

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta de una estrategia de negocios para la comercialización en línea de
bienes y servicios culturales**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas
con énfasis en Mercadeo y Ventas y en Finanzas

Alumnos:

Manuel Angulo Ruiz

A88021

Énfasis en Mercadeo y Ventas

Rebeca Gil Tommee

A32160

Énfasis en Finanzas

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2011

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a Georgina de Carli y a Christina Tsagaraki por permitirnos desarrollar este proyecto en la Fundación ILAM, por brindarnos su tiempo y apoyo, así como por haberse interesado en nuestra propuesta y animarnos a seguir adelante.

De igual manera emitimos nuestro más sincero agradecimiento a los profesores que nos guiaron en la elaboración de este trabajo, Roque Rodríguez, Juan Ricardo Jiménez y a Abel Salas, por sus valiosas contribuciones brindadas para completar exitosamente el proyecto.

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros a lo largo de la maestría, de quienes aprendimos mucho en el diario vivir dentro de las clases y en la elaboración de trabajos y proyectos para los diversos cursos que llevamos.

Finalmente, a nuestros familiares y seres queridos, por su apoyo constante e invaluable. Sin ellos en nuestras vidas, nada de esto habría sido posible.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas y en Finanzas.

Dr. Anibal Barquero Chacón
Director de Programa de Posgrado

Roque Rodríguez Chacón, M.B.A.
Profesor coordinador
del énfasis de Mercadeo y Ventas

Juan Ricardo Jiménez Montero, MBA
Profesor coordinador
del énfasis de Finanzas

Dr. Abel Salas Mora
Profesor guía
del énfasis de Mercadeo y Ventas

Juan Ricardo Jiménez Montero, MBA
Profesor guía
del énfasis de Finanzas

Christina Tsagaraki Koibistoinen, M.A.
Supervisor Laboral

Manuel Angulo Ruiz
Estudiante del énfasis
de Mercadeo y Ventas

Rebeca Gil Tommee
Estudiante del énfasis
de Finanzas

Contenido

Propuesta de una estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales

Agradecimientos.....	ii
Hoja de aprobación.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de abreviaturas.....	viii
Índice de ilustraciones.....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas.....	x
Índice de anexos complementarios.....	xi
Índice de anexo de cuadros.....	xi
Introducción.....	14
Capítulo I: Contextualización de la industria y fundamentos teóricos de la estrategia de negocios.....	21
Contextualización de la industria.....	21
1.1. Gestión del patrimonio cultural.....	22
1.1.1. Patrimonio cultural, natural y cultural-natural.....	23
Patrimonio cultural.....	23
Patrimonio natural.....	24
Patrimonio cultural-natural.....	25
1.2. Instituciones patrimoniales.....	25
1.3. Industria cultural.....	26
1.3.1. Bienes y servicios culturales.....	28
1.3.1.1. Bienes culturales.....	28
1.3.1.2. Servicios culturales.....	29
1.4. Fundación.....	30
Estrategia de negocios.....	32
1.5. Conceptos generales de mercadeo para la estrategia de negocios.....	33
1.5.1. Mezcla de mercadeo.....	33

1.5.2.	Investigación de <i>marketing</i>	37
1.5.3.	Análisis FODA.....	42
1.5.4.	Estrategia de <i>marketing</i>	43
1.5.5.	Comercio electrónico.....	44
1.6.	Conceptos financieros generales para la estrategia de negocios.....	45
1.6.1.	Determinación de los ingresos.....	45
1.6.2.	Determinación de egresos.....	46
1.6.3.	Inversión.....	46
1.6.4.	Estados financieros.....	47
Capítulo II: Descripción general de la Fundación ILAM y de la situación actual del mercado de la cultura.....		54
2.1.	Antecedentes de la Fundación ILAM.....	54
2.1.1.	Historia.....	54
2.1.2.	Misión.....	55
2.1.3.	Visión.....	56
2.1.4.	Organización.....	56
2.1.5.	Relaciones y contactos con entes culturales.....	60
2.1.6.	Objetivos.....	61
2.2.	Descripción de la industria de bienes y servicios culturales en América Latina	62
2.2.1.	Desarrollo y estrategias de comercialización en América Latina.....	62
2.2.1.1.	Talleres virtuales.....	62
2.2.1.2.	Bienes culturales.....	63
2.2.2.	Desarrollo y estrategias de comercialización en Costa Rica.....	64
2.2.2.1.	Talleres virtuales.....	64
2.2.2.2.	Bienes culturales.....	65
2.2.3.	Utilización de medios electrónicos en la comercialización y mercadeo de bienes y servicios culturales.....	65
2.2.3.1.	Talleres virtuales.....	66
2.2.3.2.	Bienes culturales.....	66
2.3.	Descripción de la situación de <i>marketing</i> y ventas.....	67
2.3.1.	El Departamento de Mercadeo y Ventas.....	67
2.3.2.	Estrategia de producto.....	68

2.3.3.	Estrategia de precio.....	70
2.3.4.	Estrategia de distribución.....	71
2.3.5.	Estrategia de promoción y educación.....	71
2.3.6.	Mercado actual.....	72
2.3.7.	Descripción de las ventas de los últimos 5 años.....	74
2.3.8.	Proveedores.....	75
2.4.	Descripción de la situación financiera.....	77
2.4.1.	El Departamento de Finanzas.....	77
2.4.2.	Estados financieros.....	77
Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Fundación ILAM.....		79
3.1.	Estudio aspectos legales.....	80
3.1.1.	Relaciones contractuales.....	80
3.1.2.	Certificados digitales de seguridad o Certificado SSL.....	80
3.2.	Estudio aspectos técnicos.....	81
3.2.1.	Equipo de cómputo.....	81
3.2.2.	Infraestructura tecnológica para la tienda virtual.....	82
3.3.	Estudio del proceso administrativo.....	82
3.3.1.	Cargas sociales.....	83
3.4.	Análisis de mercado.....	84
3.4.1.	Análisis del ambiente externo.....	84
3.4.2.	Análisis del entorno del cliente.....	89
3.4.2.1.	Segmentación de mercado para Talleres virtuales.....	90
3.4.2.1.1.	Perfil del consumidor.....	90
3.4.2.1.2.	Mercado total.....	97
3.4.2.1.3.	Mercado meta.....	98
3.4.2.2.	Segmentación de mercado para Bienes tangibles.....	101
3.4.2.2.1.	Perfil del consumidor.....	101
3.4.2.2.2.	Mercado total.....	104
3.4.2.2.3.	Mercado meta.....	104
3.4.2.3.	Mezcla de <i>marketing</i>	108
3.4.3.	Análisis del ambiente organizacional.....	121

3.4.3.1.	Revisión de desempeño de departamentos ligados a tienda en líneas	
	121	
3.4.3.1.1.	Mercadeo	121
3.4.3.1.2.	Finanzas	122
3.4.3.1.3.	Recursos humanos	122
3.4.3.2.	Revisión de procesos	123
3.4.4.	Análisis de la industria	123
3.4.4.1.	Consumidores	123
3.4.4.2.	Competencia	124
3.4.4.3.	Proveedores	125
3.4.4.4.	Alianzas	126
3.5.	Análisis de los estados financieros	126
3.5.1.	Análisis del Estado de Resultados	127
3.5.2.	Análisis del Balance General	130
3.6.	Matriz FODA de la Fundación ILAM respecto a la comercialización en línea de bienes y servicios culturales	132
3.6.1.	Fortalezas	132
3.6.2.	Debilidades	134
3.6.3.	Oportunidades	135
3.6.4.	Amenazas	137
3.7.	Conclusiones del análisis del capítulo	138
Capítulo IV: Propuesta de la estrategia de negocios		140
4.1.	Objetivo general de la estrategia	140
4.1.1.	Objetivos específicos	140
4.1.1.1.	Objetivos a corto plazo	141
4.1.1.2.	Objetivos a mediano plazo	141
4.1.1.3.	Objetivos a largo plazo	141
4.2.	Estrategia de negocios	142
4.2.1.	Bienes y servicios intangibles	142
4.2.2.	Bienes y servicios tangibles	143
4.3.	Justificación de la estrategia	143
4.4.	Propuesta de una estrategia de mercadeo	143

4.4.1. Determinación de una óptima oferta de bienes y servicios culturales para su comercio en línea.....	144
4.4.2. Propuesta de estrategia para la fijación de precios, con base en el análisis de mercado y las consideraciones financieras.....	154
4.4.3. Elección de canales y procedimientos para distribución.....	157
4.4.4. Diseño de estrategias de promoción para los bienes y servicios de la Fundación ILAM.....	160
4.4.5. Administración de relaciones con los clientes.....	172
4.4.6. Personal adicional.....	173
4.5. Proyecciones financieras.....	174
4.5.1. Supuestos.....	174
4.5.1.1. Tasa de Interés.....	174
4.5.1.2. Inflación.....	174
4.5.2. Inversión inicial.....	175
4.5.2.3. Otras inversiones iniciales.....	175
4.5.3. Capital de trabajo.....	176
4.5.4. Estructura de Capital.....	177
4.5.5. Determinación de los ingresos.....	177
4.5.6. Determinación de la egresos.....	179
4.6. Flujo de efectivo proyectado.....	182
4.7. Evaluación de la inversión.....	183
Capítulo V: Estrategia para implementar la tienda en línea.....	184
5.1. Conclusiones.....	184
5.2. Recomendaciones y consideraciones para ILAM.....	186
Bibliografía.....	188
Anexo metodológico.....	192
Anexos complementarios.....	200
Anexos de cuadros.....	203

Índice de abreviaturas

Contador Público Independiente	CPI
Período de recuperación	PR
Tasa interna de retorno	TIR

Valor actual neto

VAN

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de Fundación ILAM. San José, Costa Rica, 2010.....	57
Ilustración 2. Mapa informativo sobre las Instituciones Museológicas en América Latina por país, 2010.....	60
Ilustración 3. Propuesta conceptual para le página <i>Web</i> de inicio de la Fundación ILAM.	148
Ilustración 4. Propuesta conceptual para la puesta en valor de ciertos productos en la página <i>Web</i> de inicio de la Tienda ILAM.....	152
Ilustración 5. Propuesta conceptual para la presentación individual de productos en la Tienda ILAM.....	154
Ilustración 6. Propuesta conceptual para los correos a la base de datos de los clientes de la Tienda ILAM.....	167
Ilustración 7. Propuesta conceptual para los <i>brochures</i> de información sobre los Tienda ILAM.....	169
Ilustración 8. Propuesta conceptual para una promoción de ventas de la Tienda ILAM..	171

Índice de gráficos

Gráfica 1. Principales motivaciones para visitar la el sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	90
Gráfica 2. Nivel de estudios de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	91
Gráfica 3. Rango de edades de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	92
Gráfica 4. Género de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	93
Gráfica 5. Procedencia de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	94
Gráfica 6. Nivel de ingresos económicos de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	96
Gráfica 7. Nivel de ingresos económicos de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	100
Gráfica 8. Experiencia en comercio electrónico de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.	103
Gráfica 9. Compras en línea en los últimos 12 meses por parte de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org.....	106
Gráfica 10. Disposición de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org para gastar en compras en línea.....	107
Gráfica 11. Evaluación de más reciente taller virtual al que se participó.....	109
Gráfica 12. Grado de interés de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org por talleres virtuales de ILAM.....	110

Gráfica 13. Compras en línea previas, por categoría, de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org	112
Gráfica 14. Interés de visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org por categorías de productos tangibles.....	113
Gráfica 15. Evaluación de diversos aspectos de talleres virtuales.....	115
Gráfica 16. Medios de pago en línea preferidos por visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org	117
Gráfica 17. Tiempo que llevan los visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org de conocer la página.....	119
Gráfica 18. Medio por el cual conocieron la página los visitantes al sitio <i>Web</i> www.ilam.org	120

Índice de tablas

Tabla 1. Países más representados en talleres virtuales de la Fundación ILAM.....	95
Tabla 2. Promedio de compras en línea potenciales de visitantes <i>Web</i> de la Fundación ILAM.....	108
Tabla 3. Talleres virtuales impartidos por la Fundación ILAM, clasificados por categoría, años 08-09.....	111
Tabla 4. Estado de Resultados, periodos 2008 y 2009.....	127
Tabla 5. Estado de Resultados, análisis horizontal y vertical, periodo 2009.....	128
Tabla 6. Balance General 2008 y 2009.....	130
Tabla 7. Balance General, análisis horizontal y vertical, periodo 2009.....	130
Tabla 8. Activos fijos.....	175
Tabla 9. Activos Intangibles.....	175
Tabla 10. Otras inversiones iniciales.....	176
Tabla 11. Capital de Trabajo.....	176
Tabla 12. Ingreso por ventas de Talleres virtuales.....	177
Tabla 13. Ingreso por venta de Tienda virtual.....	178
Tabla 14. Gastos relacionados a los productos y servicios.....	181
Tabla 15. Gastos de Comercialización.....	181
Tabla 16. Gastos de Administración.....	181
Tabla 17. Flujo de efectivo proyectado para el periodo 2011-2015.....	182

Índice de anexos complementarios

Anexo complementario 1. Departamentos y roles de la Fundación ILAM.....	200
---	-----

Índice de anexo de cuadros

Anexo de cuadros 1. Desglose de presupuesto para gastos de promoción, período 2010 (año 0) a 2015.....	203
---	-----

Resumen

Angulo Ruiz, Manuel y Gil Tommee, Rebeca

Propuesta de una estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

M. Angulo R. y R. Gil T., 2010.

203 h.- 45 il.- 46 refs.

El objetivo general del trabajo es elaborar una estrategia de negocios para la creación de una tienda en línea que sea financieramente sostenible y se convierta en la empresa líder en comercializar bienes y servicios culturales procedentes de museos y entidades culturales en América Latina, en un período de 5 años.

La organización investigada se dedica a fomentar proyectos relativos a la conservación del patrimonio cultural y natural de América Latina en el marco de los planteamientos del desarrollo sostenible. Con este fin, y como parte de sus iniciativas, ha ofrecido talleres de capacitación, ha constituido un centro de documentación con información de más de 7.000 instituciones de conservación del patrimonio cultural y natural y actualmente planea el lanzamiento de una plataforma de *e-commerce* para comercializar bienes y servicios de estas instituciones.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva para los estudios administrativo, técnico y legal, así como analítica para el caso del estudio financiero.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que mercadológicamente, el proyecto es viable y tiene una alta probabilidad de éxito, principalmente en razón del posicionamiento alcanzado por la Fundación ILAM y su sitio *Web* en el área de patrimonio y conservación. Además, financieramente se concluye que el valor actual neto del proyecto es positivo (US\$78.355), la tasa interna de retorno (118%) es mayor a la tasa de descuento (10,50%) y que el periodo de recuperación es menor al tiempo esperado por la administración. Adicionalmente, se concluye que los estudios legal y administrativo son viables.

Con base en los resultados de la investigación financiera, se recomienda implementar la estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales.

Palabras clave:

COMERCIO ELECTRÓNICO; ESTRATEGIA FINANCIERA; ESTRATEGIA DE
MARKETING; INVESTIGACIÓN DE *MARKETING*; MUSEO

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudio de Posgrado

Introducción

Las manifestaciones artísticas y culturales han sido parte integral de la historia de la humanidad. Las primeras civilizaciones, tales como la china, egipcia, mesopotámica y griega, desarrollaron estilos arquitectónicos, pictóricos, escultóricos y demás que les fueron propios y constituyen una representación y un reflejo de su cultura. Las obras físicas que dejaron perduran y conforman un legado cultural e histórico invaluable.

Sin embargo, a lo largo de los siglos esa herencia ha ido disminuyendo y existen numerosas obras que hoy en día ya no tienen su aspecto original, se han deteriorado o han desaparecido por completo. Ejemplos de ello son estatuas a las que les faltan miembros, tales como la Venus de Milo, o los tesoros de faraones egipcios que fueron saqueados y fundidos para vender los metales preciosos que los constituían (oro, gemas).

Además del patrimonio cultural, existe también un patrimonio natural, siendo la diferencia entre ambos que el primero es obra del ser humano. Juntos constituyen un legado que es considerado a nivel mundial como una memoria viva de sus valores, costumbres, modo de vida y productos; de ahí la importancia de su conservación y preservación.

El coleccionismo ha acompañado los seres humanos desde hace siglos (trofeos de guerra, objetos curiosos, apreciación de obras del arte, etc.), pero es en el siglo XIX que surgen las primeras formales instituciones patrimoniales, como museos, zoológicos y parques, que buscan por una parte conservar y preservar ese patrimonio, y por otra ponerlo en valor, darlo a conocer y facilitar su acceso a las poblaciones, tanto de aquellas para quienes esos recursos son una herencia propia como para comunidades extranjeras.

Existe una desconexión entre la manera en que estas instituciones enfocan su trabajo y sus necesidades de financiamiento y sostenibilidad. Las instituciones museológicas y se declaran como instituciones u organizaciones sin fines de lucro, siendo sus principales motivaciones y objetivos los descritos, antes que la generación de rentabilidad, a pesar de que requieren de ingresos (fuentes de financiamiento) para llevar a cabo sus actividades.

A pesar de ello, en el tema de obtener beneficio a partir de la gestión cultural, aún en la actualidad existe cuando menos desconocimiento acerca de cómo hacerlo y cuando mucho una marcada reticencia por parte de diversas instituciones patrimoniales.

Esto se debe al origen y propósito inicial de estas instituciones, creadas para proteger el patrimonio, investigarlo y exhibirlo, con fondos públicos o donaciones. No es sino hasta finales del siglo XX que surge la tendencia de manejarlas como instituciones que, además de ejercer las actividades propias de su razón de ser, deben generar su propio sustento. Por ello todavía subsiste un gran temor a “comercializar” la cultura en el sector.

Francisco Zamora Baño, Presidente de la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural, expuso en el 2002 que en años anteriores *"la organización y uso de los recursos y bienes patrimoniales para extraer un beneficio constituían con mucho la excepción, no la regla. Por supuesto que, todavía hoy (noviembre 2002, NDLR), patrimonio (o cultura, en un contexto más amplio) y beneficio son, para muchos, términos incompatibles o, a lo sumo, un matrimonio de conveniencia."*¹

Sobre el tema específico de los museos, pero con un punto de vista que puede extenderse a las instituciones patrimoniales, Pablo Ariel Cassino opinaba en Revista digital Nueva Museología que *"entidad sin fines de lucro no quiere decir que el museo no recaude dinero sino que su superávit debe ser reinvertido en la entidad."*²

La toma de consciencia de la necesidad de ser más eficaces en la recaudación de fondos financieros ha llevado las organizaciones patrimoniales a poner sus ojos a la vez en el mundo de la administración de negocios, con un concepto de gestión orientado hacia la organización más eficiente y la generación de mayor rentabilidad, y a su apartado en el campo patrimonial, es decir la industria cultural.

El concepto de industrias culturales surge en 1947, en la Escuela de Fráncfort. Aunque inicialmente su conceptualización, particularmente en la primera definición de la UNESCO (1982), restringían estas industrias a producciones a gran escala con un propósito basado en consideraciones económicas, más que en una preocupación por el desarrollo cultural.

En la medida que se fueron borrando las líneas en el sector cultural y que resultó más difícil encasillar a las organizaciones en una definición tan restrictiva, se ha ampliado el concepto y de manera general, en la actualidad la UNESCO considera simplemente que

1 ZAMORA BAÑO, Francisco, "La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro", Conferencia pronunciada el 9 de noviembre de 2002 en el Congreso sobre Patrimonio organizado en el seno de la exposición AR&PA en Valladolid, España.

2 ARIEL CASSINO, Pablo, "Museos e Industrias culturales", Artículo en línea, Revista digital Nueva Museología, Editorial Nueva Museología, Argentina.

“la noción de industrias culturales suele utilizarse para representar la dimensión comercial del sector cultural.”³

La industria cultural (o industria creativa), surge probablemente desde el momento en que alguien vendió por vez primera un producto o servicio cultural, tal como el retrato de algún rey o faraón. En el siglo XX cobró cada vez mayor importancia en el plano económico y actualmente representa una proporción importante del PIB y de la generación de empleo en Norteamérica y Europa.

En América Latina y especialmente en Centroamérica, en cambio, hay un rezago en esa área y se desestiman los aportes que puede dar la cultura a la actividad económica. Todavía es prevalente en el sector la opinión de que las manifestaciones o producciones culturales se realizan *“por amor al arte y a la cultura”* y con poca o nula rentabilidad.

Aunque anteriormente existían barreras importantes para la comercialización de bienes y servicios culturales, el auge de Internet y del comercio electrónico ha posibilitado la realización de iniciativas comerciales a costos reducidos y ha facilitado una serie de procesos, como la conformación de bases de datos de clientes o la realización de pagos.

Son las empresas y organizaciones de naciones desarrolladas las que han aprovechado en mayor grado estas herramientas. Nuevamente es de notar que en América Latina todavía existe una brecha en cuanto a comercio en línea, que se acrecienta en el campo ya rezagado, como indicamos anteriormente, de la gestión cultural.

La Fundación ILAM, dedicada al fomento de la conservación del patrimonio cultural y natural de América Latina⁴, identificó una oportunidad para contribuir con este objetivo y generar ingresos, ofreciendo desde el 2002 talleres virtuales de capacitación. Estos representan actualmente un aporte importante a las utilidades de la organización.

Además de ofrecer estos servicios virtuales, la organización está interesada en lanzar una tienda en línea para la comercialización de bienes (productos tangibles) culturales provenientes de museos e instituciones patrimoniales de América Latina, que en la actualidad se comercializan únicamente en las tiendas físicas de esas entidades.

3 INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO, “Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009”, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009

4 FUNDACIÓN ILAM, “Acta constitutiva de la Fundación ILAM”, Fundación ILAM, San José, Costa Rica, 1997

La problemática que enfrenta la Fundación ILAM yace en que carece de un enfoque de gestión de negocios y de estrategia financiera y de *marketing* en la toma de decisiones, al no realizar estudios de mercado ni análisis de rentabilidad financiera.

La presente investigación tiene como finalidad, obtener, procesar y analizar la información necesaria en las áreas citadas, de manera que se pueda constituir una estrategia de negocio para la tienda en línea de la Fundación ILAM con una estrategia de *marketing* y finanzas que le permita cumplir con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad

El interés de los autores en el proyecto está en primer lugar en contribuir a establecer una tienda en línea que ofrezca bienes y servicios culturales latinoamericanos únicos, para promover el patrimonio cultural y natural latinoamericano y atender un mercado interesado en adquirir este material y sin posibilidades de hacerlo por otro medio.

Otra motivación importante en escoger la organización y el tipo de proyecto está en que los autores son personas interesadas en la industria cultural o creativa y desearían en un plazo medio desarrollar ideas de negocio propias en áreas de negocio similarmente creativas y con el uso de plataformas de comercialización y mercadeo en línea.

La investigación les brinda por tanto la oportunidad de aplicar los conocimientos aprendidos en los respectivos énfasis de sus maestrías y les permite aprender de manera práctica acerca de la implementación de estrategias de *marketing* y finanzas en proyectos empresariales en áreas creativas y con una importante utilización de medios electrónicos.

Con el fin de desarrollar la estrategia de negocio, se tomará en consideración aspectos de mercadeo, tales como la mezcla de *marketing*, la investigación de mercado, la comercialización en línea y la planeación de *marketing*; y de finanzas, tales como el riesgo y el requerimiento del los inversionistas del proyecto. También incluiremos elementos administrativos, técnicos y legales que inciden en la puesta en marcha de la inversión.

Para ello realizaremos estudios y análisis acerca de la industria cultural en América Latina, la Fundación ILAM, la mezcla de *marketing* empleada actualmente, la situación de mercado y los clientes actuales y potenciales, el comercio electrónico, los estados financieros, el flujo de caja y la solidez financiera de la organización.

Con base en los resultados analizará el estado mercadológico y financiero de la organización en el contexto actual y se determinarán las estrategias idóneas en ambas

áreas, para elaborar una estrategia de negocio en la que se pueda lanzar una plataforma de comercio electrónico que le permita alcanzar sus objetivos a la Fundación ILAM.

Dentro de los alcances y limitaciones del proyecto está que a pesar de la recopilación de información y del breve análisis histórico que se pretende ejecutar en la parte financiera, el proyecto se enfoca principalmente en el estudio de factibilidad financiera de la tienda en línea de la Fundación ILAM y no de sus otras operaciones pasadas o presentes.

Además, por razones de costos y de comodidad, la investigación de mercado enfocada en el cliente se hará por medios electrónicos, debido a los altos costos y dificultades para contactar por otros medios y obtener retroalimentación de clientes residentes en otros países y por tanto alejados geográficamente.

El objetivo general del proyecto es elaborar, con base en investigación y análisis de mercado, análisis financiero, definición de la mezcla de *marketing* y análisis de la rentabilidad, una estrategia de negocios para la creación de una tienda en línea del ILAM, que comercialice bienes y servicios culturales propios, de museos y entidades culturales latinoamericanas, que sea rentable a mediano plazo y sea líder en América Latina.

Los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto son los siguientes:

1. Definir un marco conceptual referente a la industria cultural y de artesanías, la estrategia de negocios, la investigación y planeación de *marketing*, el comercio electrónico y los principales elementos de evaluación de proyectos, para brindar una base teórica a la investigación y al desarrollo de la estrategia de comercialización.
2. Contextualizar a la Fundación ILAM dentro del mercado de patrimonio cultural y natural en América Latina; describiendo la situación actual dentro de la industria, sus estrategias de *marketing*, su entorno competitivo, su condición financiera, identificando sus socios actuales y potenciales, así como la oferta de productos.
3. Analizar la gestión estratégica, administrativa, mercadológica y financiera de la Fundación ILAM por medio de investigación bibliográfica y de campo, de manera que permita evaluar el desempeño de la empresa, sus condiciones actuales, ventajas competitivas, potencial de crecimiento, su administración y solidez financiera, con el fin de tomar los resultados como base para el desarrollo de la propuesta concerniente.

4. Definir una propuesta de estrategia de negocios para la plataforma de comercio electrónico de la Fundación ILAM que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Se ha dividido el presente trabajo de investigación en cinco capítulos, cada uno de ellos referente a uno de los objetivos específicos descritos. Se resume su contenido a continuación.

En el primer capítulo se presenta un marco conceptual referente a los principales temas de la industria cultural o creativa, así como a los elementos de la planificación estratégica relacionados con la investigación de *marketing*, el comercio electrónico, a conceptos financieros y a otros aspectos organizacionales, legales y administrativos.

En el segundo capítulo se realiza una descripción general de la Fundación ILAM; sus inicios, su misión y visión, la conformación de su organización y sus objetivos generales y específicos. Además, se describe el contexto de la dentro de la industria de patrimonio cultural y natural en América Latina, así como la oferta de bienes y servicios de la Fundación ILAM y las estrategias de *marketing* que ha empleado. Finalmente se describe su situación financiera.

En el tercer capítulo se analizan los aspectos legales, técnicos y organizacionales. Se analiza la estrategia de *marketing*, principalmente en el área de comercialización y oferta de productos. Se define la situación de mercado y se elabora un perfil del consumidor. Se realiza un análisis FODA de la organización enfocada en su iniciativa de tienda en línea y se analizan sus estados financieros, el flujo de caja y la solidez de la fundación.

