



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**PLAN DE MERCADOTECNIA  
PARA EL CENTRO CULTURAL "LA PIRAMIDE"  
(BASADO EN EL MODELO DE DAVID G. HUGES)**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:  
ELIZABETH CASAS ILHUICATZI**

**ASESOR:  
L. A. Y M. C. C. LAURA FISCHER DE LA VEGA**



**MEXICO, D. F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. PLANEACION ESTRATEGICA	
Definición	4
Modelos	6
II. MERCADOTECNIA PLANEACION ESTRATEGICA G. DAVID HUGES	
Modelo De Planeación Estratégica	10
Parte I Introducción a las Estrategias de Mercadotecnia	
1 Visión General de la Mercadotecnia y de las Estrategias de Mercadotecnia	12
2 El Proceso de la Planeación	14
3 Información Mercadológica para las Decisiones Gerenciales	17
Parte II Organización de la Mercadotecnia	
4 El Ambiente Corporativo para la Planeación de la Mercadotecnia	20
5 Estrategias Organizacionales de la Gerencia de Mercadotecnia	22
6 Análisis de las Necesidades Genéricas y de la Conducta de los Consumidores	24
7 Análisis de la Posición de la Marca en el Mercado	26
8 Análisis de la Competencia	27
9 Análisis del Ambiente de la Política Oficial	29
10 Introducción a la Creación de Estrategias para la Mezcla Mercadotecnia	31
11 Estrategias del Producto	33
12 Estrategia de Determinación de Precios	36
13 Estrategias de Canales de Distribución	40
14 Estrategias de Publicidad y Promoción de Ventas	42
15 Estrategias de Gerencia de Ventas	45
16 Evaluación y Control	46
III. PLAN DE MERCADOTECNIA DEL CENTRO CULTURAL "LA PIRÁMIDE"	
A) Antecedentes	49
B) Planeación Estratégica	54
C) Análisis Del Mercado	58
D) Segmentación De Mercado	65
E) Investigación De Mercado	68
F) Análisis De La Competencia	72
G) Desarrollo De Las Estrategias	79
H) Plan De Acción	84
I) Presupuestos	88
J) Control	92
IV. HOJAS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS AMBIENTAL Y ESTRATEGIAS	
Hoja De Trabajo Para El Análisis Ambiental Aplicada al Centro Cultural "La Pirámide"	94
Hoja De Trabajo Para La Estrategia Aplicada al Centro Cultural "La Pirámide"	103
V. CONCLUSIONES	
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	111

## INTRODUCCIÓN

Históricamente la cultura ha sido un distintivo de México como país, su música, su arquitectura, sus tradiciones han dado la vuelta al mundo como un referente muy claro en el entorno internacional.

El concepto de cultura puede ser muy problemático en su definición, en este trabajo entenderemos dicho concepto como los bienes y servicios que tienen que ver con las expresiones estéticas de un pueblo. En este sentido la cultura esta comprometida con diversas áreas de la vida económica como pueden ser las áreas del espectáculo, del turismo, de la educación, del desarrollo personal, de los medios de comunicación por mencionar algunas.

En nuestro país el intercambio comercial que tiene que ver con los bienes culturales es del 6.7 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Este intercambio da empleo a un millón y medio de personas, el cual ha dado un crecimiento en las Industrias Culturales de 2.74 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) en 1988 a 3.6 por ciento en 1998. El patrimonio cultural genera 210 millones de pesos; por lo que es un nicho de mercado importante<sup>1</sup>.

Es en este sentido que este trabajo busca aplicar las herramientas actuales de la mercadotecnia enfocadas a la mejor promoción y difusión del trabajo cultural. Siendo el mercado cultural un segmento que no ha valido la atención de los administradores y otros actores importantes de la economía, se hace necesario iniciar un cambio de enfoque aplicado a un espacio que sirve como incubadora de nuevas empresas culturales: Centro Cultural "La Pirámide". Por lo tanto no es de extrañarse que este trabajo se desarrolle para una asociación civil sin fines de lucro, pues es en este tipo de organizaciones en las cuales esta funcionando el insipiente mercado cultural.

Dicho en otras palabras la cultura es una de las fortalezas de México, pero es un ámbito poco atendido. Las técnicas administrativas son las herramientas necesarias para potencializar esta fortaleza que tiene el País en el entorno global.

<sup>1</sup> "Vale la cultura el 6.7 del PIB", reforma, Suplemento Cultural, sábado 21 de agosto del 2004, Pp. 12 y 32.

Es por eso que al caso concreto del Centro Cultural "La Pirámide", se aplicarán las nociones de la mercadotecnia, se aprovecharán sus herramientas para ofertar los bienes y servicios que brindan a posibles clientes reales y potenciales, para así maximizar los recursos del mismo y de las agrupaciones artísticas en crecimiento que ahí conviven.

El texto se divide en cinco capítulos; El capítulo I se enfatiza en las definiciones de planeación estratégica, entre los principales autores destacan: Steiner, Cravens, Porter, Stanton, Kotler, así como una breve descripción de su modelo.

En el capítulo II se toma como marco teórico al modelo de G. David Huges en su obra "Mercadotecnia Planeación Estratégica" en donde se muestra un enfoque analítico pero no excesivamente cualitativo, el cual dará la base para desarrollar un Plan de Mercadotecnia para el Centro Cultural "La Pirámide" basado en hojas de trabajo y la evaluación de los planes desarrollados anteriormente, para identificar cuatro elementos: análisis, síntesis, creación y la comunicación.

En el capítulo III tras llevar a cabo un análisis estratégico se toman grandes pasos para completar el proceso. El objetivo de este capítulo es dar esos pasos estructurando el Plan de Mercadotecnia para el Centro Cultural "La Pirámide" en donde al redactarlo se identificarán rápidamente los elementos desconocidos o inviables, las inconsistencias y los huecos que se puedan trabajar con ellos. Además se utilizará como ancla para proporcionar estabilidad en medio de una situación de cambio. También ayuda a la dirección a centrarse en los objetivos anuales del Centro Cultural, en las condiciones cambiantes y en los elementos clave de mercado. Y por último conduce a la aplicación de un programa que garantiza que se realicen las tareas y se cumplan los objetivos dentro de unos periodos de tiempo determinado.

En el capítulo IV se examinarán los cuatro elementos que se vieron en el capítulo II, por medio de las hojas de trabajo para hacer posible los fundamentos teóricos de las estrategias de mercadotecnia dentro de una estructura de planeación estratégica. La hoja de trabajo para el análisis ambiental plantea las preguntas analíticas críticas, organiza los hechos, las suposiciones y la investigación adicional necesaria; y facilita la jerarquización de las oportunidades y los problemas. Este proceso, conocido como análisis de la situación requiere capacidad para analizar la información y sintetizar las conclusiones resultantes en una lista de problemas y oportunidades. La hoja de trabajo para la estrategia precisa la jerarquización de las oportunidades y los problemas, y el desarrollo

de estrategias de mercadotecnia. La identificación de estrategias alternativas requiere creatividad y el Plan de Mercadotecnia propuesto exige capacidad de comunicación. Para finalizar tenemos el capítulo V en donde se describen las conclusiones encontradas al realizar el contenido de este trabajo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ELIZABETH CASAS  
ILHUCATZI

FECHA: 2 de marzo

FIRMA: Eli C.

## I. PLANEACION ESTRATEGICA

### DEFINICIÓN

A continuación se presentarán las definiciones de Planeación Estratégica de los siguientes autores:

- La Planeación Estratégica (PE) es el apoyo determinante para la dirección estratégica (los niveles mas altos de la estructura). Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Segundo, la PE es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Tercero, Pe es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemática como una parte integral de la dirección. Y cuarto, un sistema de PE formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. *George A. Steiner*<sup>2</sup>.
- La Planeación Estratégica refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, para asegurar que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes. La creciente importancia a la planeación formal estratégica ha enfatizado interrogantes como: ¿Qué es lo que mueve a la competencia en el sector o ramo industrial al que pienso ingresar? ¿Qué acciones son probables que tomen la competencia, y cuál es la mejor forma de responder? ¿Cómo evolucionará mi

<sup>2</sup> Steiner George A. "Planeación Estratégica", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Vigésima Quinta Reimpresión, México 2000, Pp.357.

sector industrial y cómo puede colocarse mejor la empresa para competir a largo plazo?. La mayor parte del énfasis en los procesos formales de planeación estratégica ha estado en la formulación de estas preguntas de forma organizada y disciplinada mas que en la respuesta. *Michael E. Porter*<sup>3</sup>

- La Planeación Estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de un clara misión para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas. *Philip Kotler*<sup>4</sup>
- La Planeación Estratégica de una empresa es el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos a las oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. Este proceso consiste en definir la misión de la organización, fijar los objetivos de ella, evaluar las unidades estratégicas de negocios ( a esto se llama análisis del portafolio o cartera) y seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos. *William J. Stanton*<sup>5</sup>
- La Planeación Estratégica es analizar el comportamiento del negocio e identificar oportunidad y peligros futuros. *David W. Cravens*<sup>6</sup>
- La Planeación Estratégica de la Mercadotecnia es la actividad clave en las estrategias de mercadotecnia y en procesos gerenciales. La planeación estrategia es un proceso muy creativo debido a la interrelación, a la incertidumbre, a la

<sup>3</sup> Porte E. Michael, "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1982, Pp.397.

<sup>4</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, México, 1991, Pp.654.

<sup>5</sup> Stanton William J. y Charles Futrell, "Fundamentos de Mercadotecnia". Mc Graw Hill, Cuarta edición en español, México, 1990, Pp.732.

<sup>6</sup> Cravens David W., Gerald E. Hills y Robert B. Woodruff, "Administración en Mercadotecnia". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1993, Pp.867.



creatividad y a la singularidad de cada compañía, empresa u organización. La planeación estratégica identifica cuatro elementos: 1) análisis, 2) síntesis, 3) creación y 4) comunicación. G. David Huges<sup>7</sup>

## MODELOS

Se hará un breve análisis de la perspectiva de cada modelo de planeación estratégica de los principales autores, donde destacan los siguientes:

- Modelo Conceptual de la Planeación Estratégica de *George A. Steiner*.

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica. El modelo conceptual muestra la estructura y el proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica como se puede realizar el proceso.

El modelo está dividido en tres secciones principales:

1. Premisas, significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado. Las premisas están divididas en dos tipos: el plan de planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.
2. Formulación de planes, es formular estrategias maestras y de programa. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.
3. Implantación y revisión, una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor

---

<sup>7</sup> Huges G. David, "Mercadotecnia, Planeación Estratégica": Addison Wesley Iberoamericana, México 1986, Pp.678.

manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en estos y en los resultados que pueden producir.

- Modelo de estrategias genéricas para el análisis de los sectores industriales de *Michael Porter*, profesor de la Universidad de Harvard.

Aconseja a las empresas evaluar dos factores: Amplitud de Mercado Meta y Ventajas Diferenciales; y además Seleccionar una estrategia adecuada. Este modelo recomienda tres opciones:

1. Liderazgo en Costos Globales. Una compañía o una UEN trata de elaborar un producto estándar a bajo costo para venderlo más barato que la competencia.
2. Diferenciación. Se basa en crear un producto diferente original, con una inigualable calidad y un diseño innovador, etc. Por lo que se puede emprender un precio mayor.
3. Concentración en un segmento. Una empresa se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto barato y diferente.

Para determinar la estrategia competitiva se debe conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado. Y para conocerlo se debe evaluar cinco fuerzas fundamentales; 1) la que se ejerce los competidores, 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto, 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores, 4) el poder de los proveedores o vendedores y 5) los posibles nuevos competidores. Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las barreras para salir del sector y barreras para entrar al sector. Porter indica que el éxito financiero no necesariamente requiere de una gran participación en el mercado. Una empresa puede tener éxito si logra satisfacer muy bien una parte del mercado total.

- Etapas de planeación estratégica de la mercadotecnia de *Phillip Kotler*.

En el nivel corporativo, la compañía empieza por definir su objetivo global y su misión. Esta a su vez se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía. A continuación, la oficina principal decide que cartera de negocios y que productos convienen mejor a la compañía y cuanto apoyo ha de otorgarse a cada uno. Cada unidad comercial y de producto, a su vez, debe desarrollar planes de mercadotecnia y departamentales que apoyen el plan global. Así, la planeación de mercadotecnia se da en el nivel de la unidad comercial, del producto y del mercado. Apoya la planeación

estratégica de la compañía con una planeación mas detallada para oportunidades específicas de la mercadotecnia.

- Proceso de planeación estratégica de la mercadotecnia de *William J. Stanton*.

La planeación estratégica es un aspecto fundamental del éxito de una compañía. En relación con el nivel organizacional en que se realizan, encontraremos una planeación global de la empresa, una planeación estratégica de unidades de negocios y una planeación estratégica de mercadotecnia. La planeación estratégica de la empresa es el proceso de adaptar los recursos de ella a sus oportunidades a largo plazo. Es el proceso de planeación global consta de los siguientes pasos: 1) consiste en definir la misión de la organización, 2) fijar los objetivos de ella, 3) evaluar las unidades estratégicas de negocios (a esto se llama análisis del portafolio o cartera) y 4) seleccionar las estrategias apropiadas para lograr los objetivos. La planeación estratégica de mercadotecnia ha de efectuarse dentro del contexto de la planeación estratégica global. El proceso de la planeación estratégica de mercadotecnia se compone de las siguientes etapas:

1. Efectuar un análisis de la situación,
2. Fijar las metas de la mercadotecnia,
3. Seleccionar los mercados meta,
4. Diseñar una mezcla estratégica de mercadotecnia para satisfacer esos mercados,
5. Preparar un plan anual de mercadotecnia que oriente las operaciones tácticas.

- Modelo de administración de mercadotecnia de *David W. Cravens*.

La administración de la mercadotecnia incluye varias actividades, entre ellas: análisis del ambiente, análisis de las oportunidades del mercado, programación de la estrategia de mercadotecnia, implementación y control. Los componentes básicos de la administración de la mercadotecnia son los siguientes:

1. Misión de la organización,
2. Análisis de las oportunidades de mercado,
3. Estrategias de mercadotecnia, e
4. Implementación /control

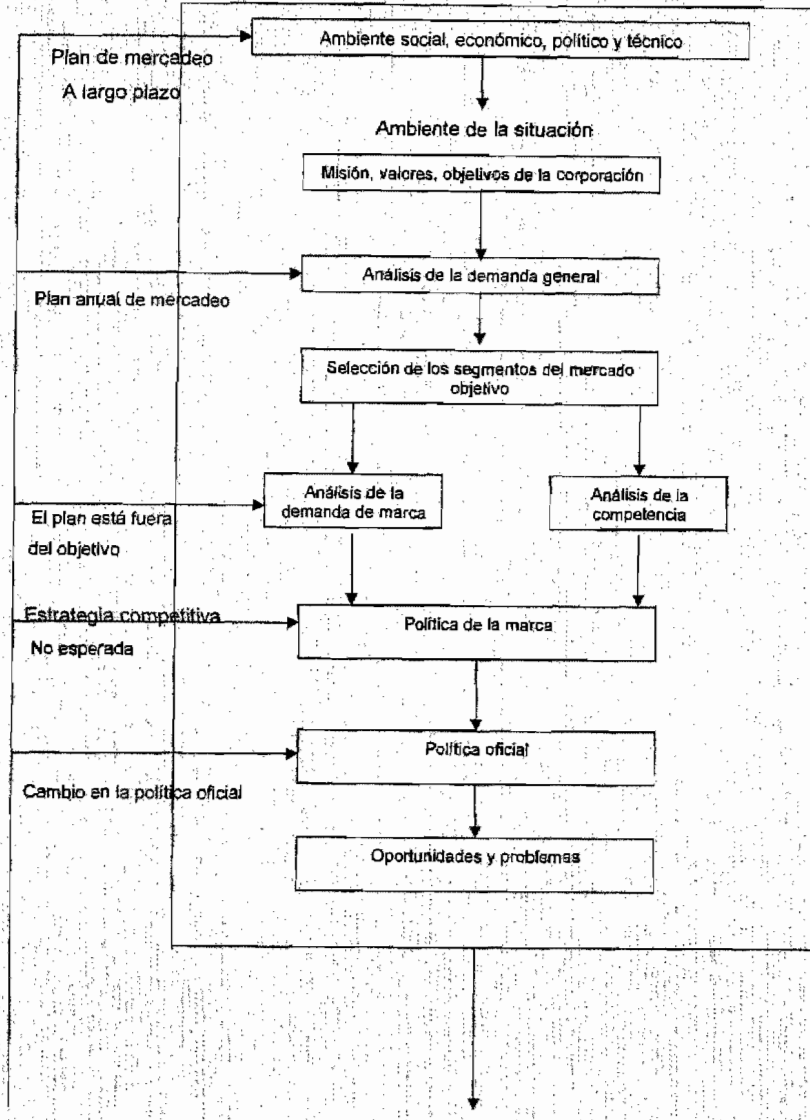
La misión de la organización consiste en identificar las prioridades para analizar el ambiente mas amplio e identificar y analizar las oportunidades del mercado. La

comprensión del ambiente cambiante de mercadotecnia y los mercados de la organización proporcionan una base para el desarrollo de estrategias eficaces de mercadotecnia. Entonces, se definen los mercados meta, se delinean los objetivos de la mercadotecnia para cada uno de los mercados meta y se toman las decisiones sobre el plan de mercadotecnia (precios, publicidad, distribución, etc). Juntas, estas actividades configuran una estrategia de mercadotecnia, la cual es implementada y controlada.

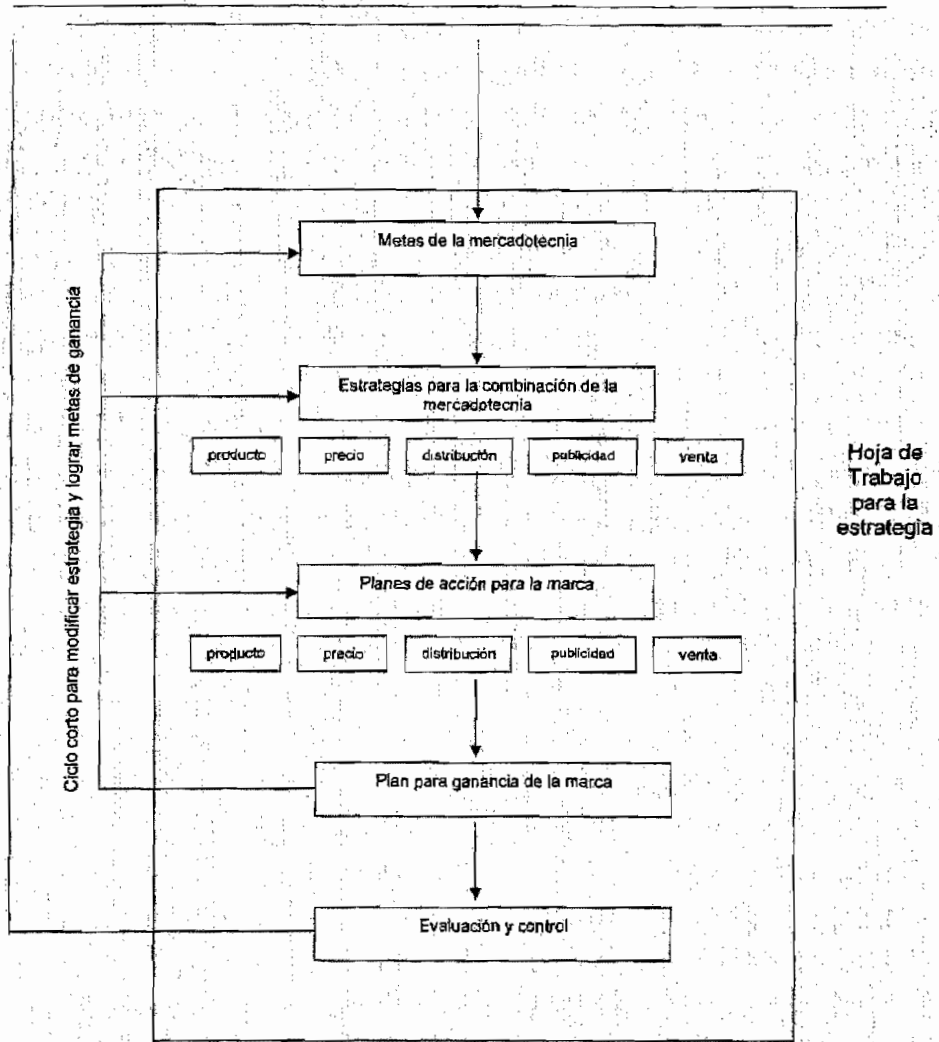
Con frecuencia, la etapa mas difícil es la implementación. Es de gran importancia considerar que la administración de mercadotecnia incluye usualmente este proceso secuencial. La implementación solo ocurre después de haber tomado las decisiones sobre el plan; éstas se basan en las decisiones sobre mercados meta y objetivos realistas, los que, a la vez, dependen del profundo análisis de las oportunidades del mercado.

## II. MERCADOTECNIA PLANEACION ESTRATEGICA G. DAVID HUGES

### MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA



Hoja de Trabajo para el análisis ambiental



## PARTE I INTRODUCCIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

### 1 Una visión general de la mercadotecnia y de las estrategias de mercadotecnia

#### ¿Qué es Mercadotecnia?

Son aquellas actividades que relacionan con éxito una organización con su ambiente. Las actividades principales son: la identificación de las necesidades no satisfechas; el desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades, la asignación de precios, la distribución de bienes en el mercado, y la comunicación de la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades. Las técnicas de la mercadotecnia también son utilizadas por los gobiernos, las organizaciones para consecución de fondos, las instituciones de salud, los grupos políticos y las organizaciones filantrópicas.

#### Las Funciones de la Mercadotecnia en la Sociedad

La mercadotecnia cumple muchas funciones importantes en una economía moderna y compleja. Proporciona ciclos de retroinformación para orientar la producción y también técnicas de mercadotecnia masiva que permiten la utilización de técnicas de producción masiva. Estos dos papeles permiten a la mercadotecnia ajustar la dinámica de la oferta y de la demanda. Al promover nuevos productos y nuevos estilos a través de todos los medios masivos, la mercadotecnia estimula el cambio social y eleva el nivel de vida. La misión de la mercadotecnia en la empresa y en la economía varía de acuerdo con la relación entre la oferta y la demanda.

#### El Gerente de Mercadotecnia

El título del ejecutivo de mercadotecnia en una empresa varía. Los ejecutivos de nivel inferior en la industria de abarrotes se denominan gerentes de marca o de producto. Su contraparte en una agencia de publicidad son los ejecutivos de cuenta. En los grandes almacenes, el título de un ejecutivo de mercadotecnia es el de mercadólogo. Los ejecutivos de mercadotecnia tienen la tarea común de identificar las oportunidades y los

problemas de la mercadotecnia en el mercado y de desarrollar estrategias mercadológicas para aprovechar las oportunidades y resolver los problemas. Las herramientas estratégicas del gerente son: el producto, su precio, sus canales de distribución y su promoción (publicidad y venta personal). El gerente las combina en estrategias que producen ventas lucrativas. Las actividades de un gerente pueden describirse como un proceso que comienza con un análisis del mercado, continúa con el desarrollo de estrategias y termina con un plan de utilidades.

