



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA
DE TABASCO**



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UNA
GALERÍA DE ARTE EN VILLAHERMOSA, TABASCO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

CARLOS JESUS HERNÁNDEZ CASTELLANOS

DIRECTOR DE TESIS

DR. CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ GARZA

CODIRECTOR

DRA. FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO

VILLAHERMOSA, TABASCO, JULIO DE 2015.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Dirección
E-mail: dirección.dacea@uijat.mx



Oficio No. JEP/189/15.
Julio 6 de 2015.
**Autorización de
Impresión**
Trabajo Recepcional.

**LIC. CARLOS JESÚS HERNÁNDEZ CASTELLANOS
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UNA GALERÍA DE
ARTE EN VILLAHERMOSA, TABASCO"**

Está usted autorizado para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ANCONA ALCOCER
DIRECTORA**



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco



Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, c.p. 86040 Villahermosa, Tabasco
Tel (993) 358 15,00 Ext. 6206 E-mail: posgradodacea@hotmail.com
ABAR/*gsb

CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "Gestión estratégica de marketing para una Galería de Arte en Villahermosa, Tabasco", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 07 días del mes de julio del año 2015.

AUTORIZÓ


Lic. Carlos Jesús Hernández Castellanos

DEDICATORIA:

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante y el entendimiento para concluir esta etapa de mi vida.

A mis padres y a mi hermano, por apoyarme en todo momento y alentarme a seguir adelante.

A mi novia Cristina Bustamante, por creer en mí y apoyarme en esos momentos cuando creí no poder lograrlo y gracias a ella veo culminado este sueño.

A mis sinodales, gracias a su apoyo y su paciencia para la realización de este trabajo.

A mis amigos, que siempre me han apoyado de una u otra forma en todo momento.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

INTRODUCCIÓN

En México existen diversas galerías, museos, centros culturales, auditorios entre otros. Actualmente nuestro país cuenta con un total de 701 galerías distribuidas a lo largo del territorio nacional.

En Tabasco, existen 8 galerías, 6 de gobierno y dos privadas y 25 centros culturales. De acuerdo con la CONACULTA, 2010 existen diversos factores que contribuyen a que los recintos culturales no cuenten con suficientes visitantes, entre ellos son: la falta de tiempo y de recursos económicos.

Según la información un gran porcentaje de la población tabasqueña nunca ha visitado una galería de arte o un recinto cultural pero un pequeño porcentaje de la población mostró su interés por asistir. La cual da como resultado que si se lograra involucrar más para que se interesen y asistan estos porcentajes cambiarían favorablemente por lo tanto es necesario que estos recintos culturales cuenten con estrategias para llamar su atención.

Se tomó como objeto de estudio una de las galerías privadas en Villahermosa que promueve el desarrollo de las artes visuales en el Estado y que a pesar de ser una excelente galería y que en esta se presentan obras de arte solamente, no es muy conocida en la Ciudad. Se observó la necesidad de diseñar estrategias mercadológicas para evitar esta situación.

En Tabasco existe poco interés hacia las artes visuales y por lo tanto, desconocimiento de la riqueza cultural que el Estado posee a tal grado que de acuerdo con los datos obtenidos por la encuesta de hábitos, prácticas y consumo culturales realizados por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes queda reflejada la baja afluencia de personas que visitan los centros culturales lo cual provoca que esta tendencia continúe.

El objetivo de la investigación fue tener un acercamiento con una organización cultural para conocerla a profundidad mediante el uso de herramientas descritas en la planeación

estratégica, mismas que permiten a una organización fijar un rumbo adecuado para lograr alcanzar sus objetivos, la fijación de estrategias permiten a las organizaciones poseer de alternativas para enfrentar al entorno cambiante en donde se desenvuelve.

En el presente trabajo se hizo un estudio exhaustivo de las herramientas que actualmente se utilizan en el ambiente empresarial para desarrollar sus estrategias. Así mismo, se hace una combinación entre herramientas administrativas y mercadológicas aplicadas a las artes y la cultura debido a que el objeto de estudio en este caso se trata de un organismo cultural.

En la actualidad las grandes organizaciones realizan análisis del ambiente en el que operan para tomar las decisiones más acertadas, debido a que es de vital importancia conocer su realidad, las capacidades que tiene para enfrentar los cambios de aquellos factores que no puede controlar y tomar ventaja de acuerdo a sus fortalezas de aquellos factores en los que pueda tomar ventaja y hacer la diferencia.

Actualmente en México existe poca información respecto al uso de estrategias de Marketing Aplicado a las artes. Sin embargo, en países de primer mundo existen grupos de profesionistas, empresarios y artistas que comparten experiencias propias mismas que han obtenido de la planificación y desarrollo de estrategias en el ámbito cultural, ejemplo de ello es la página www.artsmarketing.org. La cual es una organización americana en donde se comparte la metodología y las herramientas para lograr conjuntar: planeación y mercadotecnia.

Por lo anterior, el presente trabajo se enfocó a determinar en un organismo cultural cuáles son los factores que le permitirían desarrollar estrategias para enfrentar al mercado cambiante y para tales efectos esta investigación se dividió en IV capítulos. El capítulo I se enfoca a la metodología que es necesaria para sumergirse en una investigación de esta naturaleza enmarca los procedimientos para la obtención de información primaria y secundaria y el método

para la interpretación correcta de los resultados, el capítulo II se enmarcan las teorías que actualmente existen respecto a la planeación estratégica y mercadotecnia en el ámbito de la cultura y las artes que nos dan un panorama del enfoque desde el cual se observa el objeto de estudio, en el Capítulo III se dan a conocer los antecedentes históricos de la empresa y la información actualizada del ambiente interno y externo del organismo y por último en el Capítulo IV se realiza el análisis FODA de la situación de la empresa y se sugieren las estrategias que la empresa puede utilizar para alcanzar sus objetivos y la visión de la empresa. La finalidad primordial por lo que se realizó este trabajo y en particular en una galería de arte visual, es abrir un panorama más amplio de la necesidad de implementar estrategias que le permitan a un organismo de esta naturaleza ser conocidos por un mayor número de personas y por lo tanto asistan a la galería.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
I.-Tema	8
II.- Planteamiento del problema	8
III.- Justificación.....	9
IV.- Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	11
Preguntas de investigación.....	11
Hipótesis	11
V.- Metodología	11
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Dirección estratégica.....	17
2.1.1 La planeación estratégica	17
2.1.2 Planificación del Marketing cultural.....	18
2.2 Modelo de marketing aplicado a las artes y la cultura.....	21
2.2.1 Producto cultural.....	22
2.2.2 Precio.....	22
2.2.3 Plaza	23
2.2.4. Promoción	23

2.2.5 Plan de comunicación	24
2.3 Proceso de Planificación Estratégica.	25
2.3.1 Análisis del entorno.....	25
2.3.2 Ambiente Externo.	26
2.3.3 Análisis de la competencia.....	26
2.3.4 Mapa de posicionamiento.....	27
2.3.5 Análisis de la competencia en el mercado de las artes.....	28
2.3.6 Segmentación de clientes culturales.....	28
2.3.7 Ambiente interno.....	35
2.3.8 Misión	37
2.3.9 Delimitación de objetivos y estrategias.....	39
2.3.10 Visión	40
2.3.11 Objetivos.	40
2.3.12 Estrategias	41
2.4 Factores estratégicos para actuar sobre el consumidor cultural.....	41
2.5 Estrategias de marketing orientado a la cultura	42
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	43
3.1 Antecedentes de la empresa.....	44
3.2 Análisis FODA	45
3.3 Entorno Externo.....	47

3.4 Infraestructura cultural de Tabasco Museos, Galerías y Casas de Cultura.	51
3.5 Entorno Interno.....	58
CAPITULO IV PROPUESTA/ ESTRATEGIA	64
4.1 Resumen de la situación de la organización con posibles estrategias.	65
4.2 Misión (propuesta).....	67
4.3 Visión (propuesta)	67
4.4 Problema de negocios:.....	67
4.5 Objetivos sugeridos.	68
4.5.1 Estrategias a poner en marcha para alcanzar los Objetivos sugeridos	69
CONCLUSIÓN	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	81

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.-Tema

Gestión estratégica de marketing para una Galería de Arte en Villahermosa, Tabasco.

II.- Planteamiento del problema

En Tabasco solo una parte de la población está interesada en el uso y consumo de productos y servicios culturales en la rama de artes visuales y escénicas, desconoce la riqueza y lo que un artista pretende transmitir con sus obras, aunado a eso los estudios realizados sobre los hábitos, prácticas y consumo culturales realizados por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Ver Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales CONACULTA, 2010) refleja que el público que asiste a los diferentes recintos culturales no tienen interés por realizar alguna carrera curso o taller relacionado con las distintas manifestaciones de la cultura lo que agrava el desconocimiento acerca de la interpretación de las artes. El tiempo y los recursos económicos son los factores que más se hacen notar en el estudio efectuado en Tabasco y que son decisivos para el consumo de los servicios culturales.

De acuerdo al Sistema de Información cultural (SIC, 2015), portal electrónico que cuenta con una base de datos actualizada en materia geográfica, sociodemográfica y económica en materia cultural, muestra que en México existen diversos recintos de cultura que ofrecen servicios al público entre ellos museos, galerías, centros culturales, teatros y auditorios, así mismo muestra que el rango de edades que prevalecen en la asistencia a eventos de teatro, danza o exposiciones se encuentran entre los 23 y 30 años que representa una población joven y que se contrasta con el nivel de estudios más representativo que es el universitario.

En Tabasco, con base a la encuesta antes mencionada, queda enmarcado en el ítem Artes Plásticas que un 95.4% de la población objeto de estudio no ha asistido a alguna exposición de artes plásticas dentro de los cuales se mencionan dibujo, grabado, escultura, pintura y arquitectura, 21.1% de ellos mencionaron le interesaría asistir a este tipo de eventos, por lo que los organismos culturales deben redoblar esfuerzos para disminuir el porcentaje de la población que no asiste a eventos culturales.

La galería de arte objeto de estudio se encuentra ubicada en el corazón de la ciudad de Villahermosa Tabasco. Esta brinda servicios de enseñanza de las artes visuales, organización de eventos culturales, desarrollo de proyectos culturales, instalación de galerías de arte, museografía y museología, diseño de interiores, promoción y desarrollo de arte, venta de obras de arte (pintura, fotografía, grabado, escultura), clases de dibujo y pintura, entre otros.

No cuenta con una planeación que le permita el desarrollo de estrategias eficaces para lograr alcanzar sus objetivos. Las redes sociales y los medios digitales son usados por la galería, pero se desconoce el impacto de su aplicación. No existe un estudio del grado de satisfacción del cliente que asiste a la galería, no existe un análisis de la situación actual de la empresa para realizar comparativos de la evolución que ha tenido desde su creación y si ha sido redituable para la misma. Se desconoce si las percepciones de la audiencia es lo que esperaban.

III.- Justificación

Mucho se ha debatido respecto a si la cultura puede o no hacer uso de las herramientas mercadológicas debido a que “la cultura pero en particular el sector de exhibición de las artes en sus distintas modalidades se ha mantenido tradicionalmente fuera del punto de mira de disciplinas de gestión” (Gómez Ramírez; 2007:124) por otro lado se puede encontrar autores que consideran que es determinante la unificación de estos dos conceptos mercadotecnia y

cultura para aplicar de manera efectiva las estrategias adecuadas que lleven a la consecución de los objetivos empresariales.

Se hace necesario el desarrollo de estrategias mercadológicas adecuadas debido a que la tarea de gestionar un producto cultural requiere destrezas y habilidades para armonizar el producto cultural desde la concepción hasta la comercialización del producto. Una estrategia adecuada permitirá crear un nexo adecuado entre todas las variables inmersas en la gestión de un producto cultural.

Se pretende que las empresas que promueven productos culturales en el estado puedan fijar adecuadamente su filosofía organizacional teniendo como base su realidad, diseñando un plan estratégico que los ayude a fijar el rumbo que debe tomar la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales, brindar estrategias pertinentes con base a la mercadotecnia cultural para atraer audiencia y mantener al público con el que ya se cuenta.

Es importante brindar las herramientas necesarias para poder identificar áreas de unidad que se traduzcan en ventas para una galería, incrementar los patrocinios y artistas, reflejar credibilidad y sensibilizar a la audiencia que desconoce la importancia del arte.

La realización de una planificación adecuada y el uso de herramientas mercadológicas aplicadas a las organizaciones culturales permiten el desarrollo de las estrategias para alcanzar objetivos empresariales.

IV.- Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de una galería de arte para que diseñe estrategias de mercadotecnia cultural en 2015.

Objetivos específicos.

Realizar un análisis de la situación actual de una Galería de Arte.

Proponer estrategias de Mercadotecnia Cultural para una Galería de Arte.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores que permitirían a la galería de arte el diseño de estrategias de mercadotecnia cultural?

¿Qué estrategias podría desarrollar la galería de arte utilizando la mercadotecnia cultural?

Hipótesis

Si la Galería de Arte realiza un diagnóstico de su situación actual entonces podrá diseñar estrategias de mercadotecnia cultural.

V.- Metodología

a) Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación es transeccional explicativa debido a que los datos que se pretenden recabar son de un periodo de tiempo determinado en este caso en verano de 2015 y explicativo por que se explicará el por qué esos factores permitirán el desarrollo de estrategias mercadológicas. Tiene un enfoque mixto debido porque se medirán las variables del entorno externo para la realización del diagnóstico con un método cuantitativo y las variables internas incluirán el uso de herramientas cualitativas.

Como lo menciona Bernal (2010:115) “las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas.”

b) Selección de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple para poblaciones infinitas. La población objeto de estudio son los asistentes a la galería de arte tomando como referencia al público que asiste de manera individual o en compañía de familiares y amigos. Para cubrir la totalidad de las encuestas que deben ser aplicadas se determinará el promedio diario de visitas a la galería así mismo el tiempo necesario para cubrir la totalidad de las encuestas.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$Z = 1.96$$

$$Z^2 = 3.8416$$

$$p = 0.5$$

$$1-p = 0.5$$

$$e = 0.1$$

$$e^2 = 0.01$$

$$Z^2 p(1-p) = 0.9604 \quad n = 96.04$$

c) Recolección de datos

La revisión de la literatura para recabar los datos secundarios se realizó de libros digitales y físicos así como artículos de revistas arbitradas, base de datos para investigaciones científicas y páginas de internet con reconocimiento nacional e internacional, para la obtención de la información primaria se hizo un análisis de la información documental de la galería de una herramienta para la recolección de datos cualitativos la cual consistió en una entrevista

semiestructurada aplicada a la responsable de la galería de arte, mediante la cual se obtuvieron los datos acerca de la historia del organismo en cuestión, conocer la forma en que realiza sus actividades, así como ayudo a determinar la razón de ser y el rumbo que desea tomar el empresario, en este mismo sentido determinó el grado de aceptación hacia el uso de herramientas mercadológicas que permitan alcanzar sus objetivos, se realizó de igual manera una revisión documental de la empresa para determinar los registros con los que cuenta y datos acerca de los productos.

Por otro lado mediante la aplicación de un cuestionario de salida a los visitantes de la galería se determinó el perfil de los asistentes para obtener las características más representativas respecto al uso de los servicios que proporciona la galería de arte, expectativas y frecuencia de asistencia a este tipo de establecimientos para determinar factores que ayuden a la construcción de las comunicaciones integradas idóneas para los integrantes de este mercado.