En el cuarto capítulo se definen la estrategia de negocios, los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se presentan y detallan las estrategias de mercadeo y finanzas determinadas con base en los análisis respectivos, de manera que permita alcanzar la mayor satisfacción de los actores involucrados (mercado meta, Fundación ILAM, museos e instituciones culturales) y generar rentabilidad para asegurar la sostenibilidad de la tienda electrónica.

En el quinto y último capítulo del presente trabajo se describen las principales conclusiones y recomendaciones, producto del análisis realizado. Complementariamente,

se ahonda en recomendaciones importantes a considerar para el éxito en la implementación por parte de la Fundación ILAM de este proyecto.

Capítulo I: Contextualización de la industria y fundamentos teóricos de la estrategia de negocios

En este capítulo procuramos en un primer momento realizar una contextualización de la industria, que permita conocer y comprender el área de la gestión patrimonial, la industria cultural y lo que se denominan bienes y servicios culturales.

Posteriormente establecemos un marco teórico con los fundamentos conceptuales de negocios, mercadeo y finanzas que nos servirán como base para desarrollar la estrategia de negocios propuesta para la tienda en línea de la Fundación ILAM.

En esta segunda sección procederemos a explicar la pertinencia de los conceptos para el trabajo en desarrollo y definiremos los más importantes, con base en la conceptualización dada por autores y expertos reconocidos en el campo.

Contextualización de la industria

Para desarrollar un proyecto pertinente con una estrategia de negocio que sea de utilidad para la Fundación ILAM, es importante situarse en la industria, definiendo algunos términos específicos y caracterizando en qué consiste la gestión del patrimonio cultural, la industria cultural y los bienes y servicios de esta naturaleza.

Esta contextualización permite situarse en la industria específica y comprender la disyuntiva que existe en el mundo cultural entre la conservación y promoción por una parte y la comercialización por otra, lo cual explica que una gran cantidad de instituciones museológicas y de gestión patrimonial actúen de acuerdo con patrones que no se encuentran en empresas u compañías con fines de lucro claramente establecidos.

La dificultad radica en que no hay una completa claridad respecto a todo lo que engloban las industrias culturales, en particular en América Latina, donde no han sido consideradas un sector económico de tanta importancia ni tan bien definido como otros más tradicionales.

A pesar de ello, procuramos a continuación caracterizar el contexto de la industria y mercado, partiendo de lo más general, la gestión del patrimonio cultural y la entrada de instituciones de conservación patrimonial en la actividad económica, a lo más específico, con la definición de bienes y servicios culturales.

1.1. Gestión del patrimonio cultural

La gestión del patrimonio cultural corresponde al conjunto de actuaciones destinadas a hacer efectivo el conocimiento, conservación y difusión de los bienes patrimoniales, y es un ámbito de especialidad que ha tenido un gran desarrollo en la última década.

El patrimonio cultural constituye un espectro esencial y dinámico en la actividad humanística. En este sentido, la gestión de dicho patrimonio, desde un punto de vista estratégico y multidisciplinario, puede devenir en el incremento de la calidad ofrecida en áreas culturales.

El desarrollo de una estrategia de la gestión del patrimonio cultural, se ha adaptado a las condiciones de la realidad, aunque traten de seguir ciertos patrones, especialmente aquel de recrear el pasado, promocionarlo y conservar sus restos tangibles e intangibles.

La Doctora en Historia del Arte Celia Martínez dice que el patrimonio responde a diversos intereses: *“(1) más allá de intereses mercantilistas, se busca la disposición del patrimonio al público, (2) cuanto más se usa el patrimonio, más se debe velar por su conservación, (3) la oferta de bienes dispuestos al público se ha incrementado”*⁵.

De lo anterior, se plasma que cada día existen más bienes y servicios culturales que se encuentran a disposición del acceso público y por tanto, el gestor del patrimonio cultural juega un papel primordial al promover una clara acción presente y futura, que involucre poner a disposición los bienes y servicios al público, como de satisfacer las necesidades de conservación del bien.

Es importante poner atención a la aclaración sobre los intereses mercantilistas, ya mencionado en nuestra introducción. Al respecto Pablo Ariel Cassino recuerda teóricos como Benjamín y Bell que veían a la industria cultural como *“un factor negativo a favor de la cultura. Consideran que la industria cultural banaliza el nivel de la creación humana y la deterioran pues tienden a comercializar las manifestaciones más nobles del espíritu.”*⁶

5 Martínez Yáñez, Celia; Los Nuevos Planteamientos de la Gestión del Patrimonio Cultural en el Ámbito Urbano: Planes Estratégicos y Distritos Culturales. En Revista Electrónica de Patrimonio Histórico 1: 85-106. 2007. Pp. 3 Rescatado el 7 de abril, 2010. Disponible en: http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero2/_e-rdep_2.pdf.

6 ARIEL CASSINO, Pablo, “Museos e Industrias culturales”, Artículo en línea, Revista digital Nueva Museología, Editorial Nueva Museología, Argentina.

Los esfuerzos permanentes llevados a cabo por organismos internacionales, estados nacionales e iniciativas de la sociedad civil para la protección y salvaguardia de los bienes patrimoniales, son canalizados por medio de instancias como Instituciones Patrimoniales y sitios del Patrimonio Mundial por parte de la UNESCO, gran referente en la materia.

1.1.1. Patrimonio cultural, natural y cultural-natural

La Fundación ILAM toma como definición de Patrimonio la de su directora, Georgina DeCarli, que lo define como *“el conjunto de bienes culturales y naturales, tangibles e intangibles, generados localmente y que una generación hereda / transmite a la siguiente con el propósito de preservar, continuar y acrecentar dicha herencia.”*⁷.

El texto de la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de 1972, ha encarado diferentes circunstancias, principalmente, un enriquecimiento y cambio en enfoques conceptuales y metodológicos que han transformado lo que se entiende por patrimonio y sus distintas dimensiones. Todo esto ha trascendido en el desarrollo, catalogación, preservación y el dar a conocer sitios de importancia cultural o natural excepcional para la herencia común de la humanidad.

La complejidad conceptual adquirida por los bienes culturales (lo que algunos han llamado intencionadamente confusión) reclama con el nuevo siglo un cambio de mentalidad y de escala en su identificación, comprensión y principalmente de gestión.

El Patrimonio ha sido dividido y subdividido para un mejor registro y catalogación, permitiendo un mejor desarrollo estratégico. Entre estas divisiones, encontraremos tres patrimonios principales: cultural, natural, cultural-natural (o mixto).

Patrimonio cultural

La Fundación ILAM, considera que el patrimonio cultural *“es el conjunto de bienes tangibles e intangibles, que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad con una identidad propia y que son percibidos por otros como característicos. El Patrimonio Cultural como producto de la creatividad*

⁷ DeCarli, Georgina. Un Museo Sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio. UNESCO, San José, Costa Rica, 2007.

*humana, se hereda, se transmite, se modifica y optimiza de individuo a individuo y de generación a generación*⁸.

El patrimonio tangible está constituido por objetos que tienen sustancia física y pueden ser conservados y restaurados por algún tipo de intervención; son aquellas manifestaciones sustentadas por elementos materiales productos de la arquitectura, el urbanismo, la arqueología, la artesanía, entre otros.

El patrimonio intangible corresponde al conjunto de elementos sin sustancia física, o formas de conducta que procede de una cultura tradicional, popular o indígena; y el cual se transmite oralmente o mediante gestos y se modifica con el transcurso del tiempo a través de un proceso de recreación colectiva.

Son las manifestaciones no materiales que emanan de una cultura en forma de: saberes (conocimientos y modos de hacer enraizados en la vida cotidiana de las comunidades), celebraciones (rituales, festividades, y prácticas de la vida social), formas de expresión (manifestaciones literarias, musicales, plásticas, escénicas, lúdicas, entre otras) y lugares (mercados, ferias, santuarios, plazas y demás espacios donde tienen lugar prácticas culturales).

Patrimonio natural

Según la Fundación ILAM, *“el Patrimonio Natural es el conjunto de bienes y riquezas naturales o ambientales, que la sociedad ha heredado de sus antecesores”*⁹.

Está integrado por: los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas estrictamente delimitadas que constituyan el hábitat de especies animales y vegetales, amenazadas o en peligro de extinción y lugares naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas (como parques nacionales, áreas de conservación, entre otros) que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación o de la belleza natural.

8 Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). Los diversos patrimonios en América y el Caribe. Ediciones ILAM, San José, Costa Rica, 2009. Pp 5.

9 Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). Los diversos patrimonios en América y el Caribe. Ediciones ILAM, San José, Costa Rica, 2009. Pp 36

Patrimonio cultural-natural

El patrimonio cultural-natural (mixto) combina valores naturales que han sido afectados, modificados y perfeccionados por los componentes naturales que el hombre aplica. De acuerdo con la Fundación ILAM, el patrimonio cultural-natural *“está constituido por elementos de la naturaleza, que se mantienen en su contexto original, intervenidos de algún modo por los seres humanos”*¹⁰.

Entre los ejemplos se encuentran: vestigios arqueológicos o históricos en su contexto natural origina, fósiles paleontológicos asociados a actividad humana in situ, vestigios subacuáticos de actividad humana, y el paisaje cultural, producido en un determinado tiempo y espacio, que se ha mantenido inalterable.

1.2. Instituciones patrimoniales

La Fundación ILAM entienda las instituciones patrimoniales como *“organizaciones sin fines de lucro (de carácter estatal o privado), abiertas al público, cuyo propósito es la preservación, investigación y principalmente la comunicación del patrimonio a un público heterogéneo por medio de estrategias diversas; si bien presentan variadas temáticas, las amalgama el hecho innegable de ser custodias del patrimonio, trátase este del natural o cultural, en su manifestación tangible o intangible.”*¹¹

En la actualidad, es cada vez más común que las instituciones patrimoniales, en especial las instituciones museológicas, busquen alguna fuente de generación de ingresos que vayan más allá del apoyo estatal o de las donaciones privadas, en razón del incremento de costos y de la necesidad de financiar más iniciativas.

De ahí que las instituciones vayan desarrollando tiendas, que en América Latina son en la mayoría de los casos tiendas físicas, en las que comercializan productos originales, artesanías y productos masivos ligados con el área a la cual se dedican, ya sea joyería en oro para un museo de oro precolombino o libros de historia del arte para una galería, por ejemplo.

10 Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). Los diversos patrimonios en América y el Caribe. Ediciones ILAM, San José, Costa Rica, 2009. Pp 25.

11 Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). Los diversos patrimonios en América y el Caribe. Ediciones ILAM, San José, Costa Rica, 2009. Pp 6

Aunque estas instituciones han ido profesionalizándose en el área de negocios y han ido afinando sus procesos comerciales gracias a la experiencia que han ido adquiriendo, al no ser el ánimo de lucro o la visión empresarial parte intrínseca de su razón de ser, no suelen desarrollar estrategias tan elaboradas o bien sustentadas como las de una empresa a parte entera.

Es en aras a la vez de financiar sus propias actividades como organización sin fines de lucro dedicada a la conservación patrimonial, y de ayudar a poner al alcance de los consumidores internacionales los productos que estas otras instituciones patrimoniales comercializan de manera limitada en sus tiendas físicas, para brindar también apoyo a estas instituciones, que la Fundación ILAM se propone ampliar su oferta de servicios a la comercialización de bienes tangibles y servicios culturales en su página *Web*.

1.3. Industria cultural

Aunque la expresión '*industria cultural*' fue empleada por primera vez por los filósofos alemanes Max Horkheimer y Teodoro W. Adorno en su libro "Dialéctica de la razón" (1947), en las últimas tres décadas se tomó como referencia la definición dada por la UNESCO en 1982.

Esta definición declaraba que "existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conserva y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir en serie y aplicando una estrategia de tipo económico en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural".

Una definición más reciente que retoma la producción a nivel masivo es la del autor Néstor García, que define la industria cultural como "*el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías*".¹²

Por tanto, la actividad económica de las empresas e instituciones que se encuentran en el sector de la industria cultural es la producción de cultura con fines lucrativos. En el sistema de producción cultural puede considerarse: la radio, los diarios y revistas, la televisión, discografías, editoriales, compañías de teatro o danza.

¹² García C, Néstor; Las Industrias Culturales y el Desarrollo de los Países, Publicación Electrónica, 2002, Recuperado el 7 de abril, 2010, San José, Costa Rica. Disponible en: http://www.oas.org/udse/espanol/cpo_cult_public.asp

Las industrias culturales representan un sector dinámico del desarrollo social y económico y responden a dos perspectivas, un recurso económico y a la vez fuente de identidad y cohesión social.

Actualmente, el desarrollo electrónico y tecnológico, ha generado nuevos modos de comunicación, permitiendo articular y comercializar la industria de la cultura de manera global, por tanto, muchos expertos y organismos internacionales, revelan la necesidad de superar la escala nacional y pensar en un espacio cultural público transnacional.

Todo ello ha dinamizado y transformado la industria cultural, que ha ido cobrando fuerza en el mundo entero. Así, mientras que J.K. Rowling, autora de *Harry Potter*, ha acumulado una fortuna que supera la de la familia real de Inglaterra gracias a sus libros y las películas basadas en su obra, el sector cultural es además de fuente de generación de ingresos una importante fuente de trabajo en numerosos países.

Si tomamos el caso de España, un estudio publicado en el 2007, con datos correspondientes al 2003, reflejaba una contribución de las industrias de cultura y ocio al PIB español en un 3,9% y de contribución al empleo en el 7,8% del conjunto de asalariados¹³. De ahí que el coordinador del área de estudios de la Fundación Autor, Rubén Gutiérrez del Castillo, realizara esta industria como "*un sector estratégico para la economía española*"¹⁴.

En América Latina, por otra parte, pocos países cuentan con industrias culturales de la talla de las que encontramos en Norteamérica, Europa y Asia, pero el potencial que representan no ha sido del todo pasado por alto.

Un ejemplo de ello es la reflexión de un editorial del reconocido diario La Nación, de Argentina, que decía que "*las IC, como se las suele denominar, constituyen, de acuerdo con los datos de la UNESCO, uno de los sectores con más amplias capacidades potenciales de exportación y nuestro país posee, en esa materia, posibilidades muy grandes para ampliar su campo de actividades.*"¹⁵

13 GUTIERREZ DEL CASTILLO, Rubén, La industria de la cultura - un sector estratégico para la economía española, Pp.34, Revista Unión de la Unión General de Trabajadores, N°218, Edición de junio de 2008, Madrid, España, 2008

14 Ídem

15 EDITORIAL, Industrias culturales que exportan, Diario La Nación, Edición del 4 de mayo de 2006, Buenos Aires, Argentina, 2006

1.3.1. Bienes y servicios culturales

Los bienes y servicios culturales son, ante todo productos, con características semejantes a los bienes y servicios no culturales en general, cuya definición se encuentra en el apartado correspondiendo del marco teórico (sección siguientes).

Lo que distingue a los bienes y servicios culturales de otros productos es, de acuerdo con la definición de Thorsby que retoma la UNESCO en su más reciente publicación sobre el tema, *“que engloban valores artísticos, estéticos, simbólicos y espirituales”*¹⁶, por lo que *“las características de estos bienes y servicios difieren de las de otros productos dado que su sistema de valorización, que incluye una característica irreproducible, está vinculada a su apreciación o al placer que de ellos se puede derivar (Thorsby, 2001).”*¹⁷

Es decir, que debido a su naturaleza cultural (opuesta a los bienes de consumo convencionales), su valor puede ser mucho más subjetivo y engloba una serie de características tangibles e intangibles que pueden ser apreciadas y valoradas de manera distinta por cada consumidor.

En vista de que tanto bienes como servicios culturales hacen parte de la industria cultural, pero presentan características distintas, definimos cada uno de ellos por separado.

1.3.1.1. Bienes culturales

La UNESCO define de manera básica los bienes culturales como *“bienes de consumo que comunican ideas, símbolos y estilos de vida, por ejemplo, libros, revistas, productos de multimedia, software, grabaciones, filmes, videos, programas audiovisuales, artesanías y modas”*¹⁸

A pesar de lo que indican varias definiciones de las industrias culturales acerca de la producción masiva, a escala industrial, de los productos culturales, los bienes culturales pueden ser producidas sobre una base no comercial a través de una variedad de

16 INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO, “Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009”, Pp. 22, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009

17 Ídem

18 INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO, “Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009”, Pp. 87, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009

productores incluyendo instituciones gubernamentales y/o voluntarias, aficionados o grupos ad hoc de artistas y creadores.¹⁹

Es importante destacar que aunque las industrias culturales pueden ser muy amplias y abarcar millones de bienes distintos, no todos son aceptados con el mismo valor artístico ni juzgados de la misma manera por expertos del área museológica o amantes de la cultura.

Así, una reproducción a edición limitada de una pintura, o artesanías producidas a pequeña escala por artesanos locales pueden ser juzgados de mucho mayor interés cultural por una institución patrimonial que un libro sobre historia del arte producido masivamente y distribuido en todas las grandes cadenas de librerías.

En el caso de la Fundación ILAM, esta consideración es de particular importancia por cuanto podría estimar que la comercialización de algunos productos en su tienda en línea podría ser de poco interés para sus efectos de conservación y promoción del patrimonio, aún cuando resultaran rentables y fueron vendidos en tiendas de museo.

1.3.1.2. Servicios culturales

La UNESCO define los servicios culturales como *“aquellos orientados a satisfacer intereses o necesidades culturales. Aunque no representan bienes culturales materiales en sí mismos, facilitan su producción y distribución. Por ejemplo, los servicios culturales incluyen la concesión de licencias y otros servicios relacionados con los derechos de autor, las actividades relacionadas con la distribución de productos audiovisuales, la promoción de las artes escénicas y eventos culturales, así como los servicios de información cultural y la preservación de libros, grabaciones y artefactos (en bibliotecas, centros de documentación y museos).”*²⁰

Es interesante encontrar en esta definición una referencia clara a los museos, a pesar de que prevalece la opinión en cantidad de gestores culturales y encargados de instituciones museológicas de que por su misión en pos del patrimonio y de la cultura, sin afanes de lucro, los museos e instituciones similares no pertenecen a la industria cultural.

19 INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO, “Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009”, Pp. 36, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009

20 INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO, “Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009”, Pp. 92, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009

Recogemos al respecto la reflexión del museólogo argentino Pablo Ariel Cassino, que analizaba la cuestión y concluía que *“los museos son parte de la Industria cultural o deberían serlo, pues si quieren integrarse a la sociedad y a los tiempos que corren, deben tomar las herramientas que brinda esta industria para empezar a comunicarse con los ciudadanos.”*²¹

En el caso de la Fundación ILAM, aunque no haya habido una visión propiamente de mercadeo, los servicios culturales que brindan con sus talleres virtuales de capacitación han representado su principal fuente de ingreso en los últimos años (ingresos por ventas y aporte a las utilidades).

Debido a la clara intangibilidad de estos servicios, la Fundación ha sido capaz de comercializarlos de manera relativamente sencilla, por medio de su página *Web*, sin tener que preocuparse demasiado por la distribución (virtual) o por intermediarios en su relación con los consumidores (estudiantes de los talleres).

El desafío enfrentado por esta misma razón ha sido más bien a la hora de fijar los precios y de determinar el valor de servicios intangibles, aspecto sobre el cual volveremos a reflexionar más adelante.

1.4. Fundación

La definición y comprensión de cómo opera una fundación en Costa Rica es importante por cuanto goza de un estatus y de condiciones particulares que difieren significativamente con las de una empresa privada, en particular en materia tributaria. Estas diferencias tienen consecuencias importantes para la Fundación ILAM en la elaboración de la estrategia de negocios planteada.

Una fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro. Está dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, y persigue los fines que se contemplaron en su objeto social.

Legalmente, el artículo 1° de la Ley de Fundaciones de Costa Rica dice: *“Reconócese personalidad jurídica propia a las funciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante*

21 ARIEL CASSINO, Pablo, “Museos e Industrias culturales”, Artículo en línea, Revista digital Nueva Museología, Editorial Nueva Museología, Argentina.

*el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social*²².

Por tanto, aún si la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último, siempre y cuando los ingresos obtenidos sean destinados exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.

Dentro de éstas prácticas, el artículo 10° de la Ley de Fundaciones indica que “las fundaciones estarán exentas del pago de derechos de inscripción y de impuestos nacionales y municipales, salvo los arancelarios, que sólo los podrá exonerar en cada caso el Ministerio de Hacienda, según la clase de bienes que se trate y su destino”²³.

Marco teórico de la estrategia de negocios

Para la elaboración del proyecto se considera necesario definir algunos aspectos teóricos para sustentar su desarrollo y expresar claramente qué herramientas han de utilizarse y cómo deben comprender en el contexto del ambiente de negocios y del proyecto específicos en discusión.

En este capítulo pretendemos reunir la información documental necesaria para confeccionar el marco teórico del proyecto, la cual nos proporcionará conocimiento profundo de la teoría que seguimos como modelo para crear el desarrollo del proyecto.

Procuramos relacionar cada término definido con el proyecto, para lo cual destacamos la pertinencia del concepto para la Fundación ILAM y la estrategia de negocios propuesta, antes de comentar la definición de autores reconocidos al respecto y de expresar algunas consideraciones para su uso en la elaboración de nuestra estrategia.

A continuación definimos en un primer momento lo que es una estrategia de negocios, cuya elaboración es el fin primero de nuestro proyecto, antes de proceder a presentar la lista conceptual de los conceptos generales de mercadeo y financieros para la estrategia de negocios.

Estrategia de negocios

22 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; Ley de Fundaciones, No. 5338, 1973. Pp. 1.

23 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; Ley de Fundaciones, No. 5338, 1973. Pp. 2.

La estrategia de una compañía u organización, en este caso la Fundación ILAM, representa las respuestas de la administración a aspectos importantes, que buscan lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Es, de cierta manera, el norte propuesto para una organización, el camino a seguir en el ámbito de los negocios.

Es de particular importancia para la Fundación ILAM en vista de que al tratarse de una organización sin fines de lucro del ámbito patrimonial (natural, cultural y cultural-natural), las consideraciones propias de negocio, tanto de mercadeo como de finanzas y de otros aspectos, han estado ausentes o han sido poco científicas en los anteriores procesos de toma de decisión.

Aunque la Fundación ha tenido históricamente claras metas y objetivos respecto a su labor de conservación y promoción del patrimonio de América Latina, los objetivos y el desarrollo de las estrategias de mercadeo y finanzas, integrados en una estrategia de negocios, han estado menos claros y no han respondido adecuadamente al entorno competitivo.

Entre los objetivos comunes se encuentran: lograr el crecimiento del negocio, satisfacer a los clientes, superar a la competencia y responder a condiciones cambiantes del mercado, administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar capacidades organizacionales financieras.

Los autores Thompson y Strickland definen la estrategia de negocios *“como aquellas acciones y enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en un línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo”*.²⁴

²⁴Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III, A. J.; Administración Estratégica, 13ª Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V., México, 2004, Pp. 55.

La elaboración de una estrategia de negocios para la Fundación ILAM tiene como fin principal el desarrollo de una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria y crear medidas competitivas que conduzcan a una ventaja sustentable. Esta estrategia pretende ser un enfoque ofensivo y defensivo, que a largo plazo produzca una ventaja competitiva considerable y sustentable.

1.5. Conceptos generales de mercadeo para la estrategia de negocios

1.5.1. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo es vital para cualquier negocio, pues determina de manera precisa e integral qué es lo que se va a ofrecer al consumidor, a qué precio, por qué medio se le venderá y entregará y cómo se comunicarán los beneficios del producto.

En el caso de la Fundación ILAM, que tradicionalmente ha actuado de acuerdo con sus motivaciones ajenas al lucro, y que ha establecido una mezcla de producto de manera empírica, al tanteo, es importante considerar una serie de factores para llegar a estrategias que le permitan aprovechar plenamente sus capacidades y las oportunidades que brinda el entorno.

Los autores Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel la definen como *“una mezcla única de productos, distribución (plaza), promoción y estrategia de precios (las cuatro P), diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercadeo meta”*.²⁵

En todas estas áreas, la Fundación deberá tomar decisiones con base en información pertinente, para obtener resultados óptimos que le permitan alcanzar sus metas, satisfacer al consumidor, cumplir con la promoción patrimonial y lograr una buena rentabilidad.

25 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.16

1.5.1.1. Estrategia de producto

El producto es la base de todo comercio; para que haya un intercambio comercial, es necesario que una de las partes ofrezca algo que la otra parte desea. La determinación de lo que se va a vender ha adquirido una mayor complejidad con los años, a medida en que los servicios han adquirido mayor importancia y los productos se vuelven más intangibles.

La Fundación tiene experiencia ofreciendo talleres virtuales, cuya distribución y promoción es actualmente sencilla gracias a los avances de Internet. Sin embargo, el proyecto contempla la comercialización de bienes físico, tangibles, en los que la organización tiene escasa experiencia.

Retomando la importancia del producto, Lamb, Hair y McDaniel lo definen en primer lugar como *“cualquier cosa, favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio”*²⁶, añadiendo que aunque muchas personas todavía asocian la palabra a un bien tangible, *“los servicios e ideas también son productos”*²⁷.

La estrategia de producto, por su parte, es *“el corazón de la mezcla de marketing, el punto de partida, es la oferta del producto y su estrategia”*.²⁸ Es decir, es la estrategia de lo que se va a ofrecer (comercializar) e implica la decisión de cómo se va a hacer (condiciones).

En el caso de la Fundación ILAM, el reto está principalmente en el caso de los bienes físicos, pues existe una variedad de productos a los que puede o podría tener acceso del catálogo de varios museos e instituciones patrimoniales, pero debe determinar aquellos que desea comercializar en su tienda en línea con base en una doble consideración de interés patrimonial y atractivo comercial.

En el caso de los talleres virtuales, las condiciones en que estos se ofrecen actualmente también son merecedoras de un examen para identificar posibles mejoras y comprobar si el precio de los servicios ofrecidos considera todo cuanto conlleva esas capacitaciones a un valor adecuado.

26 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.256

27 Ídem

28 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.16

1.5.1.2. Estrategia de asignación de precios

Aunque la Fundación ILAM es una institución sin fines de lucro, necesita de recursos financieros para llevar a cabo sus acciones en pos de la promoción y conservación del patrimonio. La estrategia de fijación de precios es importante para sus iniciativas porque de ella depende la demanda de los consumidores y los ingresos que vaya a percibir.

De manera sencilla, Lamb, Hair y McDaniel resumen el precio como *“lo que el comprador debe entregar para obtener un producto”, usualmente una cantidad de dinero que el cliente da a la organización y que provoca el intercambio para adquirir el bien o servicio.*”

29

En vista de que *“el precio multiplicado por la cantidad de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa”*³⁰, este aspecto es vital tanto para al área de mercadeo como para la de finanzas. En efecto, este elemento de la mezcla de mercadeo tiene gran incidencia en las ventas y en la rentabilidad de la Fundación ILAM, por lo que la estrategia de su fijación debe responder tanto a consideraciones de mercado (clientes, competencia) como de la organización (promoción patrimonial, rentabilidad deseada).

El proyecto que presentamos contempla dos categorías de producto muy diferentes entre sí, como son productos tangibles, obtenidos por medio de instituciones museológicas, principalmente, y servicios virtuales, para los cuales es más difícil determinar un precio en razón de su intangibilidad.

Cada categoría deberá contar con una estrategia de fijación de precios distinta.