#### ¿Qué es Planeación?

La Planeación es el diseño de un futuro deseado y de las formas efectivas para lograrlo. La Planeación es hacer que ocurra el futuro. Los planes de mercadeo deben distinguir entre variables controlables e incontrolables. Las variables controlables incluyen la mezcla de la mercadotecnia: producto, precio, canales de distribución, promoción. La investigación de mercados y la organización de la mercadotecnia son variables incontrolables que ayudan a implementar estas cuatro variables estratégicas. Las variables incontrolables incluyen la demanda del consumidor, la competencia, los costos que no son de la mercadotecnia y la política oficial. El proceso de la planeación implica decisiones interrelacionadas. Estas decisiones interrelacionadas y la incertidumbre de los resultados hacen que la planeación de la mercadotecnia sea más un arte que una ciencia. La planeación estratégica de la mercadotecnia es un proceso muy creativo debido a esta interrelación, a la incertidumbre, a la creatividad y a la singularidad de cada industria, organización y compañía, es posible formular un procedimiento general para crear un plan de mercadotecnia.

#### Mercadotecnia Social

La mercadotecnia social es la identificación de segmentos del mercado preocupados por un determinado asunto de orden social y que en consecuencia, responden a productos o servicios que reflejan esa preocupación. Así como la aplicación de técnicas de mercadotecnia para mejorar la sociedad. Describe la aplicación de técnicas de mercadotecnia a organizaciones no lucrativas, como aquellas relacionadas con la consecuencia de fondos, los servicios de salud, los problemas de la población, el reciclaje



de desechos sólidos, los costos de los alimentos para minorías y la incorporación de la ecología a la estrategia de la mercadotecnia. Las aplicaciones sociales pueden haber sido la respuesta de los profesores de mercadotecnia a la demanda por parte de los estudiantes de cursos socialmente pertinentes, o a un sentido de culpa acerca de la motivación de las ganancias. La aplicación de las técnicas de mercadotecnia a las organizaciones no lucrativas se basa en la observación de que dichas organizaciones ejercen funciones muy similares a las que realizan y a las que si tiene orientación lucrativa. Ambos tipos de organizaciones suministran un producto o un servicio a cambio de respuestas políticas o financieras y realizan las mismas tareas de atracción de recursos, asignación de los mismos y persuasión.

## 2 El proceso de la planeación

### El Enfoque de la Hoja de Trabajo

La hoja de trabajo para el análisis ambiental ayuda al gerente de mercadotecnia a formular las preguntas críticas, recopilar los datos pertinentes, sacar conclusiones lógicas y luego identificar problemas, subproblemas, oportunidades y factores de éxito. Una jerarquización de los subproblemas (o de los factores de éxito, en la posibilidad de una nueva oportunidad) es el punto de partida para desarrollar una estrategia mercadológica. Un gerente de marca puede criticar su propio análisis, leyendo las columnas y las filas, y buscando los errores comunes en el análisis. La jerarquización de los subproblemas o factores de éxito se facilita con el cálculo de un índice de prioridades. Este índice requiere estimaciones de la contribución relativa y control de cada subproblema o factor de éxito. La hoja de trabajo para la estrategia presenta en una página las metas de la mercadotecnia, las estrategias actuales, la estrategia propuesta y el efecto de la propuesta sobre el plan de ganancias. Esta presentación completa en una página permite la visualización al azar, que puede descubrir nuevas relaciones y nuevas alternativas creativas. La planeación de la mercadotecnia requiere de habilidades en análisis y síntesis de los hechos, crear y comunicar estrategias. La hoja de trabajo para la estrategia esboza las principales áreas de decisión en la mercadotecnia, permite ensamblar los hechos claves en un orden lógico.

## Formulación de la Pregunta crítica

## Preguntas críticas para el análisis ambiental:

- Valores, objetivos y políticas organizacionales. ¿Cuáles son los valores personales de los que tienen a su cargo el control? ¿Cómo se traducen estos valores en objetivos organizacionales? ¿De qué manera las políticas restringen los medios optativos para lograr las metas?
- Diseño organizacional. ¿Cómo se organizan los recursos, la responsabilidad y la autoridad para lograr los objetivos dentro de las restricciones de una política? ¿Quién es el ejecutivo principal de mercadotecnia y cuáles son sus funciones? ¿Se utiliza un sistema de gerentes de marca?
- Análisis de la situación. ¿Cuáles son las necesidades no satisfechas en el mercado? ¿Quién venderá cuánto de qué a quién, cuándo, dónde y cómo? Estas interrogantes se perfeccionaran para que incluya preguntas sobre demanda genérica, demanda de marca, competencia y política oficial.
- Demanda Genérica. ¿Cómo se ven afectados los ingresos de esta industria debido a las condiciones económicas generales? ¿Cuáles son las elasticidades respecto del ingreso y respecto de los precios para esta categoría de producto? ¿Están creciendo o declinando los ingresos? ¿Existen patrones de series cronológicas, es decir, temporadas, ciclos, temporadas o modas? ¿Cuáles son las características de los compradores que permiten formar segmentos de mercado con usuarios abundantes regulares o escasos?
- Demanda de Marca. ¿Cuáles son las ventajas de nuestra marca? ¿Es nuestra participación en el mercado: creciente, estática o declinante? ¿Qué porcentajes de los compradores potenciales conocen los beneficios de nuestra marca? ¿Qué porcentaje del mercado ha ensayado nuestra marca? ¿Cuál es la tasa de distribución? ¿Cómo perciben los consumidores los beneficios de nuestro producto en relación con una marca competitiva?
- Competencia. ¿Qué se requiere para lograr el éxito en esta industria? ¿Es la estructura del mercado competitiva u oligopolística? ¿Hay excedentes de capacidad productiva en la industria? ¿Es fácil la entrada? ¿Cuáles son las estrategias mercadológicas de los competidores? ¿Cómo reaccionarán los competidores frente a los cambios de nuestras estrategias?

- Política oficial. ¿De qué forma las leyes antimonopolios, las entidades reguladoras, las asociaciones de consumidores y las preocupaciones ambientales influyen en nuestras oportunidades y restringen nuestras estrategias optativas?
- Oportunidades y Problemas. ¿Qué oportunidades y problemas descubre el análisis de la situación? ¿Cuáles son los problemas causales del problema? ¿Cuánto control tiene el planificador sobre estos factores?

**Preguntas críticas estratégicas:**

- ¿Estamos logrando las metas financieras y mercadológicas? ¿Son todavía óptimas las estrategias de la demanda genérica y de la demanda de marca? ¿Estamos perdiendo oportunidades porque nuestros actuales problemas (o éxitos) nos impiden buscarlas?
- Metas. ¿Son las metas financieras: la ganancia, el rendimiento sobre la inversión, el periodo de retorno o algún otro criterio financiero? ¿Se juzga el desempeño de la mercadotecnia por las ventas, la participación en la comercialización o las ganancias?
- Estrategias para la mezcla de mercadotecnia. ¿Cuál es la mejor posición de nuestra marca entre las marcas competitivas? ¿Qué precio debemos asignar para alcanzar nuestras metas? ¿Cuáles es el papel del personal de ventas en la estrategia de la comunicación general? ¿Cuál es el papel de la publicidad? ¿Cuál es el mensaje? ¿Cómo y donde lo expresamos? ¿Qué funciones cumplirán los canales de distribución (mayoristas, minoristas) y cómo se compensará?
- Plan de acción para la marca (tácticas). ¿Cómo desarrollamos las estrategias? ¿Cómo reclutamos, capacitamos y motivamos al personal de ventas? ¿Cómo creamos un anuncio publicitario efectivo que comunique el mensaje estratégico? ¿Qué medios debemos emplear: televisión, radio, revistas, periódicos, correo electrónico o qué? ¿Cómo motivamos el canal de distribución?
- Plan de utilidades. ¿Cuáles son las actuales ventas de la marca, el costo de los artículos vendidos, los gastos de mercadotecnia y la contribución a la ganancia? ¿Cómo afectarán las estrategias propuestas a estos costos y ganancias? ¿Cuál es el volumen del punto de equilibrio (precio) con la propuesta?

- Evaluación y Control. ¿Cómo mediremos la efectividad de las estrategias de mercadotecnia y su ejecución? ¿Requerirá el nuevo plan desarrollar nuevos sistemas de evaluación y control?

### 3 Información mercadológica para las decisiones gerenciales

Necesidad de un Sistema de Información de Mercadotecnia

Un sistema de información se basa en las respuestas a cinco preguntas:

1. ¿Qué información se necesita?
2. ¿Con qué frecuencia se necesita la información?
3. ¿Cuáles son las fuentes de información?
4. ¿Cómo se analizan los datos que resultan?
5. ¿Vale la pena esta información en relación con el proceso?

El papel del sistema de información de mercadotecnia consiste en proporcionar información válida y confiable para responder preguntas en cada etapa del proceso de planeación.

Frecuencia de las Necesidades de Información.

La frecuencia de la necesidad de información varía según la etapa del ciclo de la planeación, el ambiente competitivo, el ciclo de vida del producto y el ambiente de la política oficial. El sistema de información de mercadotecnia trata de situar el estado de incertidumbre dentro de los límites que resulten aceptables para la gerencia. Estos límites varían conforme a los estilos de gerencia de los altos ejecutivos.

Fuentes de Información

El planificador de mercadotecnia considera diversas fuentes para conformar un sistema de información. Dichas fuentes pueden dividirse en tres clases: secundarias, de suscripción y primarias.

- Fuentes secundarias. Incluyen datos que han sido recopilados para algún propósito diferente del problema inmediato. Los datos secundarios internos incluyen los registros contables y los de las ventas de una compañía. Los datos secundarios externos con frecuencia están disponibles en las bibliotecas de las empresas, por lo que su costo es muy bajo en comparación con los datos primarios.
- Fuentes de suscripción. Las fuentes de suscripción engloban una gran variedad de datos recopilados por las compañías de investigaciones para fines especiales y se encuentran a disposición de los expertos en mercadotecnia mediante el pago de un derecho.
- Fuentes primarias. Los datos primarios se recopilan para responder preguntas específicas de mercadotecnia. A menudo se realiza una encuesta como fuente primaria de información. Las entrevistas con grupo central, que tienen un enfoque cualitativo, se emplean para identificar subproblemas. Luego se entrega a una muestra aleatoria de entrevistados en cuestionario estructurado, a fin de hallar las soluciones para esos problemas. El proceso de la entrevista con grupo central permite que los miembros del grupo sugieran algunos de los estímulos para la discusión.

El planificador emplea primero las fuentes secundarias, por que son más baratas. Al contratar investigaciones primarias, por ejemplo, una encuesta, el planificador deseará tener estimaciones del tiempo y del costo para cada etapa, así como saber quién asumirá, en la organización de la investigación, la responsabilidad operacional por cada etapa.

#### Pronóstico

Los Pronósticos de ventas son un insumo importante para todos los departamentos dentro de una compañía. Las técnicas varían desde las opiniones subjetivas de los altos ejecutivos hasta los complejos modelos econométricos. Por la importancia del pronóstico y por que ningún método ha resultado ser el más válido, el planificador utiliza varios.

La Conferencia Borrad identificó nueve pasos en el proceso de pronosticar las ventas:

1. Determinar el propósito del pronóstico.
2. Dividir la línea de productos de la compañía en grupos homogéneos.
3. Determinar los factores que afecten a las ventas de cada grupo de productos y su importancia relativa.

4. Escoger los métodos de pronósticos que más se ajusten al trabajo.
5. Recopilar y analizar todos los datos disponibles.
6. Verificar y cotejar los análisis y las deducciones.
7. Hacer suposiciones sobre factores que no se puedan medir y pronosticar.
8. Convertir las deducciones y las hipótesis en pronósticos específicos por productos y por territorios.
9. Revisar y reconsiderar.

La selección de un método depende de muchos factores: el contexto del pronóstico, la pertenencia y la disponibilidad de los datos históricos, el grado de exactitud que se desea, el período de tiempo que se va a pronosticar, el costo / beneficio (o valor) del pronóstico para la compañía, y el tiempo disponible para hacer el análisis. El concepto de ciclo de vida del producto tiene muchas aplicaciones en la gerencia de la mercadotecnia. Tiene tres etapas: la introducción del producto, el crecimiento rápido y el estado estacionario. La posición de un producto en su ciclo de vida determina los tipos de decisión que el pronosticador debe tomar.

#### Modelos de Pronósticos

Los métodos no estructurados, tales como las entrevistas de profundidad, requieren el análisis subjetivo del entrevistador. Cuando es posible medir los datos con más precisión, puede emplearse los análisis matemáticos.

#### Diferentes Tipos de Pronósticos:

- Modelo Delfos
- Uniformidad exponencial
- Box- Jenkins
- X-11
- Proyecciones de las tendencias
- Regresión
- Modelo econométrico
- Modelos de insumo-producto
- Modelo ciclo de vida

### Organización del Sistema de Información de Mercadotecnia

La investigación de mercados se describe con frecuencia como "escuchar al consumidor". La investigación de mercados es solo un parte del sistema de información. La investigación del mercado tiende a significar investigación relacionada principalmente con la demanda y la competencia. La investigación de mercados incluye investigación de mercado e investigación de los elementos que hay en la mezcla de mercadotecnia. El sistema de información compila datos de departamentos fuera de la mercadotecnia, como economía, contabilidad de costos, ingeniería, mayoristas, minoristas, proveedores de investigación fuera de la compañía.

El sistema de información de mercadotecnia explica por que los teóricos de las decisiones prefieren trabajar en sistemas de datos, y no en el proceso de la decisión y su ambiente. Así pues, para crear un sistema de información de mercadotecnia debe empezarse por comprender el proceso de tomar decisiones estratégicas. Una herramienta pueden ser los árboles de decisión ya que ayudan al gerente a organizar los datos necesarios, organizar alternativas, valores esperados y sus costos para elegir opciones.

Convertir la enorme cantidad de información en una información de forma utilizable por los altos ejecutivos de mercadotecnia sigue siendo un reto. Los sistemas interactivos de cómputo que almacenan y procesan datos muestran ciertas perspectivas, al permitir que el ejecutivo emita su juicio personal.

Los ejecutivos deben empezar su juicio para determinar si la información compensa el costo de recopilar y procesarla.

## PARTE II ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

### 4 El ambiente corporativo para la planeación de la mercadotecnia

La necesidad de entender el ambiente corporativo es una estrategia que no puede desarrollarse asiladamente, sino que debe servir de apoyo a las misiones, los objetivos, las políticas y las metas corporativas, así como también a las estrategias y los planes de acción para otros productos. En consecuencia, el gerente de mercadotecnia debe estar

bien información acerca de cada uno de estos elementos, que colectivamente se denominan ambiente corporativo para la planeación de la mercadotecnia.

#### La Misión Corporativa

La misión corporativa consiste principalmente en responder una pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio?. Un negocio es el encajamiento de un segmento del mercado y un producto o servicio a través de una estrategia de mercadotecnia.

#### Objetivos Corporativos

Valores Personales. Los objetivos corporativos son una extensión de los valores personales de quienes están en la dirección.

Valores Financieros. Los objetivos sociopsicológicos de una empresa se traduce en objetivos económicos, tales como ganancia, ventas, inversión interna, rotación de la inversión, participación en el mercado, tasa de crecimiento, rotación de inventarios, flujo de caja, pedidos pendientes o ganancias por participación de acciones comunes.

#### Estrategias Corporativas

Las estrategias son medios alternos para alcanzar las metas corporativas. Se definen como estrategias corporativas con maneras alternas de emplear recursos corporativos para alcanzar metas corporativas. Esta definición reconoce tres componentes de las estrategias: identificación de las metas corporativas, desarrollo de nuevas y diversas matrices para ayudar a las compañías a clasificar el mérito de cada producto como inversión, y a desarrollar una estrategia apropiada.

#### Políticas Corporativas

Las estrategias son los medios alternos para lograr los objetivos. Las políticas limitan los medios alternos que pueden emplearse, y al igual que los objetivos, reflejan los valores de la estructura directiva de la organización.

Las políticas crean una "cerca" alrededor de las estrategias aceptables dentro de la mezcla de mercadotecnia.



### Metas Corporativas

El termino objetivo, es un estado final deseado, restringido por políticas aceptables. Las metas son objetivas cuyo logro se busca por un tiempo específico dentro del periodo cubierto por el plan. Por tanto una meta es un objetivo que se ha expresado en términos de la magnitud que debe alcanzarse y el período de tiempo para su logro.

### Planes de Acción

La traducción de una estrategia a una acción requiere un programa completo en el que se especifique ¿quién va a hacer qué?, ¿con qué recursos corporativos?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo?. En la planeación de la mercadotecnia estos programas detallados se conocen como planes de acción, planes de marca o implementación de una estrategia. El plan de acción especifica detalladamente cómo van a utilizarse los recursos en nombre de una marca para que alcance su meta.

## 5 Estrategias organizacionales de la gerencia de mercadotecnia

Para implementar un plan de mercadeo es necesaria una organización de mercadotecnia efectiva. No existe diseño organizacional de mercadotecnia perfecta. Además, el diseño debe cambiar durante el ciclo de vida del producto y debe ser capaz de responder a la dinámica del mercado. Los diseños organizacionales han pasado de los enfoques funcionales hacia los enfoques dirigidos por un gerente de marca, y últimamente hacia una estrategia organizacional más orientada hacia el mercado.

### El Sistema de Gerencia de Marca

El sistema de gerencia de marca se emplea extensamente como una estrategia organizacional de mercadotecnia, especialmente para alimentos empacados, medicinas, y artículos destinados al cuidado personal. Este sistema posee numerosas ventajas, aunque también desventajas. El termino gerente de marca se emplea cuando una compañía dispone de varias marcas dentro de una categoría de producto. Una compañía con una sola marca podría usar el término de gerente de producto. Un gerente de marca

dirige el equipo, que incluirá representantes del campo de la publicidad, ventas, promoción, investigación de mercados, etc. El sistema funcional resulta adecuado para una empresa que posea uno o dos productos. Los sistemas de gerencia de marca se concibieron para que una persona se responsabilizara del desarrollo y de la promoción rentable de una marca. Las actividades de un gerente de marca o de producto son similares a las de los gerentes principales: planeación, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias de textos y medios publicitarios, programación, control, resultados de la evaluación y cooperación con los demás departamentos. El gerente de producto es responsable del desarrollo de planes individuales de producto; la implementación de los planes aprobados en coordinación con los gerentes de ventas, publicidad y promoción; y el análisis de resultados.

El sistema de gerencia de marca / producto asigna al staff la responsabilidad del éxito de una marca o producto sin cederle autoridad de línea. El gerente de marca negocia con los gerentes de publicidad y de ventas para poder disponer de publicidad y esfuerzo de ventas. Aunque este sistema ha tenido éxito en muchas empresas, la dinámica del mercado ha expandido tanto el conocimiento exigido del gerente de marca, como el que se necesitan nuevos diseños. Algunas compañías han agregado nuevas funciones al staff para proporcionar experiencia, han aumentado el período de servicio en la gerencia de producto, o han subdividido el trabajo del período de servicio en la gerencia de producto / mercado.

#### Dinámica de los Diseños Organizacionales

Cuando se descentraliza la planeación al nivel de los individuos encargados de ejecutar el plan, el diseño de la organización de mercadotecnia debe reflejar la dinámica del mercado. Existen dos enfoques para evaluar esta dinámica: el enfoque en el ciclo de vida del producto y el enfoque en la cartera de inversión.

- Enfoque del ciclo de vida del producto. Las metas, estrategias y el diseño organizacional de una empresa de mercadotecnia varían según el ciclo de vida de un producto. Los requerimientos organizacionales de un nuevo producto son exigentes. El líder debe poseer cualidades de empresario y de persona que asume riesgos. En las etapas finales del desarrollo del producto se necesita un burócrata eficiente. Los requerimientos del staff en las primeras etapas incluyen

un gran énfasis en la mercadotecnia y la promoción, pero en la última etapa debe hacerse hincapié en las finanzas y logística.

- **Enfoque de la cartera de inversión.** Un nuevo producto o negocio en la categoría inversión/crecimiento dispondrá de un gerente que sea emprendedor o un gran líder. La categoría de inversión selectiva / ganancia requiere un gerente sofisticado y ético. Es éste un período de maduración del producto y, por eso, el corte de costos es importante. El gerente se evaluará de acuerdo con los resultados financieros actuales. La categoría cosecha/desinversión requiere un gerente firme y experimentado que sea también diplomático ya que tendrá que cerrar plantas y tratar con la comunidad los problemas relacionados con los cierres.

#### La Necesidad de Nuevos Diseños Organizacionales

Los bien conocidos y probados diseños organizacionales funcionales y descentralizados no satisfacen todas las necesidades individuales y de grupo en las organizaciones actuales.

Los nuevos diseños organizacionales deben reflejar los valores posindustriales y deben incluir comunicación libre y completa, sin tener en cuenta el rango; consenso del poder, más bien que en caprichos o prerrogativas de poder. Una organización que no sea previsiva, innovadora y racional, necesita gran esfuerzo de planeación y en caso extremo, la planeación puede convertirse en un fin en sí misma.

### PARTE III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

#### 6 Análisis de las necesidades genéricas y de la conducta de los consumidores

La diferencia entre mercadotecnia y promoción consiste en que la mercadotecnia empieza con la identificación de las necesidades no satisfechas y luego desarrolla un producto o servicio para atender esas necesidades. Por lo contrario, la promoción comunica los atributos de un producto ya existente.

El análisis de la situación se inicia con la comprensión de las necesidades del consumidor y la conducta de las personas que tienden a satisfacer esas necesidades. La demanda por una categoría de productos se denomina demanda genérica.

### Un Modelo de la Conducta del Consumidor

El análisis de un mercado de consumidores se inicia con el análisis de la demanda genérica, o la demanda de bienes y servicios que satisfagan necesidades básicas tales como alimentación, techo, vestuario y transporte. La forma como ellos satisfacen estas necesidades varía mucho según las diferencias existentes entre los consumidores y su ambiente. La cultura, la religión, la educación, la edad, los valores personales y los estilos de vida, son factores que influyen en la manera en que los individuos satisfacen estas necesidades. Las experiencias personales y el ambiente del individuo convierten las necesidades en los beneficios buscados en un producto. El productor trata de diseñar atributos del producto que proporcionen los beneficios buscados. Por lo tanto esto se vuelve una cadena: necesidades (beneficios buscados) → Motivación → Metas (atributos del producto buscado) → Adquisición de información → Procesamiento de la información mental.

### Formulación de Preguntas Críticas

Las preguntas críticas que deben responderse para comprender la conducta del consumidor se reducen a seis muy sencillas: quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué. Medimos la demanda genérica multiplicando el número de personas que tengan la necesidad de tasa de uso.

### Dimensiones del Comportamiento en la Conducta de los Consumidores

La segmentación de mercados es el proceso de dividir los mercados en submercados más homogéneos. Es más fácil desarrollar una estrategia de mercadotecnia eficiente para estos segmentos más pequeños por que los compradores tienen necesidades similares. Sin embargo, si se exageran las estrategias de segmentación, se presentan desventajas en la mercadotecnia y la producción.

