un paquete promocional.	E. Dávila	1000												
5	Creación e implementación de un sistema de información de marketing, SIM	E. Terán													

4.3. Sistema de Información y Control.

Para garantizar la consecución de los objetivos generales del plan de marketing, es indispensable estructurar un sistema de información y control que examine y valore los resultados alcanzados, y así realizar los cambios necesarios para ajustar las proyecciones a la realidad.

El responsable de realizar el seguimiento del Plan, en este caso del Director del Museo, podrá controlar uno, varios o todos sus elementos; obedeciendo a un ciclo de control general.

Fig. 4.1. El ciclo de control.



Fuente: Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*: Barcelona: Editorial Ariel, S.A, p. 259.

El sistema propuesto se orienta a comparar las previsiones con la realidad y generar retroalimentación, a partir de la configuración de un sistema doble: de realizaciones y preventivo. En otras palabras, primero se deberá controlar que las acciones se implementen correctamente –tanto en su contenido como en el tiempo y presupuesto- y, al mismo tiempo, habrá que actualizar los elementos objetivos utilizados en las fases de análisis situacional.

4.3.1. Fase I: Análisis de la situación actual.

Este primer sistema pretende actualizar la información básica utilizada para la formulación del diagnóstico situacional. La continua actualización del modelo permitirá un eficaz desarrollo de los planes operativos.

No	Tema de Control	Mecanismo Técnico	Periodicidad
1	Análisis Interno		
1.1	Plan estratégico	Revisión del plan estratégico general	Semestral
1.2	Productos actuales	Revisión <i>in situ</i>	Trimestral
1.3	Estructura organizacional	Revisión del organigrama. Diagnóstico de clima laboral.	Semestral
1.4	Estructura Financiera	Análisis de presupuestos y estados financieros.	Mensual
1.5	Satisfacción del visitante	Encuesta específica.	Mensual
1.6	Fortalezas y Debilidades	Matriz.	Trimestral
2	Análisis del Macroentorno		
2.1	Situación política ecuatoriana	Revisión de la prensa.	Semanal
2.2	El turismo mundial	Datos oficiales de la OMT.	Semestral
2.3	El turismo interno nacional	Cuentas Satélites de Ecuador	Semestral
3	Análisis del Microentorno.		
3.3	El turismo receptor local	Cuentas Satélites – Fundación Municipal de Turismo.	Semestral
3.4	Visitantes locales.	Registros internos de visitas.	Mensual
3.5	La competencia	Revisión <i>in situ</i> .	Semestral
3.6	Relación con los <i>stakeholders</i>	Encuesta específica.	Semestral

4.3.2. Fase II: Planteamiento Estratégico.

En esta fase, el sistema se orienta fundamentalmente al grado de cumplimiento de los objetivos anuales y a la revisión de los aspectos más estratégicos: posicionamiento competitivo y estrategia.

No	Tema de Control	Mecanismo Técnico	Periodicidad
1	Segmentos atendidos	Registros internos de visitas.	Mensual
2	Posicionamiento	Estudio de imagen en mercados clave.	Semestral
3	Cumplimiento de objetivos generales	Ingresos por visitas. Ventas del Almacén	Trimestral
4	Presupuesto	Estados Financieros.	Mensual
5	Estrategias	Ratios de rendimiento sobre la inversión.	Trimestral
6	Marca	Control de aplicación de marca. Estudio de notoriedad.	Permanente Semestral
7	Mensaje permanente	Control de aplicación de marca. Estudio de notoriedad.	Permanente Semestral

4.3.3. Fase III: Plan de acción.

Al ser esta etapa netamente táctica y concreta, el sistema de información a desarrollar deberá ser lo más específico posible.