1.5.1.3. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución, que fija las condiciones y la manera en que la organización hace llegar el producto al cliente, debe responder adecuadamente a las dos categorías de producto de la Fundación ILAM, para que pueda hacer llegar sus productos físicos a sus consumidores con la misma eficacia y eficiencia con que brinda sus talleres virtuales.

29 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.17

30 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.17

Los autores Hair, Lamb y McDaniel dicen que las estrategias de distribución se ocupan “*de poner los productos disponibles cuando y donde los clientes los quieren*”³¹, con la finalidad de que “*los productos lleguen en condiciones de uso a los sitios designados cuando se les necesita.*”³²

Dentro de la estrategia de distribución es importante considerar el canal de *marketing* o canal de distribución, “*una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o consumidor*”.³³

En vista de que en su oferta de bienes físicos la Fundación ILAM pretende ser una institución intermediaria en el canal de distribución, que ha de actuar como un miembro del canal de distribución que no es ni productor ni consumidor final, es importante tomar como referencia el punto de vista del autor Michael Czinkota, que opina que más que “*una secuencia de instituciones de marketing que conecta a productores y consumidores*”³⁴, un canal de distribución debe percibirse “*como un equipo que trabaja hacia una meta común*”.³⁵

Para la Fundación ILAM será importante determinar una estrategia de distribución diferenciada y con canales de *marketing* distintos para sus bienes físicos y los servicios intangibles que pretende comercializar, así como presentar su propio papel como intermediario con una propuesta de valor que aliente a las instituciones a incluir la tienda en línea de la Fundación dentro de su estrategia de comercialización.

1.5.1.4. Estrategia de promoción

A menudo se considera erróneamente que la estrategia de promoción consiste en la estrategia publicitaria. En realidad, engloba todos los esfuerzos de comunicación y

31 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.16

32 Ídem

33 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.206

34 Czinkota, Michael R., Marketing Internacional, 8ª edición, Internacional Thomson Editores, México, 2004, Pp. 414

35 Ídem

educación con los que la organización transmite su propuesta de valor dentro y fuera de la institución.

Aunque la Fundación ILAM ha sabido usar de los recursos tecnológicos de Internet para posicionarse en línea ante las instituciones pertinentes, permitiéndole reunir una cantidad de información importante sobre la conservación patrimonial en América Latina y promover eficazmente sus talleres, no ha tenido una estrategia de promoción definida que parte de una estrategia de *marketing* integra.

La promoción es definida por Hair, Lamb y McDaniel como una “*comunicación elaborada por el departamento de marketing que tiene por objetivos informar, persuadir y recordar a los consumidores potenciales de un producto, influir en su opinión o provocar una respuesta*”.³⁶

A esta dimensión añadimos la que dirigirse también a los clientes actuales y la de suscitar una respuesta favorable al objetivo de *marketing* que genera la promoción específica.

En cuanto a la estrategia promocional, los mismos autores la establecen como “*un plan para el uso óptimo de los elementos de promoción: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas*”.³⁷

Tomando como base estos elementos, vemos que para la Fundación es importante determinar la mezcla de medios comunicativos y los mensajes que quiere transmitir para atraer a su mercado meta a sus bienes tangibles e intangibles, todo ello con base en la investigación de mercado y los objetivos estratégicos.

1.5.2. Investigación de *marketing*

Aunque la Fundación ILAM tiene claro cierto perfil de personas a quienes podría interesarle su producto, no se ha dedicado a realizar una verdadera investigación de *marketing* que le permita comprender de manera más amplia quiénes son, quiénes podrías y quiénes deberían ser sus clientes, y qué acciones deben implementarse para ofrecerles los beneficios que esperan de manera a alcanzar su satisfacción.

36 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.394

La investigación en general permite obtener información importante para comprender una situación y, en el caso de las empresas, tomar acciones para sacar el mayor provecho de las condiciones encontradas. En efecto, en *marketing*, la formulación de una estrategia depende de la información con que se cuente, de su disponibilidad y calidad, así como de la interpretación que se haga de ella.

Los autores O. C. Ferrell y Mark D. Hartline consideran que “*tener la información correcta es casi tan importante como tener el producto correcto*”³⁸, y para ese efecto, recomiendan una investigación de *marketing* centrada en el análisis interno de la organización, el análisis del ambiente competitivo y en análisis del ambiente externo (entorno). A la investigación de *marketing* se añade una cuarta dimensión, la investigación del consumidor, con el fin de poder “*predecir cómo reaccionarán los consumidores ante los mensajes promocionales y entender por qué toman sus decisiones de compra*”.³⁹

Con base en los hallazgos de la investigación de *marketing*, es posible comprender la situación actual de la Fundación ILAM en su entorno competitivo y diseñar una estrategia de negocio adaptada al mercado y a las condiciones actuales y futuras de éste.

Para efectos de nuestro trabajo, efectuaremos investigación de *marketing* basándonos en fuentes secundarias, algunas de ellas proporcionadas por la Fundación ILAM, y en fuentes primarias, tales como encuestas, entrevistas personales a actores claves y observación directa en puntos de venta y en línea.

1.5.2.1. Mercado

La comprensión del mercado es importante para la Fundación ILAM porque le permite comprender las relaciones entre sus proveedores, sus clientes y sus competidores para llegar a una estrategia de mercado que tome en cuenta estos factores y se adapte tanto al entorno como a las capacidades y posibilidades internas de la institución.

En el nivel más básico, los autores Ferrell y Hartline definen mercado como “*un grupo de compradores y vendedores*”, y de manera más detallada como “*un grupo de individuos e*

38 Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., Estrategia de Marketing, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002, Pp. 11

39 Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, Comportamiento del consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, Pp. 25

instituciones que tienen necesidades similares que se pueden cubrir mediante una categoría de producto o un producto en particular".⁴⁰

Aunque tradicionalmente se asociaba también la palabra '*mercado*' como "*un lugar físico en el que compradores y vendedores se reunían para llevar a cabo transacciones*"⁴¹, en la actualidad el término tiene un alcance más amplio en vista del surgimiento de mercados electrónicos que "*no están limitados por el tiempo ni el espacio*"⁴²

Es posible que la investigación concluya que el mercado de los servicios y de los bienes tangibles de la Fundación ILAM tengan algunas semejanzas pero difieran lo suficiente como para ser considerados mercados distintos, lo cual tendrá incidencia en las estrategias que vayan a formularse.

1.5.2.2. Segmentación

La segmentación no ha sido un aspecto considerado en los esfuerzos previos de *marketing* de la Fundación ILAM, que ha ofrecido sus servicios haciéndose valer de sus redes existentes con instituciones patrimoniales y el posicionamiento de su sitio *Web*.

Los autores Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk definen la segmentación de mercado como "*el proceso mediante el cual el mercado se divide en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes*"⁴³, para luego "*seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica*".⁴⁴

La estrategia de segmentación permite evitar competidores directos, diferenciar la oferta de producto y enfocar los esfuerzos de *marketing* en los clientes que pueden ser más sensibles a la propuesta de valor de la Fundación ILAM y que permitirán sacar mayor provecho de sus ventajas competitivas.

40 Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., Estrategia de Marketing, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002, Pp. 5

41 Ídem

42 Ibídem

43 Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, Comportamiento del consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, Pp. 12

44 Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, Comportamiento del consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, Pp. 50

1.5.2.3. Mercado meta

En el pasado, la Fundación ILAM no ha determinado su mercado meta de manera científica de acuerdo con investigación de mercado, sino que se ha basado en las experiencias personales de su personal y de los profesores para identificar las personas que podrían tener interés en sus talleres virtuales.

Sin embargo, la definición de un mercado meta claramente establecido permitiría a la organización enfocar claramente sus esfuerzos de *marketing* en buscar atraer a aquellas personas que podrían tener mayor interés en su oferta de servicios y son más receptivas a su propuesta de valor.

Desde un punto de vista teórico, Schiffman y Kanuk consideran que, en vista de que las empresas disponen recursos limitados y puede resultar difícil intentar llegar a todos los segmentos de mercado identificados, las compañías y organizaciones establecen mercados meta, es decir, seleccionan *“uno o más de los segmentos identificados, de manera que la compañía se aboque a él o a ellos”*.⁴⁵

Al definir un mercado meta para la Fundación ILAM, será posible enfocar la estrategia de *marketing* al perfil de este mercado, con tácticas y acciones diseñadas para obtener la mejor respuesta posible de su parte, lo cual ha de permitir también una óptima utilización de sus recursos.

1.5.2.4. Ventaja competitiva

La Fundación ILAM ha sabido diferenciarse y ofrecer una propuesta de valor única, tanto en sus acciones en pos de la conservación y promoción patrimonial, como en su oferta de talleres virtuales y en su iniciativa de comercializar productos de instituciones museológicas en línea.

De esta manera, ha desarrollado de manera natural ciertas ventajas competitivas. Sin embargo, es posible que éstas no estén plenamente identificadas o aprovechadas en la actualidad, en razón de la ausencia histórica de una visión empresarial y una estrategia de negocio que sustenten las acciones de gestión patrimonial.

45 Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, Comportamiento del consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, Pp. 12

Hair, Lamb y McDaniel definen las ventajas competitivas como una serie de *“características únicas de una compañía y sus productos que el mercado meta percibe como significativas y superiores a los de la competencia”*, es decir, aquellas características que aseguran que el consumidor prefiera la oferta de una organización a la de sus competidores.⁴⁶

Al identificar y optimizar las ventajas competitivas de la Fundación ILAM será posible diferenciar positivamente la oferta de la organización de la de posibles competidores, comunicar de la manera más eficaz estas diferencias y los beneficios de sus productos, así como asegurar la preferencia del consumidor en su elección.

1.5.2.5. Posicionamiento

El posicionamiento es importante en nuestro proyecto en particular en el caso de la tienda en línea de productos físicos, por cuanto en el caso de los talleres virtuales la Fundación ILAM gozaba de poca competencia, mientras que el mercado de bienes tangibles es muy competitivo en Internet, con competidores que con más de 10 años de experiencia.

Schiffman y Kanuk consideran que el posicionamiento, desde el punto de vista de la organización, consiste en desarrollar *“una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que los diferencia de los ofrecimientos de la competencia, y que comunique – de la mejor manera posible – a los consumidores que ese producto o servicio específicos satisfarán sus necesidades mejor que las marcas competidoras”*.⁴⁷

Ellos señalan dos principios fundamentales que sirven como base para el posicionamiento: 1) la identificación de los beneficios que traerá el producto al consumidor, más que sus características; y 2) una estrategia de posicionamiento *“que desarrolle y comunique ‘una promesa básica de venta’, es decir, un beneficio distintivo o un punto de referencia para el producto o servicio”*.⁴⁸

46 Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp. 394

47 Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, Comportamiento del consumidor, 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005, Pp. 12

48 Ídem

El posicionamiento permitirá a la Fundación ILAM tener una presencia positiva en la mente de sus clientes, con una propuesta de valor superior a la de sus competidores, que se traduzca en intenciones y acciones de compra.

1.5.2.6. Competencia

Las consideraciones y conocimiento acerca de la competencia cobran mayor relevancia para la Fundación ILAM a medida en que surgen mayores competidores en el área de talleres y capacitaciones virtuales y, en particular, en razón de su incursión en un medio más competitivo, como mencionábamos previamente, constituido por las tiendas de bienes culturales físicos.

Ferrell y Hartline indican que *“en la mayor parte de las industrias, los clientes tienen opciones y preferencias en términos de los bienes y servicios que pueden comprar”*.⁴⁹ La definición del mercado meta por parte de la organización le permite también identificar otras instituciones y empresas que van a competir por los mismos consumidores, con una oferta de producto que va a responder a necesidades iguales o similares de los clientes.

La identificación de la competencia permitirá a la Fundación ILAM evaluar la fuerza de su posición y sus ventajas competitivas, así como tomar acciones para ser la opción preferida por parte de los consumidores, por encima de sus competidores.

Pero además de eso, el análisis de la competencia le ayudará a determinar si sus estrategias de productos, fijación de precios, distribución y promoción están bien dirigidas, si pueden aprender algo de lo que hacen otras organizaciones y si deben tomarse acciones para mejorar en algún aspecto.

1.5.3. Análisis FODA

El análisis FODA es clave para sintetizar la información más importante que fue recabada y que surgió del estudio y análisis de mercado, pues permite situar claramente a la empresa en el contexto de la industria, con respecto a su entorno, competidores, clientes y a sí misma.

49 Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., Estrategia de Marketing, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002, Pp. 38

Ferrell y Hartline califican este análisis como “*una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización*”.⁵⁰ Con base en este diagnóstico, es posible resumir los hallazgos de la investigación de mercadeo y clasificarlos según si corresponden a factores que favorecen o desfavorecen sus operaciones, así como si son propios o externos a la organización.

En vista de que “*identifica las capacidades internas que se pueden aprovechar en el mercado a fin de crear ventajas competitivas*”⁵¹, es de utilidad para la investigación que proponemos porque permitirá definir qué factores propios del ILAM pueden ser más pertinentes para ser explotados y favorecer la consecución de sus metas y objetivos, así como encontrar oportunidades en el mercado para sus operaciones.

Asimismo, el análisis FODA es una radiografía de la organización en un momento dado, que permite observar fácil y rápidamente lo que la Fundación está haciendo bien, lo que puede hacer mejor, lo que debería y no debería hacer. Es la base que sirve para el diseño de estrategias.

1.5.4. Estrategia de *marketing*

La estrategia de *marketing* es uno de los aspectos claves de la estrategia de negocios que define nuestro trabajo y culmina toda la investigación y análisis realizado en nuestro proyecto. Es de particular importancia para la Fundación ILAM en razón de que previamente no ha tenido una estrategia de *marketing* bien definida.

Los autores Ferrell y Hartline definen la estrategia de *marketing* como “*un plan sobre la manera en que la organización va a utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado*”.⁵²

Por su parte, Lamb, Hair y McDaniel retoman la idea de plan, pero van más allá, estableciendo que “*requiere la selección de uno o más mercados meta, establecer*

50 Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., Estrategia de Marketing, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002, Pp. 12

51 Ídem

52 Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., Estrategia de Marketing, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002, Pp. 12

*objetivos de marketing y el desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta”.*⁵³

Este plan es fundamental para la estrategia de negocio propuesta pues sintetiza el enfoque, la estrategia y las tácticas de mercadeo que habrán de formar parte de la estrategia de negocio para la tienda en línea de la Fundación ILAM, con base en toda la investigación de mercadeo y en análisis realizados.

Por otra parte, para efectos de la Fundación, la investigación, el análisis y la reflexión que sustentan la estrategia de *marketing* puede llegar a ser tan importante como el plan mismo, en razón de que les permitirá contar con información clara y pertinente acerca de sus productos, de sus clientes, de su entorno competitivo y de sí misma.

La estrategia de *marketing* debe ir amparada también en la evaluación de la inversión y en análisis de la rentabilidad del proyecto, así como en la misión y los objetivos presentes de la Fundación ILAM. Es decir, debe tomar en cuenta aspectos que van más allá del *marketing* para formar parte de la estrategia de negocios integral para el proyecto.

1.5.5. Comercio electrónico

El comercio electrónico, existente desde hace aproximadamente 15 años, es un área fundamental para la Fundación ILAM porque toda su estrategia de comercialización se basa en comercio electrónico, tanto en su oferta de talleres virtuales como en su propuesta de tienda en línea de bienes físicos.

En el libro *Administración de la producción y operaciones*, Chase, Jacobs y Aquilano definen el comercio electrónico como “*el uso de programas de cómputo que se comunican mediante redes para permitir que los compradores y vendedores completen una transacción o parte de una transacción, hoy en día, el término redes se refiere a Internet, un importante precursor del cambio en el mundo de los negocios*”.⁵⁴

Desde una perspectiva estratégica para desarrollar nuestro proyecto, debemos tomar en cuenta que el comercio electrónico va más allá de la interacción entre el cliente y la

⁵³ Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; Fundamentos de Marketing, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006, Pp.14

⁵⁴ Chase, R., Jacobs F. R., Aquilano N. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, 10ª edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V., México, 2005, Pp. 389

empresa, ya que la disponibilidad de la tecnología centrada en Internet causa un impacto sobre la efectividad, la rapidez del despliegue y el costo de respaldar los procesos internos.

En el caso de la Fundación ILAM, la mayoría de los procesos de promoción, entrega de producto, facturación y pago se realizan por medio de Internet en el caso de los talleres virtuales, e incluso el producto, de naturaleza intangible, puede encontrarse (se puede decir que 'existe') solamente en espacios de redes electrónicas virtuales.

En el caso de la tienda en línea de productos provenientes de instituciones museológicas, estos se encuentran actualmente a la venta en las tiendas físicas de estas instituciones, pero una de las ventajas competitivas del proyecto para la Fundación es precisamente la capacidad de poder ofrecerlos en línea, cosa que en la actualidad no se hace.

1.6. Conceptos financieros generales para la estrategia de negocios

1.6.1. Determinación de los ingresos

La determinación de ingresos es vital para toda organización mercantil y para las decisiones administrativas, ya que representan la base de los planes de largo plazo de la Fundación ILAM. Ésta refleja el comportamiento de la demanda del mercado y consiste en proyectar las cantidades anuales de productos y servicios que según el pronóstico, serán vendidos. Financieramente, estas ventas constituyen los ingresos monetarios que recibe un negocio por la comercialización de sus bienes o servicios, Gitman en el libro *Administración Financiera* lo define ampliamente como *"todos los flujos positivos de una empresa en un periodo financiero dado"*⁵⁵.

El pronóstico de ventas se puede realizar utilizando cuatro tipos básicos de técnicas de pronóstico: *"cualitativas, de análisis de series de tiempo, de relaciones causales y simulaciones"*⁵⁶. A partir de la técnica de pronóstico cualitativo como lo es la investigación de *marketing*, la cual "reúne datos por distintos medios (encuestas, entrevistas, etc.) a

55 Gitman, L. *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª Edición. 2003. Pp 100.

56 Chase, R., Jacobs F. R., Aquilano N. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10ª edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V., México, 2005, Pp. 523

efecto de comprobar hipótesis sobre el mercado”⁵⁷, se pretende predecir las ventas durante un periodo dado. Con base en el pronóstico de ventas, el administrador financiero estima los flujos de efectivo que resultarán de los ingresos de ventas proyectadas mediante el modelo de simulación financiera. Ésta simulación financiera es un modelo dinámico, “que permite al pronosticador formular supuestos respecto de variables internas del entorno externo del modelo”, adicionalmente permite tomar decisiones considerando el riesgo implícito en las variables.

1.6.2. Determinación de egresos

La determinación de los egresos es necesaria para elaborar los estados financieros. Según la definición de Gitman, los egresos son “*todos los flujos negativos de la empresa durante un periodo financiero dado*”⁵⁸, las cuales están relacionadas con la producción, el inventario y las ventas.

La determinación de egresos para desarrollar éste proyecto son clasificados según la función que cumplen: “*costos del producto y servicio, los costos de comercialización y los costos administrativos*”⁵⁹. Entre los costos de producto y de servicio se encuentran los relacionados con los costos de venta. Mientras que los costos de comercialización son aquellos que posibilita el proceso de ventas de los bienes y servicios, entre estos destacan, los sueldos y prestaciones del encargado de ventas y mercadeo y los gastos en promoción y publicidad. Por otro lado los costos administrativos se refieren a los costos necesarios para la gestión administrativa, las cuales son: los honorarios pagados por servicios profesionales, sueldo y salario del *Webmaster*, el servicio de contabilidad, los materiales a utilizar, el equipo tecnológico y los servicios públicos que facilitan el proceso.

Definir los egresos permite proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones para formular un proyecto rentable y exitoso.

1.6.3. Inversión

57 Ídem

58 Gitman, L. Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª Edición. 2003. Pp 102.

59 Red de Cajas de Herramientas, MIPYME - Guatemala. Recuperado el 19 de marzo, 2010, Guatemala. Disponible en: www.infomipyme.com

En muchas ocasiones, la empresa debe realizar inversiones para incrementar su volumen de existencia, potenciar un proceso productivo o de gestión. Con éste fin, todo proyecto requiere de tales inversiones previa la puesta en marcha para luego poder iniciar las operaciones.

Por tanto, antes de la puesta en marcha, la Fundación debe efectuar inversiones con el fin de desarrollar el proyecto. De acuerdo con Besley, ésta inversión inicial se refiere a los *“flujos de efectivo adicionales que ocurren sólo al inicio de la vida del proyecto”*⁶⁰ y pretende ser un acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el interés de facilitar las operaciones del proyecto, y a largo plazo emplearlos con el fin de obtener ingresos.

Activos fijos

La aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos de una entidad son considerados inversiones en activos fijos. Los activos fijos son aquellas que se efectúan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de producción o que sirvan de apoyo a la operación normal.

Dentro de ésta categoría, se encuentran principalmente el equipamiento de la oficina.

Activos intangibles

Adicionalmente, se deben tomar en cuenta los costos en activos intangibles. Estos activos intangibles son un activo identificable, no monetario y que no posee apariencia física y es utilizado en la producción o suministro del bien o servicio.

En éste aspecto se incluyen los costos de patentes, el registro de marca, contratos laborales y comerciales y capacitación del personal.

1.6.4. Estados financieros

La determinación de los ingresos, costos e inversiones, tienen como fin principal ser la fuente de datos para la elaboración de los estados financieros. Su objetivo trascendental es que sean utilizados en el análisis de la empresa para la toma de decisiones.

60 Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2001. Pp 425

Los estados financieros son informes que reportan la situación económica y financiera, así como los cambios que experimente la misma en un período determinado. Éstas corresponden al resultado del compendio de registros contables de las operaciones de la empresa, expresados en saldos de diferentes cuentas.

Los datos son analizados por la administración, gestores, reguladores y otros usuarios interesados en extraer la información contenida en los informes, ya que proporcionan un panorama contable acerca de las operaciones de la Fundación ILAM y su posición financiera.

1.6.4.1. Flujo de efectivo

Según Gitman, el flujo de efectivo es una herramienta que *“proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversiones y de financiamiento de la empresa y lo ajusta de acuerdo con los cambios en su efectivo y valores bursátiles durante el periodo”*⁶¹.

Éste flujo de efectivo consta de varios componentes, entre ellos los ingresos y egresos de operación y finalmente muestra los fondos generados o consumidos. En un primer acercamiento, el flujo de efectivo se estructura de la siguiente manera:

+	Ingresos (egresos) sujetos a impuestos	
-	Gastos no desembolsables	
		= Utilidad antes de impuestos
-	Cálculo del impuesto	
		= Utilidad después de impuestos
+	Ajuste por gastos no desembolsables	
-	Inversión activos fijos	
-	Capital de trabajo	
+	Valor residual de activos fijos	
		= Flujo de Efectivo

Los ingresos y egresos sujetos a impuestos se relacionan a los movimientos de caja, que por su naturaleza, puedan afectar el estado de resultados de la empresa. Los gastos no desembolsables son aquellos que no son salidas de efectivo, y son agregados a los costos de la empresa con fines contables, ya que disminuye la utilidad sobre el cual es calculado el monto de los impuestos. La inversión en activos fijos corresponde a la

⁶¹ Gitman, L. Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª Edición. 2003. Pp 43.

aplicación de recursos financieros destinado para la adquisición de activos fijos con el fin de poner en marcha el proyecto. Por otro lado, el capital de trabajo es el recurso que requiere la empresa para financiar el desfase del proyecto entre los egresos iniciales y su recuperación posterior. Mientras que el valor residual es la cantidad del costo de un activo fijo que se recupera al final de la vida útil. El resultado de estas sumas y restas, proporciona el flujo de efectivo.

El propósito de este tipo de estructura propuesta, es de medir la rentabilidad del proyecto. Adicionalmente su interpretación expone de qué manera las operaciones de la empresa han afectado su posición de efectivo mediante el estudio de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuentes de efectivo). Esto permitiría explicar las causas de los cambios en el efectivo proporcionando información sobre las actividades operativas, financieras y de inversión.

1.6.5. Evaluación de la inversión

Antes de desarrollar un proyecto de inversión, como en este caso, es necesario tomar en cuenta la manera como se ven afectados los flujos de efectivo en el tiempo.

La evaluación de un proyecto de inversión, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica financiera y determinar si un proyecto es viable o no y justificar cuáles son las razones que soportan esa afirmación.

Mediante distintos instrumentos se determina si el flujo de efectivo proyectado permitirá al inversionista obtener la rentabilidad deseada y recuperar la inversión. Para tales efectos, se utilizan tres herramientas financieras denominados valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión.

1.6.5.1. Valor Actual Neto (VAN)

La primera herramienta a utilizarse para calcular el rendimiento de un proyecto de inversión es el Valor Actual Neto.

De acuerdo con Besley, el valor presente neto (VPN), *“es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital, mediante la determinación del valor*

presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa⁶².

Este método se basa en la técnica de flujo de efectivo descontado. En otras palabras, la aplicación de la fórmula que más adelante detallaremos, permite equiparar una serie de flujos futuros a una suma de dinero actual.

La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$VAN = -\text{Inversión inicial} + \text{Valor presente de flujos positivos de efectivo}$

$$VAN = \widehat{FE}_0 + \frac{\widehat{FE}_1}{(1+k)^1} + \frac{\widehat{FE}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\widehat{FE}_n}{(1+k)^n}$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{\widehat{FE}_t}{(1+k)^t}$$

Fuente: Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001. Pp 425

Donde, \widehat{FE}_t , es el flujo neto de efectivo esperado en el periodo t y k es la tasa de requerimiento requerida por la empresa para invertir en éste proyecto. Éste último factor es la tasa de descuento que representa las expectativas del inversionista.

La interpretación del resultado final se utiliza para decidir si debe aceptarse el proyecto o no. Los criterios de decisión pueden ser igual a cero, positivos o negativos, a continuación se detallan:

- Un VAN igual a cero implica que los flujos de efectivo producidos por el proyecto son suficientes para cubrir la tasa requerida de rendimiento y para recuperar el capital invertido. Es decir, el flujo es limitado y sólo cubre la tasa mínima del inversionista, sin generar efectivo adicional.
- Si el VAN calculado, es positivo el proyecto se considera una inversión aceptable, ya que genera suficiente flujo como para reintegrar el capital invertido y proporcionar los rendimientos requeridos.

62 Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001. Pp 387

- Por el contrario, en caso que el resultado sea negativo, se rechazaría el proyecto. Esta situación implica que los flujos generados durante el periodo que dura el proyecto no son suficientes para cubrir la inversión inicial, ni los rendimientos requeridos.

1.6.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La segunda herramienta que se utiliza para la toma de decisiones de inversión es la tasa interna de retorno (TIR). En éste caso, el inversionista busca la mejor opción, que equivale a la inversión con la TIR más alta.

Gitman la define de la siguiente manera: *“La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que es igual al VAN de una oportunidad de inversión con US\$0 (el valor presente de los flujos positivos de efectivo es igual a la inversión inicial)”*⁶³.

La TIR es un indicador de rentabilidad relativa que determina sí el proyecto genera un rendimiento que supera o no el costo de sus fuentes de financiamiento y sí es financieramente aceptable. Matemáticamente, la TIR se establece de la siguiente manera:

$$0 = \widehat{FE}_0 + \frac{\widehat{FE}_1}{(1+k)^1} + \frac{\widehat{FE}_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\widehat{FE}_n}{(1+k)^n}$$

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{\widehat{FE}_t}{(1+TIR)^t}$$

Fuente: Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001. Pp 391

La tasa de rentabilidad está relacionada al riesgo asociado al proyecto, ya que a mayor riesgo, el inversionista exige un mayor premio. Lo anterior, es un factor clave cuando se realiza el análisis de aceptación o rechazo, ya que depende de la aversión al riesgo que tenga el empresario.