Un análisis de demanda genérica conduce a una estrategia del producto identificando necesidades que no se están atendiendo. El planificador de mercadotecnia debe acudir a las ciencias del comportamiento para comprender la conducta de los consumidores. Las

teorías, los modelos y las variables procedentes de la demografía, la sociología, la psicología social y la economía ayudan a planificar y a formular las preguntas correctas cuando se está dirigiendo un análisis de la demanda.

### **7 Análisis de la posición de la marca en el mercado**

La percepción que tiene el consumidor de la posición de las nuevas marcas en relación con sus necesidades determinan las preferencias y a su vez la participación de esa marca en el mercado. Es esencial que un gerente de mercadotecnia conozca la posición de la marca.

#### **Mapas de Marcas**

Los mapas de marcas ayudan al gerente de mercadotecnia a visualizar información vital que se necesitan para preparar una estrategia de la marca. Estos mapas también ilustran gráficamente los importantes conceptos de mercadotecnia relacionados con la segmentación del mercado, atributos del producto, estrategias de marca y estrategias promocionales.

El conocimiento de los consumidores sobre el grado en que una marca responde a sus necesidades desempeña un papel importante en la selección de sus marcas. En consecuencia, el gerente de mercadotecnia debe analizar la posición de su marca en el mercado y desarrollar estrategias promocionales y del producto que mejoren su participación en el mercado.

#### **Modelos para el Proceso de Decisión de la Marca**

Los modelos de los procesos de decisión de la marca incluyen modelos de comunicación y modelos de selección de la marca. Los modelos de comunicación examinan la influencia del mensaje y del medio sobre las creencias de un individuo. Dichas creencias se combinan con las necesidades personales (por ejemplo, valores) para crear una actitud frente a una marca. Los grupos de actitudes hacia una marca en relación con los grupos de actitudes para una marca ideal, determinan los rangos de preferencia de marca por

parte de un individuo. Con frecuencia se emplea el modelo creencia-valor de Fishbein entre los investigadores de mercado.

Los modelos para la selección de marcas utilizan medidas de actitudes o conducta anterior en la compra de marcas con el fin de predecir preferencias. Los modelos de actitud se basan en el concepto de que las marcas preferidas se percibirán en el espacio de las actitudes, mucho más próximas a una marca ideal, que las marcas menos preferidas. Los modelos de actitud ponderarán, tienen limitaciones teóricas y prácticas que requieren cierto cuidado, y se utilizan en estudios sobre la demanda de marcas.

Los modelos de selección de marca basados en la conducta anterior de compras tienden a predecir mejor que los modelos de actitudes, por que están, mas estrechamente vinculados al fenómeno que están tratando de presidir, es decir, el comportamiento. Los modelos de elección de marca reconocen que los consumidores son criaturas de hábitos y que no van a cambiar de marcas sin tener una buena razón. Aunque dichos modelos son buenos en la predicción, son malos para explicar la conducta; en consecuencia, deben emplearse en combinación con los modelos de actitudes para desarrollar estrategias completas de mercadotecnia.

La introducción de una nueva marca requiere el posicionamiento cuidadoso en un segmento del mercado que no esté dominado por un competidor. Los productos antiguos pueden posicionarse descubriendo nuevos usos para ellos o reposicionándolos en el espacio de las actitudes. Un modelo de diagnóstico y planeación puede ser útil para verificar el efecto de las estrategias destinadas a cambiar las demandas genéricas y de marca. Tales modelos son únicos para cada producto en cuanto éste existe en su ambiente competitivo y en su ciclo de vida. Una vez desarrollado, el modelo puede utilizarse como un instrumento de planeación y control.

#### **8 Análisis de la Competencia**

La razón última de examinar con cuidado el exigente proceso de desarrollar una formulación de estrategia corporativa no es producir un documento sino lograr un desempeño competitivo superior. El desempeño competitivo superior depende de si se

comprende la competencia, razón por la que el planificador debe analizar ésta durante el proceso de la planeación.

El análisis de la competencia es básicamente un examen de ventajas y las desventajas en la mezcla mercadológica de una empresa respecto de su competencia. Comprender estas ventajas viene a ser el fundamento para desarrollar estrategias de mercadotecnia.

Un análisis de las ventajas y de las desventajas de los competidores es la base para una estrategia competitiva de mercadotecnia.

Las estrategias competitivas de precios muestran una dinámica de la competencia. Pero los competidores reaccionan cuando se les ataca y por eso hay que anticiparse a su reacción cuando se desarrolla un plan de mercadotecnia.

Los mapas de marcas nos ayudan a visualizar las ventajas y las desventajas de los competidores. Esta visualización ayuda a los mercadólogos a desarrollar nuevas estrategias para productos existentes, y a identificar oportunidades para productos nuevos. El localizar los conceptos acerca del nuevo producto en un mapa junto con las marcas existentes nos ayuda a prever la competencia.

Existen pocas teorías que nos ayuden a prever la forma en que va a reaccionar la competencia. La teoría económica de pocos vendedores nos indica que debemos medir la capacidad de la industria, y las curvas de experiencia nos sugieren tener en cuenta los costos declinantes totales de una industria. La capacidad excesiva y los precios altos, cuando los costos han declinado, crean situaciones que conducen a reducciones competitivas en los precios.

Las estrategias competitivas deben variar durante el ciclo de vida del producto.

Cuando una compañía tiene un gran número de productos, puede seguir un enfoque de cartera de inversión frente a la estrategia competitiva.

Las empresas con una alta participación en el mercado constituyen blancos más grandes para la competencia, la acción antimonopolista y las quejas de los consumidores. En consecuencia, deben adoptar una estrategia de diversificación cuando su participación llega a un nivel crítico.

Un buen plan debe prever una o dos situaciones que pueden destruir una estrategia. Debe emplearse la flexibilidad al afrontar los sucesos menos críticos.

### **9 Análisis del ambiente de la política oficial**

La política oficial tiene por objeto preservar la competencia, proteger al consumidor y conservar los recursos naturales y el ambiente.

Las políticas oficiales respecto a preservar la competencia, proteger al consumidor y conservar el ambiente requiere una consideración cuidadosa cuando un planificador desarrolla una estrategia de mercadotecnia. Ellas suministran oportunidades para nuevos productos, pero también imponen restricciones a las alternativas estratégicas para cada elemento en la mezcla de mercadotecnia.

Para entender la ley antimonopolio, el planificador debe comprender el modelo económico sobre el que se basa. Algunas limitaciones del modelo del siglo XIX empleado en la política antimonopolio en Estados Unidos plantean interrogantes sobre su viabilidad en el siglo XX.

Los cambios recientes en el cumplimiento de la ley antimonopolio requieren que el planificador de mercadotecnia pondere las implicaciones antimonopolistas en las estrategias de mercadotecnia. No hacer esto puede costarle a la empresa un millón de dólares en multas, tres años de cárcel y \$100 000 de multa para los ejecutivos, o un más estricto cumplimiento de las leyes antimonopolios, y es probable que esta tendencia continúe así.

El único criterio para implementar la política antimonopolio en Estados Unidos es el efecto sobre la competencia, criterio que resulta bastante limitado, pues no considera las economías de escala, el efecto sobre el precio del producto y el efecto sobre el consumidor. Algunos de los nuevos métodos para aumentar la eficiencia reguladora simplemente pasan los costos de la regulación a la industria, y esta a su vez los traspassa al consumidor en forma de precios más altos. Se ha sugerido el exigir a las entidades la



presentación de una declaración de impacto económico, que estime los costos para la industria y para el consumidor, resultantes del cumplimiento de una nueva actuación.

El planificador puede reducir un poco de la incertidumbre de la política antimonopolio previendo cambios en el énfasis. Este énfasis es muy sensible al ambiente político económico. Los cambios de alcance corto pueden detectarse examinando la justificación del presupuesto para el programa de la entidad, presentada ante el Congreso. Las predicciones de largo alcance requieren un análisis de las declaraciones oficiales del Departamento de Justicia, el Congreso y los Grupos de acción de los consumidores.

Las leyes para proteger al consumidor empezaron en 1906 en Estados Unidos, pero los orígenes del movimiento de consumidores pueden remontarse a las fuerzas económicas y políticas del siglo XIX. La legislación en beneficio del consumidor fue estimulada por el mensaje del presidente Kennedy al Congreso, quien identifica cuatro derechos al consumidor: a la seguridad, a la información, a escoger y a ser escuchado. La popularidad del movimiento de consumidores cedió ante la realidad de las escaseces y la inflación de mediados de la década de 1970.

En México el día 22 de septiembre de 1975, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Federal de Protección al Consumidor la cual entró en vigor conforme lo establece el artículo primero transitorio el día 5 de febrero de 1976.

La Ley Federal de Protección al Consumidor protege al consumidor con los ocho derechos básicos los cuales son: necesidades básicas, información, libre elección, seguridad, ser escuchado y representado, reparación, educación para el consumo, y ambiente sano; resguardados con 134 artículos<sup>8</sup>.

Las políticas están en constante desarrollo, por lo que es necesario identificar las preguntas que es necesario formular y las implicaciones estratégicas de las respuestas.

---

<sup>8</sup> "Ley Federal de Protección al Consumidor 2004", PROFECO, Dirección General de Publicaciones de la Procuraduría Federal del Consumidor, marzo 2004, México DF, Pp. 92.  
[www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/113.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/113.pdf)

## 10 Introducción a la creación de estrategias para la mezcla mercadológica.

### La Importancia de Identificar una Estrategia

En el análisis de la situación identifica las ventajas, las desventajas, las oportunidades, las amenazas y los problemas que tiene una marca. El siguiente paso es el proceso creativo: desarrollar una estrategia de la marca.

La estrategia de la mercadotecnia es el camino para enfrentar los recursos de la mercadotecnia debe actuar en un ambiente de influencias que en su mayor parte son incontrolables: los valores y la filosofía de la empresa, la demanda genérica por el tipo de producto, la demanda de marca por los productos competitivos, el comportamiento de la competencia y la política oficial. El análisis de estas influencias dan como resultado las oportunidades y los problemas de la mercadotecnia.

También se deben de considerar las variables de decisión que son controlables dentro de los límites de la política de la corporación y del gobierno: producto, precio, canales de distribución, publicidad y venta personal. Se deben de combinar estos ingredientes para poder planear una gran batalla para el producto. Cada combinación es única para el producto y su ambiente. La influencia de estas combinaciones sobre la demanda y el costo de cada elemento de la mezcla determinan si la estrategia es rentable.

Puede utilizarse una sola estrategia exitosa durante décadas, cambiando solo las tácticas para ejecutarla. La secuencia de eventos para construir una estrategia varía con las marcas y el ambiente.

La identificación de alternativas es un salto creativo desde las oportunidades y los problemas. Cada elemento en la mezcla mercadológica posee su propia estrategia. La clave para entender actualmente la mercadotecnia es la comprensión de la estrategia. La estrategia es lo que se va hacer, la táctica es como se va hacerlo.

### Creación de Alternativas

La creación de estrategias alternas se inicia como una identificación clara de las oportunidades y los problemas.

Si un producto no es nuevo, habrá tenido una estrategia anterior. Esta estrategia debe examinarse en relación con sus ventajas y desventajas. Deben estudiarse, además, las ventajas y las desventajas de las estrategias competitivas. La evaluación de las ventajas y desventajas de una marca, así como de las de un competidor, a menudo se denomina auditoría de la mercadotecnia.

Cada elemento de la mezcla mercadológica deberá tener su propia estrategia, que será consecuente con la estrategia total de la mercadotecnia y ésta, a su vez, reflejará la filosofía de la corporación.

Una vez seleccionada la estrategia de un producto, el siguiente problema radicará en una estrategia de canales. ¿Debe la empresa vender directamente a los minoristas o debe exigir que las cadenas compren a los mayoristas?

Si cada uno de los cinco elementos en la mezcla mercadológica tuviera solo tres estrategias alternativas, habría una posibilidad de 125 estrategias totales ( $5^3 = 125$ ). El cálculo de rendimiento y los costos esperados para cada una de estas estrategias sería una tarea costosa y dispendiosa. La tarea se simplifica debido a que muchas de las alternativas se eliminan por estar fuera de la política de la corporación.

Las pocas estrategias finales que deben considerarse se seleccionan según el juicio experimentado del planificador y mediante la teoría de las decisiones. Los árboles de decisiones se utilizan para ayudar a organizar estimaciones de rendimientos, costos y reacción competitiva. Las probabilidades subjetivas se relacionan con cada una de estas estimaciones, a fin de producir un valor esperado para cada alternativa. Se seleccionará entonces aquella alternativa que tenga el máximo valor esperado. La validez de la decisión se puede verificar rehaciendo el análisis, empleado diferentes estimaciones en dinero y probabilidades subjetivas revisadas de que ocurran los sucesos. Estos se conocen como análisis de sensibilidad.

## 11 Estrategias del producto

### Importancia de la Estrategia del Producto

El producto final de las decisiones estratégicas es engañosamente simple; se selecciona para la empresa una combinación de productos y mercados. A esta combinación se llega mediante la adición de mercados de nuevos productos, abandono de algunos antiguos y expansión de la posición actual.

En consecuencia, para que una estrategia del producto o una política de la línea del producto sea efectiva, debe surgir de una evaluación completa y objetiva de la situación de la compañía y una sensibilidad a las necesidades del mercado. Debe derivarse de un reconocimiento completo sobre las ventajas y desventajas de la empresa, así como también de una supervisión cuidadosa y continua sobre los requerimientos del consumidor.

El conocimiento de que un producto proporciona beneficios significativos y únicos a un segmento considerable de consumidores desgraciadamente no asegura su éxito. Las acciones de los competidores y de los intermediarios en el proceso de distribución pueden impedir el logro de un volumen y ganancias satisfactorios. Por eso es importante que la definición de oportunidad del mercado se base no solo en los deseos de los consumidores o usuarios, sino también en la consideración cuidadosa de los deseos de las organizaciones distribuidoras y del comportamiento de los competidores.

### ¿Qué es un producto?

Para el consumidor, un producto es una serie de beneficios percibidos que va a satisfacer sus necesidades. El fabricante considera el producto como un conjunto de atributos que, idealmente, va a satisfacer las necesidades de los consumidores. La agencia de publicidad ve al producto como un desafío de comunicación. El tesorero lo considera como una fuente de fondos. Un producto también significará los servicios proporcionados antes y después de la venta. Asimismo, producto puede incluir el prestigio asociado con el

nombre de la marca, porque este prestigio contribuye a que el consumidor esté satisfecho con el producto.

#### Ciclo de Vida del Producto

El gerente del producto debe pensar en términos de manejo del ciclo de vida de la marca y adaptación al ciclo de vida del tipo de producto. Los ciclos de vida del producto son el resultado de las fuerzas económicas y competitivas.

Para implementar el concepto de ciclo de vida del producto es necesario incluir la competencia, las consideraciones sobre ganancia y el efecto del esfuerzo de mercadotecnia. El ciclo de vida del producto no es un modelo que deba seguirse a ciegas, durante el desarrollo de una estrategia del producto.

El momento de entrada de una empresa en el ciclo de vida del producto debe reflejar sus ventajas o aspectos fuertes. Si es fuerte en el desarrollo tecnológico o en la promoción, debe entrar pronto. Si sus ventajas o aspectos fuertes residen en la distribución, debe entrar en la mitad del ciclo. Si la ingeniería y la reducción de los costos son sus ventajas o aspectos fuertes, puede considerar inclusive una entrada mas tarde en el ciclo de vida del producto.

#### Estrategias para productos existentes:

- Estrategias diferenciadas e indiferenciadas para el producto. La segmentación del mercado conduce a dos estrategias del producto: las diferenciadas requieren que se diseñe productos separados para satisfacer las necesidades de cada segmento. Una estrategia indiferenciada utiliza un solo producto, pero distingue en la estrategia promocional.
- Ningún cambio del producto. Un producto exitoso no necesita cambiarse. Un plan de mercadeo exitoso puede requerir solo ajustes menores, como remplazar un texto publicitario gastado o mejorar la combinación de los medios.
- Reposicionamiento del producto. El reposicionamiento de un producto no siempre exige cambios en los atributos del mismo, aunque quizá si los exija en la percepción de los beneficios por parte de los consumidores. Este reposicionamiento también puede lograrse encontrando nuevos usos para los productos antiguos. Otra forma de reposicionar un producto requiere acercar la

percepción de la marca, por parte de los consumidores, hacia su percepción de una marca ideal; o acercar su percepción de la marca ideal hacia la marca que se está promocionando.

- **Mejora del producto.** La mejora del producto puede asumirse de muchas formas. Puede haber cambios menores en los atributos del producto. Estos cambios son reacciones ante los cambios en el mercado y en la tecnología. También hay mejora cuando se rediseña un empaque para mas conveniencia o mejor protección.
- **Extensión del producto.** La motivación en cuanto a extensiones del producto puede consistir en llenar vacíos en la línea del mismo, utilizar el exceso de capacidad en mercadotecnia y producción, y hacer frente a la competencia. Las extensiones de la línea de producto son menos arriesgado, por que representan una línea comercial que la compañía conoce ya. Sin embargo, las extensiones tienen sus riesgos. Una extensión fallida puede dañar la imagen debilitar las relaciones comerciales con los minoristas y desanimar a los vendedores y gerentes de producto. Una extensión también puede canibalizar una marca existente.
- **Diversificación mediante nuevos productos.** Puede moverse en tres direcciones, horizontalmente, verticalmente y en todas las direcciones (diversidad de conglomerada). La diversificación horizontal ocurre cuando se agrega nuevos productos que tienen estrecha relación con los antiguos. La diversificación vertical es una línea de producto cuando una compañía elabora artículos que antes compraba. La diversificación conglomerada es motivada solo por un deseo de aumentar el rendimiento sobre la inversión.

Las estrategias para productos existentes incluyen estrategias diferenciadas, ningún cambio de producto, reposicionamiento, mejoras, extensión y supresión de productos. El deseo de crecimiento se traduce en una motivación más fuerte para desarrollar nuevos productos. Las fuentes para nuevas ideas varían, pero se reduce al esquivo proceso conocido como creatividad, que es difícil de reconocer e incluso más difícil de manejar. Los procedimientos para seleccionar ideas de nuevos productos varían desde métodos muy subjetivos hasta complejos programas matemáticos. La introducción de un nuevo producto en la mercadotecnia hace hincapié en la técnica y en el vendedor.

No existe un esquema organizacional perfecto para coordinar el desarrollo del nuevo producto. Las decisiones básicas consisten en si debe localizarse el desarrollo del nuevo producto en divisiones descentralizadas o en unidades funcionales. Los equipos, los grupos de operación y los comités para el nuevo producto presentan ventajas y desventajas.

No comprender el mercado parece ser la razón más común para un fracaso del producto nuevo. Las diferencias vagas del producto, el posicionamiento mediocre, la falta de oportunidad, las recesiones económicas y las reacciones competitivas representan las dimensiones de una mala comprensión del mercado.

## 12 Estrategias de determinación de precios

Una estrategia de determinación de precios es simple: vender el producto por más de lo que cuesta. Pero implementar este tipo de estrategias no es fácil. ¿Se venderá el producto a ese precio? ¿Cuánto más es conveniente? ¿Cuáles son los costos? ¿Cómo reaccionará la competencia? ¿Es la estrategia de determinación de precios violadora de la política oficial?

La determinación de precios es importante para la economía y la empresa; en la economía es el mecanismo para asignar recursos y reflejar grados de riesgo y competencia; en la empresa es la base para generar ganancias. El precio refleja los objetivos y políticas de la corporación y es una parte importante de la mezcla mercadológica. El precio se utiliza con frecuencia para compensar debilidades de otros elementos en la mezcla mercadológica. Los cambios de los precios pueden efectuarse de forma más rápida que los cambios de productos, canales de distribución y venta personal. Un cambio del precio se entiende con facilidad y, por eso, es sencillo comunicarlo al comprador. Por estas razones los cambios de los precios se utilizan con frecuencia para estrategias defensivas y ofensivas.

La teoría económica nos proporciona una regla de decisión precisa, pertinente en una estrategia de determinación de precios: para maximizar la ganancia, asignar un precio tal que el ingreso marginal sea igual al costo marginal. Este modelo ideal puede servir sólo como una guía en el mundo real, por diversas razones. Primero, hay muchas metas

estratégicas al determinar precios, además de la ganancia. Segundo, el problema de los costos e ingresos conjuntos impiden calcular el ingreso marginal y el costo marginal para un solo producto. Finalmente, el modelo no incluye los efectos competitivos, la política oficial ni las reacciones de los canales de distribución. Aunque puede ser posible adaptar el modelo de modo que estas variables ambientales se reflejen en las estimaciones de costos e ingresos, tales estimaciones son aun más dudosas que las correspondientes a los costos e ingresos del producto.

#### Desarrollo de una estrategia de precio

- Estrategia de la demanda. El análisis sobre las elasticidades de precio, la estructura del mercado y los esquemas de determinación de precios de los competidores nos ayudarán a decidir si debemos tratar de ampliar la demanda genérica, la demanda de marca o ambas.
- Metas estratégicas. Las metas financieras para el producto son insumos importantes en la decisión sobre determinación de precios. El análisis del punto de equilibrio, el rendimiento sobre la inversión, las tasas objetivo del rendimiento y los cálculos de reembolso constituyen una parte importante de las estrategias de determinación de precios.
- Análisis del punto de equilibrio. El modelo del punto de equilibrio puede deducirse muy fácilmente como sigue:

Ganancia total del producto = Ingreso total del producto - Costo total del producto

Que puede ampliarse a los elementos del riesgo y del costo:

Ganancia(n) = (precio x Cantidad) - (costos fijos + (Costos Variables x Cantidad))

Es decir,

$$n = PQ - (CF + CV \times Q)$$

Por definición, la ganancia total en el punto de equilibrio es cero; entonces, la ecuación del punto de equilibrio es como sigue:

$$0 = Q(P - CV) - CF$$

$$-Q(P - CV) = CF$$

Dividiendo ambos lados de la ecuación anterior entre  $-(P - CV)$  da



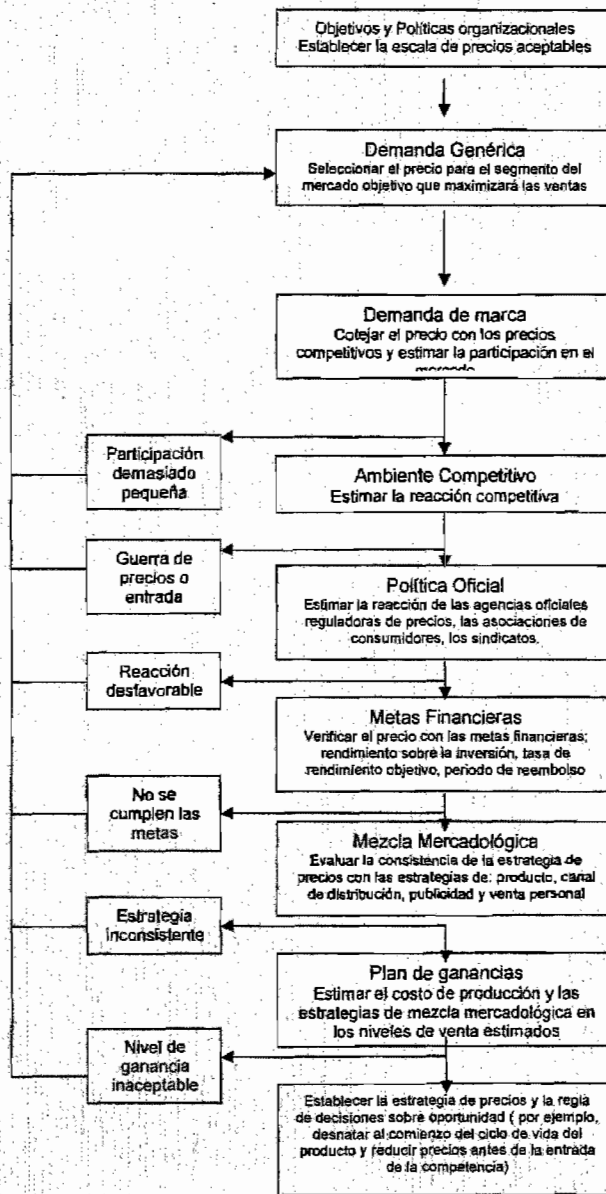
$$Q = \frac{C_F}{P - CV}$$

Que es la ecuación del punto de equilibrio para la cantidad en unidades.