Se hizo uso de la observación para tener un acercamiento al objeto de estudio, esta se realizó en los horarios en los cuales la galería abre sus puertas al público, mediante esta se pudo apreciar la infraestructura con la que cuenta la galería.

d) Selección del instrumento

Cuestionario basado en la metodología SERVQUAL adaptado al tipo de empresa y tipo de investigación así mismo una entrevista semiestructurada.

e) Validez del instrumento

El método SERVQUAL fue desarrollado para evaluar la calidad en el servicio por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) se utiliza para medir percepciones de los clientes, lo integran 22 ítems y está basado en una escala de Likert en 7 puntos. Las dimensiones que considera para evaluar la calidad son: la tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Para la correcta interpretación de los resultados obtenidos en esta investigación se redujeron de 7 a 5 puntos.

f) Aplicación del instrumento de selección

Se aplicaron las encuestas en un lapso de tiempo de 15 días en el verano 2015 con apoyo del responsable de la galería en los horarios en que se encuentra abierta al público de lunes a sábado de 9:00 a 14:00 horas y de 17:00 a 19:00 horas.

g) Codificación

La primera parte del cuestionario se realizó mediante una lista de verificación a la cual se le asignó un valor numérico para su correcta tabulación, mientras que la segunda parte de la encuesta se realizó mediante una escala de Likert en 5 puntos.

h) Preparación de datos

Para la tabulación de los resultados se utilizó el software informático Microsoft Excel para realizar la base de datos de resultados de cada una de las encuestas aplicadas, se utilizó este software de igual manera para el diseño de los gráficos. Los resultados arrojados por la entrevista se transcribieron a un archivo de software Microsoft Word en una cédula de entrevista.

i) Análisis de datos

Se realizaron gráficos de cada una de las dimensiones que abarca la metodología SERVQUAL y de los datos que permitirán determinar el perfil de la audiencia para proceder a su interpretación con respecto a la relevancia obtenida en cada ítem.

Se hizo un análisis para calcular el Índice de Calidad en el Servicio (ICS) para cada dimensión, mediante la siguiente fórmula obtenida de una investigación basada en SERVQUAL por el Instituto Tecnológico de Sonora (s.f):

ICS = importancia * (Percepciones – Expectativas)

Índice Global de la Calidad

$$ICS_{global} = \sum ICS_i$$

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Dirección estratégica

Se dice que todas las empresas para alcanzar sus objetivos deben tener estrategias adecuadas que permitan la consecución de los mismos, la responsabilidad de la toma de decisiones estratégicas corresponde a la alta dirección es decir, es la alta dirección la que tiene la responsabilidad de llevar una adecuada planeación y de observar que se cumpla a cabalidad.

Una de las funciones de la dirección estratégica resalta en poder determinar cuáles son las herramientas adecuadas que se tienen que emplear para utilizar los recursos y distribuirlos de manera eficiente.

“La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo.” (Palacios Acero , 2010:5)

La dirección estratégica nos permite tomar decisiones para enfrentar cambios en el entorno del macro y microambiente y corresponde a la alta dirección decidir ¿qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿quién? debe desarrollar cada una de las actividades. (Palacios Acero , 2010:6)

2.1.1 La planeación estratégica

Para Rodríguez Valencia (2006) “La planeación implica una visión al futuro, ya que de una situación actual se espera llegar a un resultado final para lo cual se requiere del transcurso del tiempo.”

Entendemos la planeación estratégica como un sistema para lograr alcanzar objetivos organizacionales en el futuro, así como un medio para poder identificar oportunidades y amenazas y adaptarse a los cambios que puedan surgir en el medio ambiente en el que se desarrolla la organización.

Rodríguez, J. (2001) “La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y alcanzar los resultados de una organización.”

“El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización” (Goodstein, L, 1998:25)

Para Llanos Rete, (2009:162) “la estrategia es un plan de acción porque puede esquematizarse como un árbol de decisiones o un mapa de caminos por seguir en cuanto a la operatividad y frente a los escenarios (predecibles e impredecibles).”

Existen cinco tareas administrativas para la creación y puesta en marcha de una estrategia; es decir, las cinco tareas de la administración estratégica las cuales son: desarrollar una visión, establecer objetivos, crear una estrategia para lograr los objetivos, puesta en marcha de la estrategia y evaluar la estrategia. (Strickland, 2002; citado en Llanos Rete, 2009:163).

“La estrategia es “un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas, que intenta aportar a sus accionistas empleados, clientes y las comunidades...” (Mintzbert, Quinn y Voyer, 1997:72).

2.1.2 Planificación del Marketing cultural

Para comprender el concepto y aplicación del marketing aplicado a las artes y la cultura es preciso conocer cómo se define la mercadotecnia y su relación con la cultura, en este sentido la definición propuesta por la American Marketing Association citado por (Ferrel y Hartline,

2012:7) menciona que el “marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”. Así mismo otros autores mencionan que la mercadotecnia es:

Un “proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”. (Kotler y Armstrong, 2008:5).

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (Kotler, 2001:7).

Se hace notar que las anteriores definiciones consideran a la mercadotecnia como un conjunto de procesos que realiza una organización para obtener valor de los clientes generando, ofreciendo e intercambiando productos para establecer relaciones sólidas cliente-organización.

Por otro lado, se considera que el objetivo del marketing no es otro que la optimización de la relación entre empresas y clientes y la maximización de su satisfacción mutua. (Colbert y Cuadrado, 1999).

“La cultura no es algo intangible: se concreta en bienes y servicios. La cultura se puede vender. Museos, teatros y cines, tanto públicos como privados, son algunas de las entidades que pueden aplicar el marketing cultural para fidelizar a sus clientes”. (Codina Mejón y Fransi, 2004:1)

De acuerdo a la conferencia mundial sobre políticas culturales realizada en México en 1982 y organizada por la UNESCO se determinó la siguiente declaración:

“La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”. (ver UNESCO, s.f.)

De acuerdo a la literatura revisada muchos autores han cuestionado la necesidad de aplicar las herramientas de la mercadotecnia a la cultura, siendo esta última considerada ajena a las actividades propias de una empresa u organización.

“La investigación académica en marketing de las artes es relativamente reciente en la historia. Antes de la década de los ochenta, lo único que se podía encontrar en la literatura eran estudios sobre el perfil de la audiencia cultural”. (Campos García, 2010:17).

La mercadotecnia cultural ofrece la posibilidad de un intercambio entre la oferta cultural y los consumidores. No se limita a la venta de un producto o a la promoción del mismo; nos ofrece la posibilidad de conocer mejor a los públicos susceptibles de interesarse en la cultura, y también nos brinda un conocimiento más profundo de las empresas culturales y de su diversa oferta. (Recamán, s.f.)

2.2 Modelo de marketing aplicado a las artes y la cultura.

Colbert y Cuadrado, (1999) proponen un modelo de marketing aplicado a las artes y la cultura considerando que el modelo tradicional no es comparable con la realidad de los organismos culturales y establecen que el punto de partida para este nuevo proceso es el producto y el destino es el mercado, a continuación se presenta este proceso:



Ilustración 1 Fuente: Colbert y Cuadrado (1999)

La mercadotecnia cultural hace uso de los patrocinios para lograr acercar al artista a su público objetivo y a otros que pueda llegar a interesarle el producto cultural de que se trate. “El patrocinio del evento, permite asociar la marca con los atributos del artista y/o de su show,.... permite atraer públicos interesados en la cultura y/o arte y además constituirse un momento propicio para hacer promoción de ventas”. (Gómez Ramírez, 2007:125).

2.2.1 Producto cultural.

Las tres dimensiones que se deben considerar para dirigirnos hacia un producto cultural son la referencial, la técnica y la circunstancial:

Dimensión referencial	Dimensión técnica	Dimensión circunstancial
Disciplina	Del producto consumido	Componentes efímeros
Género	Del proceso de producción	El consumidor
Historia		El artista
Productos competidores		
Productos sustitutivos		

Tabla 1 Fuente: (Colbert y Cuadrado; 1999).

En el marco referencial connota conocimiento del consumidor hacia los productos que le permiten compararlo, implica capacidad para juzgar y diferenciar la calidad de los productos culturales es decir si fueron desarrollados profesionalmente o por inexpertos. Por otro lado la dimensión técnica define el proceso de producción efectuado para la realización del producto así como los materiales con los que está constituida la obra. La dimensión circunstancial se basa en la percepción que tiene el público de las obras que se presentan que pueden ser cambiantes tomando en cuenta del estado de ánimo del observador o la manera en que se colocan las obras en el lugar de exhibición.

2.2.2 Precio

De acuerdo a Colbert y Cuadrado (1999), el precio de asistir a una actividad cultural para el consumidor medio incluye tres elementos claves mismos que se muestran a continuación

- Precio del producto
- Gastos relacionados

- Esfuerzo relacionados

Así mismo menciona que “en la medida en que el consumidor conoce y entiende mejor un producto, menor es el riesgo, ya que puede usar su propio juicio en la evaluación del mismo”.

2.2.3 Plaza

De acuerdo a Colbert y Cuadrado (1999) “la localización de un establecimiento supone la elección de un lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse, como establecimientos comerciales, auditorios, museos, salas de cine, librerías o bibliotecas”, y menciona que “en el ámbito cultural, la forma de consumo de un producto determina su modo de distribución”.

2.2.4. Promoción

Colbert y Cuadrado (1999) mencionan que la promoción es una herramienta de comunicación ante todo, es un medio que se utiliza para transmitir un mensaje y la imagen de la empresa por otro lado Mokwa (1980) citado por (Colbert y Cuadrado; 1999) menciona los objetivos de la comunicación los cuales son:

- 1) Información. comunicar al público que el producto existe y todos los detalles acerca del mismo.
- 2) Persuasión. motivar a los consumidores que adquieran los productos.
- 3) Educación.-proporcionar a los consumidores herramientas para evaluar los productos.

Los programas escolares de formación en museos son ejemplos claros de este punto.

2.2.5 Plan de comunicación

De acuerdo con Colbert y Cuadrado (1999) una vez que el director de marketing ha identificado a que grupos se va a dirigir debe elaborar una estrategia con base a los objetivos y segmentos que se quieren alcanzar y para ello debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién? Una empresa debe conocer la imagen que proyecta, conocer la percepción que el consumidor tiene de ella.
- ¿Qué? Debe decidir el mensaje a enviar.
- ¿Qué ventajas tiene el producto?
- ¿Qué motiva al consumidor a comprar el producto?
- ¿Cuáles son las intenciones de la empresa en términos de comunicación?
- ¿Puede cambiarse la imagen de la empresa?
- ¿Es suficiente con dar a conocer un producto, o necesitan los clientes potenciales que se les lleve al nivel de compra?
- ¿A quién?

La empresa debe de segmentar su mercado y decidir quien recibirá el mensaje.

- ¿Cómo? Que herramienta de promoción utilizará y que medios de comunicación utilizará.
- ¿Cuándo? Cuando es el momento apropiado para transmitir el mensaje.
- ¿Qué resultados? Como coadyuvará al logro de los objetivos empresariales.

2.3 Proceso de Planificación Estratégica.

2.3.1 Análisis del entorno.

De acuerdo a ALTAIR consultores “Para realizar un completo análisis del entorno externo se hace necesario el análisis de los competidores para determinar oportunidades y amenazas. Así como también el análisis de los propósitos y los objetivos de la organización lo cual incluye la misión, la visión y los objetivos estratégicos, lo anterior refleja la importancia de un análisis exhaustivo del ambiente interno y externo de la empresa”. (ALTAIR, s.f.) Así mismo mencionan que las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, el éxito o la supervivencia de la sociedad se debe a la capacidad que desarrolla para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

A. Análisis de la situación (¿Dónde estamos y dónde estamos yendo?)

Mercados.

Consumidores, demanda y segmentos.

Competencia y entorno

Empresa.

Misión y objetivos

Fortalezas y debilidades

Ventajas diferenciales

Tabla 2 Fuente: (Colbert y Cuadrado; 1999)

2.3.2 Ambiente Externo.

El análisis del ambiente externo comprende todos aquellos factores que se encuentran fuera de la organización, por lo que la empresa no tiene control sobre ellos.

2.3.3 Análisis de la competencia

Respecto al análisis de la competencia la mayoría de las empresas enfrentan a cuatro tipos básicos de competencia (Ferrel y Hartline, 2012:103).

- Competidores de marca: Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
- Competidores de producto: Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero estos son diferentes en características, beneficios y precios.
- Competidores genéricos: Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- Competidores de presupuesto total: Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

El análisis competitivo debe progresar a través de las siguientes etapas (Ferrel y Hartline, 2012:104):

- Identificación: Identifica a todos los competidores actuales y potenciales de marca, producto, genéricos y de presupuesto total.
- Características: Se enfoca en los competidores clave al evaluar el tamaño, crecimiento y rentabilidad, objetivos, estrategias y mercados meta de cada uno.
- Evaluación: Evalúa cada fortaleza y debilidad de los competidores clave, incluidas las principales.
- Capacidades y vulnerabilidades que posee cada uno dentro de sus áreas funcionales (marketing, investigación y desarrollo, producción y recursos humanos, etcétera).

- Capacidades: Enfoca el análisis en las capacidades de marketing de cada competidor clave en términos de sus productos, distribución, promoción y fijación de precios.
- Respuesta: Estima las estrategias y respuestas más probables de cada competidor clave bajo diferentes situaciones del entorno, así como sus reacciones a los propios esfuerzos de marketing.

2.3.4 Mapa de posicionamiento

De acuerdo a Leal Jiménez, A. y Quero Gervilla, M. (2010). Para realizar un diseño del mapa de posicionamiento que resulte útil, es importante analizar previamente dos grandes grupos de información:

a. Atributos más valorados por los consumidores: En el ámbito cultural los beneficios que el consumidor satisface en el consumo pueden ser de muy diversa índole (tal y como analizamos en el apartado dedicado a los criterios de segmentación). En este sentido, debemos buscar cuáles resultan más importantes para mi público objetivo. Los atributos que tendremos que analizar puede que en ocasiones no estén relacionados de forma directa con el producto, sino con la imagen de marca. Por ejemplo: ¿asistir a un espectáculo de ópera es “de jóvenes” o “de mayores”? ¿Y el rap? ¿Es “de modernos” o “de antiguos”?

b. Análisis de competidores: la identificación de las organizaciones que operan en mi mismo segmento de mercado será importante a la hora de diseñar estrategias de competencia. Sólo si conocemos quiénes están satisfaciendo las necesidades de los mismos segmentos, podremos diseñar estrategias eficientes en dichos mercados.

2.3.5 Análisis de la competencia en el mercado de las artes.

Según (Quero, s.f.). La visión más clásica de la competencia identifica cuatro categorías:

- Competidores de deseos: competencia con otros deseos inmediatos que el consumidor puede querer satisfacer.
- Competidores genéricos: competencia en otras maneras básicas de satisfacer una necesidad particular.
- Competencia entre modalidades culturales sustitutivas: en este caso, la competencia se encuentra entre diversas alternativas de ocio en cultura.
- Competencia entre organizaciones culturales: cuando el consumidor se enfrenta a la elección entre dos entidades que ofrecen una misma modalidad cultural que puede satisfacer un deseo particular del consumidor.