El inversionista compara el resultado contra la tasa de rendimiento requerida por la empresa para tal inversión. Los criterios de decisión son los siguientes:

63 Gitman, L. Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª Edición. 2003. Pp 348

- Si la TIR es mayor que la tasa de rendimiento requerida, conviene realizar la inversión.
- Si la TIR es menor que la tasa de rendimiento requerida, el proyecto debe rechazarse.
- Si la TIR es igual a la tasa de rendimiento requerida, al inversionista le es indiferente realizar la inversión o no.

Si la TIR es mayor que la tasa de rendimiento requerida, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa.

Por el contrario cuando el resultado es inferior a la tasa de requerimiento requerida, el proyecto no es favorable ya que genera un costo para los inversionistas.

1.6.5.3. Período de recuperación (PR)

La metodología del periodo de recuperación (PR) proporciona otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto. Ésta muestra el número de periodos que dura un proyecto para recuperar su inversión inicial.

Besley define el periodo de recuperación *“como el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original (el costo del activo), es el método más sencillo... el método formal más antiguo utilizado para evaluar los proyectos de presupuesto de capital”*⁶⁴.

Complementariamente, Sapag comenta que su objetivo es *“medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado”*⁶⁵.

El PR se determina mediante la siguiente fórmula:

64 Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001. Pp 385

65 Sapag, N. *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. México: Editorial Person Prentice Hall. 1ª Edición. 2007. Pp 257.

$$PR = \left(\frac{\text{número de años antes de la recuperación total de la inversión original}}{\text{costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año}} \right) + \left(\frac{\text{flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año}}{\text{costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año}} \right)$$

Fuente: Besley, Scott y Brigham, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001. Pp 387

Para su interpretación, se considera aceptable un proyecto si su periodo de recuperación es inferior al plazo máximo de recuperación de costos establecido por la empresa.

Hay que tomar en cuenta que este enfoque presenta severas desventajas, ya que no evalúa el valor del dinero a través del tiempo, por tanto no nos indica si el rendimiento sobre el proyecto será suficiente para cubrir los costos de los fondos invertidos, además, ignora los flujos de efectivo que se extienden más allá del periodo de recuperación, lo cual es un sesgo para los proyectos a largo plazo. Adicionalmente, no considera el orden en que se obtienen los beneficios, revistiendo el interés financiero. Y finalmente, si la empresa fija una fecha límite, sólo se aceptarán proyectos de dicha duración, excluyendo la posibilidad de evaluar los demás.

Dichas desventajas pueden inducir al inversionista a tomar decisiones equivocadas, por tanto, se recomienda el uso de ésta herramienta de manera integral junto con otros indicadores financieros.

Sección siguiente: Capítulo II

Tras haber definido de manera general la industria cultural y los factores culturales, políticos y legales que afectan a la Fundación ILAM, así como los conceptos claves que nos servirán de base teórica para conocer, comprender y proponer una estrategia de negocio para la organización, en el Capítulo II procederemos a describir la Fundación, su historia reciente, su actual, los productos que ofrece, su estrategia de mercadeo y su estado financiero en la actualidad.

Capítulo II: Descripción general de la Fundación ILAM y de la situación actual del mercado de la cultura

En este capítulo procederemos a conocer y describir la Fundación ILAM, con sus antecedentes históricos, su misión, visión, valores, constitución, los roles del personal y de los diversos departamentos, los productos y servicios ofrecidos, así como sus objetivos, entre otros aspectos a considerar.

Posteriormente describiremos la industria de bienes culturales en América Latina y en Costa Rica, como base de operaciones para la Fundación, con un énfasis en el uso de medios electrónicos. En razón del carácter diferenciado de los bienes y servicios que ofrece y desea ofrecer la organización en su sitio *Web* en línea, para efectos de esta descripción diferenciaremos los talleres virtuales de los bienes físicos tangibles.

Seguirá una descripción de la situación de *marketing* y ventas de la organización, con un desglose de las estrategias que se han seguido y de diversos aspectos ligados a la oferta de productos. En esta parte haremos describiremos principalmente las estrategias aplicadas en los últimos años respecto a los talleres virtuales, pero también mencionaremos determinados planteamientos estratégicos que la Fundación está sentando como base para su tienda en línea de productos tangibles.

Finalmente, el capítulo cerrará con una breve descripción de la situación financiera de la Fundación ILAM, concentrada en el Departamento de Finanzas o su equivalencia y en la manera en que considera y administra la organización sus Estados Financieros.

2.1. Antecedentes de la Fundación ILAM

2.1.1. Historia

En diciembre de 1997 se establece formalmente la Fundación ILAM, con sede en San José, Costa Rica, con la cédula jurídica 3-006-215695, como una organización no-gubernamental sin fines de lucro.

De acuerdo con un documento informativo proporcionado por la Fundación, su nacimiento responde a la iniciativa de un grupo de académicos de la Universidad Nacional en Costa

Rica que buscaban dar a conocer y abrir un espacio de comunicación a las instituciones patrimoniales (museos y parques) en América Latina y el Caribe. De allí el origen del nombre, ILAM, sigla conformada por las palabras Instituto Latinoamericano de Museos.

Este mismo documento detalla que el establecimiento de una alianza estratégica, durante los 3 primeros años con el Programa de Museología (proyecto conjunto de la Universidad Nacional de Costa Rica y la Reinwardt Academy, Amsterdam School of the Arts), les permitió consolidarse en éste ámbito.

Adicionalmente, el portal *Web* de la Fundación recoge que en abril de 1998 se realizó en Costa Rica la Cumbre de los Museos de América: “Museos y Comunidades Sostenibles”. Esta reunión, fue organizada por la Asociación Americana de Museos (AAM) y coordinada por el ILAM, en respuesta al llamado del Plan Trienal del ICOM a promover redes para la cooperación regional e internacional.

En dicha Cumbre participaron delegados de 33 países del continente y entre sus mayores logros fue acordar una Agenda de Acción que incluía el establecimiento de redes regionales: En respuesta a éste llamado de cooperación, nace el Portal del ILAM (www.fundacionILAM.org).

En el 2009 inicia una fase de crecimiento, dedicando parte de sus esfuerzos al desarrollo de un Portal integral, que sirva como plataforma electrónica para una Tienda en Línea, con el fin de promover la venta de productos culturales a mercados internacionales.

Desde entonces, de acuerdo con la información del sitio *Web*, “*la Fundación ILAM ha venido brindando una serie de servicios a las instituciones patrimoniales, con el fin de solventar la creciente necesidad de información, comunicación y capacitación en esta vasta y diversa región.*”⁶⁶

2.1.2. Misión

La misión, entendida como la razón de ser de una empresa u organización, permite definir de manera clara y concisa su propósito y campo de acción, por lo que constituyan algo así como una tarjeta de identidad y carta de presentación a la vez con lo que es posible comunicar y transmitir este fin a empleados, clientes y cualquier otra parte participante.

66 “Historia”, Portal Web de la Fundación ILAM, http://www.fundacionilam.org/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=34

Según la información brindada por medio de entrevista por la Directora de la Fundación ILAM, Georgina DeCarli, su misión es: *“brindar a través de la investigación, comunicación, capacitación y asesoría, un apoyo concreto a los museos y parques de América Latina, posibilitando que estas instituciones sean agentes de cambio y desarrollo de las comunidades a quienes sirven”*. (2008)

De acuerdo con la información suministrada, la misión establece una Fundación comprometida con la comunidad latinoamericana y al servicio del patrimonio.

2.1.3. Visión

La visión tiene como propósito describir la dirección futura que desea tener la empresa u organismo, por lo que su objetivo es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Previamente la Fundación ILAM no diferenciaba la misión de la visión en su documentación oficial, por lo que las declaraba de manera conjunta como una misma cosa, siendo la visión equiparada a la misión. Sin embargo, en conversaciones con el personal y los directivos de la organización acerca de lo que constituye una misión y una visión, en qué se diferencian y cuál es la importancia respectiva de cada una de ellas, el personal de la Fundación ILAM está descrita a continuación:

“Consolidar el liderazgo de la Fundación ILAM como una organización modelo de Latinoamérica y el Caribe en la democratización y el acceso de la información, la capacitación y el patrimonio integral, ayudando a fomentar la comprensión y el respeto de la diversidad cultural”. (2010)

De acuerdo con la información brindada, su visión destaca el interés de la Fundación por establecerse como líderes en su línea de trabajo.

2.1.4. Organización

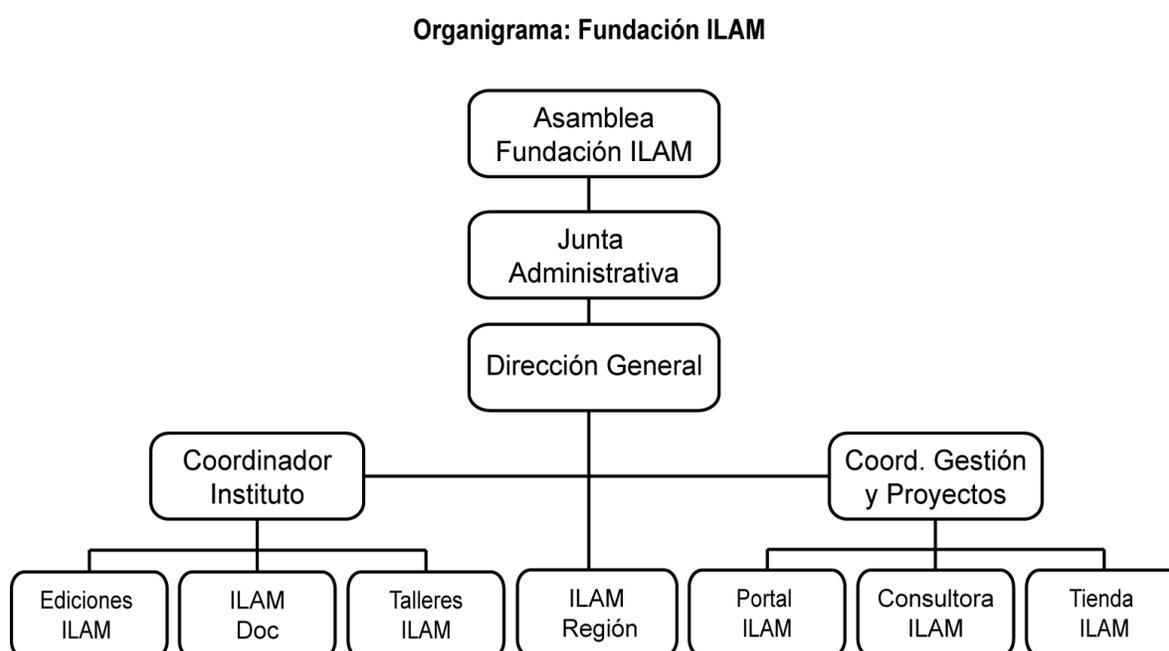
De manera tal que podamos explicar mejor cómo desarrollan sus funciones una organización como la Fundación ILAM, es preciso describir su estructura organizativa de trabajo. Para efectos de este proyecto, consideramos los componentes más relevantes en este sentido: el organigrama, las personas y roles y los productos y servicios ofrecidos.

2.1.4.1. Organigrama

El organigrama corresponde a la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización; es decir, la organización representa sus estructuras departamentales (ya sea por función, puesto o unidades específicas de trabajo) y en algunos casos, también representa las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Según la información facilitada por la Fundación ILAM, su estructura organizacional de la Fundación ILAM está ejemplificada en la Ilustración 1:

Ilustración 1. Organigrama de Fundación ILAM. San José, Costa Rica, 2010.



Fuente: Fundación ILAM

2.1.4.2. Productos y servicios ofrecidos

Como mencionamos en los apartados anteriores, la Fundación ILAM es una organización no-gubernamental sin fines de lucro que se dedica principalmente a fomentar labores relativas a la conservación del patrimonio cultural y natural de América Latina. Dentro de los productos y servicios ofrecidos, detallaremos los siguientes: Talleres ILAM, Tienda ILAM, Productos ILAM.

Talleres ILAM

La Fundación ILAM imparte talleres de corta duración desde el 2002, tanto de forma virtual como presencial, aunque de acuerdo con el personal entrevistado y a la información brindada el fuerte de los talleres es la modalidad virtual.

En estos talleres se integra el uso de las tecnologías de información y otros elementos didácticos para la formación, capacitación y enseñanza de los usuarios en línea. Ésta modalidad permite que el usuario interactúe con profesores por medio de Internet.

De acuerdo con la información de documentos informativos suministrado por la organización, en cada taller se presenta, discute y resuelve un tema específico, durante un período de cinco semanas, bajo la modalidad de educación virtual. Esta se realiza directamente por medio de la comunicación directa profesor-estudiante(s), por medio del Portal del ILAM con la plataforma *Moodle*, y el uso de correo electrónico.

Al inicio de cada año, ILAM presenta y difunde la lista de los talleres a impartirse; las temáticas son diversas, tratando de dar respuestas a problemas puntuales detectados por el intercambio de información con nuestros usuarios. También se programan talleres virtuales para grupos específicos que así lo soliciten.

Si el usuario cumple con los requisitos de participación recibe un Certificado de Participación donde se estipula la duración del Taller (5 semanas) equivalente a 70 horas de participación.

Además, existe la oferta de talleres bajo la modalidad presencial con apoyo digital. Estos son talleres solicitados por la institución, la cual elige el tema de su interés y coordina con ILAM la logística para su desarrollo; el profesor de ILAM se traslada al país que solicita la capacitación.

Según la información disponible en la página *Web* de la Fundación ILAM, las temáticas impartidas por áreas disciplinarias son:

Museología

- Creando un museo...
- Museo y nuevas tecnologías

- El museo y las tecnologías de información

Comunicación

- El museo y su publicidad
- Imagen corporativa para instituciones culturales
- Productos y servicios educativos para los visitantes
- Los museos y sus visitantes
- La comunicación en los museos
- Pasos para elaborar una guía didáctica para museos y parques
- Desarrollo de estrategias educativas en museos

Preservación

- ¿Cómo estructurar un plan de conservación preventiva?
- Conservación preventiva: acciones cotidianas en manos de todos

Administración

- Proyectos culturales: elaboración para su financiamiento
- Teoría y práctica la nueva administración cultural
- Estudios de público para instituciones museológicas
- La ciencia y el arte del mercadeo para museos (fundamentos)
- Estrategias de financiamiento cultural
- Voluntarios y amigos del museo; amor, pasión, profesionalización
- La motivación y el trabajo en el museo

Turismo Cultural

- Desarrollo y comercialización del producto turístico cultural
- Turismo Cultural y Gestión Cultural

Según la información recabada, la capacitación brindada por la Fundación ILAM va más allá que una orientación práctica a través de los Talleres ILAM (tanto presenciales como virtuales), ya que también sirve como espacio para difundir las distintas opciones de formación disponibles en toda América Latina.

Tienda ILAM

La tienda en línea se refiere al comercio convencional que utiliza como medio principal un sitio *Web* de Internet para comercializar bienes y servicios tangibles e intangibles. Por medio de ésta aplicación la Fundación ILAM pone a disposición de organismos externos una plataforma en la cual los clientes pueden observar imágenes de productos, leer información acerca de estos y finalmente adquirirlos en línea.

Productos ILAM

Corresponde principalmente a la publicación de material relacionado al Patrimonio, editado y producido por la fundación. Entre los productos ILAM se encuentran: libros, folletos, revistas electrónicas.

2.1.5. Relaciones y contactos con entes culturales

De acuerdo con nuestra investigación por Internet y a la Dirección de la Fundación ILAM, ésta es la única organización que reúne en una Base de Datos electrónica, un directorio tan completo de museos y parques de 20 países de América Latina, con cerca de 7.500 instituciones de este tipo repertoriadas. En la Ilustración 2 se aprecia la cantidad de entes y organismos relacionados a ILAM.

Ilustración 2. Mapa informativo sobre las Instituciones Museológicas en América Latina por país, 2010.



Fuente: Fundación

acuerdo con la documental de con acuerdos entidades tan

UNESCO, la Universidad Nacional (Costa Rica), Reinwardt Academy (Holanda), Canadian Heritage Information Network (Canadá), Centro Cultural León, la organización de Estados Americanos (OEA), la Junta Directiva de la Asociación de Museos del Caribe (MAC), la Junta Directiva de la Sociedad ECONOMUSEUMS (Canadá) y la Dirección de Museos de Guatemala (CONAMUS).

2.1.6. Objetivos

Los objetivos tienen como propósito convertir la visión estratégica en tareas de desempeño específicas. Esto demuestra el compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados.

De acuerdo con la Acta Constitutiva la Fundación ILAM, el objetivo general y los objetivos específicos son los siguientes:

Objetivo general

- Fomentar proyectos relativos a la conservación del patrimonio cultural y natural de América Latina en el marco de los planteamientos del desarrollo sostenible.

Objetivos específicos

ILAM.

Adicionalmente, de información la fundación, cuenta de colaboración con diversos como lo son:

- Colaborar en la capacitación del personal técnico y profesional de las instituciones encargadas de la salvaguarda del patrimonio cultural y natural de América Latina. (talleres)
- Propiciar la recopilación y el registro documental de todas aquellas experiencias latinoamericanas referentes al patrimonio cultural y natural de esta área geográfica. (centro de documentación)
- Promover y respaldar aquellas propuestas teórico-metodológicas encaminadas al mejoramiento de las condiciones actuales del patrimonio cultural y natural latinoamericano. (ediciones ILAM)
- Fomentar la comunicación, el intercambio de información y experiencias en la región latinoamericana en defensa de su patrimonio cultural y natural. (portal)
- Promover la realización y participar de encuentros, seminarios, talleres y eventos sobre temas específicos relativos al patrimonio cultural y natural, que posibiliten espacios para la discusión y el intercambio de experiencias. (eventos)
- Generar y apoyar iniciativas afines a su razón de ser, en la promoción, la conservación y el fomento del patrimonio, por medio de consultorías y la administración de proyectos en estas áreas.

2.2. Descripción de la industria de bienes y servicios culturales en América Latina

2.2.1. Desarrollo y estrategias de comercialización en América Latina

En América Latina, la industria de bienes y servicios culturales se ha desarrollado a un ritmo menor que en Norteamérica y Europa.

2.2.1.1. Talleres virtuales

En el área de museos y patrimonio, la oferta de bienes y servicios culturales en América Latina es todavía muy tradicional y yace principalmente en las carreras de grado y

posgrado universitario que se ofrecen en distintas universidades e institutos de educación superior, en especial de carácter público.

Aunque la mayoría de estos estudios se ofrecen de manera presencial en las instalaciones físicas, en esta área se están empezando a dar cambios, en especial gracias al uso de la Internet, con el advenimiento también de programas similares de manera virtual, como veremos en la sección 2.2.3.

Los cursos y capacitaciones para profesionales, que brinden herramientas prácticas para su aplicación en el ámbito laboral no son tan comunes. Al ser servicios educativos dirigidos a nichos muy específicos, no son considerados como un área de negocio atractiva para las empresas u organizaciones, por lo que pueden ser fácilmente pasados por alto.

A pesar de ello, sí puede encontrarse, de acuerdo con la Coordinadora de Gestión y Proyectos de la Fundación ILAM, Christina Tsagaraki, una buena oferta en los centros poblacionales y culturales más importantes de América Latina.

Ella cita el ejemplo de Buenos Aires, donde se ofrece una gran variedad y cantidad de cursos, pero que están destinados mayoritariamente a estudiantes locales, en vista de los importantes costos de desplazamiento, hospedaje, alimentación y demás para personas del extranjero e incluso de regiones alejadas de la misma Argentina.

2.2.1.2. Bienes culturales

En cuanto a productos tangibles, aunque existen grandes empresas dedicadas a los campos más lucrativos de la industria cultural y de entretenimiento, tales como productoras de cine, grandes editoriales de libros y casas disqueras, no ha habido un auge tan grande en lo que respecta a productos museológicos o más ligados al patrimonio cultural y natural.

En efecto, si nos adentramos propiamente en el campo de productos culturales menos masivos, observamos que la mayoría de museos e instituciones patrimoniales comercializa únicamente productos ligados a las colecciones expuestas en tiendas físicas, presentes en las mismas instalaciones que albergan sus exhibiciones.

La estrategia de comercialización va por tanto ligada esencialmente a las visitas que recibe la institución. Mientras que las obras de museos mundialmente famosos como el Louvre de Francia pueden encontrarse en miles de formatos distintos de reproducción en el mundo entero (camisetas, rompecabezas, etc.), los museos e instituciones similares en América Latina operan en su mayoría a un nivel mucho más local.

Es el caso independientemente del tipo de cliente o de las especificaciones del museo. El Museo del Oro del Banco de la República de Colombia preserva e investiga, de acuerdo con la información de su sitio *Web*, *“una de las más importantes colecciones de metalurgia prehispánica del mundo” con cerca de 34.000 objetos.*⁶⁷

Para sacar provecho del interés que despiertan sus piezas y de las oportunidades de negocio que brindan, cuenta con una tienda física en sus instalaciones en la que comercializa joyería, específicamente reproducciones certificadas de algunas piezas de su colección.

El mismo tipo de tienda puede encontrarse en museos similares como el Museo de Oro del Perú⁶⁸ o el Museo del Oro Precolombino del Banco Central de Costa Rica⁶⁹, siempre ligadas al público que pueda atraer el museo, con una oferta de productos exclusiva del museo en cuestión.

Son pocas las instituciones culturales que han buscado mayor diversidad en los canales de distribución de sus productos, aunque en México se ha avanzado más que en el resto de la región, como explicaremos en la sección 2.2.3.

También ha sido limitada la oferta de productos, basada principalmente en reproducciones de joyería, en artesanías producidas a pequeña escala, en publicaciones impresas (libros) y en prendas de vestir, en particular camisetas.

2.2.2. Desarrollo y estrategias de comercialización en Costa Rica

67 Museo del Oro del Banco de la República de Colombia, sitio Web oficial, <http://www.banrep.gov.co/museo/>

68 Museo de Oro del Perú, sitio Web oficial, <http://www.museoroperu.com.pe>

69 Museo del Oro Precolombino de Costa Rica, sitio Web oficial, <http://www.museosdelbancocentral.org/contenido/articulos/5/1/Informacion-General/Paacuteginas1.html>

2.2.2.1. Talleres virtuales

Respecto a los servicios culturales, en especial del ámbito educativo, en Costa Rica se sigue un patrón similar al de otros países, con ofertas educativas por parte principalmente de las universidades estatales y de organismos de promoción y protección de patrimonio, que operan e imparten cursos a nivel local.

Incluso, la misma Fundación ILAM ha recopilado la información de varios de estos programas de licenciatura, posgrado y estudios superiores en áreas como conservación y restauración del patrimonio, gestión cultural, museología y demás, en países tales como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México, España y Perú.⁷⁰

La Universidad Nacional de Costa Rica es una de las instituciones que han empezado a ofrecer programas virtuales de acceso a personas de toda la región, con su Maestría Virtual de Museología⁷¹ bajo la dirección del M.A. Óscar Navarro Rojas, quien está también en la nómina de profesores de los talleres virtuales de la Fundación ILAM.

2.2.2.2. Bienes culturales

A pesar de tener 123 museos y parques recopilados en el directorio de la Fundación ILAM⁷², son pocos los que tienen tiendas que vendan productos únicos o diferenciados de los que se encuentran en tiendas turísticas a lo largo y ancho del país.

En efecto, es común encontrar en ellos libros, tarjetas postales, artesanía y peluches, por citar algunos productos, que son fabricados en masa, en ocasiones incluso fuera del país, por lo que su venta y difusión no siempre contribuyen a la difusión y promoción del patrimonio costarricense.

Es notable que estas tiendas se pueden equiparar a las tiendas ‘turísticas’ frecuentadas principalmente por extranjeros, pues revelan un aparente desinterés o poco interés por parte del consumidor local / nacional por su propio patrimonio, de acuerdo con José Hernán Solano, Gerente Financiero Administrativo del Museo del Banco Central.

⁷⁰ Capacitación Latinoamérica y Caribe, sitio Web de la Fundación ILAM, http://capacitacion.ilam.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=45

⁷¹ Maestría Virtual en Museología de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), sitio Web, <http://www.maestriamuseologia.una.ac.cr/>

⁷² Directorio Latinoamericano: Costa Rica, sitio Web de la Fundación ILAM, http://www.ilam.org/component/option,com_wrapper/Itemid,29/

A manera de ejemplo citaba que mientras que los compradores de joyería de la tienda del Museo del Oro del Banco de la República de Colombia eran mayoritariamente colombianos, en Costa Rica la proporción de visitantes costarricenses al Museo de Oro Precolombino era netamente minoritaria, al igual que la de compradores de joyería en la tienda.

Puede decirse que además de operar solo a nivel local en las instalaciones de sus tiendas físicas, las instituciones museológicas y los parques de Costa Rica se dirigen principalmente a clientes extranjeros y diseñan sus estrategias de comercialización en esta perspectiva.

2.2.3. Utilización de medios electrónicos en la comercialización y mercadeo de bienes y servicios culturales

Aunque el comercio electrónico ha permeado ya por completo los grandes mercados económicos mundiales, en América Latina su desarrollo ha sido más lento, en particular en el caso de la comercialización de bienes y servicios culturales por medios electrónicos.

En los últimos 10 años, los costos ya bajos de montar operaciones en línea se han reducido aún más gracias al acceso a tecnologías 'libres' sin costo, mientras que por parte de los consumidores también ha aumentado la cantidad de personas en la región que tienen conexión a Internet desde sus casas y/o oficinas.

2.2.3.1. Talleres virtuales

Hay varias universidades e instituciones similares de educación y capacitación que han iniciado maestrías en línea en las áreas descritas en la sección precedente y de interés para las personas a las cuales los temas de patrimonio en la región les atraen.

Nuevamente la Fundación ILAM ha reunido información acerca de varias de ellas, principalmente en países como España, México y Argentina, pero también en Bolivia, Chile y Costa Rica.⁷³ Estos programas tienen en común que se trata de programas completos, dirigidos a profesionales, de duración media-larga y con un currículo que incluye varios cursos.

73 Modalidad Virtual de Capacitación, sitio Web de la Fundación ILAM, http://capacitacion.ilam.org/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=107

En cuanto a talleres o cursos más específicos, ofrecidos de manera individual, de acuerdo con la Coordinadora de Gestión y Proyectos de la Fundación ILAM, Christina Tsagaraki, es posible encontrarlos en gran cantidad en inglés, aunque a precios relativamente elevados (cerca de US\$500 por un curso de corta duración) y en España, principalmente.

En lo referente al patrimonio latinoamericano y a cursos virtuales ofrecidos en la región, ella indicó que está aumentando la oferta y casi todos los que los ofrecen usan el programa *moodle*, la misma plataforma tecnológica que la Fundación.

Pero se trata de programas emergentes en sitios *Web* particulares, como es el caso de la página de una de las profesoras de los talleres virtuales de la Fundación que recientemente empezó a ofrecer también cursos de manera personal, con poca variedad de cursos y de profesores.