No	Tema de Control	Mecanismo Técnico	Periodicidad
1	Plan de Acción No. 1	Informe consolidado	Semestral
1.1	Desarrollo de programas educativos	Informe sobre convenios.	Trimestral
1.2	Distribución	Informe técnico de aplicación.	En función de las fechas.
1.3	Publicidad	Informe técnico de aplicación Gasto vs. Presupuesto.	Continuo, en función de la actividad.
1.4	Promoción	Informe específico.	Seguimiento mensual
1.5	Relaciones Públicas	Informe específico Gastos vs. Presupuesto.	Mensual
1.6	Redefinición de la marca	Valoración del producto Gasto vs. Presupuesto	Al recibir el trabajo.
1.7	Rediseño del website	Valoración del producto Gasto vs. Presupuesto	Al recibir el trabajo.
2	Plan de Acción No. 2	Informe consolidado	Semestral
2.1	Publicidad	Informe técnico de aplicación Gasto vs. Presupuesto	Al recibir el trabajo y seguimiento mensual.
3	Plan de Acción No. 3	Informe consolidado	Semestral
3.1	Desarrollo de souvenirs	Informe técnico de aplicación	Semestral y seguimiento mensual
3.2	Distribución	Informe específico	Bimensual
4	Plan de Acción No. 4	Informe consolidado	Semestral
4.1	Salas de exposición	Informe técnico de aplicación Gasto vs. Presupuesto	Trimestral
4.2	Servicio	Informe técnico de aplicación Gasto vs. Presupuesto	Trimestral y seguimiento mensual
4.3	Desarrollo de productos	Informe técnico de aplicación Gasto vs. Presupuesto	Mensual
4.4	Promoción	Informe específico	Al recibir el trabajo
4.5	Sistema de Información de Marketing	Informe técnico de aplicación Informes específicos.	Mensual

Conclusiones del capítulo.

1. El planteamiento operativo describe las tareas específicas que se deberán llevar a cabo para la ejecución de las estrategias y, por ende, para el eficaz cumplimiento de los objetivos. En este sentido, es importante detallar claramente responsables, presupuesto y fechas de consecución; para tener criterios idóneos para llevar control de los avances.
2. La herramienta más conocida para la elaboración de planes de acción es el *diagrama de Gantt*, herramienta que permite identificar la actividad en la que se estará utilizando cada uno de los recursos y su duración, de esta forma, se evitan períodos ociosos innecesarios, además de generar una visión completa de todo el proyecto a supervisar.
3. Contrario a lo que se piensa, el plan operativo –así como el plan de marketing- es un documento flexible y dinámico que, acorde con la coyuntura de la empresa, puede ser ajustado y modificado las veces que sea necesario, siempre y cuando se mantenga una alineación hacia el cumplimiento de los objetivos.
4. Sin embargo, el problema en muchos proyectos es que el plan operativo queda plasmado únicamente en el papel, como documento más del archivo. Así surge la importancia de tener un responsable de llevar un control de su ejecución, proceso que, igualmente, deberá estar debidamente planificado, destacando el tema de control, el mecanismo técnico y, por supuesto, la periodicidad.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES FINALES.

El carácter teórico y pragmático de este proyecto permitió enfocar aspectos generales de marketing y gestión estratégica en la cultura, para la redefinición de las políticas relativas a la mezcla de marketing, bajo una perspectiva sistémica.

5.1. Conclusiones teóricas.

El crecimiento cuántico del mercado del ocio y el entretenimiento, sumado a la cambiante dinámica de los hábitos y preferencias de las personas, obliga a que el sector cultural adopte los nuevos enfoques empresariales de administración de la cultura que se ajusten a las exigencias propias de la era del conocimiento.

En este sentido, es imprescindible emprender procesos cuantitativos de *feedback* en el sector cultural, que permita generar indicadores referenciales para la acertada toma de decisiones a nivel gerencial. Así, la integración de herramientas de gestión, en este caso de marketing, permiten una proyección a futuro: realista, medible y controlable.

Las artes y la cultura producen bienes que son ofertados al mercado; por ende, existen factores controlables y no controlables en todo espacio donde coexista la oferta y la demanda. De aquí la importancia de generar estrategias a mediano y largo plazo que garanticen la sustentabilidad del negocio.

Por otro lado, dejamos en claro que la importancia adoptar un modelo de gestión administrativa para los museos no desvirtúa la función esencialmente educativa que tienen estas organizaciones; sino más bien

apoya su desempeño generando eficiencia y eficacia en los procesos; que se verá reflejada en una mayor satisfacción de los visitantes.