2.3.6 Segmentación de clientes culturales.

La segmentación de mercados es el proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores que responden de manera similar ante las estrategias de marketing. Menciona que a partir de la información obtenida en este proceso, la organización selecciona los segmentos a los que quiere atender y diseña para ellos una oferta y una estrategia de marketing específica y diferenciada, con lo que se adapta a sus particularidades. (Quero, s.f.).

Entregar servicios acordes a los diferentes tipos de audiencia es de suma importancia para crear en el público que asiste a recintos culturales fidelidad “la diversidad de público, y la amplia oferta de experiencias de ocio, requieren establecer propuestas de contenidos, actividades y servicios más acordes a las preferencias de los diferentes perfiles”. (Fernández Blanco; 2013:10).

De los criterios utilizados (obviando los criterios de tipo personal) destacan, tanto por su frecuencia de uso como por la utilidad que aportan, los siguientes:

- Beneficios buscados.
- Frecuencia de asistencia y tipo de vínculo desarrollado con la organización.
- Momento de realización de la compra.
- Nacionalidad del mercado de destino.

Según María José Quero en (2012). La revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural es la siguiente:

Autores	Criterio	Tipología
Leal y Quero (2011)	Relaciones con la organización cultural Público ocasional o Esporádico.	Público socio o comprometido. Público activo. Público potencial.
Arts Council of England (2008)	Actitudes y nivel de implicación con la organización cultural	13 perfiles de consumidores que se organizan en tres grupos: público de alta implicación, de implicación media y sin implicación actual con la organización cultural.
Garbarino y Johnson (1999a)	Formas de relación con la organización	Consumidores de alto nivel de relación. Consumidores

Quero y Ventura (2011)	(satisfacción, compromiso y confianza)	de bajo nivel de relación.
Garbarino y Johnson (1999b)	Objetivos personales	<p>Orientados hacia el ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos).</p> <p>Orientados hacia el enriquecimiento (cultural, educacional, emocional).</p> <p>Las categorías establecidas no son excluyentes, pudiendo darse diferentes combinaciones entre los dos extremos.</p>
Cuadrado (1998)	Beneficios buscados	<p>Grupo cultural: su principal motivo de asistencia es el acto cultural en sí.</p> <p>Grupo socialmente activo: el acto cultural es una actividad más de ocio, una forma de relacionarse.</p>
Bregada y Nyeck (1995)	Motivos de asistencia	Aquéllos que buscan entretenimiento.

		Aquéllos que buscan diferenciación social.
		Aquéllos que buscan estimulación intelectual.
		Aquéllos que buscan interacción social.
Kotler y Sheth (1997)	Geográficos	Suelen utilizarse varios de
Colbert y Cuadrado (2003)	Demográficos	estos criterios simultáneamente para la descripción de los segmentos. Entre ellos destacan, como criterios más discriminantes: el sexo, la edad, la cultura y la clase social.
	Socioculturales	
Hodgson (1992)	Frecuencia de asistencia	Asistentes regulares. Asistentes ocasionales. Asistentes pasados. Nuevas audiencias. No asistentes.
Walshe (1992)	Conducta	Asistentes actuales
	Actitud	(regulares u ocasionales). Asistentes potenciales.

		Interesados en las artes. No interesados.
Mayaux (1987)	Asistencia	No asistentes: consumidores preocupados por la seguridad, consumidores volcados hacia sus hijos, Hedonistas y pragmáticos). Asistentes: devoradores culturales, los que buscan entretenimiento y una experiencia estética.
Strang y Gutman (1980)	Preferencia artística Grado de implicación	Teatro Danza Lírica Música clásica Música contemporánea Entusiastas Interesados No asistentes
Peterson (1980)	Frecuencia de asistencia	Suscriptores y asistentes perennes Asistentes infrecuentes u ocasionales

		Asistentes aislados
Belk y Andreasen (1980)	Frecuencia de asistencia	Asistentes intensos Asistentes marginales u ocasionales Asistentes improbables
	Previsión de asistencia	Asistentes No asistentes

Tabla 3 Fuente: (Quero, 2012, 56-59)

La frecuencia de asistencia es probablemente uno de los factores más utilizados para la segmentación del mercado cultural, debido básicamente a que diferentes intensidades de asistencia define perfiles diferentes de relación con la entidad, y por lo tanto, requiere de estrategias de relación con el consumidor diferentes.

De acuerdo a Raines (2015) lo importante es que la audiencia se mueva de abajo hacia arriba por lo que se necesita segmentar a la audiencia con base a la frecuencia en que asisten y realizar los esfuerzos de comunicación tomando como referencia dicha frecuencia por lo que define las tácticas que se pueden emplear en cada nivel:

Frecuencia	
	Recompensa a tus mejores usuarios-almuerzos, tarjetas de navidad etc.
Visita frecuente	
	Paquetes de abonos flexibles, esquemas de recompensa
Visitante regular	
	Ofertas Vinculadas: esquemas de lealtad, pequeñas recompensas por incrementar su implicación
Visitante irregular	
	Estrategias de bienvenida, envío de correos el día después, promociones limitadas en el tiempo, Recompensa a tus mejores usuarios –almuerzos, tarjetas de navidad.
Nuevo visitante	
	Captura de datos, grupos de interés promociones, puntos de entrada
No visitante	
	Estrategias de bienvenida

Tabla 4: Fuente: Ver, Raines, K. (2015)

2.3.7 Ambiente interno.

Una de las herramientas que el marketing usa para organizar la discusión de fortalezas y debilidades es usar las 6 “P’s” del marketing como una guía en este sentido enuncian un listado de ejemplos:

Producto	Plaza
1. ¿Qué clase de productos o actividades son ofrecidas?	1. ¿Nuestra localización es atractiva y confortable para nuestro público?
2. ¿Cuándo y dónde lo ofrecemos?	2. ¿La señalización es lo que más nos identifica?
3. ¿Hay otros productos que podrían ser ofrecidos basados en nuestras fortalezas y el nicho de mercado?	3. ¿Es fácil o difícil de buscar?
	4. ¿Podríamos llevar el producto al público de otra manera?
	5. ¿Qué fácil es estacionarse, comer, otros servicios?
Precio	Promoción
1. ¿Cuánto cuesta participar (tiempo-dinero) desde que los clientes dejan su casa hasta que ellos llegan a casa?	1. ¿Qué dicen acerca de nosotros?
2. ¿Cómo es nuestra venta de entradas y servicio al cliente?	2. ¿Qué tácticas de comunicación estamos actualmente usando?
	3. ¿Qué otro mensajes y medios podríamos utilizar?

3. ¿Cómo es nuestro costo comparado con la competencia en opciones de arte y no-arte?	4. ¿Estamos presupuestando suficiente para que el marketing sea efectivo?
	5. ¿Estamos capturando los datos para saber que está trabajando y que no?

Personas	Posicionamiento
1. ¿Quién es nuestro cliente?	1. ¿Es tu posición verdaderamente
2. ¿Quién podría ser nuestro cliente?	única y significativa para el público?
3. ¿Estamos haciendo uso adecuado del publico interno? (administradores, staff)	2. ¿Se tiene definido a cliente objetivo relativo a la competencia?
	3. ¿Cómo podría ayudarte la posición para nuevos clientes?

Tabla 5 Fuente: (National Arts Marketing Project, s.f.).

De acuerdo a (Münch, 2008:29-30) una vez que se ha efectuado el análisis del entorno externo e interno se procede a enunciar: la misión, visión, objetivos estratégicos estrategias, políticas programa y presupuesto.

2.3.8 Misión

Misión es el propósito o razón de ser de la empresa

Se dice que una declaración de la misión no solo debe incluir el propósito de la investigación si no también debe de tomar en cuenta quienes son sus clientes que producto o servicio ofrece, filosofía y tecnología básica.

Para que una misión sea redactada de la manera correcta debe contar con las características deseables que se mencionan a continuación (David, 2013:49-51):

- Tiene amplio alcance es decir ni debe contener montos monetarios ni cifras, porcentajes, proporciones ni objetivos
- Su extensión debe ser menor a 250 palabras
- Es inspiradora
- Identifica la utilidad de los productos de la empresa
- Revela a responsabilidad social de la empresa
- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicio, mercado, tecnologías , preocupación por la supervivencia/crecimiento/la rentabilidad, filosofía auto concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados
- Es conciliatoria
- Es perdurable

De acuerdo con Thomson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strikland III, A. J. (2012:26) “la diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara:

una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde

vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”). Y propone que lo ideal es que la declaración de la misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Para David (2013:52) la misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas y menciona que los requisitos con los que debe contar la declaración de la misión y se enlistan en el cuadro siguiente:

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
Mercados	¿En dónde compite la empresa?
Tecnología	¿La empresa está al día en recursos Tecnológicos?
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

Tabla 6 Fuente Para Fred. R David (2013:49-51)

Según Lerma, (2012:34) la misión debe extenderse y explicarse a partir de cuatro referentes básicos:

1. Esencia	¿Qué es y que debe ser?
2. Producto o servicio	¿Qué hace o que debe hacer la empresa?
3. Mercado.	¿Para quién lo hace o debe hacerlo?
4. Motivo	¿Porque hace lo que hace?

Tabla 7 Fuente: (Lerma, 2012:34)

2.3.9 Delimitación de objetivos y estrategias.

B. Delimitación de los objetivos y estrategias (¿dónde queremos ir?)

Objetivos de marketing

Ventas cuotas de mercado, contribución a beneficios

Mercados.

Consumidores, demanda y segmentos.

Estrategias de Marketing

Segmentos objetivo, posicionamiento

Tabla 8 Fuente: (Colbert y Cuadrado; 1999)

2.3.10 Visión

Para Thompson et al., (2012:23), “una Visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

Resultados de una clara declaración de visión.

Lerma (2012:39) menciona que es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico y propone un cuestionario para la formulación de la visión:

Se debe recordar que la visión debe ser un reto, pero también debe ser realista.

- ¿Qué quiero que mi organización sea en el futuro, al finalizar el tiempo que comprende el plan estratégico?
- ¿En dónde deseo que esté mi organización al finalizar el tiempo que abarca el plan?
- ¿Qué quiero que la organización tenga al finalizar el tiempo que abarca el plan?

2.3.11 Objetivos.

Todo objetivo debe ser alcanzable factible, cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedarse registrado por escrito (Steiner citado por Lerma, 2012:48).

Cuestionario para definir los objetivos según Lerma (2012:49):

- ¿Qué quiero lograr? (título del objetivo)
- ¿Cuál es la magnitud de lo que quiero lograr?

- ¿Existen algunos elementos cualitativos en el objetivo?
- ¿Cuándo quiero haberlo logrado?
- ¿Es factible lo que quiero lograr?, pero representa un reto.
- ¿Cómo quiero lograrlos?
- ¿Quién es o quiénes son los responsables de cumplir con el objetivo?

2.3.12 Estrategias

“Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos”. (Lerma, 2012:61).

2.4 Factores estratégicos para actuar sobre el consumidor cultural

De acuerdo a (Leal y Quero, 2010) los factores estratégicos son los siguientes.

- La comunicación
- El producto cultural
- El precio
- La distribución
- Las personas: el personal inmerso en la prestación del servicio cultural.
- El entorno físico
- La servucción: solo para los casos en que se ofrecen servicios puros, como la gestión de un espacio escénico, un museo o una sala de cine, es decir la forma de cómo gestionar el proceso de producción del servicio

2.5 Estrategias de marketing orientado a la cultura

Para poder realizar estrategias de marketing el primer paso que debe de realizar una organización es responder a las siguientes interrogantes. (Colbert y Cuadrado; 1999).

- ¿En dónde se encuentra la empresa y hacia dónde vamos? Es decir realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- ¿Hacia dónde queremos ir? Plantear objetivos estratégicos.
- ¿Cuánto nos vamos a implicar en el marketing? Asignación de recursos
- ¿Cómo podemos llegar? Programa de marketing
- ¿Cómo podemos hacerlo? Ejecución

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Antecedentes de la empresa.

La idea de la formación de una galería surge de la mente de una mujer emprendedora durante su época de estudiante de maestría en 2009. Esta idea se materializó en 2010 fecha en la que inicia sus actividades empresariales con una exposición en un restaurante de prestigio llamada Equinos en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Surge con la finalidad de lograr el desarrollo de las artes visuales en el estado de Tabasco y está enfocada a la producción y comercialización de proyectos museográficos y servicios culturales en beneficio de la creación de las artes visuales en Tabasco y México.

Diseño integral en torno a exposiciones de arte incluido: la planeación, la producción, el montaje y diseño de la imagen corporativa del proyecto. Gestión de espacios culturales.

Con del trabajo colaborativo entre los medios de comunicación, asesores, diseñadores, artistas, fotógrafos, montajistas y la gran apertura sobre el uso de los recursos tecnológicos para las campañas de promoción y difusión logramos el éxito en la comercialización de los productos finales de Museográfica, Desarrollo Cultural.

Especialidades: Promoción y Desarrollo de las Artes Plásticas y Visuales en Tabasco y México.

Su Director General es egresado de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la Licenciatura en Historia y especialidad en Museografía. Tiene una Maestría en Promoción y Desarrollo Cultural y una especialidad en Museografía por la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, “Manuel del Castillo Negrete” INAH.