2.2.3.2. Bienes culturales

En cuanto a la comercialización en línea de productos físicos, hay un rezago en este campo en América Latina, con la ausencia de tiendas en línea latinoamericanas con una fuerte presencia en la *Web* y, en particular, de tiendas en línea que ofrezcan el tipo de productos que se venden en las tiendas de museos e instituciones patrimoniales, sean estas joyas, artesanías y publicaciones específicas.

De acuerdo con lo indicado por Tsagaraki, aproximadamente el 90% de los sitios *Web* de los museos e instituciones afines de América Latina son administrados de manera indirecta, por empresas que manejan y actualizan los contenidos de la página, como una forma de promoción

Por ello que considera difícil que en estas condiciones estas instituciones decidan meterse de lleno en sus páginas y desarrollen una plataforma de comercio en línea, que requiere de estudios, investigación y costos iniciales de operación que pueden ser considerables para este tipo de organizaciones.

Según nuestra investigación y lo indicado por ella, México es el país, quizás por estar en Norteamérica, que más ha avanzado en esta área, con la reconocida página *Web* de la Tienda del Museo de México, que de acuerdo con la información se su portal en línea constituye *“un proyecto de Artes e Historia México creado con el fin de realizar la comercialización, a través de Internet, de productos culturales elaborados por artesanos,*

empresas culturales e instituciones como el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)."⁷⁴

En otros países, los museos e instituciones similares se han quedado en la etapa de tiendas físicas y, aunque varias de ellas han tenido la intención de empezar a comercializar algunos de sus productos también en línea – como lo indicaron, además de funcionarios de la Fundación ILAM, también algunos de los administradores de tiendas de museos entrevistados – estos esfuerzos no han pasado de la planeación preliminar.

2.3. Descripción de la situación de *marketing* y ventas

2.3.1. El Departamento de Mercadeo y Ventas

Como pudo observarse en el organigrama y en la descripción de los roles y departamentos de la institución, la Fundación ILAM no cuenta con la estructura tradicional de una empresa y como resultado, tampoco existe un departamento de mercadeo y ventas ni existe en el seno de la organización un plan para instaurar uno.

De acuerdo con las conversaciones sostenidas con el personal de la fundación, es principalmente en la Coordinadora de Gestión y Proyectos y en la Asistencia Administrativa que recae la planeación y el día a día de la administración de los talleres y de la tienda en línea, aunque la Dirección General está fuertemente presente en la planificación estratégica.

Es de notar que ninguna de las personas que ocupan los cargos mencionados tiene estudios en administración de negocios o áreas afines (aunque sí en áreas de museología y conservación patrimonial) ni persigue objetivos de rentabilidad propios de una compañía comercial. Como detallaremos, el beneficio económico no es el principal objetivo en la oferta de productos.

2.3.2. Estrategia de producto

A pesar de tratarse de productos distintos, los talleres virtuales y los bienes culturales que ofrece y desea ofrecer la Fundación ILAM responden a motivaciones y objetivos

74 Tienda del Museo de México, sitio Web oficial, <http://www.tiendadelmuseo.com.mx/index.php>

estratégicos similares y la estrategia de producto también responde a los mismos lineamientos.

En ambos casos, de acuerdo con la Coordinadora de Gestión y Proyectos Christina Tsagaraki, se ha buscado difundir ya sea conocimiento, en el caso de las capacitaciones virtuales, o productos con un valor patrimonial, en el caso de los bienes tangibles, que ayuden a promover el patrimonio de la región y que no puedan encontrarse fácilmente.

El uso de medios virtuales ha sido, en ambos casos, primordial en primer lugar en razón del acceso y de la facilidad de poder comunicarse e interactuar con personas de todo el continente y en segundo lugar por los bajos costos que implica el mantenimiento de un sitio *Web* en comparación con estructuras físicas tradicionales.

Finalmente, tanto en el caso de los talleres virtuales como de la tienda en línea de productos de instituciones museológicas, la Fundación ILAM ha elegido una estrategia de intermediación, pues no ‘produce’ directamente ni los talleres ni los bienes tangibles, sino que utiliza su página electrónica para comercializar estos productos.

Desglosamos en las siguientes secciones la estrategia de producto específica a los talleres virtuales y a los productos culturales.

2.3.2.1. Talleres virtuales y servicios intangibles

De acuerdo con Tsagaraki, el principal objetivo de los talleres virtuales y servicios intangibles es de capacitar a profesionales en el área de promoción y conservación patrimonial en temas que necesitan y que no se encuentran fácilmente, así como ayudarles a resolver problemas prácticos en su labor.

La Fundación ILAM ha buscado encontrar áreas prácticas de la labor de las personas que trabajan en el ámbito del patrimonio que no son o son poco atendidas por otros cursos o por los currículos de las carreras universitarias.

Por ejemplo, Tsagaraki cita que aunque pueden encontrarse muchos cursos, presenciales y virtuales, acerca de registro y documentación de piezas, es más difícil encontrar capacitación y bibliografía en materia de marcaje y fichaje de objetos o cómo montar el guión de una exposición, por lo que estos son temas que han tratado en sus talleres virtuales.

La idea de ofrecer talleres virtuales surgió por casualidad, tras una solicitud de una asociación española, mediante su portal electrónico en el que ofrecían capacitaciones electrónicas, de servir de intermediarios para que la Fundación ILAM ofreciera una propuesta educativa en su sitio.

Aunque el proyecto no cuajó, Tsagaraki comentó la situación con la Directora General Georgina DeCarli y decidieron, tras discusión de la Junta Directiva, ofrecer de manera directa cursos virtuales por medio de la página *Web* de la Fundación ILAM.

2.3.2.2. Bienes culturales

Según Tsagaraki, el objetivo de ofrecer bienes culturales de museos e instituciones similares por medio de una tienda en línea es de diseminar los esfuerzos que están haciendo los museos en sus tiendas, dar una salida y poner al alcance de un público amplio sus productos.

En menor grado, la Fundación ILAM también espera generar un ingreso económico que permita cubrir al menos la inversión inicial y los costos de operación de la tienda en línea.

La estrategia responde, al igual que los cursos, a poner a disposición de personas del mundo entero objetos y productos que en la actualidad pueden conseguirse muy difícilmente, solo yendo a las tiendas de los museos en cuestión.

La idea de la tienda en línea surge de la Directora General Georgina DeCarli, quien desde hace más de una década ha tenido el sueño de ayudar a los museos, cuyas tiendas físicas son difíciles de manejar, a vender sus productos en línea, para difundir también a un mercado más amplio estos objetos con valor patrimonial y cultural.

Las principales categorías de productos que la Fundación desearía empezar a vender son joyería, libros, artesanía (tal como telas a mano cerámica), productos intangibles (descarga de imágenes de museos en alta resolución), audiovisuales (CD y DVD), entre otros, que constituyen, de acuerdo con Tsagaraki, lo que se vende con mayor frecuencia en los museos latinoamericanos.

2.3.3. Estrategia de precio

La estrategia de precio de los talleres ha respondido a un encuentro entre los precios de la competencia y la conveniencia para los clientes. De acuerdo con Tsagaraki, inicialmente los talleres tenían un costo de US\$100, por ser un precio bajo y redondo que podía atraer la atención de los consumidores y resultar accesible a la vez.

La principal consideración que se tomó en cuenta fue la competencia y en segundo lugar la repartición de la ganancia de acuerdo con lo aportado por el profesor y por la Fundación. Actualmente cada profesor recibe entre US\$50 y US\$55 por cada estudiante matriculado en los cursos, que en mayo de 2010 tenían un costo de US\$150.

Cuando empezó a dar los cursos, en el 2002, la Fundación ILAM abría curso a partir de 3-4 estudiantes, a pesar de que los cálculos internos les mostraban ya en ese entonces que para obtener la rentabilidad mínima esperada de cada curso debían contar con al menos 10 estudiantes matriculados. Actualmente esa cantidad mínima se alcanza o supera en la mayoría de los talleres ofrecidos.

En conversaciones con Tsagaraki y la Asistente Administrativa Daniela Álvarez salió a relucir que la Fundación no ha contemplado plenamente diversos costos, tales como las comisiones bancarias o los gastos en material, a la hora de establecer la ganancia por curso y la rentabilidad esperada y real, lo cual tiene incidencia en la estrategia de precio.

Respecto a los productos de museos, al tratarse de un área nueva para la Fundación no se han establecido todavía los precios finales para el consumidor, aunque de manera preliminar Tsagaraki comentó que tenían planeado cobrar una comisión porcentual fija por cada museo sobre el precio de venta de los productos que deseara comercializar en línea.

2.3.4. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de los talleres virtuales puede resumirse en pocas palabras. Logística (facilidad y sencillez) y precio (bajos costos para los participantes, ahorro en desplazamientos, alimentación y costos colaterales) fueron los aspectos en los que hizo énfasis Tsagaraki al hablar al respecto.

En el caso de los productos tangibles, la estrategia de distribución conlleva la necesidad de hacer llegar los productos a clientes potencialmente de todo el mundo. La propuesta que plantea la Fundación a los museos es que ellos se encarguen del envío de los productos, por lo que todas las operaciones de la organización se mantendrían en línea.

2.3.5. Estrategia de promoción y educación

La estrategia de promoción y educación se ha enfocado en hacer el mayor uso posible de medios electrónicos virtuales sin costo, entre los cuales se encuentran el envío de correos electrónicos a bases de datos, la página *Web* y *twitter*.⁷⁵ Además de estos, Tsagaraki indicó que tenían interés en explorar en mayor grado la promoción por redes sociales.

Según conversaciones sostenidas con ella y otros funcionarios de la Fundación ILAM, la promoción y comunicación sobre los talleres virtuales y otras actividades llevadas a cabo por la institución ha sido de orden principalmente masiva e impersonal. No se han utilizado comunicaciones específicas y segmentadas.

Otros medios de promoción y educación que han sido utilizados por la Fundación son *brochures* con información general sobre la organización, incluyendo los talleres que ofrece. Este tipo de material ha sido repartido en congresos y eventos propios de la conservación patrimonial en los que han participado funcionarios de la institución.

2.3.6. Mercado actual

De acuerdo con la Coordinadora de Gestión y Proyectos Christina Tsagaraki, a pesar de que se han hecho intentos en los últimos años, la Fundación ILAM no ha logrado perfilar por completo a sus clientes ni comprender plenamente sus características.

Así, aunque se enfocan en ofrecer sus cursos a profesionales de las áreas de conservación y patrimonio, se han dado casos en que han intentado diseñar talleres para mercados específicos y finalmente las personas que se matriculan en ellos tiene perfiles completamente distintos.

A pesar de ello, la Fundación cuenta con cierta información general acerca de las personas y organismos que han participado en sus talleres virtuales. Entre los datos más importantes que resalta en su perfil corporativo más reciente (2010) ⁷⁶ están:

- Desde 2003 a 2009, 321 instituciones de América Latina y España inscribieron a uno o más miembros de su personal para participar en los Talleres virtuales ILAM.

⁷⁵ Página twitter oficial de la Fundación ILAM, <http://twitter.com/sospatrimonio>

⁷⁶ Documento informativo de la Fundación ILAM, actualizado en marzo de 2010.

- En su mayoría se inscribió una persona por Taller, a veces 2, y en circunstancia especiales, como el caso del Museo del Oro en Colombia, que inscribió a 8 personas en el taller de “*Estrategia Educativa en Museos*”, con el propósito de reestructurar esta función museológica en su sede principal y sedes regionales; o el Banco Central de Venezuela que inscribió a 6 funcionarios en el taller de “*Guionismo para Exposiciones*”, o el Instituto Hondureño de Antropología e Historia que inscribió a 7 personas en diversos talleres a lo largo de 2009.
- Si bien la mayoría de museos son públicos, es alta la proporción de museos privados, o dependiente de universidades, la Iglesia, ONGs, entre otros.
- Los museos participantes no sólo se encuentran en la capital, sino que la mayoría se ubican en diversas provincias o estados.
- En general, las instituciones participantes son museos grandes (o privados) y que cuentan con un presupuesto que les permite llevar a cabo su capacitación.

En cuanto a las tiendas de productos físicos, la Fundación no cuenta actualmente con estudios de mercado ni datos que le permitan identificar claramente su mercado meta, a pesar de que la Directora General, Georgina DeCarli, declaró que esperaba que muchos de los clientes de buena condición económica de Europa conocieran la tienda y compraran los productos latinoamericanos, que según ella podrían ser de mayor interés que para los consumidores ‘locales’.

2.3.6.1. Clientes

Como se indicó previamente, la falta de estudios científicos de mercadeo y de datos al respecto impiden identificar con gran precisión a los clientes. Sin embargo, de acuerdo con las experiencias de talleres ofrecidos durante los últimos 8 años, la Fundación ILAM establece en su perfil corporativo⁷⁷ lo siguiente:

“La Oferta de Capacitación está dirigida a todas aquellas instituciones que se encuentran comprometidas con labores de administración, investigación, preservación y comunicación del patrimonio cultural y natural: museos, galerías, centros culturales, sitios históricos y arqueológicos, zoológicos, botánicos y parques naturales, entre otros, principalmente de América Latina.

⁷⁷ Documento informativo de la Fundación ILAM, actualizado en marzo de 2010.

Están especialmente diseñados para trabajar con el personal profesional y técnico de una institución y también para instancias administrativas de las cuales dependen museos e instituciones afines (Asociaciones de Museos, Dirección Gral. de Museos, Dirección de Parques, Consejos de Cultura, entre otras) y que estén interesadas en ofrecer capacitación a diversos sectores profesionales y técnicos, como administradores, educadores en museos, documentalistas, museógrafos, entre otros.”

2.3.6.2. Segmentación

La Fundación ILAM ha realizado segmentación de mercado solo en casos específicos en que ha respondido a solicitudes particulares de algún organismo, tal como un museo, para dar por ejemplo un taller presencial. En esos casos se han dirigido a segmentos muy específicos, pero de acuerdo con Tsagaraki esto se ha dado por solicitud expresa y no iniciativa de la Fundación.

2.3.6.3. Competencia

A nivel de competencia, en el campo de los talleres virtuales Tsagaraki no considera que la Fundación enfrente competidores directos que se asemejen en su propuesta de valor a lo que ofrece en sus talleres virtuales.

Ella opinó que aunque existen programas de posgrados y diplomados en línea respaldados por universidades e institutos reconocidos en varios países de América Latina, ninguno de ellos se aparente ni en precios, temas o duración a los que ofrece la Fundación ILAM.

Ella mencionó por otra parte que aunque diversos organismos, instituciones y personas en línea están procurando vender cursos similares a los de la Fundación, ninguna organización tiene cursos tan variados, talleres tan enfocados y un saber-hacer producto de casi 10 años de experiencia en el campo.

Es decir que ningún competidor directo tiene el posicionamiento en línea, la capacidad de procesar diversas tarjetas de crédito, la base de datos de profesores y en general toda la propuesta que puede ofrecer la Fundación ILAM.

En el área de los bienes culturales, aunque hay una menor cantidad de competidores en línea, Tsagaraki considera que la “*Tienda del Museo*” de México puede constituir una

competencia directa ya establecida a la tienda en línea que pretende montar la Fundación, pues aunque dejó claro que cada colección de joyería tiene su estilo, si una persona desea comprar aretes de oro que sean reproducciones de una pieza indígena quizás no vea tanta diferencia entre sí provienen de México o de Costa Rica.

2.3.7. Descripción de las ventas de los últimos 5 años

En los últimos 8 años la Fundación ILAM ha ofrecido cerca de 50 talleres virtuales. Sus bases de datos oficiales muestran que año tras año ha ido aumentando el número de talleres ofrecidos y en promedio de estudiantes matriculado en cada curso.

Por ejemplo, en ellos puede observarse que mientras que en el 2007 todavía se ofrecieron algunos talleres en los que solo participaron 3-4 personas, en el 2009 no hubo ningún curso entre los 10 que ofreció la Fundación que no contara con al menos 12 estudiantes y el 50% de ellos contó con 25 estudiantes, la cantidad máxima aceptada por curso según Tsagaraki.

Por tanto, en términos generales, puede observarse un incremento importante en las ventas, entendidas como el total de ingresos que obtiene la Fundación ILAM por cada estudiante que matricula sus cursos una vez que se deducen los gastos. En el año 2009, 192 cupos en talleres virtuales fueron vendidos, para un promedio de 19,2 por curso.

Puesto que Tsagaraki considera que cada curso debe tener mínimo 10 estudiantes matriculados para ser rentable, actualmente se alcanza casi el doble de la cantidad necesaria para superar el punto de equilibrio y para el año 2010 la Fundación decidió programar por vez primera 16 cursos, con dos talleres virtuales simultáneos en cada período del año.

A pesar de ello, las tablas con información de los estudiantes y los cursos año tras año no están lo suficientemente estandarizadas como para poder establecer relaciones y tendencias más específicas entre los cursos, la cantidad de estudiantes y las ventas en los últimos 5 años.

2.3.8. Proveedores

Los proveedores cambian significativamente en el caso de los dos tipos de producto manejados por la Fundación ILAM, a saber talleres virtuales y bienes tangibles. Mientras

que en el caso de los talleres ya se cuenta con una base de proveedores con una relación laboral de varios años, al ser la tienda en línea un proyecto nuevo no hay experiencia de trabajo previa con los proveedores, que todavía no han sido oficializados.

2.3.8.1. Profesores de talleres virtuales

De acuerdo con la información documental brindada por la Fundación ILAM y con su programación de cursos para el año 2010, actualmente cuenta con una nómina de 15 profesores que ofrecen talleres virtuales, aunque hay otras personas que han ofrecido talleres en el pasado y que forman parte de su base de datos.

Según Tsagaraki, los contactos con los profesores se han dado de diversas maneras, En ocasiones ha sido un encuentro fortuito, por ejemplo en un congreso, que ha originado una conversación entre la Fundación y el profesor acerca de la posibilidad de ofrecer un curso.

También se ha dado que algún profesor contacte a la Fundación con una oferta de taller, y que suceda lo contrario y sea la institución la que inicie el contacto. Entre los colaboradores hay profesores con una relación anterior con la Fundación así como otros que ni siquiera conocen personalmente a un solo miembro de la Fundación.

Como requisitos, la Fundación ha solicitado a los profesores nuevos que les proporcionen la bibliografía y temática completa del curso antes de empezar a ofrecerlo a los estudiantes, de manera a evaluar si la propuesta coincide con sus estándares de calidad y el formato general de sus otros cursos. Además, los profesores deben tener experiencia previa en su campo.

2.3.8.2. Museos y entidades culturales

Es difícil detallar ampliamente la información acerca de los proveedores de la tienda en línea, en vista de que no han sido escogidos y oficializados en el momento de redacción de este capítulo.

La Fundación ILAM ha iniciado y avanzado conversaciones principalmente con importantes instituciones museológicas de Costa Rica y Argentina, en razón de una relación previa y conocimiento por parte de la Directora General Georgina DeCarli de

estas instituciones y de su interés por facilitar el comercio de sus productos por medio de Internet.

La Fundación solicita a estos museos e instituciones un catálogo de sus productos, con los precios que pretenden cobrar por cada uno de ellos. Deben ajustarse al propósito del ILAM y constituir productos de alto valor cultural / patrimonial, antes que simplemente tener buenas perspectivas de venta comercial.

Los museos e instituciones similares se encargarían de proveer los productos y el envío a sus destinatarios (clientes), mientras que la Fundación aseguraría la intermediación virtual, incluyendo la promoción, venta, facturación y cobro en línea de los productos..

2.4. Descripción de la situación financiera

2.4.1.El Departamento de Finanzas

En empresas u organizaciones pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento financiero o contable, pero en el caso de la Fundación ILAM, las tareas contables son delegadas a un contador público independiente (CPI), en calidad de servicios profesionales, mientras que las labores financieras son responsabilidad del departamento administrativo.

Entre las tareas contables ejecutadas por el CPI se encuentran la revisión y el registro de todas las transacciones comerciales generadas, con el fin de informes contables sobre una base anual. Por otro lado, las labores financieras procuran organizar, dirigir y coordinar la gestión financiera del fondo; recaudar, autorizar transferencias y pagos, distribuir y controlar los recursos financieros.

Cabe destacar, que éste departamento labora bajo la filosofía de ser facilitador y amigable para todos los usuarios, ya que es la fuente que genera información para la toma de decisiones financieras.

2.4.2.Estados financieros

La Fundación ILAM genera informes contables de sus actividades comerciales, haciendo uso principalmente de dos documentos: el estado de resultados y el balance general.

Según especifica la Junta Administrativa, el desarrollo de estos documentos tiene como fin principal el cumplir con la obligación de rendir, el primero de enero de cada año, a la Contraloría General de la República⁷⁸, el informe contable.

Fuera de esto, la Fundación admite que no han desarrollado una verdadera disciplina de administración financiera ya sus actividades se centran en las operaciones comerciales y no en el estudio de la generación y gasto de los recursos. Actualmente, no cuenta con el estado de flujo de efectivo, ya que sus funcionarios declararon que hasta ahora no lo han considerado necesario.

Sección siguiente: Capítulo III

En este capítulo describimos de manera general la Fundación ILAM, su historia reciente, su situación actual, sus estrategias y acciones de mercadeo, los productos y servicios que ofrece y su situación financiera, así como la industria de bienes culturales en América Latina y Costa Rica.

Co base en la información recabada, en el Capítulo III analizaremos estos aspectos y en especial las estrategias de *marketing* y finanzas, partiendo de la información dada por la Fundación ILAM, pero realizando también un análisis del entorno y del cliente, así como un análisis financiero que nos permitan comprender y evaluar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se presentan ante ella.

78 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; Ley de Fundaciones, No. 5338, Artículo 15. 1973. Pp. 3.

Capítulo III: Análisis de la situación actual de la Fundación ILAM

En este capítulo analizaremos las variables que componen la situación actual de la Fundación ILAM para lograr una mejor comprensión de las condiciones bajo las cuales opera y en las que se desarrollará el proyecto planteado en la propuesta de negocios.

Iniciaremos estudiando aspectos legales relativos a las operaciones actuales y futuras de la Fundación ILAM, tales como relaciones contractuales y certificados de seguridad electrónica. Realizaremos también estudios técnicos y revisaremos el proceso administrativo para identificar posibles necesidades que la Fundación deberá suplir a futuro.

Procederemos a efectuar un análisis de mercado basado en cuatro ejes:

- 1) Análisis del ambiente externo, que incluye factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales;
- 2) Análisis del entorno del cliente, que incluye segmentación de mercado e identificación de mercado meta tanto para los talleres virtuales como para la tienda en línea de bienes tangibles, así como la mezcla de *marketing*, que nos llevará a analizar la estrategia de mercadeo de la organización mediante el análisis a profundidad de las 4 Ps;
- 3) Análisis del ambiente organizacional, centrado en la planificación y las operaciones de *Marketing*, Finanzas, Recursos Humanos y la revisión de procesos;
- 4) Análisis de la industria, en la que abarcaremos desde una perspectiva externa amplia los consumidores, la competencia, los proveedores y las alianzas.

Pasaremos a un análisis de los estados financieros, con análisis verticales y horizontales del Estado de Resultados y del Balance General de la Fundación ILAM, para finalmente cerrar con un análisis FODA de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización respecto a la comercialización en línea de bienes y servicios culturales.

3.1. Estudio aspectos legales

El primer paso para crear la tienda virtual es realizar un estudio de los aspectos legales. Dado el alcance que tiene la Internet, se debe contemplar la normativa legal nacional e internacional relacionada al proyecto. El siguiente apartado muestra las principales consideraciones legales para el desarrollo del proyecto.

3.1.1. Relaciones contractuales

Desarrollo de la tienda virtual

Al establecerse un sitio *Web* en Internet, la organización deberá tomar en cuenta la posibilidad de celebrar algunos contratos que regulen entre las partes situaciones específicas. Por ejemplo, contratos de “*hosting*” o alojamiento en servidores de la página *Web*, de tratamiento de datos, de sistemas de pago en línea, plataforma de comercio electrónico, entre otros.

Afiliación del comercio a la banca de medios electrónicos de pago

Uno de los aspectos que mayor preocupación genera en los usuarios y empresarios de Internet es la seguridad y el pago de las operaciones realizadas. Por tanto, la tienda virtual requiere de la afiliación comercial a una entidad bancaria que medie el proceso de pagos electrónicos. De ésta forma, la Fundación ILAM tendrá la oportunidad de procesar transacciones *Visa* y *MasterCard* desde el sitio *Web*.

Afiliación del comercio al servicio internacional de transporte aéreo de paquetes

El alcance internacional de una tienda en línea permite que los clientes interesados adquieran el producto desde cualquier país. Como parte de los servicios que ésta deberá ofrecer es de hacerle llegar al consumidor final el bien adquirido hasta la locación que desee. Por tanto, se requiere de la afiliación comercial a un intermediario que ofrezca los servicios de la logística y distribución, transportación y carga (ya sea aérea, marítima, terrestre o ferroviaria); manejo de comercio internacional y desaduanaje.

3.1.2. Certificados digitales de seguridad o Certificado SSL

Una vez establecido el sitio *Web* donde albergará la plataforma de la tienda virtual, la Fundación debe proveerle al usuario un respaldo de seguridad electrónica. Como las

ventas se realizan a través de la red, se debe celebrar un acuerdo con alguna entidad financiera para que valide y acepte la información que emiten los compradores al hacer pagos con tarjetas de crédito, cheques o giros.

El certificado digital de seguridad es un documento digital que hace posible la encriptación de los datos personales (como tarjetas de crédito) y permite que no haya fugas de información a terceras fuentes.

La tecnología *SSL (Secure Sockets Layer)* protege el sitio *Web* y facilita la confianza de sus visitantes de tres formas:

1. Un certificado *SSL* permite el cifrado de información confidencial durante las transacciones en línea.
2. Cada certificado *SSL* contiene información exclusiva y autenticada sobre el propietario del certificado.
3. Una autoridad de certificación verifica la identidad del propietario del certificado cuando se emite.

3.2. Estudio aspectos técnicos

El estudio técnico contiene inicialmente un análisis de competitividad basado en la capacidad productiva real de la fundación teniendo en cuenta su capacidad instalada, la naturaleza de los servicios autorizados y la estructura del mercado donde se encuentra operando.

El objetivo es verificar la posibilidad técnica del servicio que busca ofrecer la Fundación ILAM, analizando la cantidad de equipo y los requerimientos tecnológicos óptimos para proveer el servicio. Por tanto, este apartado contiene la descripción de elementos como: equipos, *software* e infraestructura tecnológica.

3.2.1. Equipo de cómputo

El servicio que brinda la tienda en virtual conlleva instalaciones tecnológicas que permitan el acceso de los usuarios a la plataforma. Estas herramientas e instrumentos tecnológicos para el desarrollo de la tienda virtual corresponden a:

- a. Una computadora
- b. Una impresora multifuncional

Estas estimaciones de cantidades necesarias de equipo de cómputo y *software* se establecieron con base en el personal que se dedicará a la tienda en línea.

3.2.2. Infraestructura tecnológica para la tienda virtual

Al lanzar al mercado una nueva tienda virtual, se debe planificar y programar la página *Web* o plataforma de comercio electrónico que servirá de soporte para presentar los productos y servicios de la Fundación ILAM.