El plan de marketing presentado adoptó herramientas teórico-metodológicas, que no muy frecuentemente se aplican al sector sin fines de lucro, sin embargo se ratificó su plena validez al momento que, de su uso, se desprendieron creativas e innovadoras estrategias.

Con lo antes expuesto, este proyecto -que si bien es un documento *ad hoc* para el Museo Pumapungo- es un importante aporte bibliográfico para superar el paradigma de integrar las estrategias empresariales a la cultura.

5.2. Conclusiones metodológicas.

La metodología propuesta se integra plenamente a la estrategia corporativa del Museo, pues desde el inicio, las acciones de marketing planteadas parten del enfoque global del Plan Estratégico del Área Cultural, tal como recomienda la ciencia gerencial.

La experiencia de haber conjugado herramientas técnicas con el arte y la cultura ha generado resultados tangibles en servicio y rentabilidad. Por un lado, hemos agregado valor a los productos existentes acorde con las demandas y expectativas de los usuarios; por otro, hemos ampliado el espectro social, al proponer acciones que involucran a más sectores de la población.

En forma concreta, hemos podido definir objetivos a corto plazo a partir de la apertura de nuevos nichos de mercado sustentado en esfuerzos promocionales alternativos y de bajo costo; con un fuerte respaldo de contar con un producto de calidad y altamente competitivo.

Es importante destacar que cada etapa del Plan se apoyó en muchas otras disciplinas administrativas, políticas y humanísticas; pues así lo exige la naturaleza del negocio.

En el primer capítulo, el conocimiento y la interpretación del marco jurídico del Área Cultural fue fundamental para entender el delicado contexto legal, que rige a la organización, y así orientar nuestras futuras decisiones.

Igualmente, esta primera etapa, incluye un importante componente de análisis financiero, pues en base al correcto y objetivo análisis de los presupuestos y estados financieros, se pudo determinar variables técnicas como precios, gastos e inversiones; políticas que, dentro de la administración pública, son las más cuestionables.

En el segundo capítulo, principalmente nos apoyamos en la investigación social y de mercados, con la intención de desarrollar una investigación concreta, orientada a objetivos, que genere información adecuada y práctica para la siguiente fase.

En el tercer y cuarto capítulo, toda la información recopilada, tanto de fuentes primarias como secundarias, adquiere sentido y direccionamiento; en estas instancias, a través de herramientas de sistematización de información de marketing, determinamos los focos de mejora y desarrollamos estrategias y acciones que permitan alcanzar una situación ideal propuesta.

Con estos antecedentes, podemos decir que el plan de marketing de un museo es una amplia sinergia de conocimientos administrativos, culturales y técnicos; sin perder de vista su noble escenario de acción: educar sobre nuestra cultura e idiosincrasia.

5.3. Conclusiones pragmáticas.

El plan de marketing ha formulado objetivos precisos y realizables -a partir de cambios aplicados en los modelos actuales- los cuales están debidamente planificados, considerando todas las variables para su ejecución.

De forma general, la estrategia global planteada se enfoca en el mejoramiento del portafolio de productos y en un mayor esfuerzo en el desarrollo de las acciones de comunicación, para generar un mayor flujo de visitantes, lo que se traduce en mayores ingresos para el Museo.

Una descripción amplia de las acciones a seguir sería:

- Mejorar la señalética, información complementaria y distribución de las salas de exposición.
- Ampliar los servicios de guianza, a través de horarios fijos.
- Mejorar la organización del almacén del Museo, y desarrollar más productos para la venta.
- Establecer convenios de cooperación interinstitucional con universidades y federaciones de estudiantes.
- Incrementar los servicios de la biblioteca: salas de Internet.
- Definir políticas de distribución, hasta hoy inexistentes.
- Implementar un Sistema de Información de Marketing.
- Realizar una reinauguración del Museo, con una nueva marca.
- Desarrollar materiales gráficos promocionales e informativos.
- Establecer convenios con radiodifusoras.
- Desarrollar programas de CRM (*Customer Relationship Marketing*)
- Ofertar paquetes promocionales.
- Planificar los esfuerzos del responsable de Relaciones Públicas.
- Actualizar el *website*.