El análisis del punto de equilibrio no es un concepto complicado. Simplemente responde a la pregunta: ¿Cuáles deben ser nuestras ventas a un precio dado para cubrir nuestros costos fijos? Las ventas pueden ser expresadas en unidades o en dinero. La ecuación, en palabras, es como sigue:

$$\text{Cantidad de ventas (unidades)} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{Precio por unidad} - \text{Costos variables por unidad}}$$

Diagrama de flujo de un procedimiento de determinación de precios.



### 13 Estrategias de canales de distribución

Las estrategias relativas a los canales de distribución comienzan con el conocimiento de dónde y cuándo se presentan las necesidades de los consumidores, para que el producto pueda colocarse en el sitio correcto y en el momento oportuno. En el análisis ambiental se identifican las oportunidades y las limitaciones en cuanto a canales de distribución. El estratega en canales de distribución debe entender la efectividad de estos, cuando negocia con los miembros del canal para obtener los mejores servicios a los precios más bajos. El entender la historia económica de los canales de distribución ayuda a entender los cambios en la efectividad de estos. El poder dentro del canal lo tiene la institución que tenga las mayores economías en escala. El proceso del poder fue en el siglo XVIII era el mayorista; en el siglo XIX paso primero al fabricante, cuando los medios masivos permitieron que este hiciera publicidad directamente con los consumidores, reduciendo así su dependencia respecto del minorista. A medida que se hallen nuevas formas de disminuir los costos en las funciones irreducibles de los canales de distribución aparecerán nuevas instituciones. Las Instituciones antiguas buscan apoyo legislativo para su menguado poderío.

Las funciones desempeñadas por los intermediarios incluyen: almacenamiento, transporte, asunción de riesgos, ventas, compras, financiamiento e investigación de mercados. La meta de la estrategia de los canales de distribución es lograr que esas funciones se realicen al menor costo y sigan manteniendo buenos servicios para el consumidor.

Las relaciones verticales en un canal de distribución se refieren al equilibrio entre la cooperación para vender al consumidor y el conflicto para lograr una mayor participación en el margen al desempeñar mas funciones. La división del margen entre los miembros dentro del canal, los estilos de regateo de los opositores y la personalidad de quienes negocian. Aunque los competidores verticales pueden buscar legislación para reducir la competencia dentro del canal de distribución, los competidores horizontales no pueden intentar reducir la competencia debido a las leyes sobre antimonopolios.

Después de lograr una comprensión del ambiente histórico y político en que opera, el estratega en canales de distribución debe desarrollar alternativas específicas de estrategias de distribución.

Los sistemas de logística de los negocios requieren elecciones comerciales entre: costos de producción, inventario, almacenaje, transporte, satisfacción de los clientes y costo originado por la situación de clientes que se han perdido por servicios inadecuados. Mucho de los enfoques de investigación de operaciones en cuanto a la logística de negocios no han logrado producir los ahorros esperados por que algunas elecciones comerciales no son mesurables, las soluciones son demasiadas complejas para poderlas llevar a efecto y la dinámica del mercado requiere un sistema dinámico de logística.

Las estrategias de canales y de logística posiblemente no requieran una evaluación y revisión continuas, como sucede con las estrategias del producto de publicidad, pero las estrategias de los canales de distribución y de logística necesitan mas atención de la que reciben en la mayoría de las empresas.

#### Estrategias de Mercadotecnia de un Intermediario-Minorista

El mercado minorista proporciona numerosas y variadas oportunidades de carreras, por que la competencia ha obligado a los minoristas a adoptar técnicas de gerencia mas sofisticadas. La proliferación de sucursales de los almacenes crea la necesidad de estructuras descentralizadas de decisión, que requieren gerentes con una preparación más amplia en el ámbito local.

Todos los almacenes de departamentos realizan cinco funciones básicas: comercialización, publicidad, personal, operaciones, finanzas y control. La organización de estas funciones varía de acuerdo con el tamaño del almacén y el número de sucursales.

Los diseños tradicionales organizacionales han colocado la compra y la venta bajo el control del comprador. Cuando se abren sucursales, la función de venta tiende a centralizarse hacia estas, pero la función de compra sigue centralizada. El comprador de almacén de departamentos realiza muchas de las actividades de planeación como él

gerente de marca. Las técnicas que se desarrollaron en las industrias de productos empacados, como la segmentación de beneficios, también se han aplicado al análisis minorista. La segmentación de beneficios puede reemplazar la clasificación de los artículos como un medio para explicar la conducta de compra.

Se han identificado como factores de éxito de los almacenes de departamentos la localización, comercialización, personal, esquema, agencia general y finanzas. Los almacenes son buenas estrategias competitivas, para cada uno de estos factores han gozado de un desarrollo rentable durante los últimos 25 años. Sin embargo, no competir en uno o dos factores clave ha significado el fin para algunos almacenes de departamentos.

La naturaleza competitiva del mercado minorista lo ha mantenido en un continuo estado de desarrollo. Los cambios se produjeron rápidamente desde fines de la década de 1940 hasta mediados de 1970, en virtud de los cambios de las características de la demanda y la competencia dentro de este mercado. Después de la Segunda Guerra Mundial hubo una explosión de demanda acompañada de la formación de familias nuevas, inflación y expectativas inmensas.

El autoservicio, el movimiento hacia el extrarradio, el automóvil y la pérdida de la función de venta debido a la televisión, estimularon los cambios más importantes en la organización y operaciones del mercado minorista. Estas fuerzas llevaron al desarrollo de sucursales de los almacenes, los centros regionales comerciales, los almacenes de departamentos con descuentos y las nuevas formas de cadenas de variedades. El rápido surgimiento de las casas de ventas de especialidades por correo y la venta en casa, se debieron probablemente a más conveniencia y a un surtido de artículos que no se conseguían a través de otros medios. En el mercado de alimentos al detalle, las mayores innovaciones fueron el autoservicio y los grandes almacenes.

#### **14 Estrategias de publicidad y promoción de ventas**

Publicidad es vender a través de medios impresos o electrónicos. Cualquier comunicación patrocinada que tenga por objeto influir en la conducta de compra es publicidad. Los medios más conocidos son la televisión, los periódicos, las revistas, la radio, los anuncios

al aire libre, los anuncios en los vehículos, el correo electrónico y bases de datos. Pero hay otras formas de comunicación patrocinada que no utiliza medios, por ejemplo exposiciones comerciales, exhibiciones, cupones, muestras y premios, descuentos por caja, concursos, artículos gratis, rebajas y mercancías de punto de compra. Estas comunicaciones se conocen como promociones. El empaque desempeña un papel importante en la combinación de la comunicación, y a veces se denomina publicidad tridimensional.

La publicidad y la promoción son elementos centrales en la estrategia de las comunicaciones de una compañía. Las metas de la comunicación pueden ser de conducta (por ejemplo, ventas, visitas a la sala de exhibiciones o solicitud de información) o cognoscitivas (conocimiento, actitudes o intenciones de comprar).

Estas metas se establecerán en términos de magnitud, tiempo y otros conceptos que sean medibles. Los modelos de comunicación de la decisión de compra varían con los productos, pero se reducen a los elementos básicos de conocimiento, actitudes e intenciones en la compra varían con los productos, pero se reducen a los elementos básicos de conocimiento, actitudes e intenciones en la compra.

La creación de una estrategia publicitaria empieza cuando ha terminado el análisis de los hechos. El salto de los hechos a la estrategia es creativo y no científico. Estrategia es un diseño ingenioso para lograr un fin.

Las estrategias de la publicidad son de texto (el mensaje vendedor) y de medios (los vehículos que llevan el mensaje). Las estrategias de segmentación se aplican al texto y a los medios, así como también a las estrategias para el producto. Las estrategias de los medios requieren decisiones en relación con el alcance (es decir, cobertura) y la frecuencia de exposición del mensaje ante el público objetivo. Las estrategias promocionales (por ejemplo descuentos, cupones y premios) pueden orientarse hacia el personal de ventas, los concesionarios o los consumidores. Los gastos en promoción son aproximadamente iguales a los gastos en medios, pero no han recibido la atención que han tenido las estrategias de medios por parte de la gerencia o las investigaciones.

El posicionamiento de la marca es una estrategia para productos nuevos. Un producto existente se puede repositionar reformulando el producto, cambiando la estrategia de publicidad o buscando nuevos usos para el producto.

Una de las decisiones más compleja de la mercadotecnia es la preparación de las estrategias de medios. Es una combinación tanto de arte como de ciencia. La ciencia ha proporcionado modelos para estimar la cobertura y las técnicas de investigaciones operativas, ayudando de esta manera al experto a hacer una selección entre un número astronómico de combinaciones de los medios que podrían formar una estrategia de medios.

Las necesidades de medir la efectividad de la publicidad introducen numerosos y complejos problemas como, por ejemplo, el efecto psicológico de la publicidad, la confiabilidad de los instrumentos de medición, los diseños experimentales y las fuentes de información.

Las fuentes de información son las que provienen de encuestas, experimentos laboratorios y datos históricos.

Las estrategias de presupuesto son una combinación de los métodos de desglose y ensamble. Aunque el método de desglose es fácil de aplicar, trata de pasar por alto las oportunidades de comunicación y el costo para lograr las metas promocionales y publicitarias.

Las carreras en el campo de la publicidad pueden estar dentro del departamento de publicidad de una agencia o de las ventas al por menor.

Las agencias de publicidad necesitan gerentes comerciales, expertos de finanzas, contadores y expertos en posición cambiante de la lucha del poder continuamente en evolución entre las instituciones de mercadotecnia. Las críticas a la publicidad se han realizado durante siglos. En general reflejan diferencias de opinión sobre la forma en que deben manejarse los sistemas económicos, políticos y sociales.

## 15 Estrategias de ventas

El amplio papel de la venta personal radica en la tecnología superior de los productos, la mayor sofisticación del comprador, mayor competencia en el mercado y necesidades de una planeación descentralizada. El desarrollo de una estrategia de la gerencia de ventas requiere una decisión sobre un diseño organizacional. La tendencia del diseño ya no es únicamente geográfica ahora se orienta hacia el mercado. Este cambio es necesario por la complejidad cada vez mayor de la tarea de las ventas.

El gerente de ventas de campo es el primer nivel de la gerencia de ventas y sus funciones tienden a ser una versión a menor escala de las de un gerente general de ventas. Cuando se escoge una estructura del sistema de ventas, el gerente de ventas decide sobre la creación de una fuerza de ventas, la utilización de representantes o agentes de ventas o el empleo de la fuerza de ventas de otra división o compañía que venda productos relacionados pero no competitivos.

La formación y mantenimiento de una fuerza de ventas requiere programas de reclutamiento, selección y entrenamiento. El programa de reclutamiento precisa una descripción exacta del trabajo, la selección requiere instrumentos para evaluar el potencial en ventas de un candidato. No se ha comprobado que los perfiles de la personalidad sean buenas medidas de predicción. Hay compañías que evitan el uso de cualquier instrumento que pueda reclutar discriminatoria en el que se refiera a edad, sexo, raza o incapacidad física. Por esta razón se han suprimido muchos aparatos en el formulario de solicitud y se han limitado las pruebas de aptitud a medir las habilidades requeridas para un empleo de ingreso.

Las necesidades de entrenamiento y capacidad varían durante el ciclo de vida del vendedor y según las industrias, los objetivos de la capacidad se clasifican en términos generales en dos; hacer al vendedor más productivo y dotar nuevas estrategias de mercadotecnia a la fuerza de ventas. Las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo ayudan al gerente de ventas a diseñar un producto eficaz de entrenamiento.

El gerente de ventas, a fin de conseguir un máximo de ganancias, trata de lograr una distribución óptima de los recursos de la fuerza de ventas, según los territorios



geográficos, los clientes y los productos. El vendedor trata de maximizar su ingreso personal mediante una programación y un itinerario de sus visitas a clientes.

El programa de compensaciones debe optimizar conjuntamente las metas de la empresa y la de los vendedores. Debe compensarlos por la ejecución de los elementos de trabajo, tal como constan en la descripción del trabajo. El programa debe ser flexible, para que se pueda modificar cuando cambie la importancia relativa de estos elementos. El esquema de compensaciones más comunes es un salario básico más una bonificación o comisión.

La motivación y la evaluación son elementos clave en la supervisión del personal de ventas. La motivación se basa en una comprensión de las necesidades de los vendedores. Una fuerza de ventas numerosa suele tener una estructura compleja de necesidades por la diversidad de exigencias económicas que tienen los vendedores y sus diferentes necesidades de realización personal. Cuando la estructura de necesidades es compleja, el programa de motivación también debe ser complejo. Debe ir más allá de las recompensas financieras, para incluir oportunidades de autosuperación y promoción. Las recompensas de realización personal no parecen estar sujetas a utilidades decrecientes de las recompensas financieras.

Un sistema de evaluación precisa una descripción exacta del trabajo y un acuerdo mutuo sobre las normas de rendimiento. Casi todas las compañías utilizan una combinación de los métodos de evaluación basados en los volúmenes de ventas, observaciones de la gerencia, gastos de ventas y rentabilidad de las mismas.

#### **16 Evaluación y control**

El plan de mercadotecnia cumple numerosas funciones. Sus estrategias orientan el esfuerzo de mercadotecnia; asigna recursos; es la base para la comunicación y la coordinación del esfuerzo entre aquellas personas que ejecutaran la estrategia. El plan también debe tomar medidas para su propia evaluación y control.

La evaluación consiste principalmente en técnicas para medir la producción de un sistema con el fin de determinar si éste ha alcanzado las metas deseadas. Las metas deben establecerse en términos de magnitud y tiempo y deben ser mensurables.

En consecuencia, el medio para evaluar el plan de mercadeo empieza con el establecimiento de las metas estratégicas. La evaluación también se basa en el supuesto de que los criterios para realizarla sean la efectividad y la eficiencia. La efectividad, en este caso, significa el logro de la meta; eficiencia, la relación entre esfuerzo y productividad.

Un sistema de control debe empezar comprendiendo que los logros se alcanzan a través de personas, por lo que ese control también requiere personas. Los presupuestos, los programas, la supervisión del desempeño y las acciones correctivas tienen que ver con la gente. Por esto, los sistemas de control deben diseñarse para detectar errores humanos, corregirlos de forma continua y realizar planes para evitarlos en el futuro.

La evaluación y el control forman parte del plan de mercadeo. Comienza con la definición de los objetivos y metas que son medibles. La evaluación de la mercadotecnia mide los cambios en la conducta de los compradores o sus estados mentales como son el conocimiento, actitudes y probabilidades de compra. El análisis de costo de distribución y los experimentos controlados calculan la productividad de los artículos, clientes y canales de distribución para identificar estrategias de mercadotecnia más rentables.

Los presupuestos de mercadotecnia son mecanismos clave para controlar un plan de mercadeo. El presupuesto total debe apoyarse en presupuestos detallados para medios, promoción, venta personal e investigación de la mercadotecnia. El presupuesto de mercadotecnia proporciona insumos a otros presupuestos clave de la empresa.

El método de la ruta crítica ayuda a controlar un recurso escaso: tiempo. Este método sigue de forma secuencial los eventos, de modo que pueda establecerse la ruta de tiempo más larga e identificar caminos que acorten dicha ruta. Este método también identificará la responsabilidad de los departamentos en la terminación de una tarea. Asimismo, pone énfasis en la importancia de esta actividad para el tiempo total de terminación.

El análisis de decisiones con frecuencia se concibe como un método de seleccionar alternativas. También puede servir como un instrumento de control, por que obliga al planificador a identificar los detalles importantes de una decisión y a exponer las hipótesis.

Un medio para controlar un plan consiste en verificar de manera periódica la validez de las hipótesis.

La información para el control se diferencia de la información para la planeación en que la primera tiende a ser más interna, seguir las líneas organizacionales, cubrir períodos más cortos y ser histórica.

En la literatura hay pocos ejemplos de modelos puros para el control de mercadotecnia. Esto significa necesariamente que no existan buenos modelos de control, porque un modelo de este tipo sería un activo competitivo. La tendencia de los modelos control para el inventario y la producción se ha apartado de los modelos matemáticamente sofisticados hacia los procedimientos más sencillos. Los expertos en mercadotecnia deben tener la tendencia a la hora de preparar modelos de control.

### III. PLAN DE MERCADOTECNIA PARA EL CENTRO CULTURAL "LA PIRÁMIDE"

#### A. ANTECEDENTES

La Asociación de Escritores de México A.C., surge entre agosto y septiembre de 1964, en la editorial de Don Bartolomé Costa-Amic. Con Francisco I Urquiza, Jesús Romero Flores y Jacobo Zabłudowski en pleno centro de la Ciudad de México. Esta iniciativa estaba directamente ligada a los libros y al interés de crear nuevos espacios para la difusión e impulso de la literatura en México. El 2 de enero de 1965 la AEMAC obtiene su registro y desde entonces a la fecha han desfilado un sin número de escritores y escritoras como asociados e integrantes del Comité Directivo Nacional, entre los que destacan Carlos Pellicer, Juan Rulfo, José Revueltas, Luis Villoro, Salvador Novo, Rosario Castellanos, Juan José Arreola, Álvaro Mutis, Augusto Monterroso, Ramón Xirau, María Luisa Ocampo y Margarita Michelena, por citar algunos<sup>9</sup>.

En 1992 la AEMAC establece un convenio con la Delegación Benito Juárez para administrar y gestionar el Centro Cultural Luis G. Basurto, mejor conocido como "La Pirámide", desde entonces a la fecha este recinto ha sido la sede del proyecto que hasta la fecha la AEMAC se impulsa y mantiene. La principal fuente de ingresos de la Asociación de Escritores y del Centro Cultural La Pirámide proviene de los autogenerados que a través de las actividades del espacio se producen: talleres, cursos, espectáculos multidisciplinarios, obras de teatro, conferencias, etc. El mantenimiento del Centro se ha logrado, con dificultad, gracias a la colaboración de algunos particulares y sobre todo a la implementación del tequio (modelo de trabajo comunitario tomado de los pueblos indígenas), donde la comunidad de artistas que residen en la casa presta sus servicios para limpiar, escombrar, pintar y arreglar los desperfectos. A diferencia de las Sociedades de Gestión, la AEMAC no maneja Derechos de Autor y por tanto no registra ingresos a través de este medio. La esfera de acción como agrupación civil se centra en la promoción, contribución y difusión de la creación artística, incluyendo la administración de espacios físicos en la que ésta se realiza.

<sup>9</sup> "Documento de presentación de la Asociación de Escritoras de México, AC. Ante la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal", Febrero 2004, Pp. 5.

En agosto del año 2000 toma posesión el Comité Directivo Nacional 2000-2004, integrado por escritores y editores jóvenes con propuestas nuevas y renovadas formas de hacer cultura, que cultivan poesía, cuento, novela y ensayo, y quienes convocaron un equipo multidisciplinario de músicos, actores, directores de teatro, realizadores de cine y video, bailarines y coreógrafos, artistas plásticos y visuales, jóvenes en su mayoría. El Proyecto Pirámide y los principios, misión y objetivos de la AEMAC, están sustentados en los procesos desatados a partir de dicha convocatoria y la formulación conjunta de nuestra propuesta cultural.

La naturaleza de los fines de la Asociación de Escritores de México A.C., plasmados en sus estatutos, establece un ámbito de acción que se puede resumir en dos esferas principales: 1) Promover y contribuir al progreso de la cultura en México y 2) Apoyar a las y a los escritores agremiados en el mejoramiento de las condiciones que hagan posible crear, publicar y difundir su obra literaria. En síntesis, trabajar a favor de la cultura y la literatura en México<sup>10</sup>.

Con el propósito de cumplir con dichos fines, el Comité Directivo Nacional de la AEMAC, agosto del año 2000-2004, planteó dos esferas de acción orientadas, por un lado, a consolidar un espacio cultural independiente, autogestivo y abierto a la diversidad de propuestas creativas, donde se puedan generar procesos de creación, intercambio, difusión y muestra de ideas y obras artísticas, abierto a distintas disciplinas y corrientes, con sede en el Centro Cultural La Pirámide; y por lo tanto, apoyar la formación de escritores y creadores, así como la difusión de su obra. Para cumplir con dichos fines, la AEMAC impulsó dos proyectos: El Proyecto de Literatura y el Proyecto Pirámide.

La elección de Comité Directivo Nacional 2004-2008, se realizó el 6 de agosto del 2004, entrando en funciones al momento de protocolización del acta de asamblea el 21 de septiembre del 2004.

Desde su fundación, la existencia y las actividades de la AEMAC se rigen por seis principios: solidaridad, honestidad, trabajo, altruismo, tolerancia y democracia. El Comité Directivo Nacional 2000- 2004 sumó principios más acordes a nuestros tiempos y experiencia de gestión, tales como: autogestión, independencia, libertad de expresión y

<sup>10</sup> "Informe de Actividades 2000-2004", Asociación de Escritores de México AC., Agosto 2004.

creación, autosustentabilidad, condiciones de posibilidad para la creación, diversidad y eclecticismo, dirección colectiva como fundamento conceptual de nuestra propuesta cultural. Estos conceptos los desarrollamos en el Proyecto Pirámide. El actual Comité Directivo Nacional respeta y asume estos principios y asume la responsabilidad de continuidad e impulsar los proyectos descritos.

La AEMAC impulsa una propuesta multidisciplinaria en el espacio que administra, basada en las siguientes problemáticas: el insuficiente apoyo de las instituciones y programas del gobierno tanto federal como local, para la creación artística y los espacios donde ésta se realiza; y las limitaciones que la iniciativa privada ha mostrado para llenar el vacío dejando por el gobierno. Por lo anterior surge la necesidad de que los propios creadores impulsen su actividad artística, a través de la auto-organización desde el ámbito de la sociedad civil y buscando con su propia gestión los recursos necesarios para impulsar, difundir y promover el arte y la cultura en México.

El Objetivo General es generar las condiciones, tanto administrativas como de infraestructura en El Centro Cultural "La Pirámide", que permitan el desarrollo y disfrute de los bienes culturales a partir de un modelo ciudadano basado en la independencia, la autogestión y el intercambio cultural.