La página *Web* o plataforma de comercio electrónico deberá de cumplir una serie de requisitos fundamentales para la etapa inicial del proyecto de tienda en línea. A continuación presentamos la infraestructura tecnológica requerida:

- a. Plataforma de comercio electrónico
- b. Servicio de Internet
- c. Certificado digital de seguridad
- d. Afiliación a banca de medios electrónicos de pago
- e. Una licencia de Windows 7
- f. *Software* de CRM
- g. Optimización para los motores de búsqueda.

Con tales recursos, una tienda electrónica debe encontrarse en capacidad de administrar los catálogos de productos y servicios que brindan y dar seguimiento a sus ventas.

3.3. Estudio del proceso administrativo

Este apartado tiene como finalidad determinar la capacidad ejecutora de la Fundación ILAM. Con el estudio del proceso administrativo se busca identificar las necesidades administrativas que intervendrán en las operaciones de la tienda en línea.

En éste apartado detallamos las funciones de cada colaborador:

- a. **Administrador:** Persona encargada del proceso administrativo del proyecto. Debe planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades determinadas con el fin de alcanzar los objetivos señalados por el superior inmediato.

- b. **Webmaster:** Es el encargado de todo lo relativo al mantenimiento de las tecnologías de información, incluye el mantenimiento de los equipos físicos, el sitio *Web* y la plataforma de comercio electrónico.

- c. **Personal de promoción y mercadeo:** Dentro de ésta categoría se encuentra el personal de servicio al cliente y de ventas. La unidad de servicio al cliente es el encargado del servicio que proporcionaría la Fundación ILAM para relacionarse con los clientes, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado. La unidad de ventas es el encargado de llevar a cabo estrategias que persuadan al mercado de la existencia de tienda virtual.

- d. **Servicio de contabilidad:** Se considera la contratación del servicio de contabilidad por medio del *outsourcing*. Se espera que dicha actividad abarque principalmente: el registro y procesamiento de transacciones acorde con los principios/políticas contables y la normatividad vigente en materia legal y tributaria, la preparación de informes y reportes gerenciales en moneda local, el mantenimiento de los registros oficiales, el costeo de productos y servicios, el análisis de cuentas, entre otras.

Estos colaboradores se suman a la capacidad administrativa antes mencionado en el organigrama.

3.3.1. Cargas sociales

Destaca que los puestos de *Webmaster* y personal de ventas y mercadeo deben tomarse en cuenta las cargas sociales de rigor en Costa Rica. En breve se detalla el desglose:

Rubro	Porcentaje
Recaudación CCSS	14,17%
Recaudación CCSS de otras instituciones	12,00%
Aguinaldo	8,33%
Cesantía	5,33%
Vacaciones	4,16%
Instituto Nacional de Seguros	1,29%
Total Cargas Sociales	45,28%

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social, 2010.

3.4. Análisis de mercado

3.4.1. Análisis del ambiente externo

3.4.1.1. Factores económicos

El crecimiento económico que venía experimentando la región latinoamericana en la pasada década se vio frenado por la reciente crisis económica del tercer trimestre del año 2008, que afectó sensiblemente economías de la región, en particular la mexicana, durante buena parte del año 2009.

Sin embargo, para mediados del año 2010 la economía a nivel regional está en plena recuperación. El Fondo Monetario internacional (FMI) indica en sus "*Perspectivas Económicas Mundiales*" de octubre de 2009 que América Latina crecería casi al 3% en 2010 tras caer un 2,5% en 2009⁷⁹, siendo Perú, Chile y Brasil los países que liderarían el crecimiento regional durante el 2010 con tasas superiores al 3,5%⁸⁰.

Una opinión incluso más optimista fue expresada en mayo de 2010 por el Director Gerente de la institución, Dominique Strauss-Kahn, previo a una visita a países latinoamericanos.

Él declaró que, además de reportar menor desempleo durante la crisis que naciones como los EEUU, en 2009 la economía latinoamericana se contrajo en un 1,8%, pero se preveía que en 2010 creciera alrededor de un 4%, y quizás algo más, con lo que se mantendría a la par del crecimiento proyectado de la economía mundial⁸¹.

79 FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), "Perspectivas Económicas Mundiales" del FMI, , Publicado el 1 de octubre de 2009, por medio de la página electrónica Infolatam, http://www.infolatam.com/entrada/fmi_anuncia_fin_de_la_crisis_america_lat-16391.html

80 Ídem

81 FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), "América Latina ayuda a confirmar la recuperación económica mundial", Boletín del FMI, 24 de mayo de 2010, <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2010/new052410as.pdf>

Asimismo, aunque las estadísticas de turismo en este período, en especial de países como México, reportan bajas, al igual que las entradas a museos y otras instituciones culturales, los analistas esperan un repunte para este año.

Una tendencia socioeconómica importante es el auge del comercio en línea, como lo demuestra un crecimiento de un 42 por ciento en el volumen de pagos de comercio electrónico reportados por Visa Inc. en la región América Latina y el Caribe, el cual alcanzó los US\$10.000 millones para el período anual finalizado en diciembre del 2009⁸².

Esta tendencia se veía confirmada por un pronóstico de septiembre de 2009 según el cual “el comercio electrónico en Perú y en los demás países de América Latina podría crecer hasta 30 por ciento en los próximos cinco años”, según el proveedor de la mayor plataforma de compras y ventas por Internet de la región latinoamericana, mercadoLibre.com⁸³

3.4.1.2. Factores socioculturales

Como se mencionó en el aspecto de factores económicos, el consumidor latinoamericano, especialmente el de las grandes urbes, es ahora también a menudo un consumidor electrónico que aprovecha Internet para adquirir bienes y servicios que quizás no están físicamente a su alcance o que se encuentran a mayor precio en el lugar donde vive.

Asimismo, en los últimos cinco años también han crecido vertiginosamente las opciones de educación en línea, en razón a la conectividad a Internet cada vez más presente, a la disminución en el tiempo libre o disponible de las personas, incluyendo profesionales ya graduados de alguna carrera universitaria, a la facilidad y comodidad de la educación a distancia en línea y a los menores costos que la educación tradicional en aulas universitarias.

En América Latina, la educación a distancia (a través de sus modalidades semi-presencial y virtual) crece a un ritmo de 40 por ciento anual, según datos presentados en junio de

82 VISA INC., "El Volumen de Comercio Electrónico de Visa en América Latina y el Caribe Alcanza los US\$10.000 Millones", por medio del portal de banca ebanking.cl, Santiago de Chile, 17 de marzo de 2010, <http://www.ebanking.cl/medios-de-pago/volumen-comercio-electronico-visa-amrica-latina-caribe-alcanza-los-us10000-millones-003231>

83 PYMEX, "Crece comercio electrónico en Perú y América Latina", pymex, Portal de Comercio Exterior, Perú, Publicado el 7 de septiembre de 2009, <http://www.pymex.pe/noticias/peru/1816-crece-comercio-electronico-en-peru-y-america-latina-.html>

2010 por el Observatorio de la Educación Virtual en América Latina y el Caribe, en el marco del XI Encuentro Internacional Virtual Educa.⁸⁴

Actualmente, 1.2 millones de personas estudia a través de esta vía en la región, siendo el renglón virtual (que utiliza la tecnología para enseñar) el de mayor aumento, según reveló Claudio Rama, consultor internacional en educación superior, y uno de los participantes del evento.⁸⁵

Una de las razones que explican este crecimiento es la flexibilidad de horario que ofrece a los estudiantes en este mundo de prisas.

“La situación empieza a cambiar debido al contexto socioeconómico: la mayoría de estudiantes a distancia, unos 14 millones en todo el mundo, son personas de más de 30 años, con estudios secundarios o una carrera ya hecha, que están trabajando y quieren ampliar conocimientos para mejorar en sus empleos. Al tener que estudiar a tiempo parcial, la educación a distancia es su elección por defecto.”, indicaba en la misma línea el diario El País de España, en diciembre de 2009.⁸⁶

Este crecimiento puede ser producto tanto del auge de Internet como también de la creciente importancia que ha adquirido para los latinoamericanos la educación superior (principalmente universitaria). En efecto, de acuerdo con datos de la UNESCO, entre los años 1995 y 2006, la matrícula de educación superior en el mundo pasó de 8,5 a 16,2 millones de personas en América Latina.⁸⁷

Aproximadamente tres cuartas partes de la totalidad de los estudiantes en la región se concentran en Brasil, México, Argentina, Venezuela, Colombia y Perú. En estos países en particular, pero también en el resto de la región, cobra importancia la educación y formación continua, con posgrados y capacitaciones para personas que son ya profesionales.⁸⁸

84 DIARIO LIBRE, "Educación virtual en América", 23 de junio de 2010, consultado en línea en la dirección electrónica: http://diariolibre.com/noticias_det.php?id=250592

85 Ídem

86 EL PAÍS, "Crece acogida por las universidades a distancia, con base en Internet", Madrid, España, 3 de diciembre de 2009

87 "UNESCO: La educación superior crece, pero aún tiene grandes retos", Boletín informativo trimestral de FUNDA-PRO, No. 24, Enero-Marzo de 2009

88 Ídem

Puede verse que a medida en que la conectividad a Internet y el comercio electrónico de bienes tangibles y servicios educativos intangibles ha adquirido importancia a nivel mundial, las sociedades latinoamericanas también han dado cada vez más importancia a la red, en especial en las zonas urbanas.

3.4.1.3. Factores tecnológicos

En la última década, la penetración de la red Internet ha crecido en casi un 400% y actualmente el 26,6% de la población mundial está conformada de cibernautas o usuarios de Internet. En América Latina y el Caribe, tanto la tasa de crecimiento (934,5%) como el porcentaje de la población que usan Internet (31,9%) superan esta media.⁸⁹

Por tanto, en la actualidad cerca de una de cada tres personas en la región tiene acceso a Internet, una proporción que aumenta según el nivel de ingresos, la escolaridad alcanzada y la cercanía con las grandes urbes.

Se espera en los próximos años un aumento en la cantidad de cibernautas a medida en que disminuyan los costos de tener conexión *Web* y aumenten los medios para 'surfear', pasando de las computadoras de escritorio a otros aparatos como los *netbooks* de bajo costo, los teléfonos celulares con conexión a la red y otros medios.

Las computadoras y la Internet son de uso cada vez más frecuente también en el ámbito educativo. Las universidades de la región ofrecen cursos de computación en numerosas carreras y tanto las instituciones académicas como la mayoría de instituciones museológicas cuentan con un sitio *Web*, usan correo electrónico y tienen acceso a Internet en sus oficinas.

Asimismo, los desarrolladores de *software* gratuitos han puesto al alcance de cualquier programa sin costo alguno para desarrollar una gran cantidad de operaciones en línea, incluyendo la plataforma educativa *Moodle*.⁹⁰ Asimismo, para los compradores también se ha vuelto más fácil hacer transacciones en línea, muchas veces por medio de sus bancos y tarjetas de crédito y débito.

89 "INTERNET USAGE STATISTICS - The Internet Big Picture - World Internet Users and Population Stats", Estadísticas mundiales sobre uso de la Internet, consultado en la página electrónica: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

90 Sitio Web de Moodle, herramientas de capacitación virtual de código abierto, consultado en la dirección electrónica: <http://moodle.org/>

Otros códigos de programación y aplicaciones informáticas con costo han surgido para dar gran impulso a tiendas y negocios en línea, a precios módicos en comparación con las estructuras físicas que son necesarias para administrar una tienda física, por ejemplo.

3.4.1.4. Factores políticos y legales

A nivel político, puede haber factores ligados al libre comercio y a las exportaciones e importaciones de ciertos objetos que pueden pesar en el precio final, en el envío e incluso en la legalidad de comprar los productos que puedan ser comercializados en la tienda en línea de la Fundación ILAM.

Esto significa que un tratado comercial como el CAFTA-DR puede tener implicaciones en las operaciones de la Fundación ILAM que van desde la disminución o eliminación de aranceles hasta restricciones en materia de propiedad intelectual respecto al material que puede o no ser difundido en sus talleres virtuales de capacitación.

Sin embargo, el mayor riesgo político puede estar ligado a los pagos, como puede verse en el caso de Venezuela, que impone severas restricciones al manejo de dólares y a los pagos realizados en esta moneda hacia el exterior, lo que ha dificultado a los comercios internacionales cualquier transacción con este país, en particular desde el año 2009.

Otros países como Ecuador también han impuesto restricciones a la salida de dólares, en este caso con aranceles y otras medidas disuasivas en particular para la importación de productos de Colombia. Dependiendo de las políticas económicas y monetarias en la región, puede dificultarse el comercio y las transacciones manejadas en dólares.

Al estar sujeta a los que estipula la Ley de Fundaciones (Ley 5338) de la República de Costa Rica, la Fundación ILAM ha estado exenta del pago de impuestos, al conducir sus operaciones desde Costa Rica con la única finalidad de la realización de sus objetivos de promoción y preservación patrimonial.

Sin embargo, para las exportaciones de su tienda en línea se vería sujeta al pago de impuestos arancelarios.⁹¹

Asimismo, en el mundo entero los avances tecnológicos han venido, desde hace 10 años, avanzando más rápido que las leyes y regulaciones. Es posible que en los próximos años se impongan restricciones a la difusión de bienes tangibles, servicios, material educativo e información por Internet si no se cumple con determinados requisitos.

91 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; "Ley de Fundaciones", No. 5338, 1973. Art. 10

3.4.2. Análisis del entorno del cliente

Para efectos del análisis del entorno del cliente procederemos en un primer lugar a elaborar un perfil del consumidor, a definir el mercado total y el mercado meta tanto para los talleres virtuales como para los bienes tangibles. Posteriormente evaluaremos la estrategia de *marketing* empleada en ambos casos.

Para efectos de ese análisis utilizaremos como referencia datos primarios brindados por la Fundación ILAM, tales como la información acerca de todos sus talleres virtuales impartidos en los últimos 2 años (períodos 2007 y 2008), que fue analizada al ser trasladados los datos de cada taller a una matriz elaborada para efectos de esta investigación.

Asimismo, además de la información interna brindada por la organización, efectuamos una encuesta electrónica a 268 visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM, entre los cuales se encontró una proporción importante de consumidores de talleres virtuales.

Dicha encuesta se distribuyó tanto a las personas inscritas en la base de datos de la Fundación, aproximadamente 5.000 personas, y por medio de la página *Web*, donde estuvo a disposición de los visitantes en el portal de inicio. Fue respondida del lunes 27 de junio al jueves 8 de agosto de 2010.

Fue elaborada y distribuida por medio de la herramienta de la empresa en encuestas e investigación de mercado encuestafacil.com⁹². Tanto la encuesta y sus resultados sirven de base para el análisis del cliente.

En las secciones siguientes haremos referencia tanto a la matriz de clientes de talleres virtuales como a los resultados de la encuesta al cliente. Por razones de confidencialidad, la matriz no es reproducida en nuestro trabajo.

En cambio, los resultados de la encuestas pueden ser consultados en los anexos al final del trabajo, con la excepción de ciertos datos privados de los encuestados, tales como informaciones de contacto.

92 Encuestafacil.com, Sitio web oficial, disponible en la dirección electrónica <http://www.encuestafacil.com>

Adicionalmente, tomaremos como referencia informaciones, estudios y análisis externos tales como los que ya hemos mencionado en secciones y capítulos previos.

3.4.2.1. Segmentación de mercado para Talleres virtuales

3.4.2.1.1. Perfil del consumidor

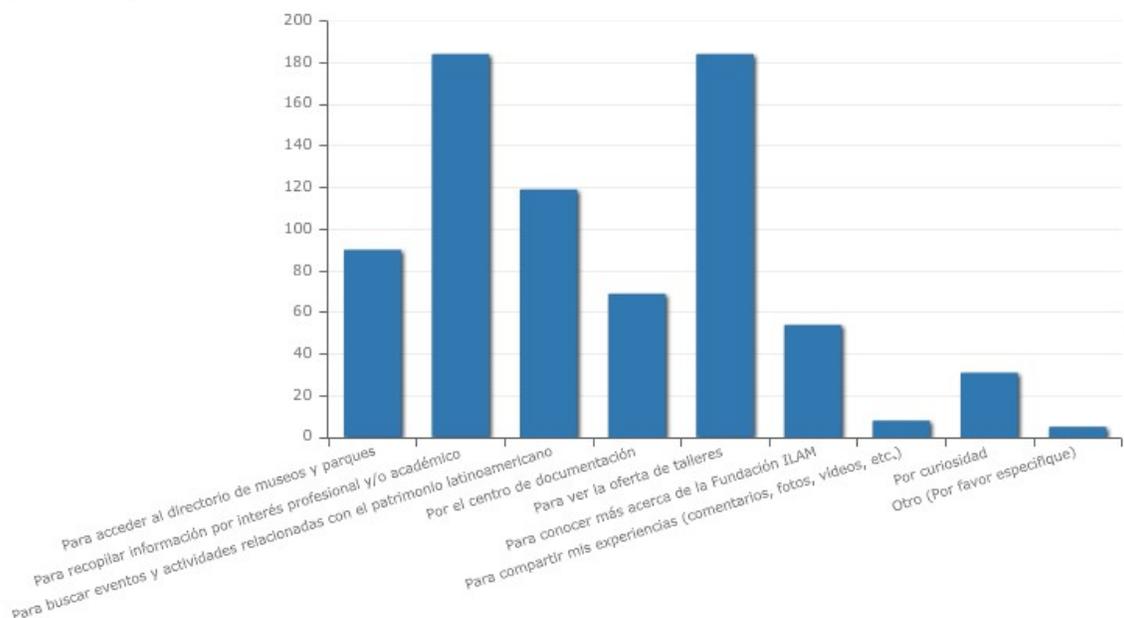
La encuesta nos permite definir con claridad un perfil del consumidor muy específico, que coincide por una parte con el visitante en general de la página *Web* de la Fundación ILAM y por otra con los datos que nos da la matriz de participantes a talleres virtuales.

Observamos que una importante proporción de los encuestados visitan la página *Web* de la Fundación (69%) por su interés en conocer acerca de los talleres virtuales y participar en alguno de ellos. El resultado es que el perfil del visitante medio de la página *Web* de la Fundación ILAM y del consumidor de talleres virtuales es prácticamente el mismo.

Gráfica 1. Principales motivaciones para visitar la el sitio *Web* www.ilam.org

¿Por qué motivo ha usted visitado la página Web de la Fundación ILAM? (Puede escoger más de una opción)

Barras ▾



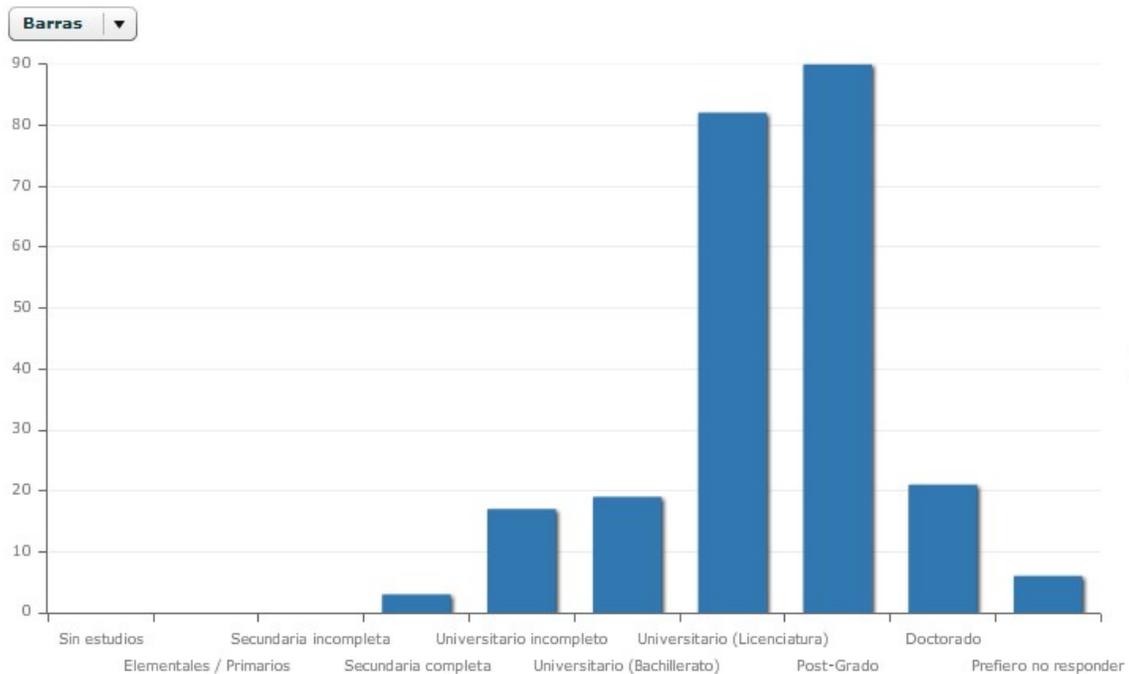
Análisis técnico		Conclusiones destacadas	
Media	10,052	El 91,39% eligieron:	
Intervalo de confianza (95%)	[9,826 - 10,279]	Para recopilar información por interés profesional y/o académico	
Tamaño de la muestra	267	Para ver la oferta de talleres	
Desviación típica	1,886	La opción menos elegida representa el 1,87%:	
Error estandar	0,115	Otro (Por favor especifique)	

Fuente: encuesta al visitante de la página Web de la Fundación ILAM, julio de 2010

Los visitantes de la página Web y consumidores de los talleres virtuales son personas con estudios universitarios avanzados. En efecto, el 81% de las personas encuestadas declararon contar con un grado universitario de licenciatura o superior, siendo el posgrado la respuesta más favorecida por los usuarios (38%). La proporción es aún mayor (89%) si se contemplan todas las personas que declararon algún título universitario completado.

Gráfica 2. Nivel de estudios de visitantes al sitio Web www.ilam.org

¿Cuál es su nivel de estudios?



Análisis técnico

Media	7,370
Intervalo de confianza (95%)	[7,225 - 7,515]
Tamaño de la muestra	238
Desviación típica	1,143
Error estandar	0,074

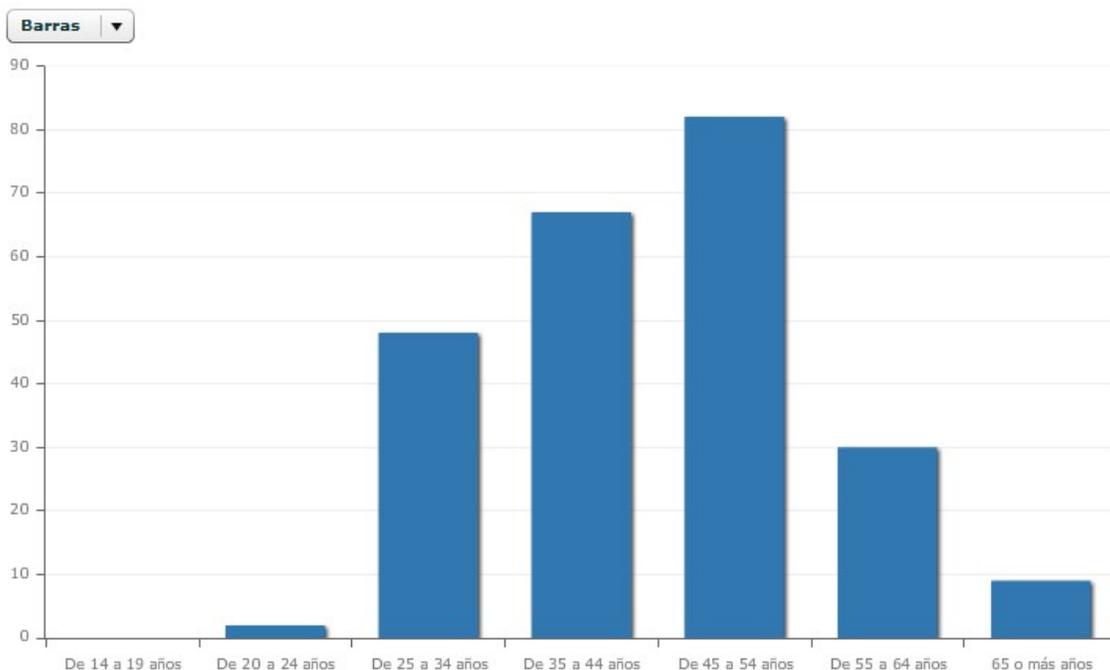
Conclusiones destacadas

El **72,27%** eligieron:
 Post-Grado
 Universitario (Licenciatura)
 3 opciones quedaron sin elegir.

Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Son principalmente personas entre los 25 y los 54 años (82%), aunque también hay una proporción importante de personas entre los 55 y 64 años (13%). En la Gráfica 3 se muestra gráficamente este resultado.

Gráfica 3. Rango de edades de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org

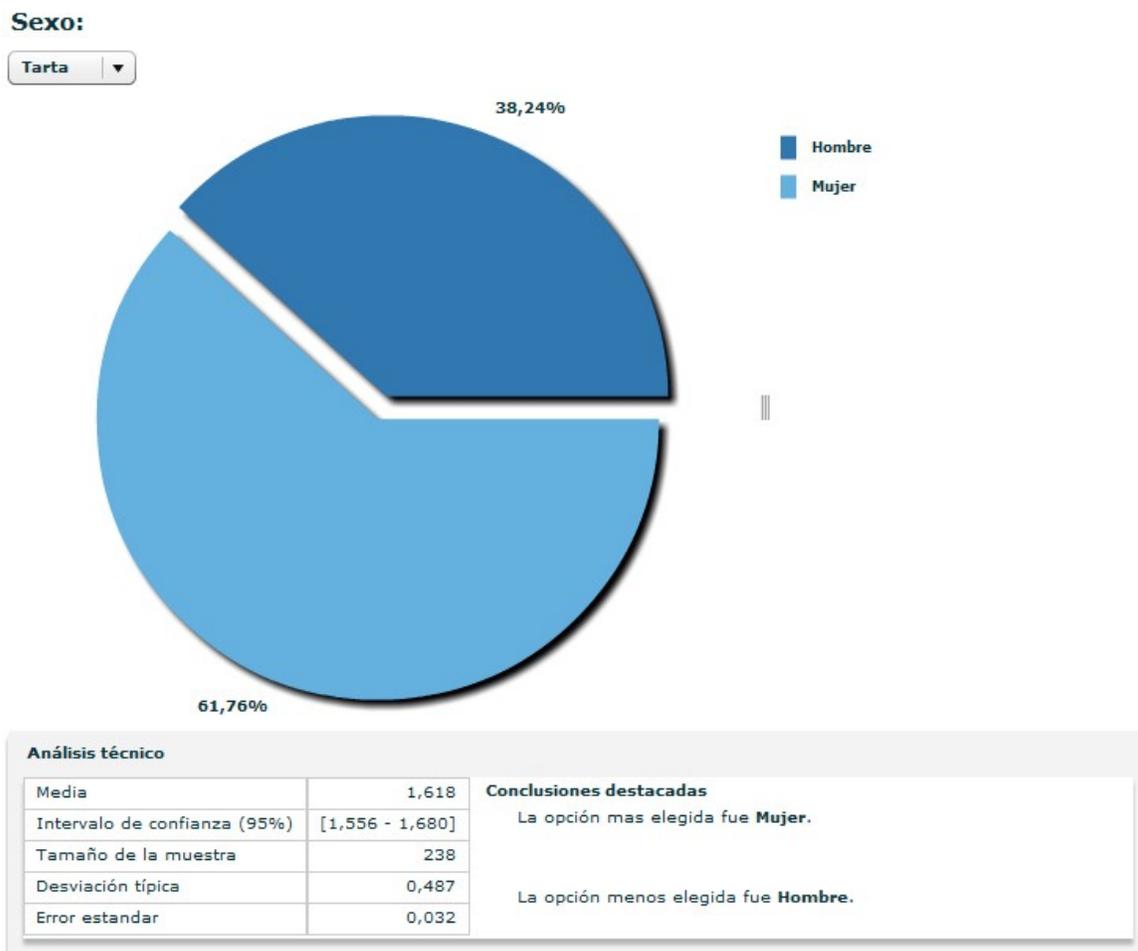
Edad:

Análisis técnico		Conclusiones destacadas	
Media	4,492	El 62,61% eligieron:	
Intervalo de confianza (95%)	[4,353 - 4,630]	De 45 a 54 años	
Tamaño de la muestra	238	De 35 a 44 años	
Desviación típica	1,090	La opción De 14 a 19 años no fue elegida por nadie.	
Error estandar	0,071		

Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Las mujeres conforman una mayoría importante de las visitas (62%), aunque no lo suficientemente grande como para poder hacer – al menos por el momento - una verdadera distinción de género en segmentación del consumidor, como se observa en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Género de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

A nivel geográfico son principalmente latinoamericanos (95%) los consumidores, aunque su composición es heterogénea pues los visitantes de la página provienen de una gran variedad de países. Los grupos más representados son los argentinos (23%) y los mexicanos (14%). Ningún otro país tiene una proporción de visitantes superior al 10%.