3.2 Análisis FODA

	<p style="text-align: center;">1. Fortalezas</p> <p>F1. Cuenta con piezas de arte de artistas reconocidos en el ambiente cultural del Estado de Tabasco.</p> <p>F2. El personal responsable de la galería está altamente capacitado en el ámbito de las artes visuales.</p> <p>F3. Cuenta con la experiencia necesaria para recibir artistas de otros Estados de la República.</p> <p>F4. Cuenta con una sala exclusiva con todo los elementos necesarios para montar una exposición.</p> <p>F5. Cuenta con los recursos materiales para el montaje de exposiciones fuera de la galería.</p> <p>F4. Cuenta con el apoyo de artistas visuales quienes ofrecen sus obras para ser mostradas en su galería.</p> <p>F6. Es una galería exclusiva para obras de arte visuales.</p>	<p style="text-align: center;">2. Debilidades</p> <p>D1. El establecimiento donde de se encuentra ubicada la galería es rentado.</p> <p>D2. Es un espacio demasiado pequeño</p> <p>D3. No cuenta con un estacionamiento para los clientes que visitan la galería siendo principalmente personas que tienen poder adquisitivo alto.</p> <p>D4. No cuenta con un plan estratégico formal.</p> <p>D5. No cuenta con manuales de procedimientos que le permitan conocer los procesos para adquisición y resguardo de las piezas de arte que ingresan a la galería.</p> <p>D6. No emplean un plan de mercadotecnia formal por lo que el personal desconoce los beneficios que con su uso obtendrían.</p> <p>D7. Tiene identificado a sus clientes pero no realiza estudios de satisfacción y no les da seguimiento para incitar a una nueva compra.</p> <p>D8. La zona de la ciudad donde está ubicada la galería no refleja el status que la galería desea alcanzar ni corresponde al perfil de clientes a quien va dirigida la oferta.</p>
<p style="text-align: center;">3. Oportunidades</p> <p>O1. Es la única galería privada en Villahermosa de esta naturaleza.</p> <p>O2. Existen espacios como los centros de educación superior en donde se encuentran clientes potenciales.</p> <p>O3. Participar en Ferias y eventos que realiza el gobierno del estado para la difusión de la cultura.</p> <p>O4. Localizar la galería en un punto estratégico como lo es una plaza ubicada en zonas de afluencia de personas con alto</p>	<p style="text-align: center;">5 Fortalezas/oportunidades</p> <p>(F3-O1) Realizar alianzas estratégicas con galerías de otros estados de la república para realizar intercambios de exposiciones, permitiendo que las obras y la galería se den a conocer en otros puntos geográficos de nuestro país</p> <p>(F5-O3,O4) al contar con los recursos materiales puede realizar exposiciones en ferias y en puntos estratégicos del estado de tabasco</p> <p>(F4-O7) se pueden elaborar y desarrollar campañas de marketing</p>	<p style="text-align: center;">6- Debilidades/oportunidades</p> <p>(D7,D6-O5) Se pueden realizar encuestas de satisfacción al cliente y difundir las actividades realizadas por la galería a través de medios electrónicos.</p> <p>(D2,D3-O4) En el Estado de Tabasco existen diversas plazas que cuentan con espacios disponibles para instalar la galería, a las cuales asiste la audiencia que cumple con los perfiles de la audiencia de la galería.</p>

<p>poder adquisitivo.</p> <p>O5. Incremento de uso de las tecnologías móviles entre la población Tabasqueña con acceso a internet de alta velocidad que permiten a las personas estar conectadas en tiempo real.</p> <p>O6. Programas de apoyo del gobierno del estado para el desarrollo artístico.</p> <p>O7. La gente que gusta de las artes y conoce de ellas son personas con preparación académica profesional y nivel socioeconómico de medio a alto.</p> <p>O7. Las percepciones de los clientes acerca de la organización son buenas.</p>	<p>para instituciones educativas con materias y recursos de calidad</p>	
<p>4. Amenazas</p> <p>A1. Falta de programas de gobierno para difundir el arte y que brinden financiamiento para el desarrollo de actividades que la empresa realiza.</p> <p>A2. Poco interés de la población hacia las artes visuales.</p> <p>A3. Impuestos elevados para el nivel de ingresos que la empresa obtiene.</p> <p>A4. Competidores: indirectos (principalmente artistas que de forma independiente venden sus obras).</p> <p>A5. Competidores directos: galerías en la ciudad financiadas por el gobierno mejor ubicadas y más conocidas.</p>	<p>7- Fortalezas/amenazas</p> <p>(F1,F2,F4 -A4) Se pueden utilizar estrategias de posicionamiento de marca para que los artistas perciban a la galería como una empresa de prestigio, respaldada por el alto conocimiento del mercado que posee.</p>	<p>8- Debilidades/ amenazas</p> <p>(D3, D4, D5, - A2) La principal razón por la cual las debilidades y amenazas pueden frenar el crecimiento de la galería es que al no contar con una planeación estratégica formal, no existe un orden ni un protocolo para realizar diagnósticos para tomar decisiones en el mercado cambiante.</p>

3.3 Entorno Externo

- Hábitos de consumo cultural en el Estado de Tabasco.

De acuerdo a la información documental realizada, Tabasco cuenta con una población total de 2, 238,603 habitantes de los cuales 1, 100,758 son hombres y 1, 137,845 son mujeres, la edad promedio es de 25 años por lo que se determina que es una población joven.

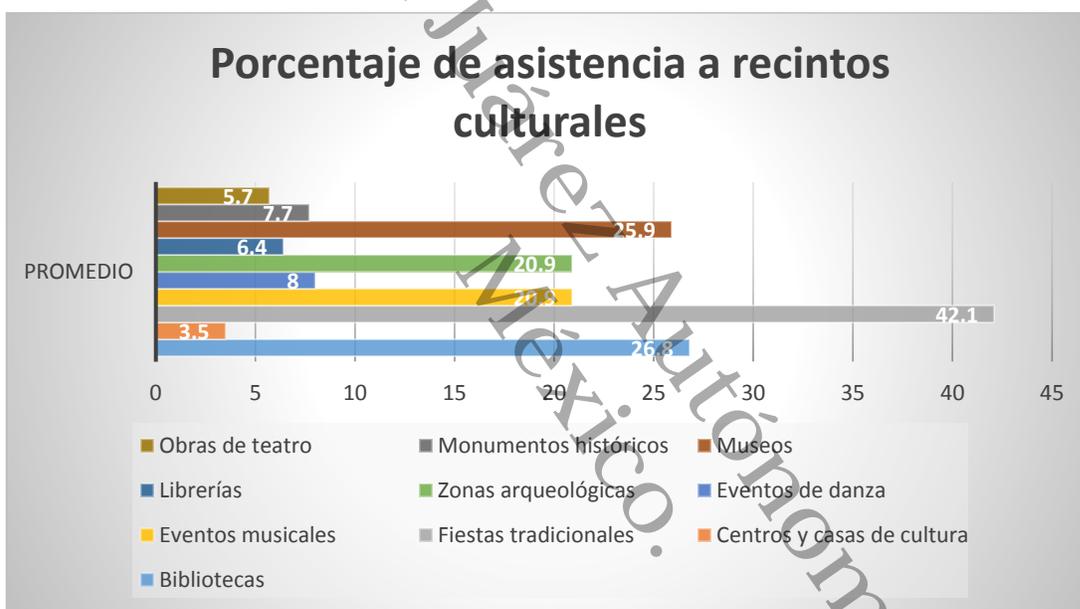
En 2010, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) realizó un estudio acerca de los hábitos de consumo cultural a nivel Nacional mismos que reflejan los resultados de la situación actual del estado respecto del uso de estos espacios. (Ver tabla 9).

Tabasco: Porcentajes de asistencia a eventos y espacios culturales en los últimos 12 meses											
	Bibliotecas	Centros y casas de cultura	Fiestas tradicionales	Eventos musicales	Eventos de danza	Zonas arqueológicas	Librerías	Museos	Monumentos históricos	Obras de teatro	
Promedio	26.8	3.5	42.1	20.9	8	20.9	6.4	25.9	7.7	5.7	
Sexo	Hombre	24.43	2.77	40.5	19.77	6.12	20.25	25.56	7.46	5.05	
	Mujer	29.12	4.25	43.64	22.02	9.84	21.51	26.23	7.97	6.31	
Edad	13-17	67.63	3.82	44.63	21.4	6.84	24.53	31.1	11.81	6.46	
	18-22	66.97	7.13	33.17	30.46	10.08	27.2	7.99	47.8	8.95	12.99
	23-30	24.88	4.36	46.2	36.32	11.82	28.56	9.36	15.32	7.18	6.58
	31-45	7.34	2.45	41.68	17.26	8.1	20.12	7.37	21.95	8.25	4.5
	46-55	3.32	3.08	49.25	11.11	6.81	42.28	5.88	13.72	7.11	2.07
Educación	56+	3.09	0.43	38.53	4.83	2.67	9.35	2.45	8.44	2.36	1.02
	Ninguna	0	0.9	31.91	2.39	3.46	10.45	0	4.41	0	0
	Primaria	5.01	1.48	42.33	10.3	7.72	8.27	3.94	16.68	2.87	4.47
	Secundaria	25.43	3.21	45.08	18.4	7.09	19.84	7.81	23.63	6.31	3.35
	Bachillerato	41.19	3.74	38.8	32.02	10.14	29.93	6.12	35.5	13.09	8.34
Ingreso	Universidad +	64.78	10.48	46.7	40.49	10.81	37.61	12.48	47.89	15.92	15.63
	Hasta 1,500	12.86	1.7	54.47	13.39	13.33	15.69	3.54	33.26	2.57	3.84
	1,501-3,000	25.17	3.04	32.46	17.82	7.16	19.73	8.84	20.34	5.02	3.72
	3,001-6,000	27.82	3.03	34.48	22	5.37	18.14	5.44	22.18	7.64	4.98
	6,001-12,000	35.17	3.91	32.38	26.4	3.86	23.52	7.86	26.85	11.54	8.8
Más de 12,000	33.16	16.28	56.28	46.63	32.13	75.11	15.47	68.87	24.43	15.09	

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI/SIC, CONACULTA (http://mapa.sic.gob.mx/index.php?estado_id=27&g=perfiles)

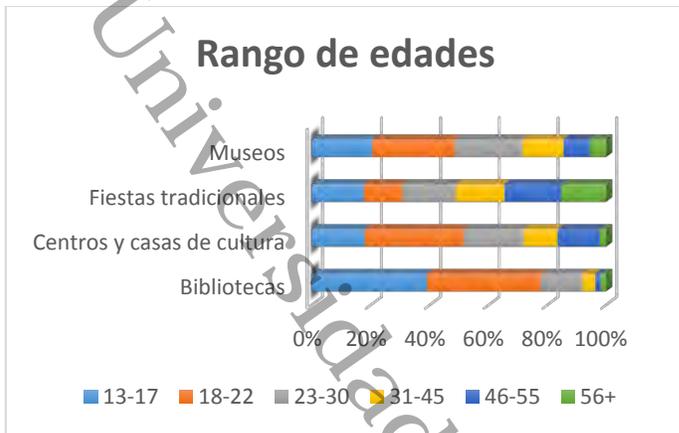
Tabla 9 Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI/SIC, CONACULTA (http://mapa.sic.gob.mx/index.php?estado_id=27&g=perfiles)

De acuerdo a la tabla anterior se elaboró el siguiente gráfico en donde se puede apreciar que los 3 espacios culturales de mayor afluencia de visitantes son los que corresponden a las fiestas tradicionales, en segundo lugar las bibliotecas y en tercer lugar se encuentran los museos, por otro lado el espacio menos visitado corresponde a los Centros y Casas de cultura (ver ilustración 2).

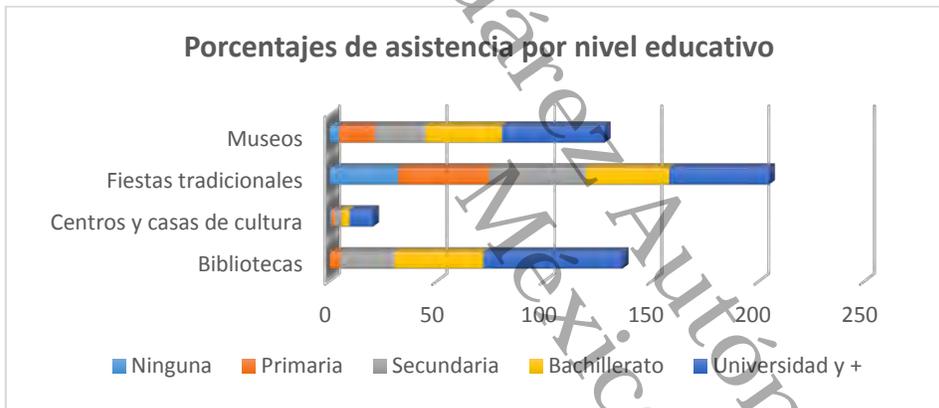


Gráfica 1 fuente: Elaboración propia

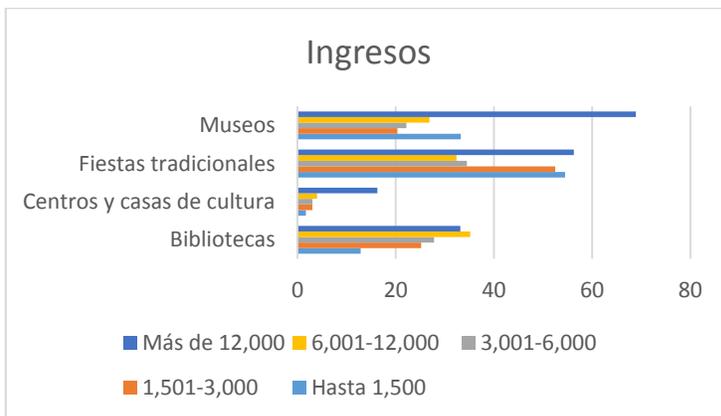
El grueso de la población que asiste a eventos o recintos culturales esta entre los 13 y 30 años (ver gráfica 2), así mismo el nivel educativo es el universitario y bachillerato (ver gráfica 3).



Gráfica 2 Fuente: elaboración propia.



Gráfica 3 Fuente Elaboración propia.



Gráfica 4 Fuente: Elaboración propia

3.4 Infraestructura cultural de Tabasco Museos, Galerías y Casas de Cultura.

a) Tabasco comparativo a nivel nacional.

- Museos

Datos nacionales	Recursos en Tabasco
Total de recursos:	Total de recursos:
1,263	22 (1,74%)
Total de Habitantes:	Total de Habitantes:
112,336,538	2,238,603
Habitantes por recurso:	Habitantes por recurso:
88,944	101,755

Tabla 10 Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010. Sistema de Información Cultural, CNDI, CONACULTA, 2015

- Centros y casas de cultura

	Nacional	Tabasco	%
Cantidad total de centros y casas de cultura:	1,898	25	1.32
Población:	112,336,538	2,238,603	1.99
Habitantes por centros y casas de cultura:	59,186	89,544	
Porcentaje de la población que habita en municipios con al menos un centros y casas de cultura:	86.62	100.00	

Tabla 11 Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 2010. Sistema de Información Cultural, CNDI, CONACULTA, 2015

En el estado de Tabasco existen 6 galerías y 25 centros culturales de gobierno:

Galerías de Arte en Tabasco	Centros culturales
Galería del Fondo Tabasco	Centro Cultural Villahermosa
Av. Carlos Pellicer Cámara s/n	Av. Francisco I. Madero s/n esq. Manuel
Centro	Sánchez Mármol
CP 86000, Centro, Tabasco	Centro
	CP 86000, Centro, Tabasco
Galería de Arte El jaguar despertado	Sala de Arte Antonio Ocampo Ramírez
Narciso Sáenz 117	Periférico Carlos Pellicer Cámara s/n
Centro	Zona CICOM, acceso principal del Centro de
CP 86000, Centro, Tabasco	Investigación de las Bellas Artes (CEIBA)
	CP, Centro, Tabasco
Galería Dr. Miguel Ángel Gómez Ventura	Casa de Artes José Gorostiza
Prol. Usumacinta 1402	Periférico Carlos Pellicer Cámara s/n, Zona
Fracc. La Choca	CICOM
CP 86035, Centro, Tabasco	Centro
	CP 86000, Centro, Tabasco
Galería Permanente Dr. Miguel Ángel Gómez Ventura	Casa de Cultura Carlos Pellicer Cámara
Av. 27 de Febrero 640 esq. Peredo	Zaragoza s/n esq. Leandro Adriano
Centro	Centro
CP 86000, Centro, Tabasco	CP 86501, Cárdenas, Tabasco

Galería del Palacio de Gobierno	Casa de Cultura Municipal de Jonuta
Calle Independencia 2	24 de Mayo s/n
Centro	Centro
CP 86000, Centro, Tabasco	CP 86780, Jonuta, Tabasco
Galería de Arte Siempre Viva	Instituto Juárez
Narciso Sáenz esq. Miguel Lerdo de	Av. 27 de Febrero 640 esq. Peredo
Tejada	Centro
Villahermosa Centro	CP 86000, Centro, Tabasco
Centro	
CP 86000, Centro, Tabasco	
	El Jardín
	Av. Constitución 58
	CP, Jalpa de Méndez, Tabasco
	Casa de Cultura de Jalpa de Méndez
	Plaza Hidalgo 1
	Centro
	CP 86200, Jalpa de Méndez, Tabasco
	Casa de Cultura Ing. Leandro Roviroso Wade
	Plaza Benito Juárez 4
	CP 86870, Tacotalpa, Tabasco

Tabla 12 Fuente: <http://sic.conaculta.gob.mx>

Galerías Privadas

• Mukul já

Rosales 111 entre Cuauhtémoc y Castillo, Centro

a 2 casas de la SALIDA del Estacionamiento Los Pajaritos.