Como Objetivos Específicos son: Consolidar un espacio cultural gestionado y administrado por un grupo de creadores de manera directa, anfitrión de una comunidad amplia de artistas; Brindar servicios de difusión de la cultura a través de eventos y talleres; Ofrecer un espacio físico a proyectos y prácticas culturales que carecen de foros apropiados para desarrollarse y expresarse; Dar espacio para el desarrollo de los trabajadores de otras asociaciones o grupos artísticos; Brindar apoyo para la producción de eventos de manifestaciones culturales diversas; Vincular las diferentes disciplinas y expresiones artísticas que contribuyen en La Pirámide, para obtener una serie de productos culturales concretos que permitan una difusión creativa, intercultural e interdisciplinaria de la cultura en la Ciudad de México; Ofrecer un espacio cultural de carácter no selectivo, accesible económicamente, que no responda a criterios racistas ni clasistas y contribuir en la generación de público para expresiones artísticas diversas.

El Proyecto Cultural Pirámide se refiere al espacio cultural gestionado y administrado por la Asociación de Escritores de México a partir 1992, fecha en la que establece un convenio de colaboración "para mejorar la calidad de los servicios del Centro y ampliar la cobertura", con La Delegación Benito Juárez para que la AEMAC asumiera la dirección del Centro Cultural Luis G. Basurto "La Pirámide".

El Centro Cultural La Pirámide es un espacio independiente del gobierno y la iniciativa privada, abierto a diversas propuestas artísticas provenientes de distintos ámbitos y culturas; multidisciplinario y de confluencia.

El Proyecto Cultural Pirámide inició con una convocatoria amplia a colectivos, compañías, grupos de creación y promotores culturales que han sido parte fundamental de la construcción y experimentación del mismo. Ello ha permitido hacer de La Pirámide un espacio de encuentro de artistas de distintas disciplinas y ámbitos culturales.

El Proyecto Cultural La Pirámide tiene cuatro años de existencia, durante este tiempo se han impartido talleres y cursos de formación artística e idiomas, incluyendo cursos de verano de iniciación a las artes y educación ambiental para niñas y niños; se han presentado funciones de teatro y cabaret, conciertos y festivales de música de distintos géneros, exposiciones de pintura, fotografía, escultura y grabado, presentaciones de libros y eventos literarios, funciones de cine, transmisiones de radio comunitaria, conferencias, mesas redondas, foros, cine club, espectáculos de gran formato multidisciplinarios y ferias de servicios, que han mantenido una oferta cultural permanente en las carteleras culturales de periódicos y revistas de circulación nacional, radio y televisión cultural, así como Internet.

El Proyecto Pirámide se ha distinguido por ofrecer cursos especializados y eventos de calidad internacional en disciplinas como; capoeira, percusiones y danza africana, son jarocho tradicional y artes circenses.

Ante la carencia de espacios para el desarrollo de proyectos artísticos y la disminución sistemática del presupuesto gubernamental de apoyo a la cultura, la Asociación de Escritores de México impulsa desde el año 2000 un proyecto basado en la convocatoria

amplia a colectivos, en la que respetando la autonomía y el proceso de cada uno, se generan las condiciones para el desarrollo de las propuestas.

La Pirámide no tiene financiamiento ni público ni privado, se mantiene con los recursos que generan sus propias actividades. Se trata de un modelo de gestión ciudadana de un espacio público. Sin fines de lucro o dependencias partidistas, por lo que requiere de herramientas actuales de la mercadotecnia para ofertar sus productos.



## B. PLANEACION ESTRATEGICA

### FILOSOFÍA

Considerando que la cultura es una necesidad real de disfrute y expresión de nuestra sociedad y el entorno económico del país es adverso para el desarrollo de proyectos artísticos, surge El Proyecto Pirámide que busca constituirse como un esfuerzo de autoempleo de un conjunto de artistas, en su mayoría jóvenes, que brindan su trabajo a una sociedad cada vez más exigente y diversa.

**P**roducción

**I**nnovadora

**R**eto

**A**rtistas

**M**ejora

**I**nformación

**D**ifusión

**E**xpresión

### MISIÓN

Ser el Proyecto Pirámide, con virtuosidad, energía y excelencia artística para la gestión ciudadana con el fin de desafiar, educar, entretener, producir y disfrutar de los bienes culturales; Ofreciendo talentos jóvenes y dotados, con la oportunidad irrepetible de desarrollar sus capacidades profesionales; Manteniendo un escenario cómodo y acogedor para intérpretes y patrocinadores. Además creando una armonía y unión mediante el arte y la cultura libre de prejuicios y abierto para todo público.

### VISIÓN

Consolidar un espacio con la infraestructura necesaria para presentar acontecimientos artísticos de excelencia y diversidad cultural en escenarios atractivos en donde el Proyecto Pirámide promueva, cree, produzca, promocióne y difunda la apreciación de las artes e interdisciplinas escénicas desde una perspectiva ecológica, de innovación creativa

y autosustentable, entre la población cultural y artística de la República Mexicana en un mediano plazo.

#### **META**

Representar un Centro Cultural de excelencia artística así como promocionar activamente la apreciación del arte y la cultura local, nacional e internacional para todo público.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Constituir al Centro Cultural "La Pirámide" como una de las mejores ofertas de cultura alternativa en la República Mexicana.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Expresar la visión artística del Proyecto Pirámide y responder a las necesidades y deseos de los clientes potenciales y reales en un corto y mediano plazo.
- Incrementar el ingreso mensual a un 30% de los bienes y servicios ofertados en un corto plazo.
- Maximizar los ingresos económicos totales para elevar la estabilidad financiera y así brindar un ambiente de mayor confianza a posibles patrocinadores en un mediano y largo plazo.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elevar a un 35% mensual la audiencia de usuarios en la programación.
- Ofrecer promociones especiales en los eventos de mediano y gran formato para acrecentar la demanda potencial cada temporada.
- Aumentar el volumen del personal, el número de programas y talleres ofrecidos a un mediano plazo.
- Evitar un déficit que afecte el funcionamiento del Centro Cultural.

## PRINCIPIOS

1. Tener un credo que exija los estándares artísticos mas elevados posibles.
2. Promover el convencimiento de que el contacto cultural continuo con el mundo es esencial para el desarrollo artístico e intelectual.
3. Fortalecer la libertad de creación artística.
4. Ser autosustentable e independiente.
5. Hacer un espacio ecológico, armónico, saludable y con responsabilidad social.

## ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

- Calidad de la programación
- Nivel de eficiencia en la producción de programas artísticos
- Conocimiento del mercado cultural
- Un proyecto fundamentado y sustentado
- La estructura del espacio del Centro Cultural
- Capacidad intelectual de los profesores
- Horarios flexibles en talleres y atención al público

### Debilidades

- Recursos financieros mínimos e insuficientes
- Desorganización de los recursos humanos, materiales y financieros
- Imagen confusa y poco entendible sobre las capacidades y funciones del Centro Cultural.
- Escasa promoción de eventos, programas, actividades y talleres

### Oportunidades

- Crecimiento de actividades, programación, volumen de público y fondos
- Dominio de las renovaciones y el mantenimiento de los esfuerzos para fomentar la asistencia frecuente y la lealtad a la organización

- Establecimiento de convenios, fusiones, acuerdos con diversas instancias y organizaciones
- Condiciones para obtener apoyos financieros extranjeros
- Elevar niveles de calidad en cuanto a enseñanzas escénicas por parte de profesores especializados extranjeros

#### Amenazas

- La falta de interés sobre el arte y la cultura de la sociedad
- El poco tiempo libre de las personas
- La competencia
- El bajo presupuesto federal para la cultura
- El difícil entorno socioeconómico
- Época electoral y por lo tanto un ambiente de desconcierto

## C. ANÁLISIS DEL MERCADO

### DATOS BÁSICOS DEL MERCADO

Principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor:

### TENDENCIAS MACROAMBIENTALES

Las grandes fuerzas sociales, políticas, económicas y tecnológicas influyen tanto en las actitudes, valores y decisiones importantes (educación, elección de profesión, trabajo y decisión de inversión) como en las decisiones cotidianas (incluido el tiempo que dedicamos al ocio). Por lo que las tendencias macroambientales duran alrededor de una década, durante la década de los 90's con el nuevo milenio a la vuelta de la esquina el cambio se aceleró, nuestros niveles de conciencia aumentan y se ven empujados a reexaminar nuestra propia persona y nuestros valores e instituciones.

Las fuerzas sociales hacen referencia al impacto de los valores cambiantes de la gente en sus actividades de ocio. Los adultos jóvenes están ansiosos por formar una familia clásica y por centrar su tiempo en actividades relacionadas con los niños, tendencia que se actúa a medida que las personas trabajan más horas. A menudo cuando la gente no consigue los objetivos que se han marcado, se sienten culpables. Por lo contrario, una de las últimas modas de los jóvenes y adolescente es vegetar: leer, ver la televisión y disponer de largos períodos de tiempo para los que no se ha planeado nada. En México se prefiere ver la liguilla del fútbol que ver canales culturales.

Las fuerzas políticas hacen más difícil la situación ya que cada año se reduce el presupuesto a la cultura, como lo dice el encabezado del periódico La Jornada: "Sacrifican cultura y a damnificados en el presupuesto"<sup>11</sup>, lo que hace imposible avanzar, crecer y un mayor alcance en el ámbito cultural.

Los factores económicos de las personas dependen de su nivel, estabilidad y disponibilidad en el tiempo, de sus ahorros y activos y de su capacidad de

<sup>11</sup> "Sacrifican cultura y a damnificados en el presupuesto", La Jornada, Portada, 17 de noviembre de 2005, pp. 17 a 19 y 4<sup>o</sup>.

endeudamiento, así como la actitud respecto al gusto y al ahorro. Como el Centro Cultural presta mucha atención a las tendencias que experimentan la situación económica, los tipos de interés y la actitud respecto al clima económico, el Proyecto se esfuerza en conservar a su público y toma medidas para rediseñar, recolectar y cambiar precios.

En el aspecto tecnológico hay un avance constante el cual hace estar en un ritmo muy elevado de nueva tecnología, día a día hay menos trabajo por que las máquinas lo resuelven todo, quien no va con ellos de la mano se vuelve obsoleto.

Tenemos tendencias a nuestro favor como:

1. **Buscar refugio en casa:** esta tendencia supone una forma de competencia para el Proyecto Pirámide. Pero por otro lado, esas personas pueden desear vivir más experiencias fuera de su casa, deseo que el Centro Cultural puede capitalizar.
2. **La búsqueda de aventura:** alude al deseo de hacer cosas emocionantes, de vivir cosas auténticas y emocionales, aventuras exóticas, ampliamente sensorial, pero hacerlo de la forma más segura posible. Esta tendencia supone una oportunidad de asistencia al Centro Cultural por ofrecer un riesgo sin riesgos: aventuras por organización artística, talleres exóticos como contorcionismo, circo, capoeira, danza africana, un amplio abanico de experiencias emocionales, estéticas y fantásticas desde la comodidad y seguridad que proporciona las butacas de los foros o el display del salón de danza o galerías.
3. **Las pequeñas gratificaciones:** son tendencias que responde a la codicia de los años ochenta, cuando la gente desbordaba sus propias posibilidades para comprar todo lujo ostentoso. En la actualidad, la gente compra accesorios para actualizar la ropa interior. Esta tendencia no consiste exclusivamente en ahorrar, si no en comprar lo mejor que existe, en uno o dos facetas de la vida. El Proyecto Pirámide traduce esto como oportunidad y anima a los espectadores a que compren las mejores localidades o a quien no asista a talleres con frecuencia tenga una oferta especial o un paquete en lugar de salir de vacaciones. Se trata de que lo puedan disfrutar todo el año.
4. **La egonomía:** es la necesidad de personalización que tiene el consumidor. A medida que los espacios de mercado disminuyen, adquieren cada vez más importancia las preferencias del cliente respecto a las características del producto,

su presentación, distribución y precio. El Proyecto Pirámide personalizará la comunicación en función de la diversidad de su público y ganará competitividad.

5. El consumidor vigilante: desea que las compañías se vuelvan más humanas, tengan un mayor sentido moral y sean más responsables en la representación del producto, más sensibles y más receptiva a las preocupaciones y deseos del consumidor. Los consumidores quieren ser escuchados y el Proyecto Pirámide obtiene un beneficio de ello si sabe ser más receptivo a sus necesidades.
6. Noventa y nueve vidas: es la tendencia a hacerlo todo y es serlo todo; trabajar, ser padres y voluntarios, viajar y estar en forma, lograr la realización personal, tener vida social y recreación. Lo que esta persona desea es comprar más tiempo. El Centro Cultural La Pirámide sabe de ello y brinda flexibilidad, agiliza el servicio mediante cero documentos, facilita la venta de entradas y adecua los espectáculos al estilo de vida y a los horarios de la gente para aumentar la asistencia a los acontecimientos de las artes escénicas.

### FACTORES CULTURALES

De los muchos factores que pueden afectar a la actitud del consumidor, los factores culturales (desde la identidad nacional hasta la pertenencia a pequeños grupos sociales) son los que ejercen una influencia mayor y más profunda. En México, las artes escénicas dan la impresión de ser más elitistas; los mexicanos sienten que para apreciar el teatro, danza y la música precisan una educación elevada y deben ser capaces de dar respuestas cultivadas. La población piensa que las artes y las humanidades ocupan un espacio secundario en el conjunto de su vida y un papel pequeño e incluso inexistente en su vida cotidiana. Comprobado mediante la observación de la afluencia y asistencia de casas de cultura y centros culturales comunes. De igual modo se ve en la clase social de las personas que asisten a escuelas especializadas, como lo son los CEDARTS (Centros de Educación Artística) así como las nueve escuelas del INBA (Instituto Nacional de Bellas Artes).

Los consumidores de clase alta son más accesibles a través de revistas, mientras que los consumidores de clase baja prefieren la televisión, las clases altas prefieren las noticias y las películas, mientras que los consumidores de clases bajas prefieren las series y los concursos. Es por ello que el Centro Cultural preocupado por esta situación hace

accesible el arte y la cultura para todo público. Haciendo un reto de desarrollar un anuncio que resulte creíble para la clase social a la que va destinando y de presentarlo a través del medio con más probabilidad de llegar a ese grupo objetivo.

### **FACTORES SOCIALES**

Los grupos de referencia de una persona suelen tener una influencia directa en sus actitudes y comportamiento. Dado que las actividades de ocio tienen un fuerte componente social, las afiliaciones de grupo tienen una considerable influencia en los patrones de implicación y asistencia. Cuanto más cohesionado esté un grupo, tanto más eficaz será su proceso comunicativo y por lo tanto, mayor será su efecto sobre los individuos que lo integran. Como los grupos de referencia incluyen grupos informales como la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo y también los grupos secundarios colaboradores y más formales como los religiosos. Es de mucha importancia crear una cadena consumidora que por medio de recomendaciones aumenten la audiencia y asistencia al Centro Cultural. El proyecto no especifica un grupo de referencia como tal, ya que es ecléctico y tiene la puerta abierta para todo público. Esto implica que se pueda estimular la asistencia promoviendo la venta de entradas para grupos entre asociaciones y empresas varias, ofreciendo entradas de regalo con los abonos y fomentando la compra de vales obsequio.

### **FACTORES PSICOLÓGICOS**

Existe una gran diversidad de rasgos de personalidad, conceptos sobre nosotros mismos y emociones que afectan también a la actitud y el comportamiento de la gente.

### **PERSONALIDAD**

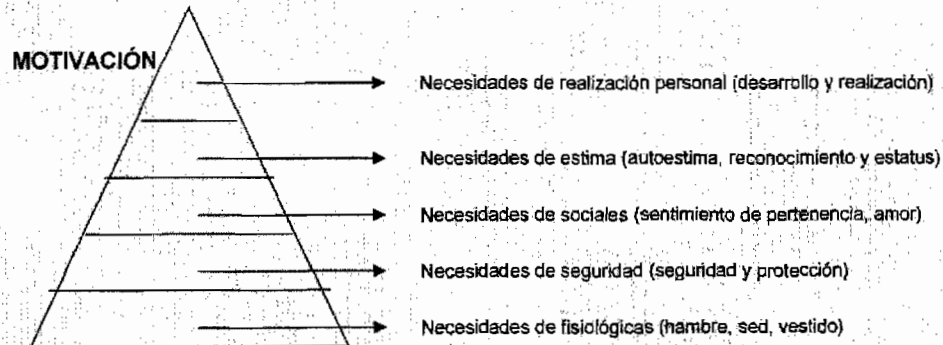
La personalidad puede describirse en función de rasgos como la confianza en uno mismo, el dominio, la autonomía, el respeto, la sociabilización y la adaptabilidad. Es posible que innovadores culturales y los líderes de opinión tengan mayor confianza en sí mismos y sean más dominantes y autónomos que las personas menos innovadoras, quienes en cambio, pueden ser más respetuosas y estar más interesadas en los beneficios sociales que les pueda asistir a acontecimientos artísticos. Así el Proyecto Pirámide generará un



mensaje que capte la atención del público objetivo, se tomará en cuenta como nos vemos, como nos gustaría que nos vieran y como creemos que nos ven los demás para así manifestar "este es tú sitio".

### CREENCIAS Y ACTITUDES

Mediante los procesos de socialización y aprendizaje, las personas adquieren una serie de creencias y actitudes que influyen en su comportamiento como consumidores. Las creencias se basan indistintamente en conocimientos u opiniones y pueden comportar o no una gran carga emocional. En México se tiene la creencia que todas las representaciones teatrales son caras y que el día de la obra hay pocas entradas. El Centro Cultural cambiará la percepción por medio de que el día de estreno el boleto este a mitad de precio y todos los asistentes logren entrar. La actitud es la predisposición que se tiene para responder de una forma determinada a un objeto, concepto o situación. Por lo general, resulta bastante difícil cambiar las actitudes de la gente. En este caso el Proyecto Pirámide trabajará con mucha fuerza en su promoción y claridad en su imagen, para que la gente cambie su actitud en cuanto a un centro cultural alternativo no es de gente indecente, financiado y con poca experiencia.



Dada la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow, el Proyecto Pirámide responde a esas necesidades de forma creativa y diversa. Se contribuirá con las necesidades sociales por ejemplo: programar noches especiales para gays y lesbianas al mes. Así como la necesidad de estima, se reconocerá a los patrocinadores con placas o añadiéndole con su nombre en los programas o con su logotipo en carteles y volantes. Maslow imaginó la realización personal como un nivel de madurez el cual una persona está más allá del esfuerzo, más allá de los miedos psicológicos básicos, más allá de la

necesidad de mostrar quien es, más allá de tener que amoldarse a las expectativas y opiniones de los demás. Se trata de un estilo de vida, en la que una persona "es todo cuanto puede ser". Las personas realizadas representan un importante mercado objetivo para las artes escénicas y por lo tanto al Centro Cultural y nos vamos a enfocar a ellos para ayudarlos a conseguirlo.

#### PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

El Mercado Objetivo:

1. Reconocimiento de una necesidad

Necesita desarrollo, recreación y realización personal.

Necesita ocupar su tiempo de ocio en algo innovador, accesible, con seguridad.



2. Búsqueda de información

Consulta horarios y precios en la revista tiempo libre o carteleras de periódicos o llama a centros de información telefónica como ticket master. Busca información personal (familia, amigos, colegas, etc.), comerciales (publicidad, carteles, volantes, publicaciones, etc), instituciones públicas (medios de comunicación, instituciones que otorguen premios), basadas ante experiencias anteriores con productos similares.



3. Evaluación de alternativas

Precio de las entradas o descuentos.

Por la importancia de los elencos (agrupaciones y/o artistas).

Los amigos invitaron a una velada.

Por la relevancia de los eventos.

Creer por innovación de expectativas respecto a las actividades programadas.

4. Decisión de Compra

Iniciador: persona que se le ocurre la idea.

Influenciador: persona que ofrece un consejo.

Decisor: es la persona que en último lugar propicia que todas las partes implicadas en la decisión participen en el intercambio.

Consumidor: Puede participar o no en la decisión de la compra.

\*Nota: aquí no es un solo individuo sino un grupo.



Centro Cultural "La Pirámide"

**Comportamiento posterior a la compra**

**Encontrar la satisfacción del producto o servicio cultural.**

Así que el proyecto buscará el nivel de satisfacción o insatisfacción del consumidor mediante la teoría de la calidad percibida (sostiene la satisfacción del consumidor en función de sus expectativas y de los resultados obtenidos) y la teoría de la disonancia cognitiva (sostiene que realizar cualquier elección implica renunciar a cosas y que tras la decisión puede producirse un arrepentimiento o disonancia)

## D. SEGMENTACION DE MERCADOS

### MERCADO META

- ✓ Adolescentes – jóvenes que oscilen entre los 17 – 28 años que busquen el desarrollo personal de la zona metropolitana, por medio de expresiones y actividades alternativas de actualidad.
- ✓ Población infantil de 4 a 12 años y adultos mayores de 45 – 60 años que busquen la recreación por medio de una oferta de talleres, de zonas vecinas y/o delegacionales.
- ✓ Agrupaciones artísticas inexpertas que buscan un lugar de desarrollo de proyectos con facilidades y seguridad de zonas locales, nacionales e internaciones.

### SEGEMENTACION DE MERCADOS DE CONSUMIDORES

#### Geográficas

- Región del mundo: México.
- Región del País: Toda la República Mexicana, principalmente Distrito Federal Jalapa y Oaxaca.
- Densidad: Urbana y Suburbana.

#### Demográficas

- Edad: 4-12, 17-28, 45-60.
- Sexo: Indistinto.
- Tamaño de la familia: 3-4.
- Ciclo de vida familiar: joven, soltero; joven casado sin hijos; mayor casado con hijos; mayor casado sin hijos.
- Ingreso: menos de \$5000 mensuales; \$5000 - \$10000; \$10000 - \$20000 y + \$20000.
- Ocupación: Profesional y técnica; gerentes y propietarios; oficinas y ventas; artesano, operadores; agricultores, jubilados, estudiantes, amas de casa.

- Educación: Primaria o menos, educación media, bachillerato, educación universitaria parcial, graduado universitario.
- Religión: Indistinta.
- Raza: Indistinta.
- Nacionalidad: Indistinta.

#### Psicográficas

- Clase Social: baja-alta, clase media, clase media-alta, alta-baja.
- Nivel socioeconómico: D, D\*, C, C\*, B, B\*, A, A\*
- Estilo de vida: exitosos, esforzados, luchadores.
- Personalidad: innovadora, riesgo, ambición, compulsivo.

#### Conductual

- Ocasiones: ocasión ordinaria, ocasión especial.
- Beneficios: calidad, flexibilidad, economía, comodidad, servicio, rapidez.
- Situación de usuario: no usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario consuetudinario.
- Frecuencia de uso: usuario medio, usuario intensivo.
- Situación de lealtad: media, fuerte y absoluta.
- Etapa de preparación: sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar.
- Actitud hacia el producto: entusiasta, positiva.

#### POSICIONAMIENTO

- ✓ Posicionarse dentro de los mejores centros culturales alternativos.
- ✓ Ser especialistas en talleres de danza africana, circo y capoeira.
- ✓ Brindar una experiencia emocionante, innovadora, alternativa, divertida flexible, accesible y de desarrollo.
- ✓ Ofrecer conciertos para todo tipo de público con horarios convenientes y precios accesibles.