Gráfica 5. Procedencia de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Es interesante notar que en el caso de los asistentes a talleres virtuales de capacitación en los últimos 2 años, los estudiantes de ambos países también son mayoría, pero no en el mismo orden ni en la misma proporción.

Además, en tercer lugar con la mayor cantidad de clientes está Colombia, con números cercanos a los de Argentina. Otro aspecto de notar es que el 5º país con más personas que han matriculado talleres virtuales entre 2008 y 2009 es España.

Estos datos pueden verse en la Tabla 1 de la página siguiente.

Tabla 1. Países más representados en talleres virtuales de la Fundación ILAM.

País	Porcentaje	Estudiantes
México	14,36%	52
Argentina	12,43%	45
Colombia	11,05%	40
Chile	7,18%	26
España	6,35%	23
Total	100%	362

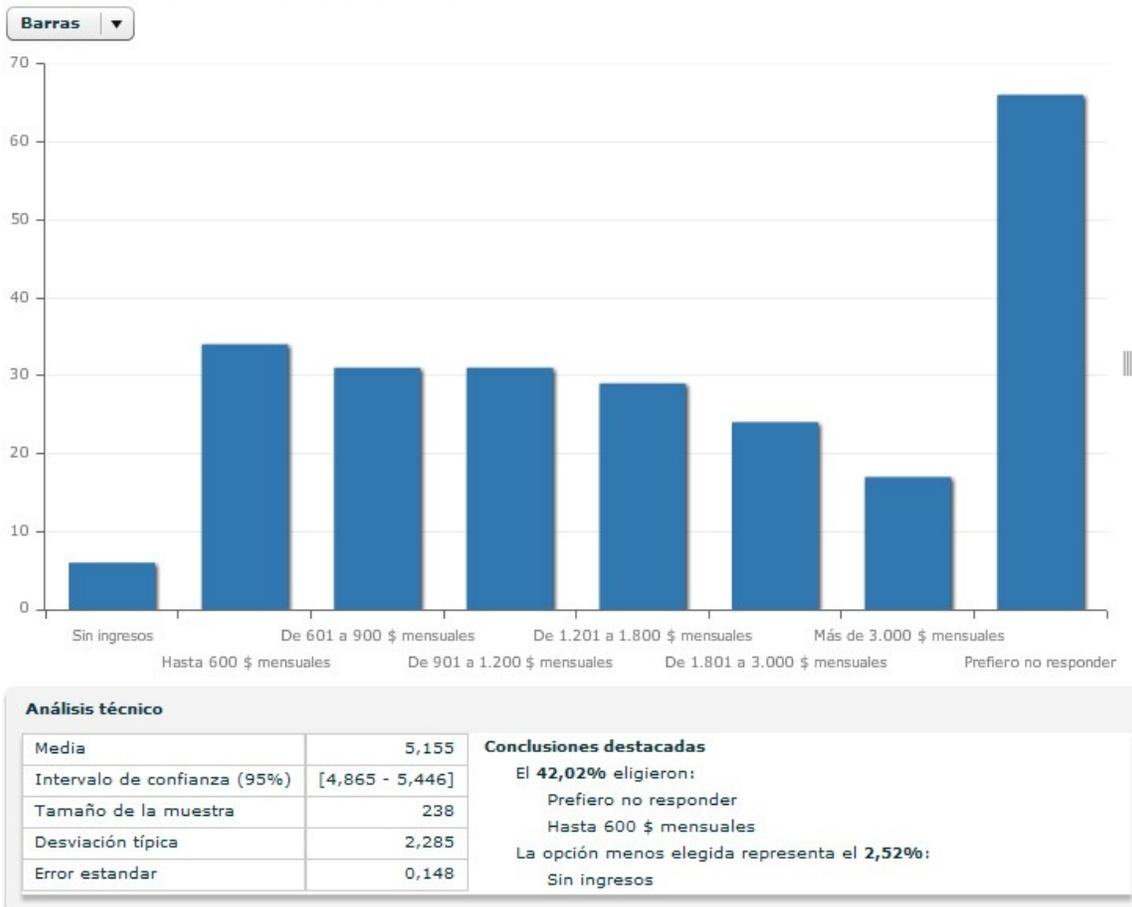
Fuente: Fundación ILAM

Sin embargo, a pesar de que puedan cambiar las proporciones, los latinoamericanos siguen representando una proporción mayor al 90% de los consumidores de talleres virtuales de capacitación.

Aunque la encuesta muestra resultados muy variados entre los niveles de ingresos de los visitantes de la página de la Fundación ILAM y ninguno de los rangos agrupa más del 14% de los encuestados (salvo la categoría de quienes prefirieron no responder esta pregunta), los perfiles profesionales permiten identificar más claramente a los consumidores. Esto se muestra gráficamente en Gráfica 6.

Gráfica 6. Nivel de ingresos económicos de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org

Aproximadamente, ¿en qué intervalo se sitúan sus ingresos personales netos mensuales (en dólares estadounidenses)?



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

En efecto, ante la pregunta de respuesta abierta acerca de la ocupación de los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM, una mayoría superior al 90% trabajan en campos directa o indirectamente ligados a instituciones museológicas o patrimoniales.⁹³ Además de museólogos, los encuestados son profesores universitarios, arquitectos, historiadores, comunicadores sociales, gestores culturales, etc.

Pero casi todos comparten la característica de trabajar en museos o en organizaciones que trabajan con museos, entidades de conservación o patrimonio.

Finalmente, en razón de que los talleres se imparten por medios electrónicos, todos los consumidores comparten la característica de ser cibernautas, es decir, de tener acceso a

⁹³ Encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, 2010

Internet y la capacidad de conectarse al menos 3 veces por semana para poder seguir los cursos.

3.4.2.1.2. Mercado total

El mercado de los talleres virtuales de capacitación es eminentemente un nicho, compuesto por profesionales que trabajan en el área de la museología, la conservación y/o el patrimonio, provenientes de América Latina, entre los 25 y los 64 años.

Al tratarse de un nicho específico, y ante la situación geográfica tan repartida de los visitantes a la página *Web* y de los clientes de los talleres virtuales, resulta difícil encontrar datos estadísticos que se ajusten a las características encontradas.

Sin embargo, por aproximación podemos llegar a determinar a grosso modo el mercado total para los talleres. Para ello tomamos como referencia el mayor directorio de instituciones museológicas y patrimoniales así como de parques en América Latina, directorio que proviene, es administrado y actualizado precisamente por la Fundación ILAM.

De acuerdo con la información de su página *Web* al día 11 de julio de 2010, existen aproximadamente 7.500 museos y parques en toda América Latina.⁹⁴

Si a ello le sumamos las facultades universitarias, las fundaciones, ONG y los demás organismos que trabajan, también, directa o indirectamente en el campo de los museos, el patrimonio, la conservación y áreas afines, podemos estimar que en la región pueden haber 9.000 organizaciones cuyos miembros podrían interesarse en los talleres virtuales de capacitación.

Aunque varían en tamaño y composición, así como en el número de trabajadores de cada una de ellas, estas organizaciones pueden contar con un promedio de 2,5 profesionales en áreas con afinidad a los talleres virtuales de la Fundación ILAM.

Este promedio es superior al promedio de los clientes 'reales' de los talleres, pues cada institución representada por al menos un consumidor participó en promedio a 1,48 talleres de capacitación. Sin embargo, se trata de evaluar el mercado total y potencial y no solo de

94 FUNDACIÓN ILAM, Directorio de Parques y Museos de América Latina y el Caribe, sitio Web de la Fundación ILAM, <http://www.ilam.org/content/view/34/565/>

mostrar el limitado mercado de consumidores que ya han participado en al menos un taller.

En promedio, cada consumidor real ha participado en 1,16 talleres en los últimos 2 años. Sin embargo, existe el potencial de que cada consumidor potencial participe en al menos un taller virtual por año.

Por tanto, si tomamos como referencia los siguientes datos:

Organizaciones museológicas o de áreas afines:	9.000
Promedio de clientes potenciales en esas organizaciones:	2,5
Potencial de compra promedio de talleres por año:	1

Obtenemos como resultado que el mercado total está constituido por **22.500 consumidores** con capacidad y potencial para participar en al menos un taller virtual al año.

Si se cuantifica el valor de esta mercado total, tomando como base para los talleres el precio de US\$150 vigente a julio de 2010, y considerando que el 5% de los estudiantes puede beneficiar de una beca (parcial o completa, aunque para facilitar el cálculo vamos a considerar una beca completa), obtenemos que esos consumidores representan para la Fundación ILAM un potencial anual de ingresos por venta de talleres virtuales de: US\$3.206.250,00

3.4.2.1.3. Mercado meta

Para calcular apropiadamente el mercado meta de los talleres virtuales de capacitación, debemos buscar definir de la manera más exacta posible, tomando como base el mercado total, un mercado meta que esté constituido de los consumidores que agrupen para interesar a la Fundación ILAM por una parte, y mostrar mayor interés que otros consumidores potenciales en los talleres virtuales que ofrece.

En otras palabras, se trata de los clientes con mayor propensión a participar en algún taller de capacitación de la Fundación ILAM, porque reúnen características y tienen necesidades que se ven satisfechas por la oferta de estos talleres.

Podemos comenzar diciendo que aunque existen aproximadamente 9.000 organizaciones, entre instituciones museológicas, patrimoniales y de naturaleza similar, con personas que podrían interesarse en los talleres virtuales de capacitación, no todas estas organizaciones contarán con los recursos económicos suficientes o con la capacidad tecnológica para poder participar en esos talleres.

En cuanto al aspecto tecnológico, si nos basamos en las estadísticas previamente citadas⁹⁵ acerca de la penetración de Internet en América Latina, podríamos decir que solo 1 de cada 3 personas del ámbito de la cultura tendría un acceso a Internet lo suficientemente constante como para poder participar en un taller en línea.

Respecto al aspecto económico, estimamos que en razón de las diferencias salariales en cuanto a ingresos personales de las personas que trabajan en el campo de la cultura y el patrimonio, una proporción importante de ellas no podría permitirse participar en los talleres por significar un costo demasiado elevado.

En la encuesta al consumidor efectuada a los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM, en total un 30% de las personas encuestadas reportaron ingresos mensuales de US\$0 a US\$900, mientras que un 42% dijo ganar US\$901 o más por mes.

Otro 28% de los encuestados prefirió no responder. Estimamos que serían las personas que tienen ingresos personales por al menos US\$901 al mes quienes podrían adquirir talleres virtuales. En la Gráfica 7 de la página siguiente se muestran gráficamente estos resultados.

95 "INTERNET USAGE STATISTICS - The Internet Big Picture - World Internet Users and Population Stats", Estadísticas mundiales sobre uso de la Internet, consultado en la página electrónica: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Gráfica 7. Nivel de ingresos económicos de visitantes al sitio Web www.ilam.org



Fuente: encuesta al visitante de la página Web de la Fundación ILAM, julio de 2010

Si tomamos como base únicamente a las personas que respondieron la pregunta, obtenemos que el 58% de los encuestados que quisieron revelar sus ingresos percibe al menos US\$901 al mes.

Otras variables que inciden en la definición del mercado meta se refieren a la proporción de personas a quienes pudiera interesar la oferta de talleres que en realidad se interesa por ellas, así como la proporción que, además de mostrar interés, decide participar en algún taller virtual de capacitación.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, aunque el perfil del visitante coincide de manera cercana con el de los estudiantes de los talleres virtuales, solo el 69% de los visitantes muestran interés por los talleres virtuales y solo un 26% de los encuestados ha participado en alguno de ellos.

Por tanto, si tomamos como referencia los siguientes datos:

Organizaciones museológicas o de áreas afines:	9.000
Promedio de clientes potenciales en esas organizaciones:	2,5
Potencial de compra promedio de talleres por año:	1
Proporción de consumidores que podría seguir un curso virtual en línea:	33%
Proporción de consumidores con ingresos mensuales de US\$901 o más:	58%

Proporción de consumidores que se interesa en talleres en línea: 69%

Obtenemos como resultado que el mercado total está constituido por 2971 personas, aunque lo podemos redondear a **3.000 consumidores meta** con capacidad y potencial para participar en al menos un taller virtual al año.

Si se cuantifica el valor de esta mercado meta, tomando como base para los talleres el precio de US\$150 vigente a julio de 2010, y considerando que el 5% de los estudiantes puede beneficiar de una beca (parcial o completa, aunque para facilitar el cálculo vamos a considerar una beca completa), obtenemos que esos consumidores representan para la Fundación ILAM un potencial anual de ingresos por venta de talleres virtuales de: US\$427.500,00

Precisamos que eso representa aproximadamente 10 veces la cantidad de clientes actuales y que en condicionales ideales de 100% de participación de mercado y de compra por parte del mercado meta, la Fundación ILAM tendría que ofrecer 120 talleres virtuales de capacitación al año para poder suplir toda la demanda.

3.4.2.2. Segmentación de mercado para Bienes tangibles

3.4.2.2.1. Perfil del consumidor

En teoría los bienes tangibles tienen un perfil de consumidor que abarca una población mucho más importante que los talleres virtuales de capacitación, puesto que mientras que estos van dirigidos a un nicho específico de profesionales de la museología, la conservación, el patrimonio y otras áreas afines, los bienes tangibles se dirigen a toda persona con interés en bienes culturales.

En los hechos, sin embargo, influye de manera importante el posicionamiento de la página *Web* de la Fundación ILAM.

Al igual que una tienda física atrae a determinados consumidores en razón de una variedad de factores que influyen su ubicación física, los comercios aledaños, las características geodemográficas de la región en que se encuentra y demás variables, una tienda en línea también tiene cierto perfil dependiendo del tipo de visitantes que atraiga,

de la posición en buscadores *Web* tales como *Google* o *yahoo!* y de la capacidad de *marketing* y los recursos en general con los que cuenta.

Asimismo, se prevé que la tienda en línea de bienes tangibles de la Fundación ILAM comience comercializando bienes provenientes de entre 5 y 10 instituciones museológicas, organizaciones no gubernamentales o instituciones afines a la promoción y divulgación de la cultura y el patrimonio.

Por tanto, los consumidores que tendría mayores posibilidades de atraer son lo que se interesarían en estas instituciones y en sus productos culturales y no necesariamente atraería de la misma manera las personas que visitan y muestran interés por los demás 7.490 parques y museos en América Latina.

Por tanto, tomamos como referencia las personas con mayores posibilidades de visitar la página de la Fundación ILAM, por lo que nos basaremos en algunos de los mismos resultados utilizados para establecer el perfil del consumidor de los talleres virtuales.

Es decir, que los consumidores de bienes tangibles culturales y provenientes de instituciones museológicas se tratarán principalmente de personas con estudios universitarios avanzados, con al menos el bachillerato universitario completo.

Son principalmente personas entre los 25 y 64 años, provenientes de España y América Latina. Aunque se vayan a hacer esfuerzos en los próximos años para establecer la tienda de la Fundación ILAM en mercados anglosajones, tales como los EEUU, por el momento el consumidor hablará de preferencia español, para estar familiarizado con los museos, América Latina y los productos que vaya a adquirir en cuestión.

Esto por cuanto las compras de productos de museos están fuertemente influenciadas por factores situacionales. Es decir, que una persona que acaba de visitar un museo es sujeta a un poderoso estímulo de compra cuando ve una tienda en la que se venden productos relativos a la exposición que acaba de ver, aún mucho más si esta tienda se encuentra a la salida o en el camino por donde debe obligatoriamente pasar.

No es el caso de una tienda en línea, donde no existe el estímulo de la colección recién vista ni del paso obligado por un local físico.

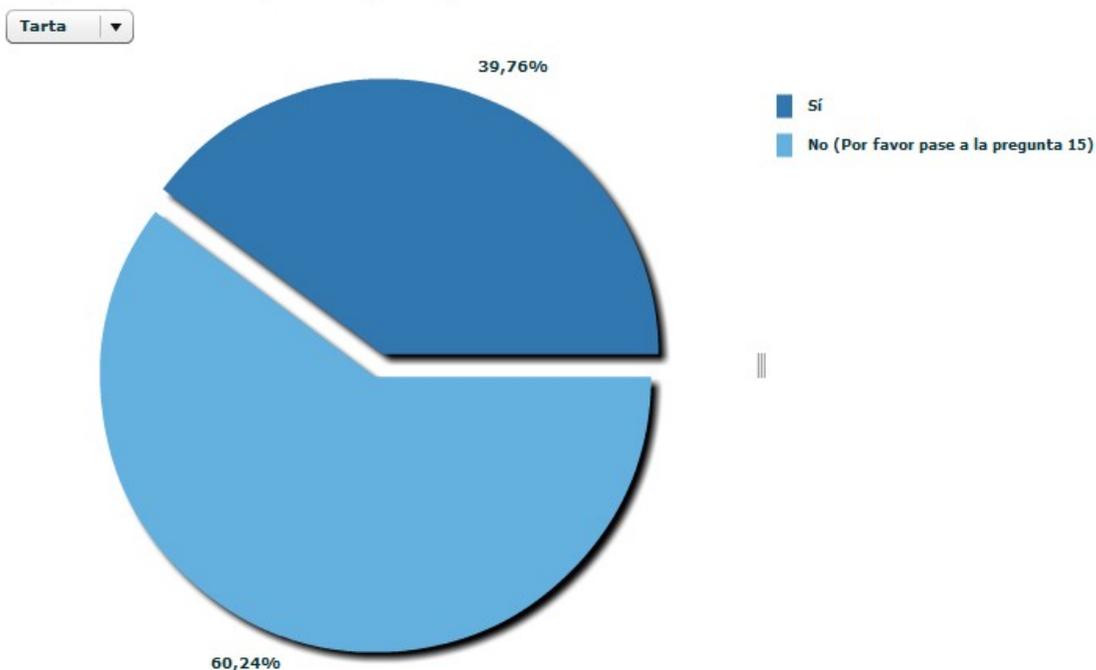
Por el contrario, en especial en el caso de una página *Web* con pocos recursos para la publicidad y promoción, es probable que el consumidor de los bienes tangibles busque la tienda electrónica, ya sea porque es visitante actual de la página de la Fundación ILAM o porque desee comprar productos provenientes de museos latinoamericanos en línea.

Añadimos la dimensión de cibernautas y de personas que compran habitualmente productos en línea, es decir, que confían en este medio de compra y que probablemente ya tienen experiencias previas en tiendas virtuales.

Podemos tomar como referencia a los visitantes del sitio *Web* de la Fundación ILAM para constatar que solo el 40% han comprado alguna vez algún objeto en línea.

Gráfica 8. Experiencia en comercio electrónico de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org

¿Alguna vez ha comprado algún objeto en línea?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1,602	
Intervalo de confianza (95%)	[1,541 - 1,663]	
Tamaño de la muestra	249	
Desviación típica	0,490	
Error estandar	0,031	

La opción mas elegida fue **No (Por favor pase a la pregunta 15)**.

La opción menos elegida fue **Sí**.

Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

3.4.2.2.2. Mercado total

Para el año 2008, la influyente publicación América Economía pronosticaba 25,4 millones de e-consumidores en América Latina⁹⁶, aunque de acuerdo con la proyección entre el año 2000 y el 2008, esta cantidad puede rondar los 36 millones de personas en la actualidad.

No existen estadísticas específicas acerca de la proporción de latinoamericanos que visitan museos o que se interesan por productos culturales. Además, esto fluctúa según cada país.

En una entrevista personal que nos concedió José Hernán Solano, Gerente Financiero y Administrativo de los Museos del Banco Central de Costa Rica, nos indicó que mientras que en el Museo de Oro de Colombia la gran mayoría de los visitantes era de origen colombiano.

Caso contrario sucede en Costa Rica donde la proporción de visitantes nacionales que visitan el Museo de Oro Precolombino es muy pequeña en comparación con los visitantes extranjeros.

En razón de la dificultad para establecer un mercado total para la tienda en línea de la Fundación ILAM y de lo fútil que resultaría el ejercicio, tomando en cuenta el potencial limitado de crecimiento, promoción y expansión de una tienda en línea basada en un sitio *Web* dirigido a un nicho claramente establecido de cibernautas y consumidores, omitiremos mayores consideraciones acerca del mercado total y nos concentraremos en el mercado meta.

3.4.2.2.3. Mercado meta

Por tanto, para estimar un posible mercado total nos basaremos en la capacidad y el posicionamiento actual de la Fundación ILAM y en su potencial de crecimiento en la *Web*.

De acuerdo con la Coordinadora de Gestión y Proyectos, Christina Tsagaraki, actualmente la Fundación ILAM no cuenta con estadísticas detalladas y precisas de los visitantes a su página *Web*, en razón de que un cambio de servidor y de *hosting* en el año 2009 afectó

96 AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE, Estudio de Comercio Electrónico en América Latina, edición de 2008, publicación especial

los datos y provocó un desajuste en la fiabilidad de las estadísticas y en la indexación de la página *Web* por parte de los buscadores en línea.

Sin embargo, tomando en cuenta que la base de datos de la Fundación ILAM cuenta con aproximadamente 5.000 contactos, podemos estimar que los visitantes únicos de la Fundación pueden ser entre 5.000 y 10.000 por mes.

Estos visitantes promedio tienen un potencial de crecimiento del 100% si se llevan a cabo acciones de *marketing* en ese sentido, tanto por parte de la Fundación como de los socios que vayan a poner sus productos en venta en la tienda en línea.

Hablamos, por tanto, de un mercado total de aproximadamente 20.000 personas. Partimos de supuestos porque no hay información histórica acerca de los clientes de bienes tangibles, en razón de que la tienda en línea es una iniciativa de la Fundación ILAM en estado de proyecto (y por lo tanto no ha sido implementada).

El 88% de las personas encuestadas declaró tener interés en visitar una tienda en línea de la Fundación ILAM. Sin embargo, recordemos que solo el 40% de los visitantes que respondieron a la encuesta al consumidor de la Fundación ILAM dijo haber comprado previamente algún objeto en línea.

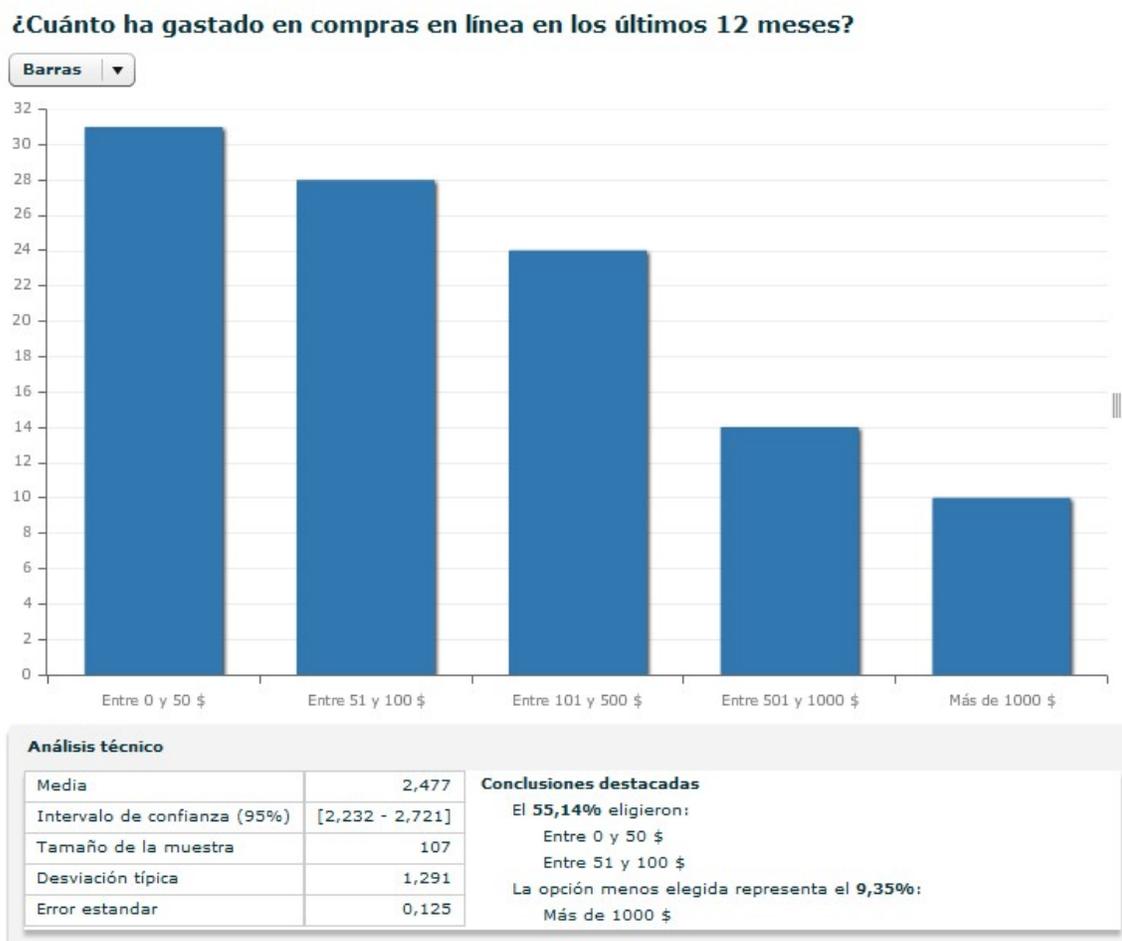
Tomaremos una proporción más alta, de un 60%, como posibles compradores de la tienda en línea de la Fundación ILAM, en vista de que esta tienda respondería en mayor medida a los gustos y preferencias de estos consumidores que otras tiendas en línea.

Esto responde a la consideración de que la tienda en línea de la Fundación iría diseñada directamente para responder a las necesidades de un segmento desatendido, conformado precisamente por personas del área de la museología y el patrimonio, o con gran interés por ese tipo de tema, y con una mayor propensión a comprar en dicha tienda que en una tienda electrónica de productos 'generales'.