Acorde con el plan operativo, el cronograma de acciones inicia desde el mes de agosto de 2006, empero, algunas de las acciones propuestas ya están siendo adoptadas por el Museo luego de la revisión realizada por la Dirección, entre las cuales destacamos:

- La recepción del Museo realiza recopila datos demográficos de todos los visitantes que adquieren un boleto de entrada, luego estos son procesados y se pasa un informe mensual al Director.

- Se están elaborando réplicas manipulables de las piezas a ser expuestas en la nueva Sala Arqueológica.
- Los textos informativos de las salas están siendo traducidas al Inglés.

Sin embargo, la mayor expectativa personal es que este primer trabajo de planificación sirva de precedente para que año a año elaboren planes de marketing, y así lograr un posicionamiento del Museo no solo como el más grande y educativo de la Ciudad, sino como un ejemplo de gestor cultural a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

Abad, A. (2005). *Administración y Gestión Estratégica en la Cultura* (Para la Dirección de Cultura del Banco Central). Tesis de maestría. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

Babbie, E. (1999). *Fundamentos de la Investigación Social*. México: Thomson Learning.

Bosch, V. (s.f.). *Metodología para la realización del plan de marketing*. Barcelona: Cuadernos de Ciencias de la Gestión EAE.

Chias, J. (2003). *Informe Ejecutivo: Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador*. [Documento pdf]. Marketing Systems.

Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Cohen, W.A. (1989). *El plan de marketing*. Bilbao: Editorial Deusto.

Correa de Molina, C. (2000). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

EMMLAC. (2005). *How to... Write an Audience Development Plan*. [Documento pdf]. Obtenido en <http://www.emmlac.org.uk>.

Hipermarketing. (s.f.). *Guía básica para segmentación de mercados*. [Documento pdf]. Obtenido en <http://www.hipermarketing.com>

Iniesta, L. (2001). *Master en Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Khalife, K. (s.f.). *Taglines: More Than Just a Quicker Picker-Upper*. [Online].
Obtenido en: <http://www.museummarketingtips.com>.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

López, M. y Schmelkes, C. (2002). *Diseño de cuestionarios*. [Documento doc].
ITESM.

Lord, B., & Dexter Lord, G. (1998). *Manual de Gestión de Museos*. Barcelona:
Editorial Ariel, S.A.

MEMORIAS, Taller de Planificación Estratégica de la Dirección Cultural,
Enero, 2004, Cuenca, mimeo.

Moreno, A. (2000). *Métodos de Investigación y Exposición*. Quito:
Corporación Editora Nacional.

Paredes & Asociados. (1997). *Manual de Planificación Estratégica*.
[Documento impreso]. Quito.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?* [Boletín electrónico pdf. Noviembre-
diciembre, producto No. 98609]. Boston: Harvard Business Review.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional (8va. ed.)*. México:
Prentice Hall.

Russell, J., Thomas y Lane & Ronald, W. *Publicidad (14ta ed.)*. México:
Pearson Educación.

Salvador, A. (2000). *Manual de Marketing*. Barcelona: Cuadernos de
Ciencias de la Gestión EAE.

Salvador, M. (2004). *Cuentas Satélite para la Corporación Cuencana de
Turismo*. [Documento doc]. Estadísticas y Estudios.

Sanguinetti, M. [s.f.]. *Marketing para Museos*. Obtenido en <http://www.gestioncultural.org>

Sanguinetti, M. (2003). *Estudio de Público*. [Documento pdf]. Obtenido en <http://www.gestioncultural.org>

Semprini, A. (1995). *El Marketing de la Marca*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Weston, J., Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