- ✓ Brindar ciclos en temas especializados con más éxito que la temporada anterior como una alternativa de compartir pasiones acerca de un tema específico.
- ✓ Posicionarse mediante: *"Dentro de la cultura alternativa no existe ser volador, ser de oriente, ni ser del lago, simplemente ser totalmente pirámide"*.
- ✓ Posicionarse por razón de: *"¿En dónde se consolidó el primer proyecto cultural alternativo autogestivo? En el Centro Cultural La Pirámide"*.

## E. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se propone la elaboración de investigación de mercados con el objetivo de identificar a la dirección que existe en torno a la mercadotecnia: ¿Cuántas personas asisten a cada función o evento?, ¿Cuáles son sus perfiles demográficos y psicográficos?, ¿Dónde escucharon hablar del Centro Cultural?, ¿Cuántos compradores asiduos asisten?, ¿Qué características prefieren?, etc. Así los datos descriptivos influirán en las decisiones de la dirección en tres formas: 1. Controlando las ventas para indicar si se precisa un cambio de estrategia, 2. Describiendo a los consumidores para informar de las decisiones de segmentación y 3. Sirviendo como base para análisis más complejos.

La recopilación de datos es un elemento fundamental. Se van a identificar las dos categorías de datos: datos primarios y datos secundarios. Esto servirá para enriquecer la calidad de la información.

- Datos secundarios

Son información que ya existe y se ha recopilado para otro fin. Existe una gran variedad de datos secundarios, incluidas las fuentes externas como son publicaciones gubernamentales, publicaciones comerciales, otras publicaciones periódicas y libros, informes de fundaciones y publicaciones de la competencia, como resúmenes anuales y folletos de temporada. Las fuentes internas son los estados de cuenta del Centro Cultural, datos de ventas, informes sobre entradas e informes de estudios anteriores si existen.

Se utilizarán documentos internos para conocer la popularidad de distintos programas en función de variables tan diversas como el segmento del mercado, los factores de programación, los precios, la naturaleza y la extensión de la publicidad empleada.

- Datos Primarios

Son información original reunida para el objetivo concreto que se está tratando. Como el Proyecto Pirámide necesitará de una investigación de mercados precisa sobre la recopilación de datos primarios se recomienda la recopilación de tres formas: mediante una investigación exploratoria, que incluya observación, entrevistas individuales en profundidad y grupos de discusión; mediante una investigación descriptiva que incluya

encuesta, análisis conjunto y paneles de consumidores o mediante investigaciones experimentales.

## EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados eficaz que se propone constará de cinco pasos:

### 1. Definir el problema y objetivos de la investigación.

#### • Definir el Problema:

Ofertar al público objetivo la programación ofrecida. Así como extender el conocimiento del Proyecto Pirámide.

#### • Objetivos de la Investigación:

-Objetivo general:

Aumentar el público objetivo a los eventos y a las actividades ofertadas.

Dar a conocer los beneficios del arte y cultura alternativa.

-Objetivo específico:

Determinar los gustos y preferencias culturales del público.

Conocer los precios que estarían dispuestos a pagar por un evento o una actividad.

Comprobar que tanto nos conoce el público en general.

Saber ¿Cuál es la frecuencia de asistencia de los usuarios y posibles consumidores?

### 2. Desarrollar el plan de investigación.

El desarrollo del plan de investigación requiere tomar decisiones sobre el plan de muestreo, el margen de error de los métodos de contacto y el diseño del cuestionario.

#### • Muestreo

Se realizará un muestreo sobre asistentes frecuentes y asistentes esporádicos de las ofertas. También se requerirá obtener información de personas que no habían asistido a las funciones, pero que se sienten atraídas por el tipo de programación que el Centro Cultural plantea. La muestra se incluye al 1% de la población determinada, es decir, se centrará en buscar un número específico de respuestas. El muestreo será estratificado ya que la población se divide en grupos mutuamente excluyentes y se realizará un muestreo al azar de cada grupo, por ejemplo grupos de edad.



- Margen de error

La investigación podrá ser efectiva si controla a dos fuentes de errores habituales: errores de muestreo y los sistemáticos (en una encuesta, pueden ser los errores por falta de respuesta, de selección, errores del entrevistador, del cuestionario, del encuestado y del procesamiento).

- Métodos de contacto

Se podrá contactar con los encuestados por correo electrónico, por teléfono o mediante entrevistas personales.

- Diseño del cuestionario

El cuestionario será diseñado, probado y depurado antes de ponerse en funcionamiento. La formulación de las preguntas serán de forma cerrada y de la siguiente forma: dicotómica, de respuesta múltiple, escala de importancia, escala de valoración, y escala de intención de compra.

3. Recopilación de la información.

La fase de la recopilación de datos será la más cara y susceptible de errores. Una vez que se disponga de la muestra adecuada, el siguiente paso consistirá de extraer los resultados pertinentes a partir de los datos. El investigador tabulará los resultados y desarrollará distribuciones de frecuencia, porcentajes y medidas de dispersión.

4. Analizar la información.

Basándose en la información anterior, se analizarán los datos en función de los problemas que la dirección ha de resolver y se elabora una serie de recomendaciones.

5. Presentar los resultados.

El investigador presentará un resumen ejecutivo de los hallazgos en el que se recojan y analicen los resultados y se resuman las recomendaciones. Dicho documento será lo que la mayoría de los miembros del consejo administrativo vean de la investigación. En el resumen ejecutivo, el investigador deberá no abrumar a la dirección con excesivas cantidades y descripciones de complejas técnicas estadísticas. En lugar de ello, el resumen debe incluir los resultados relevantes para las decisiones de mercadotecnia a que deba enfrentarse la dirección. El estudio será útil tan sólo si reduce la incertidumbre de la dirección sobre que decisiones debe adoptar.

Igualmente se entregará un informe exhaustivo y detallado de los resultados y análisis de cada parte del cuestionario.

Después de presentar los resultados se calculará y se podrá predecir la demanda del mercado para la comprensión tanto del mercado actual como del mercado futuro.

#### **DEMANDA DEL MERCADO**

Independientemente si se obtiene un porcentaje razonable del mercado existente, se eventuará a un nuevo mercado.

Esto implica comprender:

1. ¿Quién forma el mercado?. Se distingue quienes son nuestros clientes y quienes no lo son, y además definir su oferta. El resultado es el mercado potencial, el mercado cualificable disponible donde está el mercado objetivo y penetrado.
2. ¿Qué volumen tiene dicho mercado?. Se calcula el tamaño actual del mercado.
3. ¿Qué tamaño puede alcanzar en el futuro?. Previsión de mercado.

## F. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es básicamente un examen de ventajas y desventajas en la mezcla mercadológica. Así mismo comprender estas ventajas vienen a ser el fundamento para desarrollar estrategias de mercadotecnia.

Un análisis de las ventajas y de las desventajas de los competidores son la base para una estrategia competitiva de mercadotecnia.

La finalidad de este no es producir un documento sino lograr un desempeño competitivo superior.

La siguiente investigación es basada por medio de una entrevista personal con los directores dentro de los principales Centros Culturales.

La entrevista es guiada por las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuál es su filosofía? (misión, visión, objetivos)
- ¿Cuál es su forma de financiamiento?
- ¿Cuál es su razón social? (refiriéndose a si son organismos, asociaciones civil, dependencias)
- ¿Cuáles son sus principales actividades? (producto)
- ¿Cuál es su público objetivo? (mercado meta)
- ¿Cuáles son los precios que manejan? (precio)
- ¿Dónde están ubicados? (plaza)
- ¿Cuál es su slogan?(promoción)

El orden de las entrevistas fue de la consecuente manera:

1. El día 29 de agosto, el Centro Cultural "La Pirámide", con René Crespo Oviedo.
2. El día 31 de agosto, Circo Volador, con Héctor Castillo Berthier.
3. El día 5 de septiembre, El Faro de Oriente, con Benjamín González Anaya.
4. El día 8 de septiembre, La Casa del Lago, con José Luis Paredes (Pacho).
5. El día 12 de septiembre, La Casa de la Cultura "Juan Rufó", con Francisco Pérez Habib.

El resultado es el presentado a continuación:

---

Centro Cultural "La Pirámide"

	CENTRO CULTURAL "LA PIRÁMIDE"	EL CIRCO VOLADOR	EL FARO DE ORIENTE	CASA DE LAGO	CASA DE LA CULTURA JUAN RULFO
<b>¿Quiénes son?</b>	Es el proyecto de la Asociación de Escritores de México AC que busca constituirse en un espacio para la producción de las artes a partir de una convocatoria amplia a grupos y colectivos de creación artística y difusión de las artes. Es un esquema de gestión ciudadana.	Es un espacio amplio de convergencia destinado a funcionar como un observatorio permanente de y para la juventud de la Ciudad de México.	Es un espacio educativo en artes y oficios, un lugar para adquirir conocimientos y destrezas que recoge la idea del taller como espacio central para la formación y el trabajo, es además un centro de cultura que cuenta con una biblioteca incorporada a la red de libro clubes de la Ciudad y a la red de bibliotecas de la SEP.	Es el primer centro de extensión de la cultura fundada fuera del Campus universitario. A sus 41 años de vida como centro cultural, Casa del Lago, refrenda la misión que le fue encomendada de difundir la cultura, ser parte esencial de la formación integral de los jóvenes universitarios y de un numeroso público de escasos recursos, además, establecer vínculos con la sociedad y apoyar y estimular a las nuevas generaciones de artistas y creadores.	La Casa de la Cultura es un lugar donde se promueve la cultura a través de actividades artísticas, sociales, manuales, recreativas y deportivas. También se realizan conferencias, exposiciones, recitales y obras de teatro.
<b>Filosofía</b>	Misión: Consolidar el proyecto Pirámide como un modelo de gestión ciudadana de la cultura, generando las condiciones para el desarrollo de la creación artística cultural. Visión: Es armar un espacio para la creación de los bienes culturales en un lugar de	El objetivo del proyecto Circo Volador es establecer cartografías sociales, entender a los jóvenes desde una perspectiva académica; ello permitirá utilizar estos conocimientos para apoyar el diseño de políticas incluyentes y más congruentes con la realidad, las necesidades y	Es ser productora de expresiones escénicas, plásticas, literarias e interdisciplinarias, fruto de la imaginación colectiva, del intercambio de experiencias, del ejercicio de la tolerancia, el uso imaginativo y lúdico del tiempo libre de jóvenes y artistas dentro de las condiciones generales de	Hoy, este monumento histórico permanece en la única zona lacustre de la antigua Venecia mexicana con un definido empeño en refrendar la misión que le fue encomendada de difundir la cultura, ser parte esencial en la formación integral de los	Misión: Coadyuvar en la vertebración social, con base en los principios de respeto a la persona, solidaridad y subsidiariedad en aras del bien de la comunidad. Visión: Sociedad y gobierno trabajando coordinadamente por el desarrollo integral de las personas, las

	convivencia libre. Donde se de la creación y el intercambio desde una perspectiva autogestiva y ecológica. El objetivo General es Generar u sistema de operación del centro cultural que permita obtener recursos financieros, humanos y materiales para la consolidación de nuestra propuesta ciudadana de gestión cultural.	aspiraciones de los jóvenes. Circo Volador busca demostrar que una acción social positiva puede tener efectos directos en la comunidad. Se trata de definir, mediante actividades inter y multidisciplinarias paralelas al trabajo de recreación, modelos que puedan ser aplicados en otros espacios y comunidades.	respeto y tolerancia entre los individuos.	jóvenes universitarios y del numeroso público del Bosque de Chapultepec, además de establecer vínculos con la sociedad y apoyar y estimular a las nuevas generaciones de artistas y creadores. Ahora asume el reto de participar activamente en la construcción de la Universidad del nuevo siglo, mediante la generación de nuevos planteamientos, a partir de su historia y tradición, con la finalidad de consolidarse como centro cultural de vanguardia y como activo participe del cambio.	familias y la comunidad.  Objetivo:  Contribuir, asistir y ayudar a fortalecer los valores, así como promover la cultura entre la población de la demarcación.
<b>Forma de Financiamiento</b>	El Centro Cultural "La Pirámide" subsiste de un sistema de autogenerados por medio de cuotas de recuperación en los talleres y por donativos en el uso de los espacios.	Circo Volador se sostiene financieramente por medio de recursos autogenerados y por la realización de convenios de trabajo y apoyo con instancias gubernamentales como: La Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, FONCA, el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y la	El Faró se sostiene por medio de financiamiento gubernamental por parte de la Delegación Iztapalapa y el Instituto de Cultura.	Financiamiento por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México	Las Casas de Cultura son financiadas por los presupuestos del Gobierno del Distrito Federal.

UNESCO.					
<b>Razón social</b>	Asociación Civil	Circo Volador es parte de una organización no gubernamental ONG mexicana denominada Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos (IDESPRO), sin fines de lucro, constituida en 1990, con el fin de realizar estudios e investigaciones aplicadas en problemas sociales y urbanos de distinta índole.	Dependencia Pública de la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal y el apoyo simultáneo por parte de la delegación Iztapalapa.	La Asociación Civil Amigos de Casa del Lago, es el resultado de una serie de esfuerzos realizados por profesionales de la promoción del arte, la cultura y la procuración de fondos, para integrar a un grupo de personas con un interés común: apoyar la labor de este centro cultural. Además es Dependencia de la UNAM.	Dependencia Pública del distrito federal de la Delegación Benito Juárez.
<b>Principales Actividades</b>	Ofrece una oferta de 39 talleres y clínicas, entre los cuales se encuentran especialidades de danza y percusión africana, actividades circenses y sus disciplinas, danzas del mundo, capoeira y samba, y actividades para la familia.  Además brinda eventos de pequeño y gran formato, producción de los mismos, temporadas de teatro y un espacio para la creación artística.  Tiene 4 bibliotecas especializadas en literatura, anarquía, ecología y	Ofrece varios programas de radio, incluyendo uno que se transmite actualmente una vez por semana.  "Un concurso de bandas de Rock, con la participación de 144 grupos.  "Publicación de un Fanzine titulado "Solo para Bandas"  "Organización de aproximadamente 400 conciertos con grupos de todas las corrientes musicales juveniles, de las cuales el 80% corresponden a grupos que normalmente no cuentan con un espacio donde presentarse.  "Funciones de Cine con la	Talleres impartidos: Alebríjes, performance, pintura, guitarra, radio, creatividad escénica, electrónica, diseño editorial, papel reciclado y vitrales, además de los talleres, exposiciones, conferencias etc., se cuenta con una coordinación de servicios a la comunidad en donde los servicios sociales que ofrece el Gobierno del Distrito Federal se dan a conocer a través de una red informativa dirigida a jóvenes, mujeres, niños, ancianos, adictos, migrantes, discapacitados y seropositivos para compartir e intercambiar experiencias, además de recibir	Casa del Lago ofrece al visitante una gran variedad de manifestaciones artísticas de alta calidad. La danza, el teatro, la música, el cine y las artes plásticas se disfrutan como espectáculo y se llevan a la práctica docente en sus cursos y talleres. A las actividades que se realizan al aire libre, ya emblemáticas de este espacio universitario, como son el ajedrez y la pintura, se suman bailes de salón, filatelia, rincón de lectura, así como jardinería y hortaliza urbana, entre otras. Estas últimas forman	Ofrecer cursos y talleres de iniciación y apreciación artística y cultural en los centros de cultura. Entre los cuales hay danza, música, artes plásticas, físico-deportivas, capacitación y enseñanza básica.  Ofrecer formación cultural

Centro Cultural "La Pirámide"

<p>estudio del canabis.</p> <p>Posee un libro club y cine club.</p> <p>Brinda servicio de un centro de medios en el cual hay taller de audio y video.</p> <p>Invita al publico en general a exposiciones de todo tipo, presentaciones, convenciones, maratones de cine y conciertos.</p> <p>Es un Centro que perfecciona las artes escénicas, plásticas y circenses para 12 agrupaciones potenciales (posibles Pymes) culturales.</p> <p>Publicación de revista y boletines literarios.</p>	<p>exhibición de películas clásicas, cine de culto y obras de jóvenes cineastas mexicanos (cine independiente), en funciones normales y maratones de toda la noche.</p> <p>"Funciones de Danza, Teatro y Performance.</p> <p>"Conferencias y Mesas Redondas con temas relacionados a la problemática juvenil.</p> <p>"Talleres Creativos y Productivos como: Guitarra, Danza Contemporánea, Danza Capoeira, Samba, Cartonería y Alebrjes, Fotografía, Identidades juveniles: El Dark, Serigrafía, Batik, Iluminación, Danza Oriental, Teatro, Creación de Comio, Nuevas Técnicas de Ejecución Musical, Dibujo y Pintura, Ingeniería en Audio, Joyería Artesanal, Historia del Rock, Vampirismo, Apreciación Cinematográfica, etc.</p>	<p>apoyo, atención y orientación para mejorar su nivel de vida.</p>	<p>parte de proyectos de divulgación científica y cuidado y protección del medio ambiente, tan necesarios en la actualidad.</p>
---	---	---	---

<b>Tipo de Público</b>	Invita a todo el público en general (infantil, adolescentes, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad), así como público especializado que desea profesionalizarse en las diferentes áreas.	Propone una invitación abierta e incluyente para la gente joven.  Trabaja con jóvenes de la comunidad y del resto de la zona metropolitana.	Asiste la coordinación de servicios a la comunidad en donde los servicios sociales que ofrece el Gobierno del Distrito Federal se dan a conocer a través de una red informativa dirigida a jóvenes, mujeres, niños, ancianos, adictos, migrantes, discapacitados y seropositivos para compartir e intercambiar experiencias, además de recibir apoyo, atención y orientación para mejorar su nivel de vida.	Atiende a la formación integral de miles de personas de escasos recursos, incluidos niños, jóvenes, trabajadores e innumerables familias que por diferentes razones no tienen acceso a la Universidad. Además, recibe a una amplia población infantil y a grupos de adolescentes de escuelas secundarias que serán futuros universitarios. Su misión es eminentemente formativa.	A toda la Comunidad
<b>Costos</b>	Los talleres tienen una cuota de recuperación que oscila entre los \$200 y \$600 pesos mensuales, además de una inscripción de \$100 por única vez.	La mayoría de las actividades y eventos se imparten en forma gratuita o a un bajo costo mensual.	Todas sus actividades y eventos son sin ningún costo	La mayoría de las actividades se ofrecen a costos bajos y trimestralmente. Los eventos son de entrada libre.	La mayoría de las actividades son a un costo bajo, es decir oscilan entre los \$100 y \$105 y con una inscripción de \$90 anuales.
<b>Ubicación</b>	Esta ubicado en un infraestructura en forma de Pirámide en Calle 24 Esq. Cerrada Pirámide, Col. San Pedro de los Pinos. Tel. 55165549.	Circo Volador está localizado en un viejo cine, rescatado por los propios jóvenes. Calzada de la viga no. 146. Col. Jamaica. 57409012	Calz. Ignacio Zaragoza s/n Col Fuentes de Zaragoza. Entre el metro Acatilla y Peñon Viejo. Tel. 57 38 74 40 57 38 74 42	Antiguo Bosque de Chapultepec 1a Sección. Tel. 52 11 60 93 y 94	Campana No. 59 Col. Insurgentes Mixcoac Tel. 5598 -1656
<b>Slogan</b>	Cultura de Primer Nivel Debajo del Segundo Piso.	Circo Volador somos todos	Fabrica de Artes y Oficios, El Faro de Oriente	No tiene	No tiene



## RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

	Razón social	Financiamiento	Clase Social	Localización
Centro Cultural "La Pirámide"	A. C.	Autogenerados	B, C+, C	Poniente
El Faro de Oriente	Dependencia Pública	Autogenerados con convenio	D, D+	Oriente
El Circo Volador	ONG	Presupuesto Gubernamental	D, D+, C	Oriente
Casa Juan Rulfo	Dependencia Pública	Presupuesto Gubernamental	D, D+, C, C+, B	Poniente
Casa del Lago	Dependencia UNAM	Autogenerados y Presupuesto	D, D+, C, C+, B	Centro

## G. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

El elemento individual de mayor importancia en la mezcla de la mercadotecnia del Centro Cultural es la oferta. El objetivo último de la mercadotecnia es desarrollar una oferta que satisfaga las necesidades de uno o más públicos objetivos. Ni siquiera la publicidad más creativa y espectacular puede vender a un público una oferta esencialmente débil. Por otro lado, un acontecimiento de artes escénicas es más que música o un intérprete: es una experiencia. Los clientes adquieren productos o servicios o buscan experiencias por lo que esos productos o experiencias pueden hacer por ellos.

### PRODUCTO

El Proyecto Pirámide es entretenimiento o la experiencia social, emocional, intelectual y/o estética.

- Bienes

Talleres especializados.

Talleres para la comunidad.

Cursos intensivos.

Eventos interdisciplinarios (pequeño, mediano y gran formato; diversificados o con tema).

Exposiciones, conferencias y presentaciones.

Jóvenes dotados de grandes capacidades artísticas.

Agrupaciones artísticas.

- Servicios

Bibliotecas.

Asesorías de producción, prensa y ambientales.

Publicaciones de revistas y boletines.

Centro de medios (audio, video, software, internet libre).

Producción de cine experimental.

Cine club.

Libro club.

El Centro Cultural "La Pirámide" cuenta con los siguientes espacios:

- Salón de danza (espejos, barras de ballet y duela).
- Galería baja (exposiciones, conferencias y presentaciones).
- Galería alta (estructura para artes circenses).
- Salón de seminarios.
- 4 Bibliotecas y Libro Club.
- Salón de plástica.
- Salón de serigrafía y fotografía.
- 2 oficinas (grupo operativo pirámide y agrupaciones artísticas).
- Jardín exterior e interior.
- Centro de medios (sala de juntas y dos salóncitos).
- Salón de música (3 bodegas).
- Teatro (capacidad para 200 personas, cabina, 2 camerinos y paso de gato).
- Foro al aire libre (capacidad aprox. 800 personas).
- Estacionamiento.

#### ESTRATEGIAS PARA PRODUCTO

- ✓ Grupos reducidos.
- ✓ Profesores calificados y renombrados.
- ✓ Elencos profesionales y experimentados.
- ✓ Programación adecuada en cuanto a los horarios y espacios.
- ✓ Infraestructura y estructura necesaria para todo tipo de montaje.
- ✓ Temas especializados actuales de interés social, ecológico y artístico.
- ✓ Proporcionar todas las herramientas y materiales adecuados para el desarrollo y lanzamiento de las agrupaciones artísticas, es decir, que pasen de ser experimentales a profesionales.
- ✓ Personal calificado, profesional, eficaz y eficiente.
- ✓ Recursos humanos con conocimientos suficientes y actualizados en las diferentes áreas.
- ✓ Patrocinadores que apoyen publicaciones para mayor calidad de impresión y grande cobertura promocional.