Museográfica Desarrollo Cultural

General Ignacio Zaragoza 814

Villahermosa (Tabasco)

Tabla 13 Fuente: elaboración propia.

b) Apoyos financieros recibidos

- El Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico (PECDA) otorgado por conaculta.
- Feria del chocolate

c) Uso del internet en Tabasco

“De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Tabasco existen 717 mil 996 usuarios de la red, esto al cierre de 2012, lo que representó un crecimiento de 8.8 por ciento, en comparación con las cifras del año anterior.” (Chavez, 2013).

d) Competencia.

Los principales competidores que tiene esta empresa los conforman los mismos artistas que se encuentran en la ciudad de Villahermosa, quienes distribuyen por su propia cuenta las obras que realizan y no hacen uso de los servicios que la empresa proporciona, esto ocasiona que exista un número de artistas que no ven a la organización como un medio para darse a conocer y que respalde sus obras. En este sentido, existe una resistencia por parte de ellos debido a que las obras para ser expuestas en la galería necesitan de un proceso de selección para que puedan presentarlas y por lo tanto el artista prefiere vender sus obras por su cuenta.

Así mismo, los recintos de cultura se consideran competencia indirecta debido a que captan un número considerable de audiencia y en algunos de estos sitios se pueden adquirir obras tal es el caso de la Galería el Jaguar Despertado y la galería de arte privada Mukul já, esta última ha usado de los servicios de la empresa objeto de estudio.

Competidor	Ventaja Competitiva
Artistas independientes	Los artistas tienen el talento creativo y son los productores de las obras. Mientras que la galería es solo un intermediario.
Galerías de Gobierno en el Estado de Tabasco	Tiene apoyo publicitario del gobierno para la promoción y difusión de la cultura.

Tabla 14 Fuente: elaboración propia.

e) Segmentos de mercado.

El mercado de la galería de arte está conformado por personas de entre 30 años en adelante quienes tienen un nivel de ingresos de medio a alto y principalmente cuentan con un nivel de estudios de licenciatura y posgrado. Este dato se puede contrastar con el estudio de Hábitos de consumo de Cultura realizado por CONACULTA en 2010, que refleja que los asistentes a galerías y museos se encuentran en ese rango de edad y nivel de estudios.

Así mismo, un mercado en el cual la galería ha tenido éxito es en el educativo debido a que ha realizado presentaciones con las obras proporcionadas por distintos artistas en los espacios que les han brindado diversos campus en el Estado debido a que el profesorado, trabajadores administrativos de este tipo de instituciones cuenta en su mayoría con un nivel de estudios y nivel de ingresos que representa una oportunidad para los servicios y productos que la empresa ofrece.

f) Análisis de las expectativas del cliente

Los resultados de la aplicación del cuestionario **SERQUAL** para medir percepciones y expectativas y en particular los obtenidos de los ítems del 10 al 25 se muestran a continuación:

A continuación para contar con una apreciación más adecuada de los resultados obtenidos se muestra el rango de porcentajes de satisfacción del cliente aplicado en una escala de Likert en una escala de 0 a 100:

1 Extremadamente insatisfecho 0-20

2 Insatisfecho 20-40

3 Neutro 40-60

4 Satisfecho 60-80

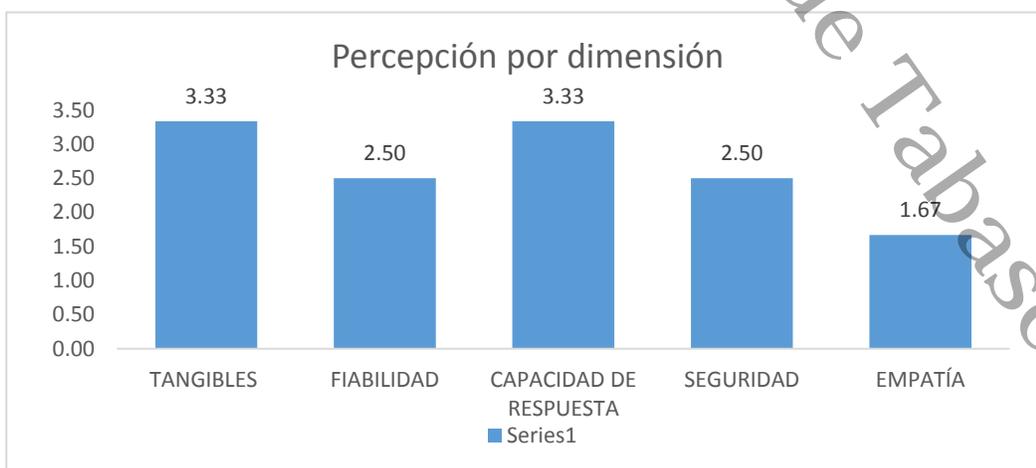
5 Extremadamente satisfecho 80-100

De acuerdo a la tabla 15 el índice de la calidad en el servicio (ICS) arrojo resultados negativos lo que indica que las percepciones de los clientes se encuentran por debajo de las expectativas, lo anterior puede apreciarse gráficamente en la ilustración 7.

	Percepción	Expectativas	ICS(índice de calidad en el servicio)
TANGIBLES	3.33	5	-1.67
FIABILIDAD	2.50	5	-2.50
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3.33	5	-1.67
SEGURIDAD	2.50	5	-2.50
EMPATÍA	1.67	5	-3.33
PROMEDIO GENERAL	2.67		
ICS GENERAL	-2.33		

Tabla 15 Índice de calidad en el servicio. Galería de Arte. Elaboración Propia

La empresa se encuentra en el rango de la escala de Likert de 1-100 en el rubro neutro debido a que el resultado de las percepciones es 2.67 lo que equivale al 53.40% en esa escala, la gráfica 5 muestra los promedios obtenidos por cada dimensión.



Gráfica 5 Percepción por dimensión evaluada. Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el análisis de brechas obtenido de los resultados de la encuesta que muestra que tan pronunciada es la distancia entre las percepciones y las expectativas del cliente.



Gráfica 6 Gráfico de brechas. Fuente: elaboración Propia.

3.5 Entorno Interno

Mediante la revisión la entrevista realizada y los datos obtenidos en la revisión documental en la galería se pudieron obtener los siguientes datos:

La galería no cuenta con una filosofía organizacional cuenta con una misión la cual cuál no refleja la razón de ser de la organización.

- Misión Actual

Desarrollar la cultura en Tabasco y proyectarla en el país y el mundo, mediante la comercialización de los productos de los creadores visuales en Tabasco y México.

- Visión

No cuenta con una visión empresarial definida

- Objetivos.

No cuenta con objetivos definidos

- Estructura organizacional

En la galería trabajan 3 personas que realizan diversas actividades pero no tiene distribución de puestos.

a) Producto

1. Obras de arte. Son expuestas en la galería que se encuentra ubicada en la colonia centro de la ciudad de Villahermosa, estas obras son producto del talento de artistas del Estado de Tabasco quienes están interesados en difundir sus piezas y que el público pueda apreciarlas y/o adquirirlas. El proceso de selección de las obras es realizado de forma empírica por la gerente general de la empresa quien menciona que el requisito para que un artista logre presentar su obras en la galería es mostrar en primera instancia cada una de las obras que haya realizado y analiza la trayectoria del mismo, se evalúan las características de forma minuciosa para determinar si cumple con los requisitos de calidad para ser seleccionadas, cabe señalar que no existe un documento que determine cuáles son estas características que se evalúan, y no existe un procedimiento de resguardo. Se le hace saber al artista las condiciones para que una pieza sea expuesta en las salas de la galería y

se determina el porcentaje de ganancia que obtendrá al momento que sea vendida la pieza así como el porcentaje que corresponderá a la empresa por el resguardo y las todas las actividades realizadas para el proceso de venta.

El tipo de obras de arte que la galería considera son: pintura, fotografía, grabado, dibujo y esculturas

2. Diseño de interiores
3. Museografía y museología
4. Montaje de exposiciones Se brinda el servicio de montaje de exposiciones para artistas que así lo soliciten en diversos puntos de la ciudad, hoteles y restaurantes de prestigio.
5. Fotografía.
6. Promoción y desarrollo del arte.
7. Organización de eventos culturales.

La tabla 16 muestra un listado de los distintos trabajos realizados por la galería de arte en el ámbito de Museografías, así como planeación, diseño, producción, montaje y difusión de exposiciones artísticas.

Museografías
• Exposición Deidades Mayas de Fernanda Reyna. Abril 2010. Hotel Quinta Real Villahermosa, Tabasco.
• Exposición XV años Enfocarte. Septiembre 2010. Galería Jaguar Despertado y Galería Siempre Viva.
• Exposición In La Kech de Pedro Tena fotógrafo. Agosto 2010. Galería el Refugio de la Luna, Villahermosa, Tabasco.
• Exposición Arte Ingenuo de Antonio Mendoza. Plaza Crystal. Diciembre 2010. Villahermosa, Tabasco. Museografía, Montaje, Promoción y Difusión.
• Promoción de Obra y artículos alternativos a las mismas. Librería Universitaria, UJAT. Villahermosa, Tabasco.
• Exposición fotográfica Febrero al Natural, de Roberto Porter Núñez. Librería Universitaria UJAT. Del 21 al 28 de febrero de 2011. Museografía, Planeación, Diseño, Producción, Museografía, Montaje, Promoción y Difusión de las siguientes Exposiciones.
• Equinos de René García. Mayo 2010. Restaurant Los Jinetes, Villahermosa, Tabasco. Catálogo de Exposición.
• Del Cacao al Chocolate. Junio 2010. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza, Villahermosa, Tabasco. Artículos promocionales con reproducciones de
• Homenaje a Rubén Barcelata, Julio 2010. Tapijulapa Pueblo Mágico, Tapijulapa, Tabasco.
• Imágenes Tabasco, colectiva fotográfica itinerante. Septiembre 2010. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza, Villahermosa, Tabasco. Noviembre 2010,
• Habaneras de Tomás Inda Barrera. Octubre 2010. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza, Villahermosa, Tabasco.
• Colectiva Museográfica. Octubre 2010. Galerías Tabasco, Villahermosa, Tabasco.
• Arte Chocolate colectiva plástica, Noviembre 2010. 1er Festival del Chocolate Tabasco. Centro de Convenciones. Villahermosa, Tabasco.
• Artistas en el Camino. Noviembre 2010. 1er Festival Del Caminero, Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Producción de la programación
• Lo Griego de Jaime Reynés. Diciembre 2010. Restaurant Mr. Sushi. Villahermosa, Tabasco.
• 2011 colectiva de doce artistas plásticos y visuales. Galería Olmeca. Villahermosa, Tabasco. 19 de enero al mes de marzo de 2011 .
• Obsequio de una obra de arte mediante la promoción lanzada a través de Facebook para el 14 de febrero de 2011. Donado por el Artista Plástico
• El Musical de Karla Sierra. Marzo 04, 2011 a mayo 13 2011. Restaurant Mr. Sushi. Villahermosa, Tabasco.
• Grandes obras pequeño formato del Grupo Trepidarte. Galería Olmeca. Hotel Olmeca Plaza, Villahermosa, Tabasco. Marzo 31, 2011 hasta junio 12,
• Destellos de la Ciudad. Colectiva Plástica. Abril 08, 2011. Restaurant Mata Hari. Villahermosa, Tabasco.
• Tabasco a través de la lente. Fotografía de Julien Valantín. Mayo 06, 2011. Centro Comercial Plaza Crystal. Villahermosa, Tabasco.
• Tierra Verde. Colectiva Plástica. Mayo 16 a mayo 31 de 2011. Galerías Tabasco. Villahermosa, Tabasco.
• Armonías del Color. Individual Plástica de Prudencio Pérez. Restaurant Mr. Sushi. Junio 1 de 2011. Villahermosa, Tabasco.
• Exposiciones en la librería universitaria, UJAT, a la actualidad.
• Arte Chocolate colectiva visual de 28 creadores tabasqueños. Noviembre 2011. 2do. Festival del Chocolate Tabasco. Centro de Convenciones.
• Coordina la Museografía en Galería Olmeca del Hotel Olmeca Plaza, así como en el Restaurant Mr. Sushi Villahermosa.
• ARTE VISUAL 15. Colectiva visual de 15 creadores tabasqueños. Exposición Itinerante por los municipios de Centro (Plaza Crystal), Teapa (Palacio Municipal), Cárdenas (Palacio Municipal), Comalcalco (Casa de la Cultura) y UJAT (Feria Universitaria del Libro 2012). De Febrero a Noviembre de
• Reminiscencias. Individual Plástica de Prudencio Pérez. Café Galería el Refugio de la Luna. Febrero – Abril de 2012. Villahermosa, Tabasco.
• Erro Val. Individual Plástica de Ernesto Robles. Restaurant Mr. Sushi. Febrero – Abril de 2012. Villahermosa, Tabasco.
• DOS. Plástica de Mayra Alphand y Jorge Torres. Restaurant Mr. Sushi. Mayo - junio de 2012. Villahermosa, Tabasco.
• Tabasco. Individual Plástica de Manuel B. Mattar Robles. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza. Marzo – Abril de 2012. Villahermosa, Tabasco.
• Imaginario. Exposición individual del creador visual Francisco Cabrera. Galerías Tabasco. Mayo 2012.
• Evocaciones. Individual Plástica del Arq. Andrés Pérez Flores MAC. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza. Mayo - Julio de 2012. Villahermosa,
• Colores del Trópico. Individual Plástica de Alan Erwin Aldana. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza. Agosto de 2012. Villahermosa, Tabasco.
• Esto que aquí te digo. Colectiva Visual de 8 artistas tabasqueños: Graciela Abreu, Diana Lauterio, Jaime Reynés, Karla Sierra, Rubí Segura, Miguel
• Nocturno. Exposición individual de la creadora visual Karla Sierra. Galerías Tabasco. Septiembre 2012.
• PAISAJES INTERIORES, Valeria Marruenda Huesca. Proyecto ganador FONCA. Exposición fotográfica y presentación del documental. Librería
• Estampas Tabasqueñas. Exposición individual de la creadora visual Karla Sierra. Galería Olmeca, Hotel Olmeca Plaza. Septiembre 2012.
• El Tabasco de Pedro Olán. Exposición individual del creador visual Pedro Olán. Galerías Tabasco Septiembre 2012.
• La noche Salvaje y el Jardín Secreto. Exposición individual del creador visual Carlos Jaime. Centro Comercial Plaza Crystal. Octubre 2012.
• Tempestad. Exposición individual de la creadora visual Rubí Segura. Plaza Altabrisa, Octubre 2012.
• Tempestad. Exposición individual de la creadora visual Rubí Segura. Centro Comercial Plaza Crystal, Noviembre 2012.
• Arte Chocolate. Colectiva visual de 33 creadores visuales nacionales. Noviembre 2012. 3er. Festival del Chocolate Tabasco. Centro de
• ARTE A LA CARTA. Diciembre 2012. Colectiva visual de 16 creadores visuales tabasqueños. Restaurante LA MONTERÍA.
• 03/13 Colectiva Visual de 23 creadores nacionales. Starbucks Coffe Tabasco 2000, Marzo-Abril 2013. Villahermosa, Tabasco. Edición de catálogo e
• 05/13 ARTE A LA CARTA. Colectiva 30 creadores visuales nacionales. Mayo 2013, La Montería Restaurante, Villahermosa, Tabasco.
• MIRADA TABASQUEÑA. Individual de Pedro Olán. CALUFE Villahermosa, Tabasco. Julio 2013.
• COLOR Y TIEMPO. Colectivo plástico Círculo 21. Ramón Briones, Francisco Cabrera y Prudencio Pérez. Agosto 2013. La Montería Restaurante.
• 3er Aniversario Galería Olmeca. Colectiva Visual. Agosto 2013. Villahermosa, Tabasco.
• FOTOSEPTIEMBRE. América Rocío y Jaime Ávalos. Galería Olmeca. Villahermosa, Tabasco. Septiembre-Octubre 2013.
• FRIDA ROSTROS. Individual de René García. Septiembre 2013, La Montería Restaurante. Villahermosa, Tabasco.
• BRUJERÍAS. Colectivo Plástico Lugar de Brujos (Chiapas). Septiembre 2013, La Montería Restaurante.
• 28 LUNAS SIN TI... Individual de Rubí Segura. CALUFE Villahermosa, Tabasco. Noviembre 2013.
• ENCUENTRO DE COLORES. Colectiva de 5 artistas nacionales. Galería Olmeca. Noviembre 2013.
• ARTE DEL EDEN. Colectiva visual de 23 creadores visuales nacionales, 57 obras visuales. Noviembre 2013. 4to Festival del Chocolate Tabasco.
• Expo-Venta. I de Perla Estrada. Diciembre 2013. La Montería, Restaurante. Villahermosa, Tabasco.
• Inauguración del Centro de Investigación y Vinculación de Enseñanza a Distancia, Jalapa-Jonuta Tabasco. UJAT-Jalapa, Tabasco, enero 2014.
• DE LA MANUFACTURA A LA MENTEFACTURA. Ideas Disruptivas. Colectivo Internacional de proyectos 3 D. Enero 2014. Casa de la Tierra,
• Colectiva visual en Librería Universitaria de la UJAT. 12 creadores visuales. Febrero 2014.
• DE LO REAL A LO FIGURATIVO. Colectiva visual de 7 creadores nacionales. La Montería Restaurante, Villahermosa, Tabasco. Febrero 2014.