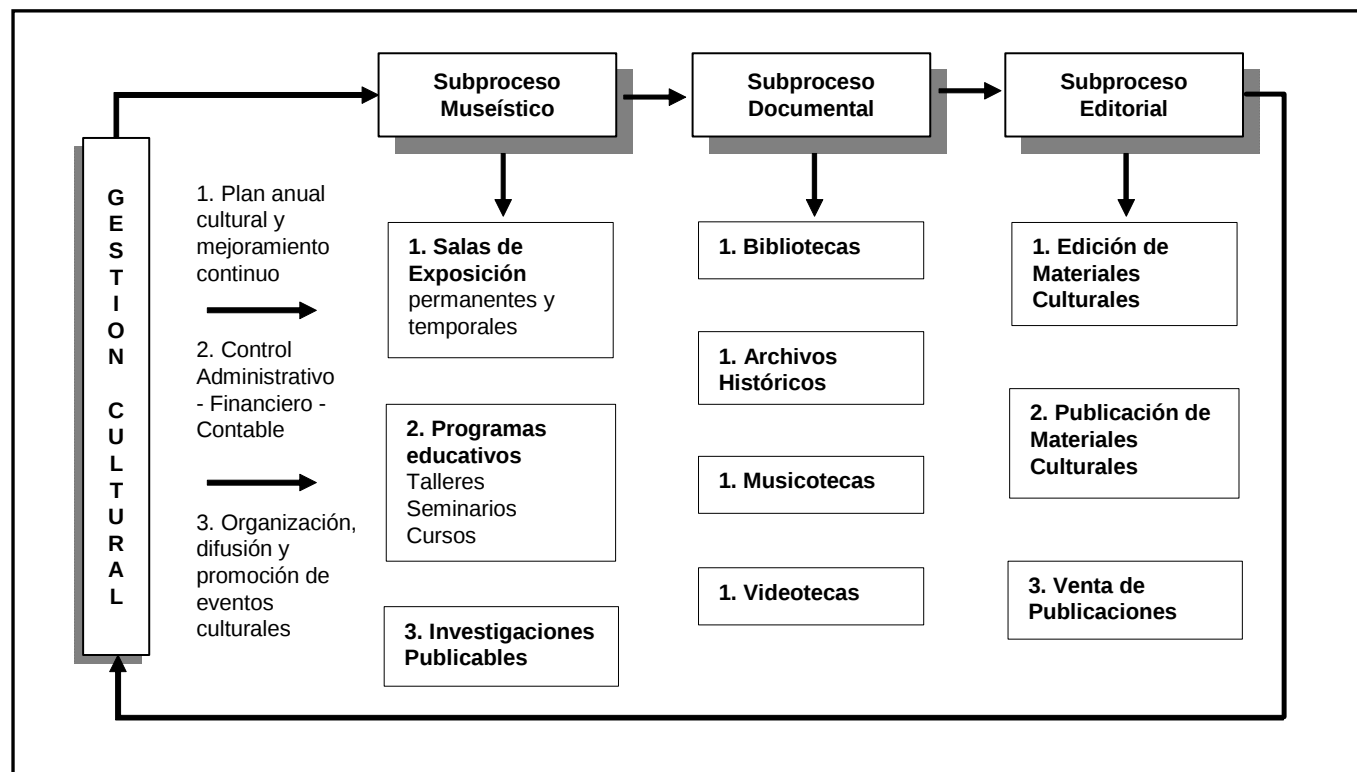
Wehrich, H. (1982). *The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis*. [Documento pdf]. Obtenido el 1 de mayo de 2006.

Internet

- Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>
- Gestipolis.com. <http://www.gestipolis.com>
- ICON. <http://www.icon.org>
- Hipermarketing. <http://www.hipermarketing.com>
- INEC. <http://www.inec.gov.ec>
- Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com>
- Monografías.com. <http://www.monografias.com>
- Ministerio de Turismo: <http://www.viveecuador.com>
- Museum Marketing Tips: <http://www.museummarketingtips.com>

ANEXOS

Anexo 1. Proceso Cultural en Cuenca: subprocesos y productos



Fuente: Adaptado de: Banco Central del Ecuador (s.f.). Dirección Cultural [Documento en Microsoft Word], p. 3.