El Centro Cultural es privilegiado por tener diferentes tipos de espacios que responden a las necesidades requeridas para llevar acabo el Proyecto Pirámide, además cuenta con una excelente ubicación, ya que por las vías principales de circulación como Revolución, Patriotismo, Periférico e Insurgentes se llega sin complicaciones. Por lo que solo se debe remodelar y dar mantenimiento a los mismos espacios:

- ✓ Renovar la imagen exterior para persuadir la atención de los clientes e incitar a que nos visiten.
- ✓ Poner puntos de encuentro como cafetería, librería y tienda de artículos promocionales.
- ✓ Remodelar el interior del Centro para tener un aspecto más cómodo, fresco y artístico.
- ✓ Tener accesos para personas discapacitadas.
- ✓ Ubicar en lugar visible y de fácil acceso las taquillas, centro de atención al público y las oficinas de pago.

#### PRECIO

Actividad	Cuota de Recuperación
• Talleres especializados	\$600 pesos mensuales
• Talleres normales y para la comunidad	\$350 pesos mensuales
• Cursos intensivos	\$1 200 pesos
• Inscripción por única ocasión	\$100 pesos
• Eventos	
Bajo formato	Donativo voluntario
Medio formato	\$30 pesos
Alto formato	\$50 pesos
• Temporadas teatrales	\$50 pesos (promedio)
• Exposiciones, conferencias y presentaciones	Entrada libre
• Bibliotecas y Libro Club	Entrada Libre
• Publicación	Ejemplares gratuitos
• Cine Club	Donativo voluntario

### ESTRATEGIAS PRECIO

- ✓ Promociones de 2X1 en los talleres.
- ✓ Inscripciones gratis para los talleres en los ciclos anteriores de la fecha de inicio.
- ✓ Implementar el sistema de abonos.
- ✓ Si compras un abono para toda la temporada de eventos el precio es mas bajo.
- ✓ Hacer paquetes que incluyan taller y entrada a evento de pequeño formato.
- ✓ Si te inscribes a dos talleres no pagas inscripción.
- ✓ Tener un producto en específico a uno o dos precios que no reflejen una diferencia proporcional para maximizar el volumen del público y de los beneficios.
- ✓ Establecer precios por segmento de clientes. Entradas a mitad de precio para la gente de la tercera edad.
- ✓ Hacer jueves de 2x1 en cine de arte y sábados infantiles.
- ✓ En los eventos con carteles similares se puede dar más caro el precio, que otro, argumentando que son productos diferentes, no dos versiones del mismo.
- ✓ Ofrecer descuentos aquellas personas que paguen antes de una fecha determinada.
- ✓ Se puede tener oportunidad de maximizar el superávit, con las entradas por la noche de estreno y los acontecimientos y celebraciones especiales así como en los períodos de vacaciones, ya que eso supone una ventaja entre factores: el tiempo (la primera función del año, Año Nuevo), la imagen (acontecimiento único que a menudo incluye ventajas especiales como cóctel o artista invitado) y el segmento de público (motivadas por algún interés en las producciones).

### PLAZA NO APLICA

#### PROMOCION

- Revistas (Tiempo libre y Donde Ir).
- Periódicos (La Jornada, El Universal, El Reforma).
- Publicaciones (Literal y Genio y Figura).
- Boletines y Volantes (Pirados, díptico informativo, volantes de los eventos y talleres).
- Carteles (programación y actividades).
- Internet (boletines de prensa a base de datos).
- De boca en boca.

- Ventas Personalizada (amigos, socios, familiares).
- Radio (Monitor y Radio Educación).
- Televisión (Canal 11 y 22).

#### **ESTRATEGIAS DE PROMOCION**

- ✓ Compra o convenio con las revistas, para publicaciones semanales o mensuales de las ofertas culturales.
- ✓ Tener eventos trascendentales y espectaculares para ser publicados con facilidad en la cartelera de las revistas y periódicos.
- ✓ Tener alianzas y convenios con las publicaciones existentes y nuevas en donde salga el logotipo, la programación y actividades ofertadas.
- ✓ Crear una serie de boletines para que el público este continuamente informado y este la programación.
- ✓ Hacer un díptico o tríptico actualizado cada temporada y ciclos, en donde estén los talleres, cursos y clínicas.
- ✓ Sacar un cartel mensual en donde este la programación de las producciones, exposiciones, presentaciones y conferencias.
- ✓ Pedir a los inscritos y al público asistente su correo electrónico para acrecentar la base de datos.
- ✓ Buscar siempre la recomendación de los bienes y servicios que ofrecemos por parte de los usuarios y del público asistente.
- ✓ Estar siempre promocionando bonos con nuestros amigos, socios y conocidos.
- ✓ Posicionarnos con una imagen innovadora de cultura alternativa actual que cubre las necesidades del público, usuarios y agrupaciones.
- ✓ Indagar cobertura de medios de televisión con reportajes y entrevistas de acuerdo a nuestras cualidades.

## H. PLAN DE ACCION

Con la ayuda de las herramientas mercadológicas, se llevarán acabo una serie de estrategias y tácticas encaminadas a influir en el comportamiento, tanto para cambiarlo (estimulando la asistencia) como para evitar que cambie (con la renovación de abonos por citar algún ejemplo). Todo lo relacionado con el Centro Cultural como los programas, paquetes, recursos humanos, instalaciones y acciones comunican algo; por lo tanto, la mezcla de la mercadotecnia estará planeada para causar el máximo impacto mercadológico.

### ESTRATÉGIAS

Para llevar acabo una comunicación eficaz se implementará una comunicación de promoción, que consta de cuatro herramientas principales:

- Publicidad; Se utilizará para construir la imagen a mediano plazo del Proyecto Pirámide para generar ventas rápidas al Centro Cultural.
- Venta Personalizada; Ayudará al Centro Cultural a utilizar la influencia personal para modificar el comportamiento del público. Ésta es una herramienta eficaz para los primeros estadios del proceso de la toma de desiciones del consumidor, especialmente en lo relativo a preferencias y convicciones.
- Promoción de ventas; Costará de incentivos a corto plazo, como cupones y descuentos, para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio y a obtener una respuesta más fuerte y rápida.
- Relaciones públicas; Contará con una amplia variedad de programas para mejorar, mantener o proteger la imagen del Centro y su Proyecto.

### TÁCTICAS

#### Publicidad

- ✓ Anuncios escritos y emitidos
- ✓ Presentaciones
- ✓ Correos electrónicos masivos

- ✓ Catálogos
- ✓ Boletines informativos
- ✓ Panfletos y folletos
- ✓ Carteles y prospectos
- ✓ Reimpresiones de anuncios
- ✓ Guías
- ✓ Vallas publicitarias
- ✓ Expositores en general
- ✓ Material audiovisual
- ✓ Expositores en los puntos de venta
- ✓ Símbolos y logotipos

**Promoción de Ventas**

- ✓ Concursos y juegos
- ✓ Premios y regalos
- ✓ Muestras
- ✓ Exhibiciones
- ✓ Manifestaciones
- ✓ Vales
- ✓ Descuentos
- ✓ Pago a plazos
- ✓ Entretenimiento
- ✓ Facilidades de cambio
- ✓ Artículos promocionales o regalos del Centro Cultural

**Relaciones Públicas**

- ✓ Dossiers de prensa
- ✓ Discursos
- ✓ Seminarios
- ✓ Informes anuales
- ✓ Patrocinios
- ✓ Publicaciones
- ✓ Relaciones en la comunidad



- ✓ Relaciones con los medios de comunicación
- ✓ Exposiciones
- ✓ Relaciones con las Instituciones Gubernamentales pertinentes

#### Venta Personalizada

- ✓ Presentación de ventas
- ✓ Programas de incentivos
- ✓ Ventas por teléfono
- ✓ Acontecimientos de ventas especiales

### DESARROLLO DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

#### ESTRATEGIAS

El desarrollo del programa publicitario implicará los siguientes pasos:

1. Determinar los objetivos publicitarios (público objetivo, posición en el mercado, respuesta deseada y horizonte temporal).
2. Decidir el presupuesto destinado a la publicidad (con criterios de objetivos – tarea).
3. Diseñar el mensaje (comenzar con fuerza, tener un tema, utilizar el lenguaje simple, grabar en la mente del oyente y terminar con dramatismo).
4. Decidir el medio más apropiado (televisión, radio, revistas, periódicos, y posters y carteles).
5. Decidir el ritmo de presencia en los medios (decidir la macro y micro programación de acuerdo a ciclos y temporadas del público).
6. Evaluar la efectividad de la publicidad (test de anuncio, medio de comunicación y niveles de gastos).

#### TACTICAS

- ✓ Ofrecer paquetes de conciertos por cada 3 meses que incluyan una bebida o bocadillo gratis.
- ✓ Tener artículos promocionales con el logotipo y regalar plumas, gomas, lápices por ejemplo: en las inscripciones.

- ✓ Cuando se realice una producción con tema en especial promocionarlo con regalos como antifaces, lentes, sombreros o según sea el caso, con el logotipo.
- ✓ Conseguir un convenio con centros alternativos para promocionar la asistencia mutua, es decir, en la compra de un boleto para una obra de teatro en un "X" centro cultural, se dará un descuento para la entrada de otra obra de teatro en el otro centro cultural.
- ✓ Obtener un arreglo con la ruta de transporte público que tenga camino al Centro Cultural para que promocione a éste con calcomanías representativas.
- ✓ Otorgar cortesías con los medios de radio y televisión ( ... si lo oíste en "X" medio se te hace un descuento), y con publicaciones de periódicos y revistas ( ... si presentas el periódico o revista donde viste la cartelera 30 minutos antes del comienzo de la función, la entrada entras gratis).
- ✓ Realizar encuestas entre el público para determinar fuentes de información que influyan sus decisiones y para valorar la importancia relativa de cada fuente.
- ✓ Tener ciclos flexibles que permitan al espectador elegir a que programas quiere asistir, con la finalidad de que experimente distintos tipos de variedad.
- ✓ Atraer socios que paguen una cuota anual, con los beneficios de tener descuentos en las entradas que elijan, la posibilidad de entradas antes que el público en general y las mejores localidades.
- ✓ Ofertar cupones que puedan desarrollarse de forma muy distinta para atraer a los compradores habituales de entradas individuales.
- ✓ Abrir un programa de membresías a usuarios consentidos, tanto para las agrupaciones artísticas como los patrocinadores.
- ✓ Implementar el subtítulo "*Pasiones nocturnas sin remordimientos matutinos*" en las producciones.
- ✓ Sugerir traer algún objeto para sentirse en casa, por ejemplo, "*Traiga su piñata y disfrute las posadas con nosotros*".
- ✓ Crear programas de ventas a grupos con precios y beneficios especiales.
- ✓ Establecer programas especiales para compradores habituales de entradas individuales, fomentando la lealtad de los clientes ofreciéndoles entradas gratis por cada "n" número de compra.

## I. PRESUPUESTOS

Los presupuestos tendrán tres funciones básicas:

1. Reflejarán en términos monetarios los objetivos realistas del Centro Cultural para el año venidero.
2. Servirán como herramienta para supervisar las actividades económicas del Centro Cultural a lo largo del año y también como referencia para los directivos y el consejo, para constar si los objetivos económicos cumplen o no, y
3. Permitirán a la administración predecir con mayor confianza los efectos de sus estrategias y tácticas de mercadotecnia durante un determinado período de tiempo.

Para el Centro Cultural se empleará un presupuesto mensual tradicional que agrupa todos los gastos en función de su objetivo o fuente, como pueden ser sueldos, papelería, servicios, mantenimiento, la promoción y publicidad. Los ingresos se tratan de forma similar y se agrupan en categorías como usuarios, convocados, agrupaciones artísticas, y socios o donadores.

## PRESUPUESTO MENSUAL DE INGRESOS 2006

CONCEPTO	IMPORTE TOTAL EN PESOS
308 inscritos de 30 talleres con 10 alumnos cada uno	\$46 264.2
* 578 asistentes a eventos de todas las magnitudes	\$23 132.1
10 Agrupaciones artísticas o Socios	\$7 710.7
Donaciones y Patrocinio	% ahorro y contingencias

\* Para este caso en particular el número de asistentes presupuestados es la ganancia para el Centro Cultural, es decir, ya sin gastos de producción.

## PRESUPUESTO MENSUAL DE GASTOS 2006

## PAPELERIA

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL
	Paquete de hojas 2 blancas	74
1	Toner	290
2	Cajas de plumas	36
1	Caja de lapices	14
1	Paquete de folders	25
1	Paquete de diskettes	29
1	Paquete de CD	89
	<b>TOTAL</b>	<b>557</b>

## LIMPIEZA

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL
2	Jabón de tocador	11
2	Papel higiénico	70
6	Paquetes de Toallitas	90
1	Paquete de bolsas de básura	58
1	Escoba	24
6	Litros de Cloro	18
6	Litros de Fabuloso	36
7	Litros de Pino	49
6	Franelas, Jergas y Guantes	60
	<b>Total</b>	<b>414</b>

## MANTENIMIENTO

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL
10	Focos	30
13	Filamentos	156
2	Pintura de color	2800
2	Pintura blanca	1000
N	Material de plomería	1000
	Servicios foráneos	1500
TOTAL		6486

## SERVICIOS

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
Luz	350
Agua	200
Telefono	400
Internet	400
TOTAL	1350

## \* PUBLICIDAD Y PROMOCION

CONCEPTO	IMPORTE MENSUAL
Volantes	200
Tripticos y Dípticos	200
Cartel	3000
Publicaciones	2500
Covertura en revista y periódicos	1000
Presencia en television y radio	0
Maquiada de objetos promocionales y calcomanías	1000
TOTAL	7900

\*Nota. En el presupuesto de gastos no se contemplan los gastos de producción debido a que estos se señalan en un Plan de Producción Anual en donde los costos se tratan de minimizar buscando patrocinios de audio, iluminación, lona, viáticos de los elencos, por citar algunos. Por lo que en este apartado (promoción y publicidad) solo se contemplan los gastos para las actividades y la programación en general.

## NOMINA

PUESTO	SUELDO MENSUAL
DIRECTOR	8000
ADMINISTRADOR	8000
RELACIONES PUBLICAS	8000
PROMOTOR	8000
PUBLICIDAD	8000
2 ASISTENTES	8000
VELADOR	4000
LIMPIEZA	4000
MANTENIMIENTO	4000
TOTAL	60000

## STAFF

PUESTO	SALARIO
CONTADOR	400
TOTAL	400

## TOTALES

CONCEPTO	IMPORTE
PAPELERIA	557
LIMPIEZA	414
MANTENIMINETO	6486
SERVICIOS	1350
PUBLICIDAD Y PROMOCION	7900
NOMINA	60000
STAFF	400
TOTAL	77107

## J. CONTROL

Todas las organizaciones deben evaluarse periódicamente para ver su acercamiento global al mercado. Para este plan en específico, se propondrá una auditoría de mercadotecnia. La auditoría ayudará a los directivos analizar el estado interno de la organización y las condiciones de su entorno. Los análisis internos conducen a una comprensión del uso pasado de recursos (programas, personal, voluntarios, instalaciones y la economía) y ayuda a identificar las oportunidades de potenciar la actividad.

Esta auditoría no se parece en nada a una auditoría contable, que busca errores, falsedades u otras evidencias de gestión incorrecta. La auditoría de mercadotecnia es un documento de futuro que indica a la dirección cual puede, y debería ser el enfoque de sus iniciativas y estrategias en los meses y años vendidos. Se trata de un conjunto de simples directrices que encaminarán al Centro Cultural en una dirección coherente con lo que indica el Proyecto Pirámide y la experiencia de la mercadotecnia.

La auditoría de mercadotecnia tiene como finalidad ser un examen global, sistemático, independiente y periódico del entorno. Los objetivos, las estrategias y las actividades de la mercadotecnia del Centro Cultural son el objeto de señalar oportunidades y amenazas.

### COMPONENTES DE LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA

La auditoría de mercadotecnia examina seis grandes componentes de la situación mercadológica del Centro Cultural "La Pirámide" tal como se describen a continuación:

1. La auditoría del entorno de mercadotecnia. Analizará la influencia de las grandes tendencias y fuerzas del macroentorno en los componentes clave del entorno de trabajo: los usuarios, los donantes y los competidores.
2. La auditoría de la estrategia de mercadotecnia. Revisará los objetivos y las estrategias de mercadotecnia del Proyecto Pirámide, para determinar hasta qué punto se adaptan al entorno de la mercadotecnia actual y al previsto.
3. La auditoría de la organización de mercadotecnia. Evaluará la capacidad del Centro Cultural de aplicar la estrategia necesaria para el entorno previsto para el futuro.
4. La auditoría de los sistemas de mercadotecnia. Comprobará la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control del Proyecto Pirámide.

5. La auditoría de la productividad de mercadotecnia. Examinará hasta que punto diversos elementos de la mercadotecnia son susceptibles de reportar beneficios, así como la eficiencia de las diferentes partidas destinadas a ella.
6. La auditoría de función de mercadotecnia. Valorará exhaustivamente los componentes de la combinación de la mercadotecnia, a saber, productos, precios, distribución, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

#### **PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORIA DE MERCADÓTECNIA**

1. Recopilación de información esencial,
2. Recopilación de datos,
3. Análisis y redacción, y
4. Presentación de un informe final.



#### IV. HOJAS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS AMBIENTAL Y ESTRATEGIAS

##### MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE G. DAVID HUGES

El enfoque de las hojas de trabajo es suministrar una visión general del proceso de la planeación para el plan de mercadotecnia.

##### HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS AMBIENTAL APLICADO AL CENTRO CULTURAL "LA PIRÁMIDE"

La hoja de trabajo para el análisis ambiental ayuda a formular preguntas críticas, analizar los datos y traducir las conclusiones en oportunidades y problemas.

- Preguntas críticas para formular el análisis ambiental para la planeación:

- Valores, objetivos y políticas organizacionales.

**¿Cuáles son los valores personales de los que tienen a su cargo el control?**

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| ✓ Libertad de creación          | ✓ Preocupación por el medio ambiente |
| ✓ Responsabilidad social        | ✓ Búsqueda de la innovación          |
| ✓ Amor por la cultura y el arte |                                      |
| ✓ Trabajo en equipo             |                                      |

**¿Cómo se traducen estos valores en objetivos organizacionales?**

En reglas de convivencia y de trabajo, formas de funcionamiento, en prácticas cotidianas de actividad y en una filosofía entendible para los usuarios.

**¿De qué manera las políticas restringen los medios optativos para lograr las metas?**

En que estas políticas restringen oportunidades de crecimiento como es el financiamiento por parte de empresas que no estén reguladas ecológicamente o se dediquen a maximizar el recurso humano. Entre otras, por ejemplo uno de los principios es la ecología por lo tanto una empresa que tenga como giro ser tabacalera no entra dentro de

los lineamientos y por lo tanto no aceptaría apoyo de esta, bloqueando un ingreso posible.

- Diseño organizacional.

**¿Cómo se organizan los recursos, la responsabilidad y la autoridad para lograr los objetivos dentro de las restricciones de una política?**

A través de dinámicas y sesiones de planeación estratégica participativa en donde se crean consensos y se coordinan planes, procesos y rotación de puestos.

**¿Quién es el ejecutivo principal de mercadotecnia y cuáles son sus funciones?**

No existe una persona encargada como tal, ya que quien coordina el área de difusión y promoción tiene la función de difundir la programación y actividades culturales pero no asume la responsabilidad ni la toma las decisiones necesarias.

**¿Se utiliza un sistema de gerentes de marca?**

No

- Análisis de la situación.

**¿Cuáles son las necesidades no satisfechas en el mercado?**

Espacios especializados para la recreación y desarrollo personal con la infraestructura necesaria.

Talleres y cursos intensivos de calidad, a bajo precio impartidos por profesionales.

Programas especiales para satisfacer las necesidades de cada consumidor.

Horarios flexibles.

Esta interrogante se perfeccionará para que incluyan preguntas sobre demanda genérica, demanda de marca, competencia y política oficial.

- Demanda Genérica.

**¿Cómo se ven afectados los ingresos de esta organización debido a las condiciones económicas generales?**

Severamente afectado debido a que la comunidad no tiene recursos disponibles para la recreación y desarrollo social. Al igual que los recortes presupuestales por parte del

gobierno, ya que cuanto más bajo es éste menos oportunidades se tiene de participar en becas extendidas por las instancias gubernamentales pertinentes.

**¿Cuáles son las elasticidades respecto del ingreso y respecto de los precios para esta categoría de producto?**

En este caso la elasticidad con respecto al precio es muy alta ya que cuando se aumenta el precio de los talleres y eventos, la demanda de estos baja (influídas por la competencia que tienen un costo mas bajo).

**¿Están creciendo o declinando los ingresos?**

Creciendo por que sé tiene mayor afluencia de usuarios en la programación.

**¿Existen patrones de series cronológicas, es decir, temporadas, ciclos, o modas?**

Sí, se cuentan con temporadas y ciclos.

Las temporadas son:

El verano. Es principalmente infantil por que se lleva acabo el programa "Artistas de Verano", arte, cultura y ecología para chavitos.

En septiembre. Aquí se abre la programación de talleres para jóvenes y adolescentes que buscan recreación o perfeccionamiento en alguna materia en especifica en las diferentes categorías existentes, como es la música, danzas, artes plásticas, idiomas, literarios, infantiles, por mencionar algunos.

Y la navideña. Empiezan los eventos de fin de año tanto escolares, como pastorelas u obras de teatro o artísticas en donde los grupos y elencos buscan cerrar el año con la culminación de sus procesos.

Los ciclos son:

Primavera-verano. Se lanza la nueva programación, sé calendarizan breves temporadas escénicas y ensayos frecuentes por parte de las agrupaciones, se abre la convocatoria de propuestas innovadoras para talleres y cursos intensivos y por último se empieza a preparar la operación del programa de verano.

Otoño-Invierno. Se renuevan convenios, se programan eventos de fin de año, se lanza la nueva programación de talleres. Se programan las nuevas propuestas para el próximo año y se busca un cierre de año efectivo del Centro Cultural.

**¿Cuáles son las características de los compradores que permiten formar segmentos de mercado con usuarios abundantes regulares o escasos?**

Consumidores abundantes que son principalmente jóvenes y adolescentes, estudiantes que oscilan entre los 17 y 28 años preocupados por su desarrollo personal y que cuentan con recursos para ello dentro de la zona metropolitana.

Consumidores regulares en donde esta el público infantil de 4 a 12 años y adultos mayores de 45 a 60 años que buscan la recreación.

Esta comunidad es básicamente vecina de la colonia o de la delegación.

- Demanda de Marca

**¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la marca?**

Ventajas	Desventajas
Innovadora	Imagen confusa
Novedosa	Propósito poco entendible
Creativa	Escaso interés acerca de la cultura
Iniciativas grupales	Recursos financieros mínimos
Flexible	Entorno socioeconómico
Incubadora	Dispersión

**¿Es la participación en el mercado: creciente, estática o declinante?**

Es estática ya que el Proyecto no se encuentra en óptimas condiciones por que todavía no es conocido y apreciado como se debiera. Esto es básicamente por falta de difusión debido a los insuficientes ingresos.

**¿Qué porcentajes de los compradores potenciales conocen los beneficios de la marca?**

El 60% de las personas que se dedican a actividades culturales.

**¿Qué porcentaje del mercado ha ensayado la marca?**

En el mercado cultural el 40% aproximadamente y en la población general el 0.5% nos ha conocido.