Tabla 16 Fuente: Elaboración propia.

b) Precio

Se obtiene dos tipos de ganancias la primera se obtiene de los ingresos por la venta de piezas de arte que son expuestas en la galería y la segunda por los servicios adicionales que la empresa brinda lo cual incluye los de decoración y el montaje de exposiciones para artistas independientes.

c) Plaza

Localización y horario de atención.

Está ubicada en la Calle Gral. Ignacio Zaragoza 822, Villahermosa Centro, 86000, México, tiene un horario de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 hrs y de 17:00 a 19:00 horas, sábados de 10:00 a 14:00 horas.



El horario de atención que es puesto en las redes sociales no corresponde al horario real de la empresa debido a que el personal que la atiende no ésta dedicada 100% de su tiempo a la galería sino que realiza otras actividades por lo que no todos los días se encuentra abierta al público exceptuando aquellos en que tienen exposiciones o citas programadas.

d) Infraestructura

- No cuenta con estacionamiento para los clientes.
- Cuenta con una Sala de exhibición pequeña.
- El establecimiento es rentado y es una casa no un local.

e) Promoción

Las herramientas que se han utilizado son las redes sociales, se hizo uso de una página Web pero actualmente no está en línea por la dificultad para mantener el sitio en correcto funcionamiento.

Se ha utilizado la publicidad de boca en boca, debido a que los mismos artistas y personas que están en el medio cultural se recomiendan unos a otros, estos ayudan a crear una especie de bola de nieve que permite llegar a personas que no tenían conocimiento de la galería.

Actualmente se hacen presentaciones en la televisora local del estado en donde muestra la manera de hacer trabajos manuales con todo tipo de papel. Estas presentaciones son a cargo de la directora general de la galería de arte aunque se realizan en nombre de otra empresa que paga los derechos de uso de ese espacio.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPITULO IV PROPUESTA/ ESTRATEGIA

4.1 Resumen de la situación de la organización con posibles estrategias.

Análisis	Resultados clave	Posible estrategia
Análisis del ambiente: Tres factores ambientales que más afectan el crecimiento.		
1. Falta de recursos para mantener la galería.	Mediante la realización de un proyecto se ganó el recurso de un programa denominado (PECDA) El Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico	Búsqueda de patrocinadores que apoyen la difusión de las artes y participación en programas que brinden apoyo a microempresas para fortalecerlas financieramente.
2. En el Estado de Tabasco la asistencia a recintos culturales es reducida.	La asistencia a los recintos culturales lo realizan personas con alto nivel de estudios y un nivel socioeconómico de medio a alto.	Enfocarse a clientes con preparación o formación académica alta y nivel socioeconómico medio alto.
3. La galería es poco conocida.	Solo hace uso de redes sociales para dar a conocer los servicios y productos que brinda. Solo los contactos que tienen en las redes sociales pueden verlo y estos están conformados por amigos y conocidos.	Utilizar las tecnologías de la información para difundir la organización, así como medios masivos de comunicación.
Análisis competitivo: tres ventajas frente a la competencia		
1. Artistas reconocidos por su amplia trayectoria.	Sólo los artista que puedan comprobar su trayectoria o que cuenten con un portafolio de productos profesionales pueden exponer en la galería	Crear fidelidad mediante el posicionamiento de la marca ubicándola como marca de prestigio para mantener esta ventaja.
2. Diversos servicios: no se limita a las exposiciones temporales ya brinda distintos servicios como decoraciones interiores, montajes de eventos, fotografía entre otros	La galería tiene la capacidad de realizar las exposiciones temporales o brindar el servicio a artistas que necesiten realizarla. Brinda servicios de museografía, fotografía y de decoración de interiores.	Armar paquetes físicos y virtuales en donde se brinden los servicios adicionales al cliente aparte de la exposición.

3. Cuenta con una galería establecida.	En la ciudad de Villahermosa es la única galería privada formalmente establecida y con un espacio que cuenta con una sala de exposición.	Destacar las diferencias entre una galería privada y una de gobierno.
Tres desventajas frente a la competencia		
1. No abre sus puertas a los clientes todos los días	La galería solo abre sus puertas los días que tienen alguna exposición temporal estando los demás días cerrada al público debido a que los colaboradores tienen otros empleos.	Contar con más colaboradores que puedan cubrir los horarios en los que la galería se encuentra cerrada para incrementar los horarios de atención al público evitando que clientes potenciales no sean atendidos.
2. No produce las obras, solo es un medio para hacer llegar las piezas de arte a la audiencia.	A diferencia de los artistas que pueden realizar las piezas de arte y venderlas a cualquier precio según su necesidad, la galería no puede hacerlo pues necesita adquirirlas y fijar márgenes de ganancia para la galería misma y para los artistas.	Incentivar a los artistas para que se decidan a mostrar sus obras y hacer uso de la galería y los servicios que ésta presta para que la galería siempre cuente con material de exposición y artistas.
3. La galería es poco conocida o completamente desconocida.	La galería no cuenta con estrategias de mercadotecnia que permitan que un mayor número de audiencia conozca de los productos y servicios de la galería a diferencia de las galerías del gobierno del estado.	Utilizar las tecnologías de la información y realizar alianzas estratégicas con galerías de otros puntos geográficos nacionales.
Tres cuestiones clave surgidas del análisis FODA		
1. Necesidad de planes estratégicos		
2. Ubicación poco favorable.		
3. Poco interés de la población		
Perfil de la audiencia	Personas que gustan de las artes visuales mayores de edad con un nivel de estudios de licenciatura o posgrado.	
Componente actual de la audiencia	Actualmente la audiencia que visita la galería y	

	clientes son personas mayores de edad que trabajan en el sector educativo y gobierno con ingresos mayores a los 8,000 pesos mensuales.	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.2 Misión (propuesta)

Promover el desarrollo de las artes visuales en el estado de Tabasco mediante la comercialización de productos de artistas creativos, para que el público que gusta de las artes pueda apreciar el fruto del talento humano.

4.3 Visión (propuesta)

En 2017 ser conocida en todo el territorio tabasqueño como una galería con alto conocimiento de las artes visuales.

4.4 Problema de negocios:

El problema principal de la galería es el número reducido de público que conoce la existencia de la galería de arte, lo que provoca bajas ventas debido a que la mayoría de los clientes son resultado de exposiciones temporales que ha realizado en distintos puntos de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

4.5 Objetivos sugeridos.

Los siguientes son los objetivos sugeridos. Incluyen sus fechas de consecución y la medida que permitirá cuantificar y saber se han cumplido adecuadamente.

Dar a conocer la galería a la audiencia que cumpla con el perfil de la audiencia objetivo.

(Ver resumen de la situación pág. 65)

Se pretende que un mayor número de personas conozca la galería para que tenga más afluencia de visitantes.

Medida concreta que permitirá saber si se ha conseguido el objetivo cuando llegue la fecha límite: 1000 Personas.

- **Resaltar características de los productos.** Se pretende establecer estrategias que permitan a la galería mostrar que es una empresa seria, que provee productos de calidad y profesionales.

Medida concreta que permitirá saber si se ha conseguido el objetivo cuando llegue la fecha límite: 100 *Surveys* de percepciones de clientes.

- **Dar a conocer la ubicación de la galería y exposiciones temporales.** Es de vital importancia que la audiencia conozca la localización de la galería para que pueda asistir a ella, además saber en qué puntos del Estado posee exposiciones temporales.

Medida concreta que permitirá saber si hemos conseguido el objetivo cuando llegue la fecha límite: 1000 Anuncios

- **Diferenciar los precios de la competencia.** Lograr que la audiencia perciba los precios de las obras de la galería como traducción de la calidad que obtendrá con la adquisición de las mismas.

Medida concreta que permitirá saber si se ha conseguido el objetivo cuando llegue la fecha límite: 1000 Audiencia.

4.5.1 Estrategias a poner en marcha para alcanzar los Objetivos sugeridos

En esta parte se especifican las estrategias que se han considerado más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado anterior (estas estrategias se van a llevar a cabo en el día a día a través de las acciones concretas que se especificarán posteriormente).

Fecha Inicio	Estrategia	Descripción	Objetivo
1-Ago-2015	Utilizar las tecnologías de la información y medios masivos para difundir a la organización.	La organización actualmente solo hace uso de redes sociales para dar a conocer los servicios y productos que brinda. Solo los contactos que tienen en las redes sociales pueden verlo y estos están conformados por amigos y conocidos por lo cual se pretende implementar esta	Dar a conocer la galería a la audiencia que cumpla con el perfil de la audiencia objetivo

		estrategia.	
1-Ago-2015	Dar a conocer la ubicación de la galería en medios masivos de comunicación e internet.	Hacer uso de esos medios para que la audiencia pueda asistir a la galería y recomendarla.	Dar a conocer la ubicación de la galería y exposiciones temporales
1-Oct-2015	Mostrar e informar la trayectoria de los artistas, creadores de las obras que en la galería se presentarán.	Se informará la trayectoria de los artistas para que ésta apoye en la decisión de compra de los clientes y que perciban la calidad de la obra que están adquiriendo.	Resaltar características de los productos

Tácticas concretas a ejecutar a continuación se detallan las acciones concretas que se van a poner en marcha, Toda acción se enmarca dentro de una estrategia a fin de desarrollar dicha estrategia en el día a día (y por tanto contribuyen a conseguir alguno de los objetivos propuestos, de manera que no hay ninguna acción que no tenga claro para qué se realiza).

	Táctica	Descripción	Estrategia
	Hacer uso de la prensa e internet (página web)	Diseñara anuncios para periódicos que indiquen la ubicación geográfica de la galería.	Dar a conocer la ubicación de la galería en medios masivos de comunicación e internet.
	Creación y diseño de una página web para la galería.	Se elaborará una página web que presente la razón de ser de la empresa así como su filosofía organizacional completa. Así mismo, los productos y servicios que ofrece y espacios dentro de la página que permitan obtener información de la audiencia que la visita. Implementar un tour	Utilizar las tecnologías de la información para difundir a la organización.

		virtual para atraer visitantes de otras zonas geográficas.	
	Creación de una App	Una App que pueda ser descargada a dispositivos móviles para mantener informada a la audiencia de los eventos programados por la galería.	Utilizar las tecnologías de la información para difundir a la organización.
	Uso de redes sociales	Se usarán las redes sociales de mayor popularidad para difundir la página web y realizar chats en vivo, que permita a los clientes compartir información relevante de la galería, su página web, sus eventos, etc. con un mayor número de personas.	Utilizar las tecnologías de la información para difundir a la organización.
	Realizar un boletín electrónico mensual	Enviar un boletín electrónico mensual a los	Utilizar las tecnologías de la

		<p>usuarios de la página web que se registren y deseen recibirlo. Este boletín debe ser claro, debe tener una plantilla con información actual y relevante teniendo la opción de seleccionar links que lleven al usuario a acceder a más información si así lo desea. También debe tener la opción para darse de baja del servicio en cuanto se desee. Este boletín deberá enviarse de noche para que los usuarios lo tengan en su bandeja de entrada entre los primeros mails del día.</p>	<p>para difundir a la organización.</p>
	<p>Realizar entrevistas a los artistas que actualmente exponen sus obras en la galería, dentro de las</p>	<p>Se realizarán las entrevistas mismas que serán videograbadas y subidas a la página web de la galería. Por otra parte, se</p>	<p>Mostrar e informar la trayectoria de los artistas, creadores de las obras que</p>

	<p>instalaciones de la galería de arte, o mediante un programa informático para video conferencias.</p>	<p>pondrán links en las redes sociales para que puedan ser consultadas a través de ese medio. Dentro de la galería se colocarán murales biográficos de los artistas, mismos que serán producto de las entrevistas que se realicen.</p>	<p>en la galería se presentan.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CONCLUSIÓN

El propósito principal del trabajo de investigación, fue el de demostrar que mediante el análisis de la situación de una organización se pueden desarrollar estrategias que permitan tomar las mejores decisiones en el mercado cambiante y que sean acordes a su razón de ser y en lo que desea llegar a convertirse una empresa, por lo anterior se realizó este análisis tomando como base una organización que tiene como finalidad el promover el desarrollo de las artes.

Actualmente la galería objeto de estudio no cuenta con apoyo financiero por parte del gobierno ni de patrocinadores. Por lo tanto ha tenido que recurrir a convocatorias para obtener recursos mediante la presentación de proyectos, tal es el caso del programa PECDA (Programas de Estímulos a la Creación y Desarrollo Artístico) el cual es otorgada por CONACULTA que brinda recursos a artistas pero siempre y cuando se participe en la convocatoria y se resulte ganador.

Por lo anterior existe dificultad para solventar los gastos que el mantenimiento de una galería requiere, aun contando con la preparación profesional del personal de la misma y que se ha dedicado a la tarea de buscar artistas que deseen exponer sus obras dentro de las instalaciones de la galería y percibir una ganancia por la venta de la pieza de arte, así mismo han implementado otros servicios para solventar los gastos que se tienen.