Anexo 2. Presupuestos anuales y proyectados del museo Pumapungo

	Presupuesto Ejecutado												Presupuesto Proyectado					
	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006 (base)	%	2007*	%	2008*	%
EGRESOS																		
Programas Culturales Cuenca y Loja	28,727	72	81,082	46	112,000	9	114,603	13	121,479	19	125,000	20	178,750	26	184,113	26	189,636	26
Parque Pumapungo	0	0	0	0	1,000,000	83	693,000	76	400,000	64	400,000	65	412,000	60	424,360	60	437,091	60
Inversiones: muebles, equipos y bienes culturales	11,149	28	93,438	54	94,163	8	99,573	11	105,547	17	92,947	15	90,950	13	93,679	13	96,489	13
Total Egresos	39,876	100	174,520	100	1,206,163	100	907,176	100	627,026	100	617,947	100	681,700	100	702,151	100	723,216	100
(tas. Crecimiento)		338%		591%		-25%		-31%		-1%		10%		3%		3%		
INGRESOS																		
Venta publicaciones, souvenirs y boletos museo	7,870		8,944		9,677		9,310		44,476		53,000		53,000		54,590		56,228	
(tas. Crecimiento)		14%		8%		-4%		378%		19%		0%		3%		3%		
TOTAL I - E	-32,007		-165,576		-1,196,487		-897,865		-582,551		-564,947		-628,700		-647,561		-666,988	

Fuente: Presupuestos anuales del Área Cultural del BCE – Cuenca. Elaboración: Andrés Abad (adaptado por Matías Abad)

Anexo 3. Listado de museos de Cuenca.

No.	Nombre	Dirección	Tipo	Horario		Precio (\$)			Objetivo General
				L. a V.	S. y F.	Est.	Nac.	Ext.	
1	Museo de las Conceptas	H. Miguel 6-33	MA	09h00 - 17h30	09h00 - 17h30	0.6	1.5	2.5	Destacar el patrimonio cultural del monasterio
2	Museo del CIDAP	H. Miguel 3-22	MHC	09h30 a 18h00	10h00 - 13h00	0	0	0	Preservar, revalorizar y dar a conocer nuestra artesanía
3	Museo del Sombrero	C. Larga 10-41	ME	09h00 - 18h00	-	1	1	1	Exponer el proceso de elaboración del sombrero de paja toquilla
4	Instituto Azuayo del Folklore	L. Cordero 7-22 tercer piso	MHC	08h30 - 12h00	-	0	0	0	Presentar el folklore del area del Azuay, Cañar y Loja
5	Museo de Esqueletología	Bolívar 6-57	MCN	09h00 - 19h00	10h00 - 14h00	0.5	1	2	Difundir un conocimiento científico sobre la fauna nativa del Ecuador.
6	Museo Municipal de Arte Moderno	Sucre 15-27	MA	09h00 - 18h30	09h00 - 13h00	0	0	0	Difundir el arte y la cultura en el ámbito nacional e internacional.
7	Museo del Colegio Benigno Malo	Av. Solano 2-58	MCN	09h00 - 17h00	-	0.25	0.25	0.25	Presentar colecciones zoológicas, mineralógicas y paleontológicas.
8	Museo de las Culturas Aborígenes del Ecuador	C. Larga 5-24	MHC	09h00 - 18h00	09h00 - 13h00	1	1	2	Dar a conocer lo más destacado de la arqueología ecuatoriana.
9	Museo Manuel Agustín Landívar	C. larga y bajada de todos santos	MHC	08h00 - 12h00	14h00 - 18h00	0.25	0.25	0.25	Dar a conocer los asentamientos de nuestras culturas antepasadas.
10	Museo Remigio Crespo Toral	C. Larga 7-25 y Borrero	MG	09h00 - 18h00	09h00 - 13h00	0	0	0	Dar a conocer los valores de la región y de la patria.
11	Museo Arqueológico Universitario	Universidad de Cuenca	MHC	08h00 - 18h00	-	0.25	0.25	0.25	Dar conocimientos básicos sobre nuestras raíces culturales.
12	Museo Historia de la Medicina	Av. 12 de Abril y Solano	MCT	09h00 - 17h00	-	0.2	0.2	1	Dar a conocer la evolución de la medicina en el austro.
13	Museo de los Metales	Av. Solano 1-133	MHC	-	-	0	0	0	Presentar objetos de metal y joyería, relativos a la cultura ecuatoriana

Abreviaturas utilizadas: MA, Museo de Arte. MHC, Museo de Historia y Cultura. ME, Museo Especializado. MCN, Museo de Ciencias Naturales. MCT, Museo de Ciencia y Tecnología. MG, Museo General. Elaboración: Matías Abad Merchán

Anexo 4. *Encuesta de la investigación de marketing.*