**¿Cómo perciben los consumidores los beneficios del producto en relación con una marca competitiva?**

Con el método de observación se a identificado que los eventos están dentro del gusto del público y regresan a la convocatoria y programación.

- Competencia.

**¿Qué se requiere para lograr el éxito del Proyecto?**

La implementación del Proyecto como tal y eso conlleva a tener publicidad, promoción, cambio de actitud hacia el grupo operativo, maximización de todos recursos y actividades específicas, eficaces y eficientes.

**¿Cuáles son las estrategias mercadológicas de los competidores?**

Publicaciones en impresos (Tiempo libre, La Jornada, El Reforma);  
Los departamentos de difusión de las Instancias Gubernamentales; y  
Publicación y pega de carteles.

**¿Cómo reaccionarán los competidores frente a los cambios de las estrategias?**

Con cautela, tratando de investigar las estrategias, cambios e innovaciones, enviando informantes. Creando programas y actividades lo más parecido posible.

**¿Es la estructura del mercado competitiva?**

Si, por que es un nicho de mercado potencial, alternativo y escasamente atendido.

- Política oficial.

**¿De qué forma las leyes, las entidades reguladoras, las asociaciones de consumidores y las preocupaciones ambientales influyen en las oportunidades y restringen las estrategias optativas?**

No hay una política oficial que no permita el desarrollo cultural como tal, ya que no se cuenta con una ley reguladora oficial, apenas están en bosquejos de formar una. Pero hay ciertos lineamientos de orden público que influyen en algunas actividades para que se desarrolle el Centro Cultural. Por mencionar un ejemplo esta penado la pega de carteles en postes o paredes públicas y la delegación no otorga permisos a Asociaciones Civiles, por lo que se ven afectada las oportunidades y estrategias de promoción.

- Oportunidades y Problemas.

**¿Qué oportunidades y problemas descubre el análisis de la situación?**

Oportunidades	Problemas
Aumento de actividades y programación	Falta de recursos financieros
Incremento en la audiencia y convocatoria	La falta de interés de la cultura por parte de la sociedad
Apreciación y entendimiento del Proyecto	La competencia busca la reproducción de nuestras estrategias
Fuentes de financiamiento	La falta de presupuesto y atención del gobierno
Crecimiento de niveles de calidad	
Progreso del grupo operativo	

**¿Cuánto control tiene el planificador sobre estos factores?**

En los factores internos insuficientes ya que el único control que se puede hacer es por medio de evaluaciones de desempeño por que no hay una autoridad como tal ya que no se cuenta con reglamento y todo se hace con consensos y acuerdos voluntarios.

En los factores externos el 60% hablando en términos de competencia, el cual esta en búsqueda de aumento, y en los ambientales, económicos o políticos ninguno.

## HOJA DE TRABAJO

Elementos	Hechos Actuales	Hipótesis	Conclusiones
<b>Ambientales</b>			
• Valores, objetivos y políticas.	Se conocen y se promueven	La meta es la ganancia, la política es el arte y la cultura para todos.	Las estrategias deben generar ganancia. La calidad debe comprometerse.
• Diseño Organizacional	No hay gerente de marca		El plan de Mercadeo es la autoridad para la distribución de todo el esfuerzo de mercadotecnia.
• Análisis de la Situación			
-Demanda Genérica	92 usuarios, 82 convocados netos y 4 organizaciones artísticas.		Precio Promedio 10 talleres X 92 usuarios X \$150 mensualidad = 13,800 + \$3900 de las 4 org. + 3300 (82 convocados X \$40 en entradas promedio) = 21 000.
Patrones de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos; Primavera-verano 35%, Otoño-invierno 65%</li> <li>• Temporadas; Verano 15%, Septiembre 35% y navideña 50%.</li> </ul>	Se supone que continuará la tendencia	La promoción de la oferta de bienes y servicios debe ser fuerte todo el año e intensa en el ciclo primavera-verano y en la temporada de verano.
Perfil de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores abundantes: jóvenes-adolescentes (17-28 años) preocupados por el desarrollo personal de la zona metropolitana.</li> </ul>	Se necesita investigación de mercados para determinar razones de bajo consumo.	El Centro puede aumentar el uso en este mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores regulares: público infantil (4-12 años) y adultos mayores (45-60 años) buscan la recreación en la zona vecina y delegacional.</li> </ul>		
-Demanda de Marca	19.7 X \$150 calculado en este año.		Ventas al por menor = ventas pirámide X alza = \$13 800 X30= \$414000 / \$13800 = 19.7.
Determinantes de la Participación:			
* Posición de la marca	Centro Cultural Alternativo de mediano costo.		Baja posición dada la tendencia de los precios.
Conocimiento			
* Tasa de ensayo	40% del mercado cultural. 0.5% población general.		Se necesitará demasiada publicidad.
* Tasa de recompra	Se está dentro del gusto del público.		Se necesitará promoción para estimular el ensayo.
* Publicidad competitiva		Se supone alta por que los competidores son regionales.	Baja competencia a nivel nacional.
Competencia			
* Estructura del mercado	6 de 16 Centros Alternativos tienen talleres y eventos.	Se supone alta por que es un nicho de mercado fuerte y mínimamente explotado.	Es importante la reacción competitiva por la guerra de precios.
* Política Oficial	No hay ley reguladora, solo lineamientos gubernamentales de orden público		Las AC culturales no tiene regulación oficial y los lineamientos existentes entorpecen las oportunidades.



**Oportunidades:**

Existe una oportunidad para el mercado cultural alternativo, la tendencia de cultura y arte para todos favorece el concepto de aceptación; El Proyecto Pirámide está bien posicionado como Centro Cultural para artistas; Se caracteriza por horarios flexibles y para todo público; Dada la estructura del mercado y la falta de competidores a nivel nacional, la participación deseada en el mercado parece alcanzable; Y La falta de oportunidades es por falta de una Ley Cultural Reguladora.

**Problemas:**

La introducción exitosa del Proyecto Pirámide requerirá suficiente publicidad para crear conciencia y vencer la resistencia del trabajo que implica el preparar el Plan de Mercadotecnia; Se necesita una alta tasa de distribución, debe aumentar con rapidez, para establecer lealtad a la marca antes de que entre la competencia; Se debe equilibrar la necesidad de la gran publicidad y promoción frente a la meta corporativa de lograr una ganancia; y El Proyecto Pirámide debe lograr la más alta convocatoria, audiencia y apreciación obteniéndola de la competencia y sociedad.

HOJA DE TRABAJO PARA LA ESTRATEGIA  
APLICADO AL CENTRO CULTURAL "LA PIRÁMIDE"

La hoja de trabajo para la estrategia ayuda a interrelacionar las oportunidades, los problemas, las metas de la mercadotecnia y las estrategias propuestas. Obliga a justificar el efecto de las estrategias propuestas sobre las ventas, los costos de la mezcla de mercadotecnia y los costos que no son de la mercadotecnia.

- Preguntas críticas estratégicas que se enfocan en una evaluación de la estrategia pasada y de las nuevas estrategias:

- Preguntas estratégicas

**¿Se están logrando las metas financieras y mercadológicas?**

Parcialmente, ya que por un lado se tiene un crecimiento desigual dentro de los avances del Proyecto y por otro lado hay áreas que todavía no se han consolidado como se pretendiera, dando como resultado estrategias mercadológicas fallidas y no alcanzando las expectativas económicas requeridas.

**¿Son todavía óptimas las estrategias de la demanda genérica y de la demanda de marca?**

No, por que no son claros. No se entiende la diferencia entre demanda genérica y demanda de marca. Sé a dado a la tarea de diseñar un plan a seguir que especifique adecuadamente las estrategias.

**¿Se están perdiendo oportunidades porque los actuales problemas (o éxitos) impiden buscarlas?**

Si, debido a que lo urgente esta por encima de lo importante, es decir, en vez de centrarse en las oportunidades financieras para consolidar y promocionar el Proyecto, se van hacia conflictos internos, pagos pendientes o conflictos políticos.

- Metas.

**¿Son las metas financieras: la ganancia, el rendimiento sobre la inversión, el período de retorno o algún otro criterio financiero?**

No, en la mayoría de los casos no se tiene ganancia debido a que los ingresos se van a gastos de mantenimiento, de publicidad, asesorías y a pagos de las deudas adquiridas a través del proceso de consolidación.

**¿Se juzga el desempeño de la mercadotecnia por las ventas, la participación en la comercialización o las ganancias?**

No, por que el conocimiento fundamental de la importancia de la mercadotecnia se desconoce y no se le presta la atención necesaria. Al igual no se aplica una técnica mercadológica como tal.

- Estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

**¿Cuál es la mejor posición de la marca entre las marcas competitivas?**

No se tiene un estudio cualitativo o cuantitativo claro pero se está en los primeros lugares de Centros Culturales Alternativos, se posicionan entre los más conocidos en el ámbito cultural, debido a todas las actividades que se programan durante el año.

También se distingue por la ubicación, las instalaciones y el eclecticismo.

**¿Qué precio se debe asignar para alcanzar las metas?**

Mensualidades de \$350 pesos en los talleres para 30 talleres con 10 alumnos cada uno, \$40 pesos aproximadamente en las entradas de los eventos y \$940 pesos por organización residente.

**¿Cuál es el papel de la publicidad?**

Persuadir al consumidor de que el papel cultural es importante y por lo tanto que asistan al disfrute de los bienes y servicios culturales ofrecidos en este momento, como son los cursos, talleres, eventos, conferencias, exposiciones, etc.

**¿Cuál es el mensaje?**

Que el consumidor recuerde al Centro Cultural, sea fiel mediante el slogan "*Cultura de primer nivel, debajo del segundo piso*" y posicionando en la mente de los consumidores que el arte y la cultura es importante para la autorrealización y es accesible para todos.

**¿Cómo y donde se expresa?**

Por medio de publicaciones, volantes, invitaciones vía correo electrónico, de boca en boca, impresos propios y especializados.

**¿Qué funciones cumplirán la distribución y como se le compensará?**

Promocionar al Proyecto en sectores culturales como son: los museos, librerías, cafeterías, universidades, centros especializados, entre los más importantes.

- Plan de acción para la marca (tácticas).

**¿Cómo se desarrollarán las estrategias?**

- Desglosando, entendiendo y desarrollando las 4'Ps.
- Avanzando con los objetivos, por medio de consensos de los colectivos.
- Realizando una investigación mercadológica detallada de la competencia y de deseos y necesidades de los usuarios.

**¿Cómo se recluta, capacita y motiva al personal de ventas?**

La reclutación es por medio de intereses a fines al Proyecto, es decir, personas que alcancen sus objetivos por medio del arte y la cultura y se desarrollen en áreas existentes o nuevas.

La motivación y capacitación es por medio de sesiones grupales de planeación estratégica participativa y de cursos especializados compartidos con la comunidad interna del Centro Cultural.

**¿Cómo se crea un anuncio publicitario efectivo que comunique el mensaje estratégico?**

Definiendo primero el mercado meta, luego investigación deseos, necesidades y medios informativos que consultan, ven, escuchan, etc. y posteriormente realizando una publicidad creativa, que llame su atención, interés, deseo y acción.

**¿Qué medios se deben emplear: televisión, radio, revistas, periódicos, correo electrónico o qué?**

Todos los masivos (televisión, radio, periódicos y revistas), volanteo, pegan de carteles, mantas, boca en boca y correo electrónico.

- Plan de utilidades.

**¿Cuáles son las actuales ventas de la marca, los gastos de mercadotecnia y la contribución a la ganancia?**

Los costos y gastos de la programación son de aproximadamente de \$4000 mensuales y se ven reflejados en el aumento de la convocatoria de los eventos y talleres, dando como ganancia una alza económica.

**¿Cómo afectarán las estrategias propuestas a estos costos y ganancias?**

Es evidente que el costo aumentará por requerir una programación de mayor calidad y alcance, pero se espera una ganancia más alta, mediante el aumento de la audiencia, convocatoria y asistencia al Centro. Los gastos se reflejarán en remodelaciones o en personal si se requiere.

- Evaluación y control.

**¿Cómo se medirá la efectividad de las estrategias de mercadotecnia y su ejecución?**

- Por el número de personas que conozcan el Proyecto Pirámide y asistan al Centro Cultural, así como el número de suscritos a los talleres.
- Incremento de la audiencia y convocatoria a los eventos.
- El crecimiento de agrupaciones artísticas que busquen desarrollar sus proyectos en el mismo.
- Y por medio de métodos cualitativos y cuantitativos.

**¿Requerirá el nuevo plan desarrollar nuevos sistemas de evaluación y control?**

Si, y se hará de la siguiente forma:

- Evaluación; se medirá por la productividad del personal (tiempos muertos) y por desperdicios de espacios y horas del Centro.
- Control; sobre ingresos económicos, interno en actividades y en el uso correcto de las instalaciones para evitar costos o gastos innecesarios.

## HOJA DE TRABAJO

Áreas de Decisión	Estrategia Recomendada	Efecto sobre el Plan de Ganancia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda Genérica</li> </ul>	No aceptar la situación estática, aumentando el consumo y haciendo cambiar a los que no son usuarios.	La demanda Genérica aumentará a 67%.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de Marca</li> </ul>	Posicionar al Proyecto Pirámide como un Centro Cultural de Excelencia artística y apreciación cultural.	Esta meta debe lograr la meta de 30 talleres y 300 usuarios, 564 convocados netos y 8 agrupaciones.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas estratégicas</li> <li>- Financieras</li> <li>- Mercadeo</li> </ul>	<p>Ser rentable en los primeros años, debido al alto costo de capital invertido.</p> <p>Lograr un 67% de participación unitaria (en \$) del mercado artístico cultural y social.</p>	<p>El plan de utilidades mostrara ganancia para el 2006.</p> <p>Esta meta es razonable, dada la estructura del mercadeo y una buena estrategia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para las 4'Ps</li> <li>- Producto</li> <li>- Precio</li> <li>- Canales</li> </ul>	<p>El producto consiste en bienes y servicios culturales, como lo son talleres, cursos intensivos, conferencias, presentaciones escénicas, poéticas, exposiciones, temporadas de teatro, danza, circense. Además de eventos por temas, servicios de radio comunitaria, software libre, asesorías ecológicas, de producción de eventos y prensa. Servicios de Bibliotecas.</p> <p>\$350 mensualidad X taller \$40 promedio de la entrada de cualquier evento \$940 por organización artística.</p> <p>Distribuir principalmente en zonas culturales, interés común y</p>	<p>Se podría promover con éxito. El concepto resulta poco entendible pero funcional.</p> <p>El precio debe ser atractivo pero la situación autosustentable no lo permite, ya que en la competencia esta en promedio, \$150 mensuales X taller o gratuitos, la entrada es libre o por donativo voluntario.</p> <p>La reputación ayudará a conseguir la distribución, pero tenemos que</p>

	especializado.	competir por el espacio de participación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de Publicidad</li> <li>- Promoción</li> <li>- Texto Publicitario</li> </ul>	<p>Usar muestras y abonos para lograr nuevos ensayos y compras.</p> <p>"cultura de Primer Nivel debajo del segundo piso"</p>	<p>En 2006 se debe alcanzar un tasa de ensayo de 30% y un 30% de uso de repetido.</p> <p>Lograr un 60% de reconocimiento de calidad y aprecio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de Publicidad</li> <li>- Público Objetivo</li> <li>- Medios y Ponderaciones</li> <li>- Investigación</li> </ul>	<p>Adolescentes, jóvenes y adultos (17-28 años) que vivan en la zona metropolitana.</p> <p>Intensa cobertura, frecuencia y visualización en medios masivos, impresos y por internet.</p> <p>Hacer entrevistas a grupos para determinar factores que hacen mínimo el consumo del arte y la cultura</p>	<p>Lograr un 60% de reconocimiento de calidad y aprecio.</p> <p>Lograr un 60% de reconocimiento de calidad y aprecio.</p> <p>Esto debe revelar las razones principales de ganancias bajas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Ganancias</li> </ul>	<p>Para el 2006 (mensual)</p> <p>300 usuarios por 30 talleres = \$45 124.08</p> <p>564 personas netas convocadas de 4 eventos fuertes = \$22 562.04</p> <p>8 organizaciones artísticas = \$7 520.68</p> <p>Para cubrir papelería, limpieza, servicios, atención al público, nómina, publicidad, mantenimiento y contador.</p>	<p>Para cubrir papelería, limpieza, servicios, atención al público, nómina, publicidad, mantenimiento y contador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y Control</li> <li>- Pruebas del producto</li> <li>- Precio</li> <li>- Canal</li> <li>- Publicidad</li> </ul>	<p>Encuestas y entrevistas, demostraciones de talleres para evaluar los beneficios.</p> <p>Verificar el índice de precios de los competidores para cualquier modificación.</p> <p>Verificar el tasa de distribución.</p> <p>Medir el reconocimiento, la calidad, la apreciación y los precios entre el público objetivo.</p>	

## V. CONCLUSIONES

Llego a la conclusión que planeación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una relación factible entre los objetivos y recursos de la organización, así como las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica existirá formando y creando los productos de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. El propósito de la planeación estratégica será contribuir a que la organización seleccione y organice sus líneas de trabajo de manera que se mantengan sanas a pesar de posibles sucesos inesperados y poco favorables.

Indudablemente el aplicar un Plan de Mercadotecnia no implica tener una varita mágica que resuelva todo, sino que mediante la aplicación de éste, la coordinación, y el compromiso que tenga el recurso humano para llevarlo a cabo, den como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos aquí planteados.

Analizar profundamente el funcionamiento interno será la primera tarea a seguir, ya que se necesita contar con el mejor personal y sobre todo que se comprometa con lo que se quiere hacer. Un buen diseño de perfil de puestos será de gran ayuda así como también un soporte sólido para el personal.

Se debe contar con un equipo de trabajo bien identificado con el Proyecto Pirámide y el Plan de Mercadotecnia. Un equipo comprometido con los objetivos institucionales del Proyecto, tanto por parte del grupo operativo como del grupo directivo, conducirá a lograr los propósitos aquí diseñados en un menor tiempo, en donde el beneficio se verá reflejado en el reconocimiento del Centro Cultural "La Pirámide".

La palabra Coordinación, es el mensaje fundamental dentro del trabajo en equipo, esta coordinación implica que todas las estrategias y tácticas diseñadas en el Plan de Mercadotecnia, se cumplan para así obtener los resultados que se tienen planteados.

Mencionando estrategias también será esencial elaborar un plan estratégico que ayude a sobre llevar la reacción que pueda tener la competencia y los propios clientes ante algunos cambios que se realicen en comparación del funcionamiento actual.



La idea esencial del trabajo fue maximizar las oportunidades que hay hoy en día dentro del ámbito cultural y sobre todo disminuir la incertidumbre que actualmente se tiene en el Centro Cultural "La Pirámide" con respecto a ¿Quiénes pueden ser sus clientes?, ¿Quiénes no los son?, ¿Cómo llegar a ellos?, ¿Cómo atraer más público? Y el ¿Cómo generar en la población el interés por la cultura?. Además de los problemas mercadológicos que se tienen y los que se pueden presentar en un futuro, sean afrontados con bases sólidas y sobre todo con un conocimiento óptimo, que den solución a estas dificultades.

Hoy en día mencionar publicidad, es hablar de una fuerte inversión de dinero, pero si se desea tener el crecimiento como se proyecta en el Plan de Mercadotecnia, es una actividad esencial para que el público conozca el Centro Cultural "La Pirámide" y vea el Proyecto como una opción de aprendizaje y recreación. Debido a que los bienes y servicios ofrecidos no son productos que satisfacen una necesidad primaria, es mucho más importante contar con una buena campaña publicitaria, no importando si solo es en impresos, en radio, o en televisión, sino que verdaderamente sea capaz de atraer a ese público que tiene el gusto por la cultura.

Es importante aprovechar que el mercado meta es amplio, que cuenta con una gran oportunidad de crecimiento y para que verdaderamente sea aprovechado, se debe identificar correctamente como impactar a ese público deseoso de aprender y divertirse. Las promociones deben de someterse a un estricto estudio de costo-beneficio para que así los clientes y la gente que participan activamente en el Proyecto Pirámide obtengan la satisfacción anhelada. Otro factor trascendental es combatir la disonancia cognoscitiva en los clientes, procurando las mejores programaciones y actividades de todos los Centros Culturales.

Hablar de cultura, administración y mercadotecnia, implica tres términos que deberían de ir ligados, pero me he dado cuenta que no es así, que hay lagunas de conocimiento en relación a la interacción que tienen y pueden tener estas tres áreas.

Confío firmemente que con proyectos como este, estas tres áreas irán de la mano y se obtendrá el mayor beneficio, que generará al fin y al acabo un campo más amplio de conocimiento y oportunidad por aprovechar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Huges G. David, "Mercadotecnia, Planeación Estratégica": Addison Wesley Iberoamericana, México 1986, Pp.678.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, "Marketing": Person Educación, Octava Edición, México D.F 2001, Pp.692.
- Cravens David W., Gerald E. Hills y Robert B. Woodruff, "Administración en Mercadotecnia". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1993, Pp.867.
- Stanton William J. y Charles Futrell, "Fundamentos de Mercadotecnia". Mc Graw Hill, Cuarta edición en español, México , 1990, Pp.732.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Segunda Edición, México , 1991, Pp.654.
- Porte E. Michael, "Estrategia Competitiva". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1982, Pp.397.
- Steiner George A., "Planeación Estratégica", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Vigésima Quinta Reimpresión, México 2000, Pp.357.
- "Vale la cultura el 6.7 del PIB", El Reforma, Suplemento Cultural, sábado 21 de agosto, 2004, Pp. 12 y 32.
- "Ley Federal de Protección al Consumidor 2004", PROFECO, Dirección General de Publicaciones de la Procuraduría Federal del Consumidor, marzo 2004, México DF, Pp. 92.
- "Documento de presentación de la Asociación de Escritores de México, AC. Ante la Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal", Febrero 2004, Pp. 5.
- "Informe de Actividades 2000-2004", Asociación de Escritores de México AC., Agosto 2004.
- "Informe de actividades 2000, 2001, 2002, 2003, 2004", Centro Cultural "La Pirámide".
- "Sacrifican cultura y a damnificados en el presupuesto", La Jornada, Portada, 17 de noviembre de 2005. pp. 17 a 19 y 4º.
- "16 Lugares Alternativos", Revista Donde Ir, Portada, Grupo Medios Editores, noviembre 2005, México DF, Pp. 18-25.
- [www.piramide.s5.com](http://www.piramide.s5.com) 31 de agosto de 2005

- [www.circovolador.org](http://www.circovolador.org) 2 de septiembre 2005
- [www.cultura.df.gob.mx/culturama7secretaria7servicios7pag46.html](http://www.cultura.df.gob.mx/culturama7secretaria7servicios7pag46.html) 8 de septiembre 2005
- [www.casadellago.unam.mx](http://www.casadellago.unam.mx) 12 de septiembre 2005
- [www.delegacionbenitojuarez.gob.mx](http://www.delegacionbenitojuarez.gob.mx) 20 de septiembre 2005
- [www.inegi.com](http://www.inegi.com) 17 de octubre 2005
- [www.cddhcu.gob.mx/levinfo/pdf/113.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/levinfo/pdf/113.pdf) 8 de diciembre de 2005