La calidad en el servicio percibida por los visitantes de la galería se considera buena, pero se encuentra por debajo de sus expectativas, es decir por debajo de lo que un visitante espera encontrar al visitarla, por lo que falta trabajar en este sentido para mejorar las percepciones de los clientes.

Uno de los ideales de la galería es alcanzar prestigio a nivel nacional e internacional que le permitan compararse con galerías de otros puntos geográficos, sin embargo esto aún no es posible debido a que en el estado es poco conocida y no se encuentra posicionada en el público tabasqueño debido a que las estrategias que han aplicado son de forma empírica y mediante de familiares, amigos y conocidos.

Se recomienda que la empresa comience a utilizar planes estratégicos que permitan alcanzar los ideales posicionando a la galería en la mente de la audiencia que gusta del arte.

México.

Autónoma de Tabasco.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTAIR Consultores. (s.f.). *ALTAIR Soluciones Reales*. Recuperado el 22 de abril de 2015, de <http://www.altair-consultores.com/content/la-elaboraci%C3%B3n-del-plan-estrat%C3%A9gico>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística Para Administración Y Economía 10a.Ed.* Cengage Learning .
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología De La Investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Boorsma, M. (2006). *A Strategic Logic For Arts Marketing: Integrating Customer Value And Artistic Objectives*. *International Journal Of Cultural Policy*, 12(1), 73-92.
<Http://Doi.Org/10.1080/10286630600613333>
- Campos García, D. (2010). *Mercados Culturales: Doce Estudios de Marketing*. ESPAÑA: EDITORIAL UOC. Recuperado el 28 de abril de 2015, de <http://www.ebrary.com>
- Chavez, D. (17 de 05 de 2013). *Crece 149% usuarios de internet en Tabasco*. Villahermosa , Tabasco, México.
- Codina Mejón , J., & Fransi, E. C. (2004). *Cómo vender la Cultura*. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación. Recuperado el 28 de abril de 2015, de <http://site.ebrary.com>
- Colbert, F., & Cuadrado , M. (1999). *Marketing de las Artes y de la Cultura*. España. ARIEL.
- CONACULTA. (s.f.). Recuperado el 01 de 03 de 2015, de http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog_edosymunicipios_estim1.html
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.

Dromi, R., San, M. L., & Lucero, S. F. (2013). *Gobernabilidad Cultural: La Industrialización Del Talento*. España: Ciudad Argentina Hispania Libros. Retrieved From [Http://Www.Ebrary.Com](http://Www.Ebrary.Com)

Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI/SIC, CONACULTA. Recuperado el 14 de abril de 2015, de http://www.conaculta.gob.mx/recursos/banners/ENCUESTA_NACIONAL.pdf

Fernández Blanco , Bruno;. (2013). *Asimetrica.Org*. Recuperado El 11 De Marzo De 2015, De <http://Asimetrica.Org/Wp-Content/Uploads/2013/06/Fidelizacion-Museos.Pdf>

Ferrel, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* . México D.F.: CENGAGE Learning.

Gómez Ramírez , C. (2007). Marketing Cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 123-146. Recuperado el 06 de 03 de 2015, de <http://www.redalyc.org>

Goodstein, L. et al., (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia. McGraw-Hill interamericana S.A.

Kotler , P. (2001). *Dirección de Mercadotencia* . Lima: Pearson Educación

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* . México : PEARSON EDUCACIÓN .

Llanos, J., (2009). *Bases de administración 1*. Primera edición, México. Trillas.

Llanos, J., (2012). *Bases de administración 2*. Primera edición, México. Trillas.

Leal Jiménez, A. y Quero Gervilla, M. (2010). *Observatorio Atalaya producto 44*. Recuperado el 22 de 04 de 2015, de <http://www.observatorioatalaya.es/es/productosnew/manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural/53>

Lerma, A. y Barcena, S. (2012) *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México. Alfa y Omega.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico; Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall.

Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

National Arts Marketing Project. (s.f.). www.artsmarketing.org. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://www.artsmarketing.org/resources/practical-lessons/practical-lesson-2-marketing-situation-analysis>.

Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. COLOMBIA. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <http://www.ebrary.com/corp/>.

Quero, J. (2012). *Observatorio Atalaya producto 55*. Recuperado el 22 de 04 de 2015, de <http://www.observatorioatalaya.es/uploads/pdf/19960c3c4293e9b4ae20413abdac86e7f227cbe c.pdf>

Raines, K. (23 de 02 de 2015). *Asimétrica*. Recuperado el 06 de junio de 2015 de <http://asimetrica.org/recursos-asimetrica/cuando-la-situacion-se-vuelve-dura-los-duros-hacen-las-matematicas/>

Recamán, A. (s.f.). <http://www.conaculta.gob.mx/>. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de <http://www.conaculta.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf11/articulo11.pdf>

Rodríguez, J., (2001). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Cuarta edición, ECAFSA.

Sanguinetti, M. D. R. (2009). *Marketing Para Museos*. Argentina: El Cid Editor | Apuntes.
Retrieved From [Http://Www.Ebrary.Com](http://www.Ebrary.Com)

Instituto Tecnológico de Sonora. (s.f.). Recuperado el 14 de 02 de 2015, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf>

SIC (2015). *Sistema de Información Cultural*. Recuperado el 28 de abril de 2015 de http://sic.conaculta.gob.mx/index.php?table=teatro&estado_id=27

Silva Ramírez, B. (Coord.) y Juárez Aguilar, J. (2013): *Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA)* en su sexta edición: México, Puebla: Centro de Lengua y Pensamiento Crítico UPAEP.

Thomson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strikland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.

UNESCO. (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2015, de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

Zeithaml, V. Parasuraman, A. Berry, L. (1993). SERVQUAL. *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ANEXOS.

Entrevista a la directora general

El objetivo de esta entrevista es conocer acerca de los antecedentes históricos de su empresa para tener conocimiento de las razones que le condujeron a crearla. Puntos fuertes y débiles de la empresa.

a) razón social de la organización

R. persona física con actividad empresarial

1.- ¿En qué año y cómo surge la idea de la creación de la galería?

La idea de la realización de la galería surge en 2010 debido a mi trabajo de tesis de la maestría, la idea surgió en primer lugar por una clase de museografía.

2.- ¿Cuáles fueron los primeros productos o servicios que ofreció al público?

La galería comenzó con una exposición en un restaurante de prestigio llamada Equinos en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

3.- ¿Cómo ha ido cambiando su empresa a través del tiempo?

He incluido nuevos servicios en la galería aparte de la exposición de cuadros, debido a que los ingresos por estos son muy pocos y la galería en sí, necesita de muchos recursos financieros para mantenerla.

4.- ¿Cuál considera es el objetivo principal de su organización?

Es el desarrollo de las artes visuales en el estado de Tabasco para la producción y comercialización de proyectos museográficos y servicios culturales.

5.- ¿Cuántas personas colaboraron en la creación de la galería?

3 personas quienes me apoyaron en la materialización de la idea y que actualmente me siguen apoyando.

6.- ¿Cuántas personas trabajan en la galería ?

Actualmente yo me encuentro trabajando como directora general, y una persona se queda encargada de la galería y otra persona es la encargada de llevar las situaciones contables.

7.- Actualmente ¿Cuenta o ha contado con algún apoyo del gobierno del estado para fortalecer su inversión?

No he contado con ningún tipo de apoyo el único que he ganada es el PECDA que es un apoyo que da el gobierno mediante CONACULTA pero los recursos son insuficientes para mantener la galería.

8.- ¿Con qué productos y servicios cuenta la galería?

Diseño integral en torno a exposiciones de arte incluido: la planeación, la producción, el montaje y diseño de la imagen corporativa del proyecto. Gestión de espacios culturales.

9.- ¿Cuál es el proceso que sigue para lograr que los artistas pongan a disposición del público sus obras?

Antes que nada se pide a los artistas que nos proporcionen sus portafolios de productos para posteriormente realizar el análisis de las obras que pueden ser expuestas en la galería, este proceso lo realizó yo, no está escrito debido a que ese conocimiento lo he adquirido con mi experiencia por lo que es necesario lo realice yo personalmente.

11.- ¿Quién determina el precio de la obra y que factores evalúa?

El precio lo determinamos de acuerdo a los materiales con los cuales fue elaborada la obra, el artista de que se trate, así como el estilo en el que la obra está realizada.

12.- ¿Cuenta con alguna base de datos de sus clientes o control de la audiencia que visita su galería? (cartera de clientes y de artistas)

Solo llevamos una libreta donde anotamos el nombre del visitante a la galería pero en ocasiones se nos olvida ponerla, actualmente no tenemos.

13.- ¿Aproximadamente cuantas personas visitan su galería diariamente? cuales son los días de mayor afluencia de personas.

Tenemos un promedio de 10 visitas al día pero los días en los cuales tenemos más visitantes son los días en los cuales tenemos exposiciones temporales pueden llegar más de 40 personas en un día.

14.- ¿Ha dado seguimiento a sus clientes después de que realizan la compra de sus productos o servicios?

Actualmente no le damos ningún tipo de seguimiento.

15.- ¿Ha dado seguimiento a las personas que visitan su empresa? conoce usted con qué frecuencia lo visitan.

No lo he realizado.

16.- ¿Quiénes son sus principales clientes como se les hace llegar el producto y/o servicio?

Los principales clientes son las personas que visitan la galería, así como los espontáneos que son los que visitan los centros comerciales, hoteles y restaurantes de prestigio en donde tenemos exposiciones temporales.

17.- ¿A quiénes considera como competidores?

A los mismos artistas pues ellos a falta de recursos económicos pueden decidir libremente a qué precio vender sus obras.

18.- ¿Qué productos ofrece la competencia?

Cuadros de calidad comparable en cuanto a materiales y estilos

19.- ¿Cuáles son las estrategias de promoción que ha utilizado? Es decir ¿Cómo ha dado a conocer su empresa que medios a utilizado?

Medios electrónicos, Medios masivos de comunicación, Ferias de exposición

Exposiciones temporales

20.- ¿Cómo determina los tiempos de utilización de estos medios?

Dependiendo de los recursos económicos con los que cuenta.

21.- ¿Ha realizado estudios para determinar si las estrategias que actualmente maneja la empresa han tenido los resultados esperados?

No he realizado ningún tipo de estudios

24.- ¿Tiene un plan de mercadotecnia?

No contamos con planes de marketing

25.- ¿Misión, Visión, Estrategias?

Solo tenemos una misión elaborada.

26.- ¿El lugar es rentado o propio?

Se renta el espacio en donde está la galería

27.- ¿Con cuántas salas cuenta?

Una

*Recorrido por las instalaciones.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Formato de encuesta.

Cuestionario para analizar la satisfacción del cliente de una galería de arte.
(Los resultados derivados de este cuestionario son estrictamente confidenciales)

Objetivo: Obtener información pertinente de la audiencia que asiste a la galería para la mejora continua de los servicios prestados.

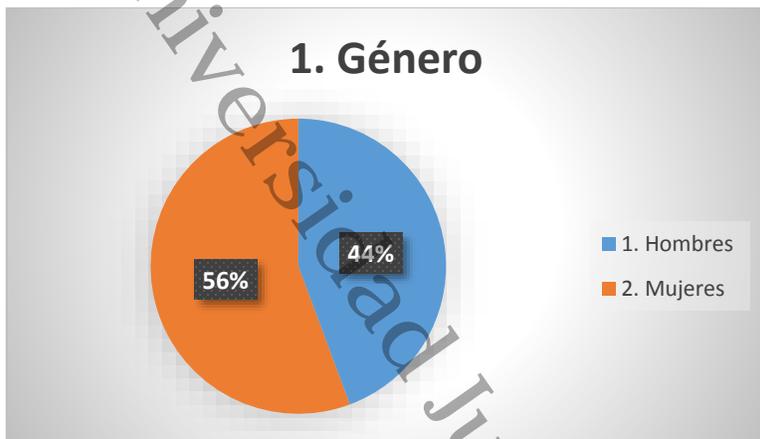
Marque con una X la respuesta de su elección

1.-Género					H	M			
					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.- Nivel de estudios:	a) Nivel Básico	b) Bachillerato	c) Licenciatura	d) Maestría		e) Posgrado			
3.- Edad	<input type="checkbox"/> a) Menos de 16 años	<input type="checkbox"/> b) 16-24 años	<input type="checkbox"/> c) 25-44 años	<input type="checkbox"/> d) 45-64 años	<input type="checkbox"/> e) Más de 65 años				
4.- ¿Es la primera vez que visita esta galería?									
a) si <input type="checkbox"/> b) no <input type="checkbox"/>									
5.- En caso de no ser la primera vez que visita la galería ¿cuántas veces a asistido durante los últimos doce meses ?									
_____ veces									
6.- ¿Conocía la dirección de la galería o en que parte de la ciudad estaba ubicada ?									
a) si <input type="checkbox"/> b) no <input type="checkbox"/>									
7.- ¿Qué tipo de dificultades tuvo para encontrar la galería?									
<input type="checkbox"/>	a) Falta de señalización								
<input type="checkbox"/>	b) Ninguna persona supo darme la información correcta o donde encontrarla								
<input type="checkbox"/>	c) Otras dificultades ¿especifique?								
<input type="checkbox"/>	d) No tuve Dificultades								
8.- ¿Cuáles fueron los motivos por los que ha decidido visitar el la galería el día de hoy?									
<input type="checkbox"/>	a) Buscaba un lugar donde adquirir una pieza de arte								
<input type="checkbox"/>	b) Tengo curiosidad por conocerla								
<input type="checkbox"/>	c) Volver a observar las obras que me gustaron en otras visitas								
<input type="checkbox"/>	d) Mostrarle la galería a mis amigos, familiares o conocidos								
<input type="checkbox"/>	e) Motivos de estudios o de carácter profesional								
<input type="checkbox"/>	f) Solo pasaba y me llamo la atención								
<input type="checkbox"/>	g) Enterarme de las actividades que se realizan en la galería								
9.- ¿Cómo se enteró de la existencia de la galería?									
<input type="checkbox"/>	a) Recomendación								
<input type="checkbox"/>	b) En la Tv								
<input type="checkbox"/>	c) En la Radio								
<input type="checkbox"/>	d) En el periodico								
<input type="checkbox"/>	e) Redes sociales								
otro (especifique) _____									
Calidad en el servicio									
Instrucciones: Marque con una X la opción que le sea más adecuada a cada enunciado en una escala del 1 al 5 siendo el 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.									
					1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
TANGIBLES									
10.- ¿La galería de arte tiene equipos de apariencia moderna?					1	2	3	4	5
11.- ¿Las instalaciones físicas de la galería son visualmente atractivas?					1	2	3	4	5
12.- ¿El personal de esta galería tiene una apariencia agradable?					1	2	3	4	5
13.- ¿Los elementos materiales con los que cuenta la galería (folletos, tarjetas, trípticos, dipticos, etc) son visualmente atractivos ?					1	2	3	4	5

FIABILIDAD					
14.-¿El servicio prestado es el que usted esperaba?	1	2	3	4	5
15.-¿Cuando la galería promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace?(eventos)	1	2	3	4	5
16.-¿Cuando se tiene una duda el personal muestran un sincero interes en responder a su inquietud ?	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
17.-¿En la galería el personal le comunicó la forma de realizar la visita?	1	2	3	4	5
18.- ¿El personal de la galería de arte ofrecen un servicio rápido a sus clientes?	1	2	3	4	5
19.- ¿El personal de la galería siempre esta dispuesto?	1	2	3	4	5
20.- ¿El personal de la galería nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?	1	2	3	4	5
SEGURIDAD					
21.-¿El comportamiento del personal de la galería transmiten confianza a los clientes ?	1	2	3	4	5
22.- ¿En la galería el personal son siempre amables con sus visitantes?	1	2	3	4	5
23.- ¿En la galería el personal tiene suficientes conocimientos para responder a sus preguntas?	1	2	3	4	5
EMPATÍA					
24.- ¿La galería tiene horarios convenientes para todo sus clientes?	1	2	3	4	5
25.- ¿La galería tiene personal que le ofrecen atención personalizada?	1	2	3	4	5

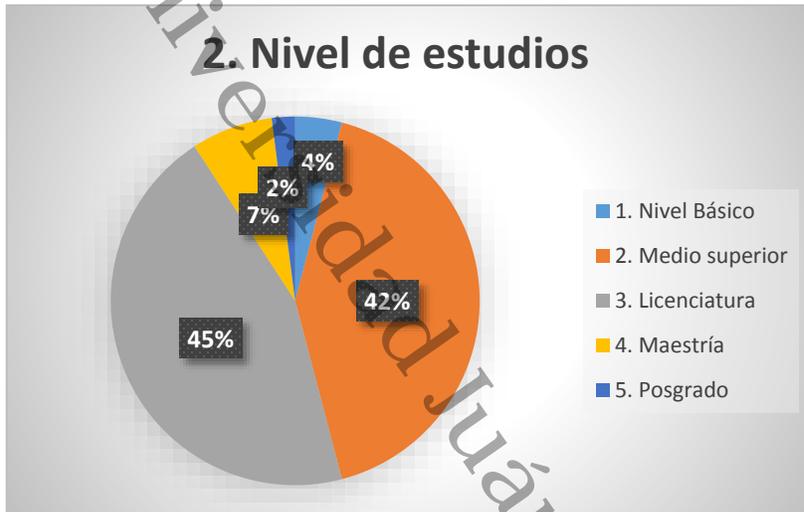
Gracias por su participación en esta encuesta.

Gráficos Pregunta 1 a la 9 de la encuesta aplicada.



Gráfica 7

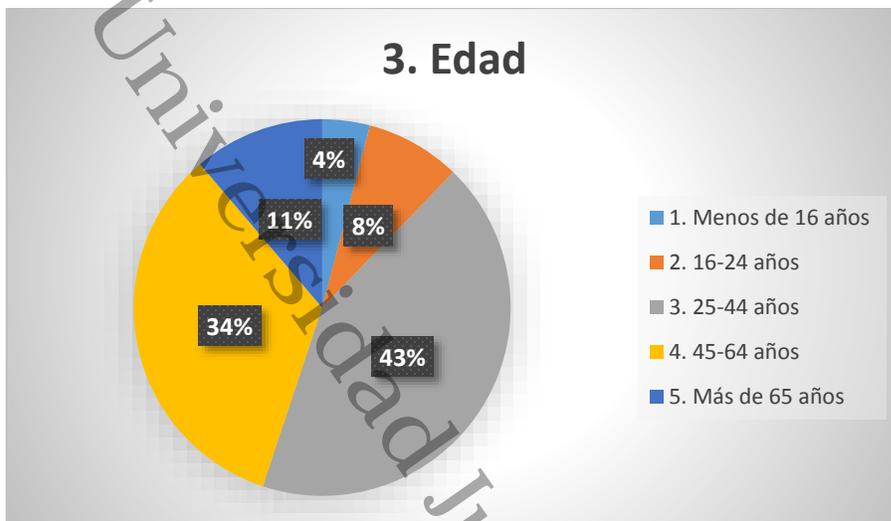
De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem se puede apreciar que la mayoría de la población encuestada y que por ende visitó la galería son Mujeres abarcando un 56% de la población encuestada mientras que un 44% representa a visitantes hombres.



Gráfica 8

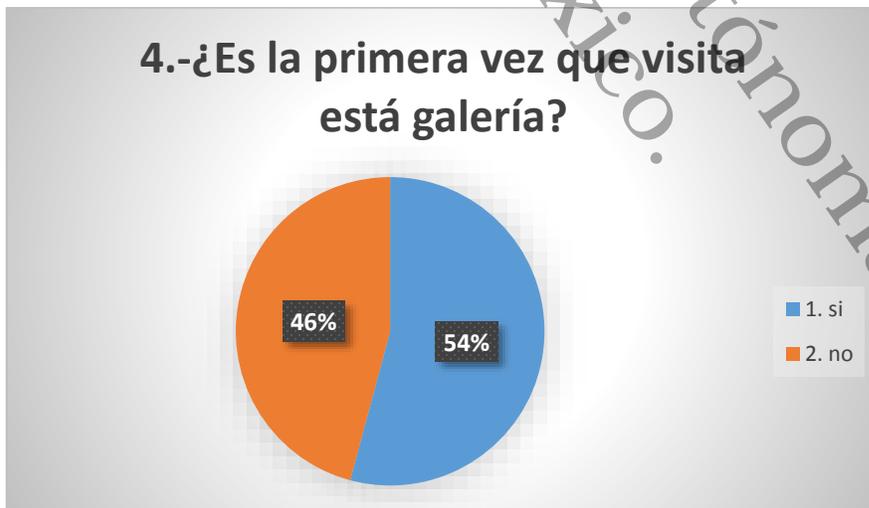
El nivel estudios más representativo que se obtuvo es el de licenciatura, el cual representa el 45% de la población encuestada, en segundo lugar se puede apreciar que las personas con nivel

Medio Superior (bachillerato) también asiste a la galería de arte por lo que se encuentra en segundo lugar de asistencia a la galería. La audiencia de nivel maestría solo representa un 7%, el nivel básico un 4% y la audiencia con nivel de estudios de posgrado representa solamente el 2%.



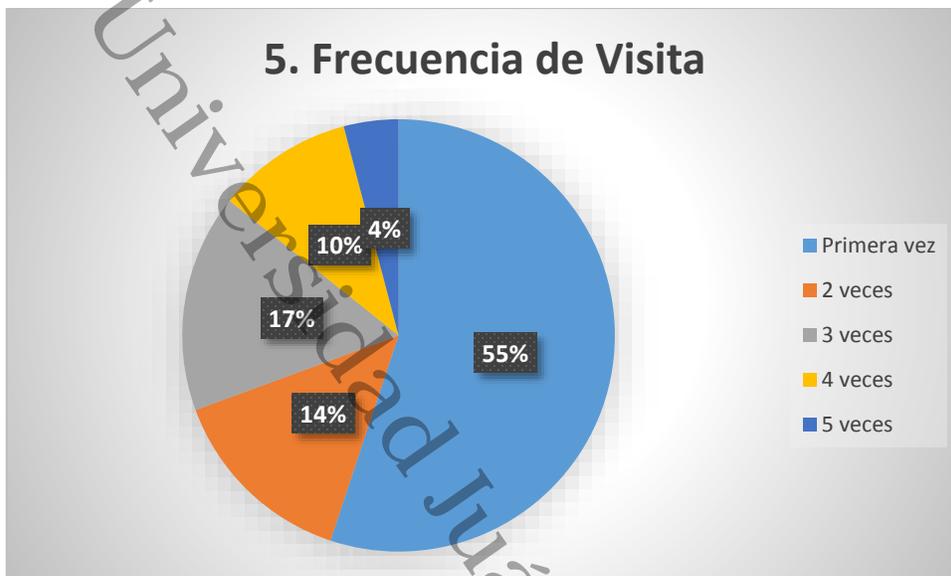
Gráfica 9

Los resultados de a este ítem refleja que la audiencia que visita la galería es relativamente joven el fuerte de los visitantes se encuentra en el rango de los 25- a 44 años y entre los 45 a 64 años representando el primero el 43% de la población encuestada y el 34 % el segundo.



Gráfica 10

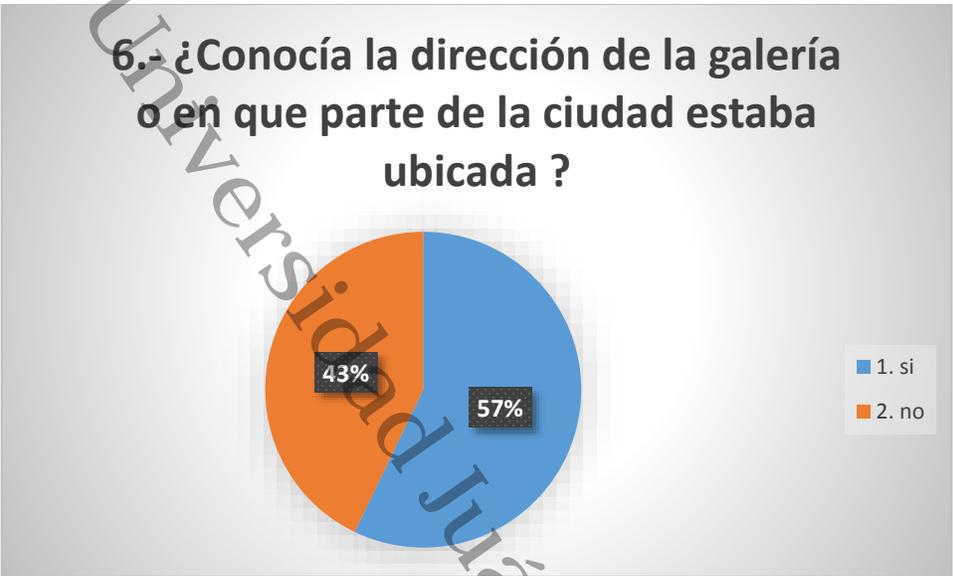
Este gráfico muestra el porcentaje de personas que visitan la galería por primera vez y permite identificar qué porcentaje de la población ya conocía la galería con anterioridad representando un 54% la audiencia que ya conocía la galería y un 46% no la conocía.



Gráfica 11

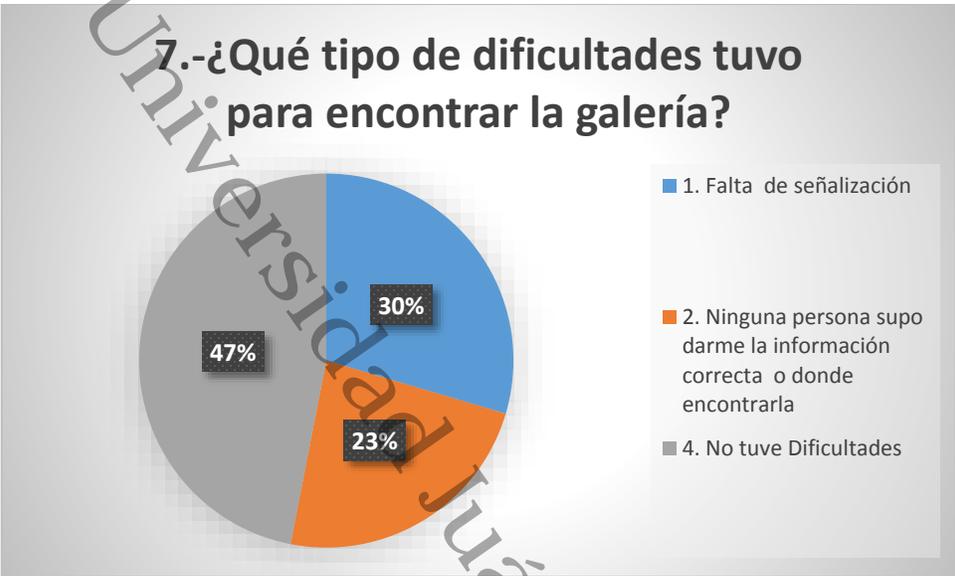
De la audiencia encuestada y de acuerdo a los resultados expuestos en el gráfico 4 que refleja el porcentaje de visitantes que asisten a la galería por primera ocasión y los que ya lo han hecho en distintas ocasiones se contrastan con este gráfico que muestra el número de veces que la audiencia encuestada ha asistido a la galería quedando distribuidos de la siguiente manera:

- Porcentaje de la población que por lo menos ha visitado en 5 ocasiones la galería 4%.
- Porcentaje de la población que por lo menos ha visitado en 4 ocasiones la galería 10%.
- Porcentaje de la población que por lo menos ha visitado en 3 ocasiones la galería 17%.
- Porcentaje de la población que por lo menos ha visitado en 2 ocasiones la galería 14%.
- Porcentaje de la población que es la primera vez que visita la galería 55%.



Gráfica 12

De los asistentes a la galería un 57% de ellos conocía la dirección de la galería mientras que un 43% no lo sabía. Cabe señalar que en la pregunta número 4 queda plasmado que un 46% de la población ya había visitado la galería por lo que se entiende que ya conocían la ubicación de la misma.



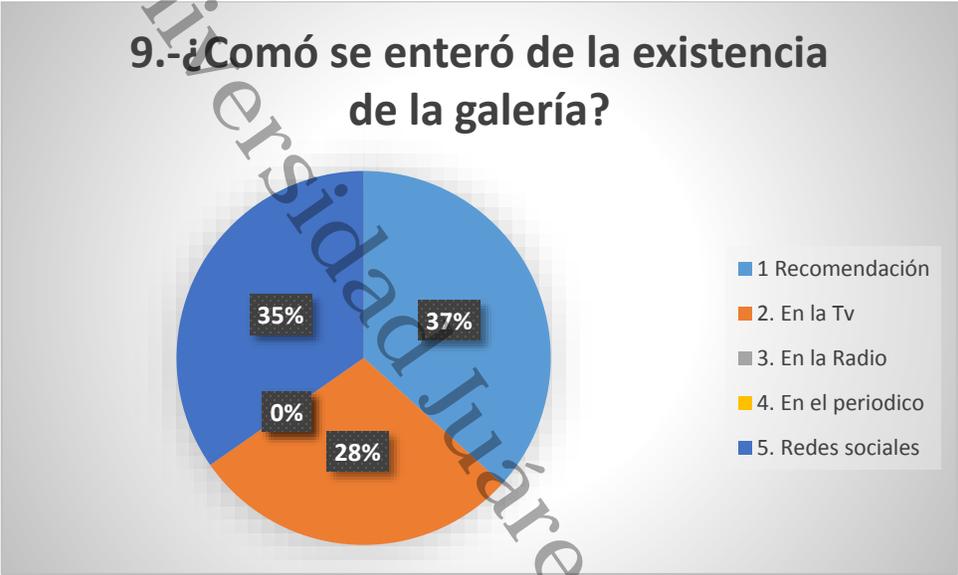
Gráfica 13

La principal dificultad que se tiene para encontrar la galería es la falta de señalizaciones y en segundo lugar se encuentra el desconocimiento de la galería.



Gráfica 14

El principal motivo por lo que se la audiencia ha visitado la galeria es la curiosidad por conocerla, 25% mostrarle la galeria a familiares y amigos y un 20% volver a observar las obras.



Gráfica 15

La mayor parte del público encuestado menciona que se enteró de la existencia de la galería por recomendación teniendo un 37% del total, un 35% menciona que a través de las redes sociales y un 28% por tv.