Esta decisión se ve respaldada por los resultados de la encuesta, que muestran que los visitantes de la página *Web* de la Fundación estarían dispuestos a gastar una mayor cantidad de dinero en productos de esta tienda que lo que han gastado en otras tiendas en línea en los últimos 12 meses, como lo demuestran las gráficas 9 y 10.

Como puede verse en la Gráfica 9, la mayoría de los encuestados respondió haber gastado US\$50 o menos a lo largo de los pasados 12 meses. Sin embargo, como se podrá apreciar en la página siguiente, estas personas tendrían mayor disposición a realizar compras en línea en la tienda virtual de la Fundación ILAM.

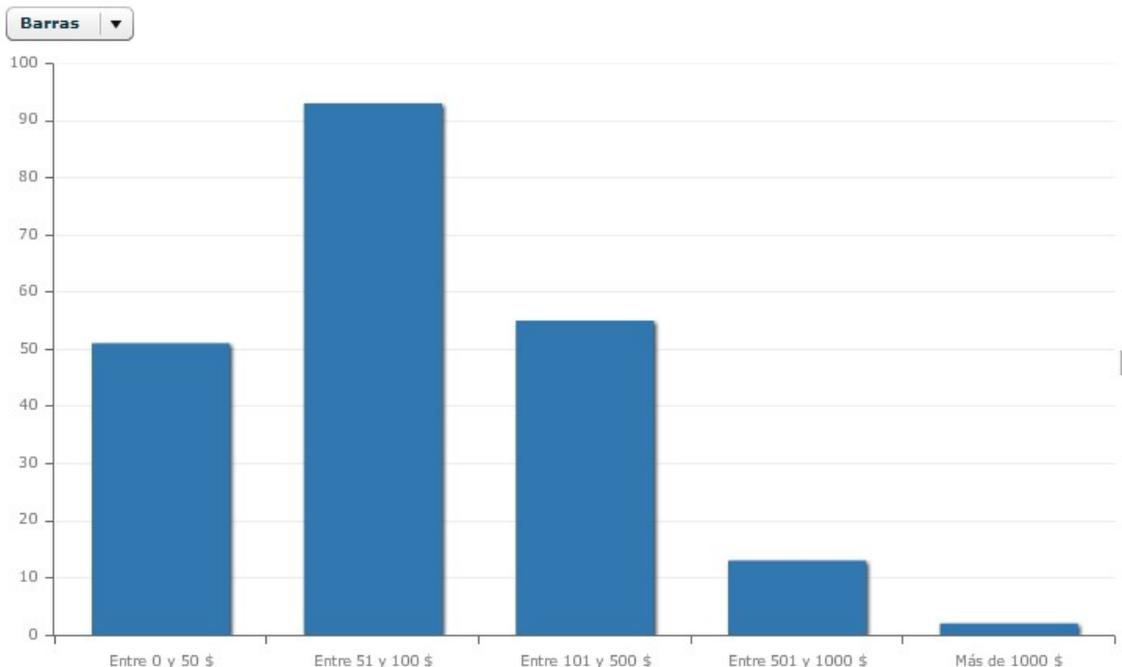
Gráfica 9. Compras en línea en los últimos 12 meses por parte de visitantes al sitio Web www.ilam.org



Fuente: encuesta al visitante de la página Web de la Fundación ILAM, julio de 2010

Gráfica 10. Disposición de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org para gastar en compras en línea

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a gastar online? (en una compra / transacción)



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2,168	
Intervalo de confianza (95%)	[2,049 - 2,288]	El 69,16% eligieron:
Tamaño de la muestra	214	Entre 51 y 100 \$
Desviación típica	0,893	Entre 101 y 500 \$
Error estandar	0,061	La opción menos elegida representa el 1% :
		Más de 1000 \$

Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Por tanto, si tomamos como referencia los siguientes datos:

Visitantes actuales y potenciales de tienda en línea ILAM: 20.000

Proporción de visitantes con interés en tienda en línea ILAM: 88%

Proporción de visitantes que son e-consumidores: 60%

Obtenemos como resultado que el mercado total está constituido por 10.560 personas, que podemos incluso redondear a **11.000 consumidores meta** con interés, capacidad y potencial para comprar productos en la tienda en línea de la Fundación ILAM.

En razón de que no se han establecido los productos que se van a comercializar en la tienda en línea de la Fundación ILAM, y de que se estima que estos productos tendrán precios variables, es difícil dar una estimación precisa del valor económico que puedan representar esos 11.000 consumidores.

Sin embargo, con base en las respuestas de los encuestados respecto a la cantidad de dinero que estarían dispuestas a gastar en línea en una sola compra, y tomando como referencia un período de 12 meses (una compra anual) , podemos hacer un cálculo con ayuda de la siguiente tabla:

Tabla 2. Promedio de compras en línea potenciales de visitantes *Web* de la Fundación ILAM.

Media	Porcentaje	Valor
25	24%	66.000
75	43%	354.750
250	26%	715.000
750	6%	495.000
1250	1%	137.500
Total	100%	1.768.250

Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Obtenemos que esos consumidores representan para la Fundación ILAM un potencial anual de ingresos por venta de productos tangibles de la Tienda ILAM de: US\$1.768.250

3.4.2.3. Mezcla de *marketing*

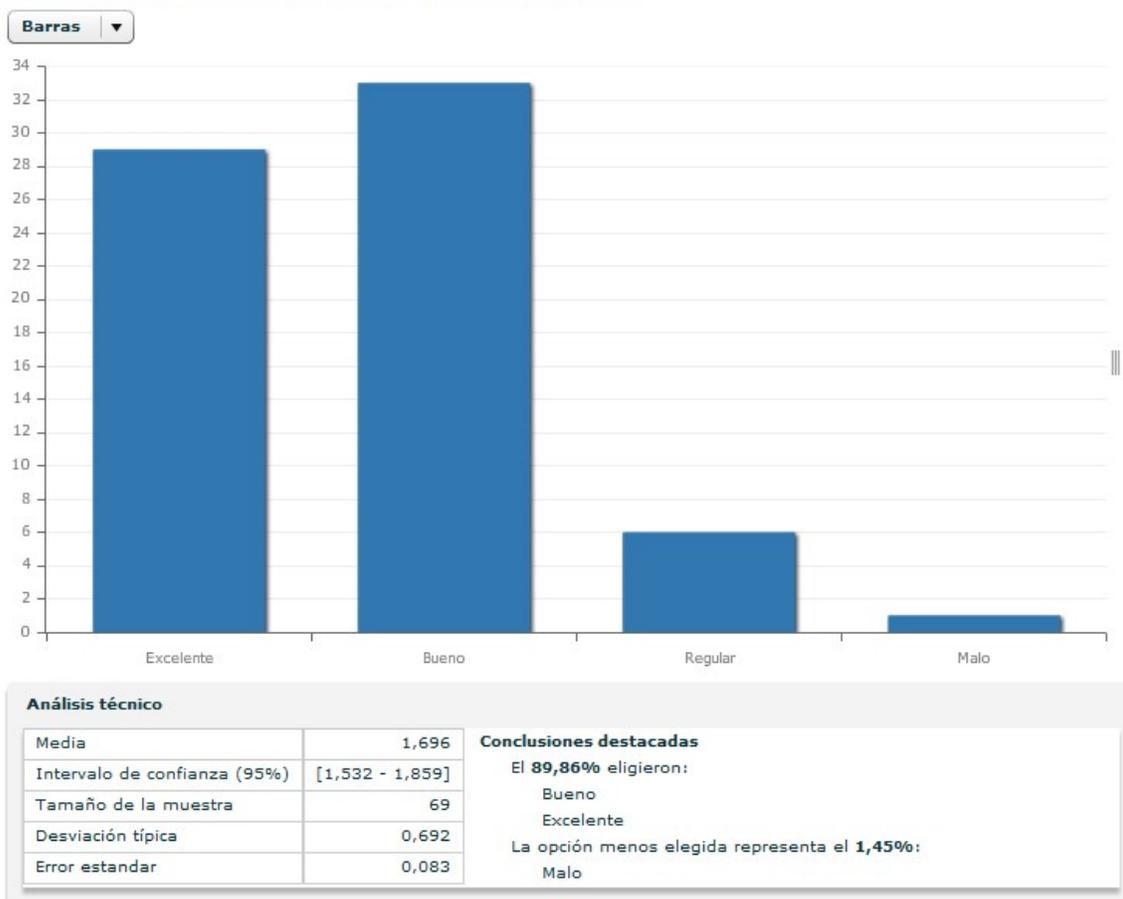
3.4.2.3.1. Oferta de productos actual

3.4.2.3.1.1. Talleres virtuales

En lo que se refiere a satisfacción del cliente, los talleres virtuales de la Fundación ILAM han logrado alcanzar un alto grado de calidad. Así lo refleja la encuesta, pues aquellas personas que respondieron haber participado en al menos un taller virtual de capacitación dieron la nota excelente (42%) o bueno (48%) en una proporción de 90% al último taller en que había participado, y solo una persona (1%) lo calificó como malo.

Gráfica 11. Evaluación de más reciente taller virtual al que se participó

¿Cómo calificaría el último taller en que participó?



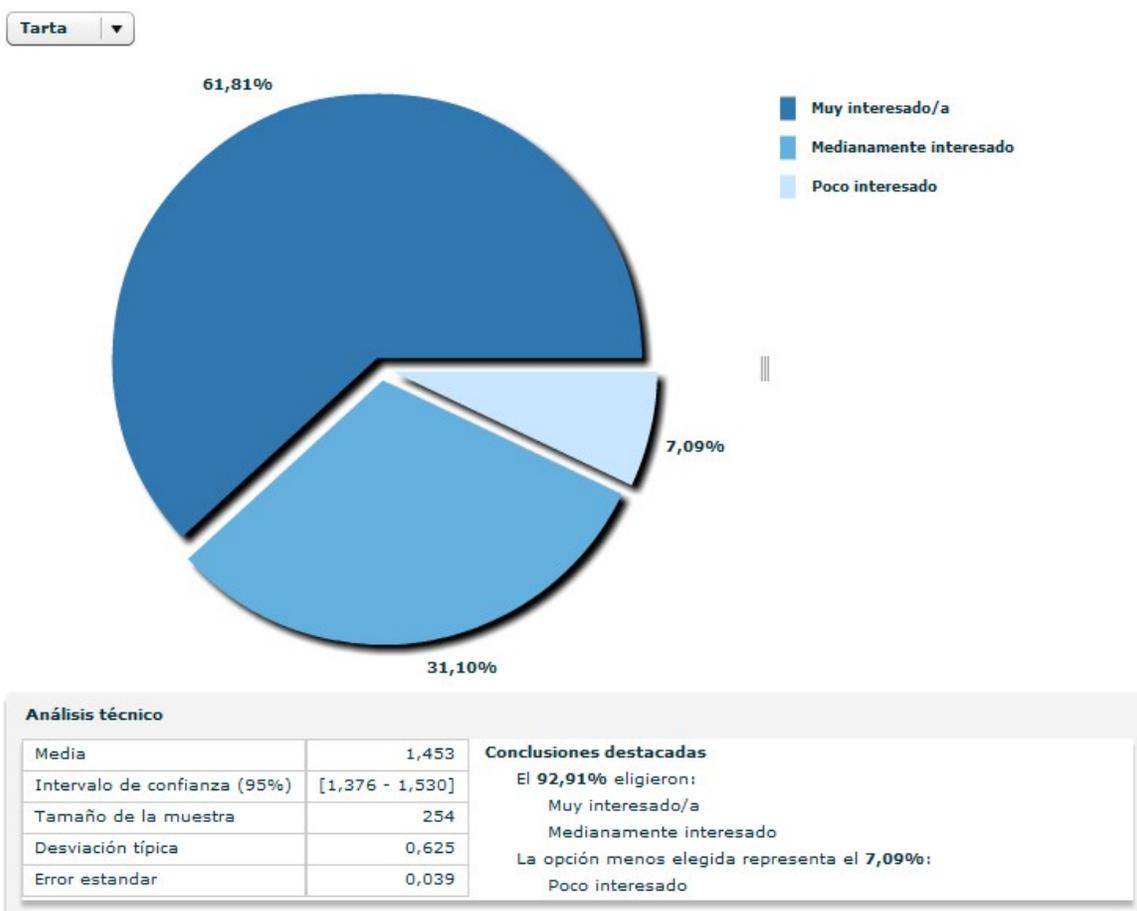
Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Como puede verse en las tablas y gráficos a continuación, las calificaciones altas se mantuvieron a la hora de evaluar a los profesores, al contenido del taller y al material del curso. Los únicos puntos que salieron un poco menos bien notados fueron los del precio y las facilidades de pago, aunque estos serán analizados en las secciones correspondientes.

Llama la atención el interés de los encuestados por enterarse de futuros talleres. En efecto, el 62% de ellos se declaró muy interesado/a en que se le informara al respecto. Otro 31% declaró un interés medio. Si se suman ambas proporciones, se supera por mucho la proporción de aquellas personas que ya han participado en un taller.

Gráfica 12. Grado de interés de visitantes al sitio Web www.ilam.org por talleres virtuales de ILAM

¿Cómo califica su interés en participar en nuestros futuros talleres?



Fuente: encuesta al visitante de la página Web de la Fundación ILAM, julio de 2010

Esto puede indicar por una parte un gran potencial de crecimiento, pero por otra que aunque hay un vivo interés por parte de una importante proporción de los visitantes de la página Web de la Fundación ILAM por conocer acerca de la oferta de talleres, es posible que los talleres específicos no resulten tan atractivos para ellos.

Puede ser que haya un desajuste entre la oferta de talleres y lo que desearían encontrar los cibernautas. En la Tabla 3, de la página a continuación se muestra la cantidad de talleres ofrecidos por categoría, en los años 2008 y 2009.

Tabla 3. Talleres virtuales impartidos por la Fundación ILAM, clasificados por categoría, años 08-09.

Área	Número de talleres
Museología	6
Comunicación y Mercadeo	6
Preservación	2
Registro	5
Otros	2
Total	21

Fuente: Fundación ILAM

Vemos que las preferencias de las personas encuestadas no obligadamente coinciden con la oferta de los talleres. Es de notar en particular el interés que suscita el tema de la Preservación, a pesar de que en los últimos 2 años la Fundación ILAM solamente ha ofrecido 2 talleres sobre el tema, mientras que se ha ofrecido una cantidad mucho mayor de talleres en áreas menos populares como la Comunicación y Mercadeo (6 talleres) o el Registro (5 talleres).

A nivel de producto conviene por tanto diseñar talleres y elegir temas no solamente en función de los profesores y de la capacidad actual de la Fundación ILAM, sino también de los gustos y preferencias, que puedan cambiar con el tiempo, de sus consumidores actuales y potenciales.

Incluso, podría ser interesante contemplar una oferta de cursos para estudiantes universitarios, que les permita capacitarse en temas que son de interés para su futura vida profesional. Esto podría hacerse incluso en alianza con algunas universidades o institutos ya establecidos.

3.4.2.3.1.2. Bienes tangibles

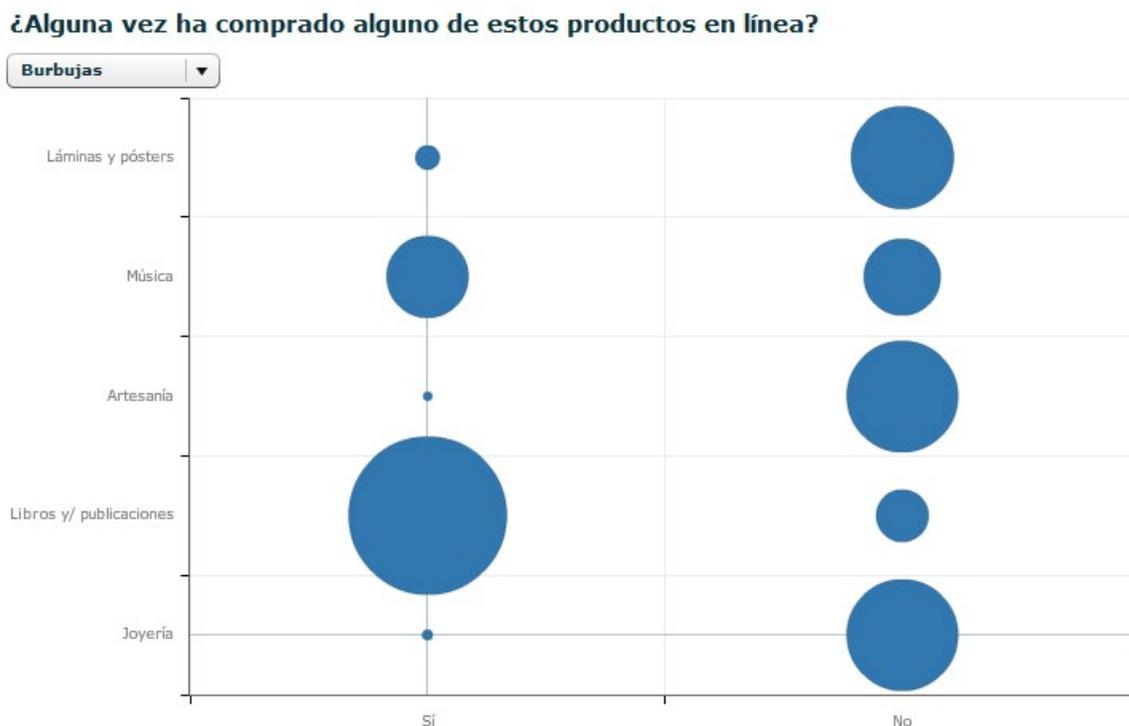
Los bienes tangibles representan un desafío para la Fundación ILAM en la medida en que son productos con los que no tiene experiencia previa, que no pueden ser distribuidos por Internet, que conllevan costos de envío que previamente no había tenido que contemplar y que comprenden productos distintos, con características, mercados y precios variables.

Una vez franqueado el primer paso de establecer contacto con museos e instituciones similares con quien existe ya una buena relación de previo y la posibilidad de formar una alianza comercial, la pregunta que se han hecho los directivos de la Fundación ILAM es:

¿Qué deberíamos vender en la tienda en línea de la Fundación ILAM?

Se realizaron dos preguntas en la encuesta a los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM relativas a lo que usualmente compran y a lo que tendrían interés en comprar en línea.

Gráfica 13. Compras en línea previas, por categoría, de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org

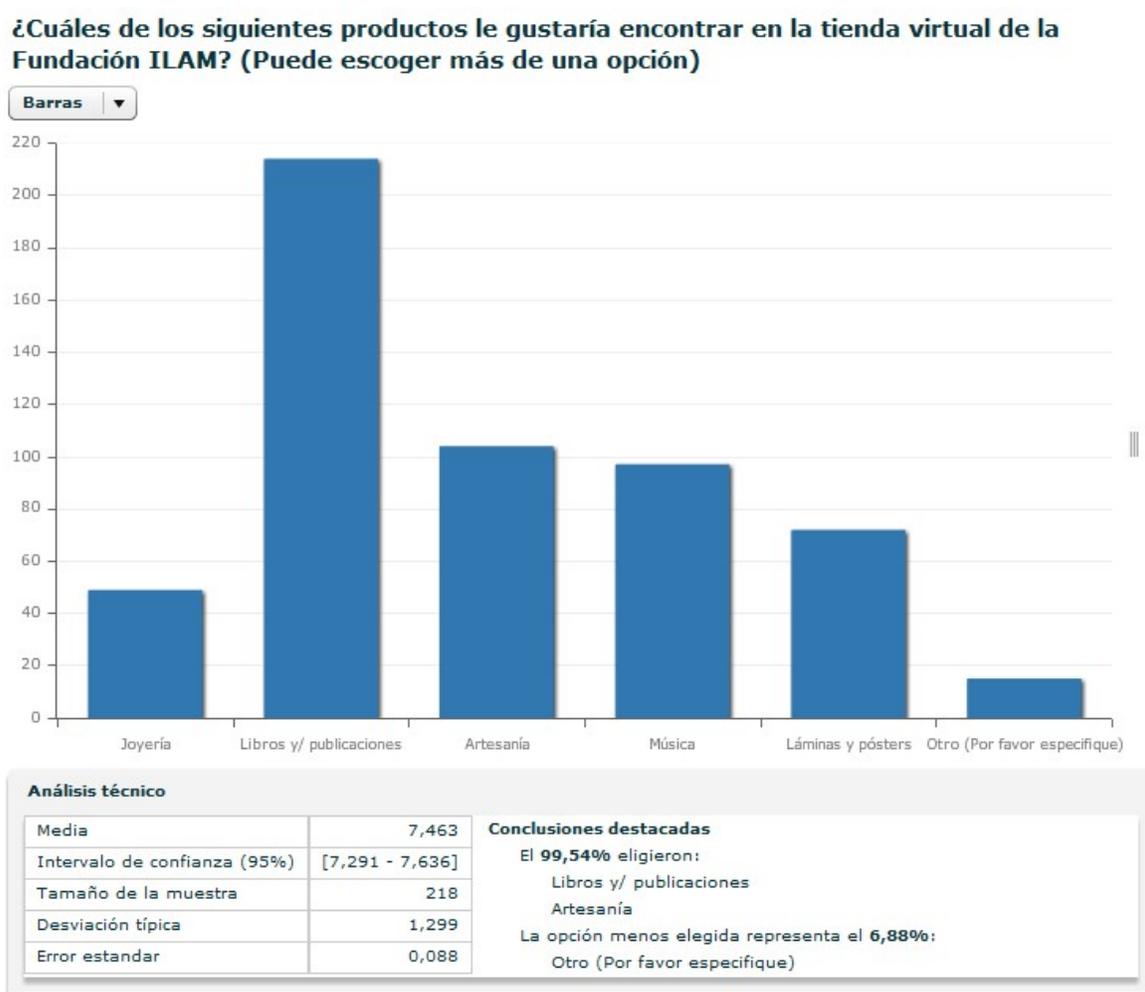


Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Los libros y demás publicaciones fueron, por mucho, los productos más adquiridos en línea por los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM durante los últimos 12 meses. Estos resultados pueden observarse en la Gráfica 13.

El interés de los visitantes por comprar libros especializados en línea se reflejó también en la mezcla óptima de productos que los encuestados determinaron para la Tienda ILAM; cuyos resultados se muestran en la Gráfica 14.

Gráfica 14. Interés de visitantes al sitio *Web* www.ilam.org por categorías de productos tangibles



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Como puede verse, el énfasis debe ser puesto en libros y publicaciones, tales como catálogos de las colecciones de museos o de exposiciones temporales en América Latina, que resultan difíciles o imposibles de encontrar en librerías, tanto físicas como en línea.

Sin embargo, debe haber un balance para que no se trate de publicaciones demasiado técnicas y/o dirigidas solo a un grupo muy reducido de personas.

Otro aspecto de notar es que aunque la joyería tiene un alto valor y por tanto puede tener altos índices de rentabilidad, no es un producto muy comprado por los consumidores en línea que visitan la página *Web* de la Fundación ILAM ni por el que sientan el mayor interés.

Esto es de particular interés en razón de que una de las instituciones museológicas con las que la Fundación ILAM pensaba iniciar la tienda en línea se especializa, en su tienda física, en la venta de joyería (reproducciones de piezas de su colección y obras inspiradas en ella).

3.4.2.3.2. Estrategia de fijación de precios actual

La estrategia de precios de los talleres virtuales es limitada, puesto que todos se ofrecen al mismo precio, independientemente de la temática, el profesor, el número de estudiantes matriculados o cualquier otra consideración.

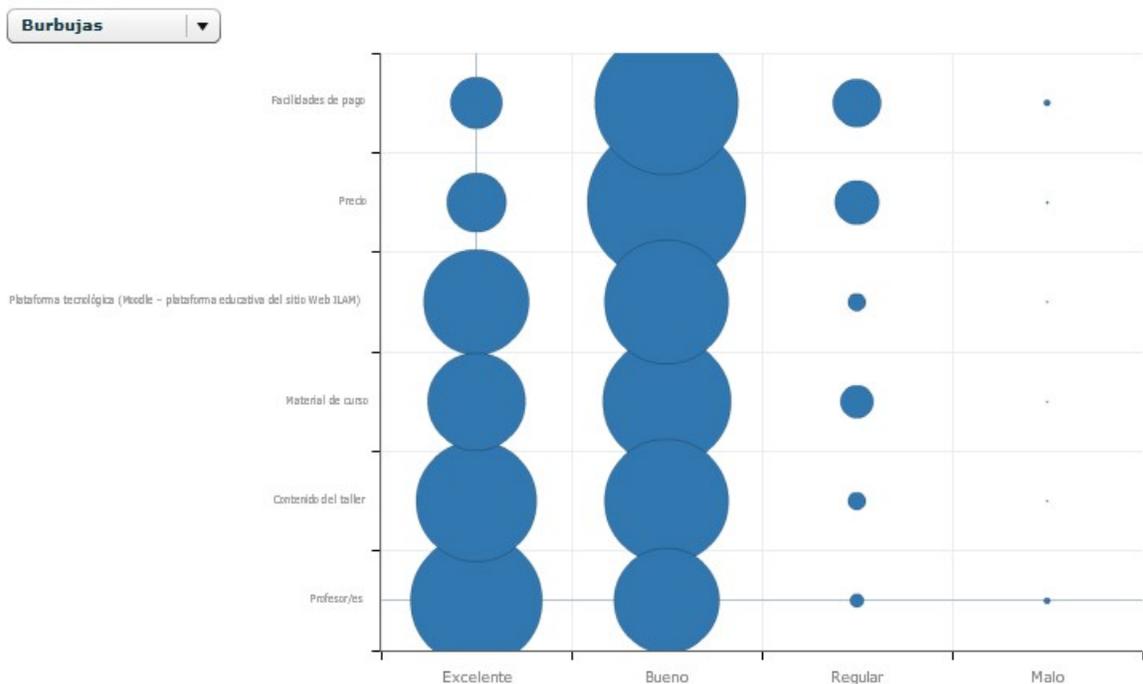
Como mencionamos previamente, el precio fue un punto de los talleres fue un punto más contenciosos para las personas que respondieron la encuesta al consumidor de la página *Web* de la Fundación ILAM que otros aspectos de los talleres.

En efecto, el 21% de los encuestados evaluó como regular o malo el precio, probablemente juzgando que era elevado o que los talleres no tenían un valor tan alto. Esta calificación podría explicarse por la divergencia entre los niveles de ingreso de los encuestados, punto que ya abarcamos anteriormente.

Un taller que puede serle fácilmente accesible a una persona que gana más de US\$3.000 por mes puede parecer un lujo inalcanzable para alguien que apenas recibe US\$600 mensuales, a pesar de que en muchos otros aspectos su perfil pueda ser similar.

Gráfica 15. Evaluación de diversos aspectos de talleres virtuales

¿Cómo evaluaría los siguientes aspectos? (Excelente, Bueno, Regular, Malo)



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

Cabe sin embargo reevaluar la estrategia de precios, manteniendo el sistema de becas y subsidios para países e instituciones con una situación económica menos favorable y aplicando tarifas completas, quizá superiores a los US\$150 actuales, para el resto de consumidores. Sin embargo, lo principal en esta área puede ser recurrir a paquetes de precios ('combos' de varios cursos a un precio favorable) como parte de promociones de ventas.

En cuanto a los bienes tangibles, la estrategia de precios que pensaba favorecer la Fundación ILAM consistía en aplicar una tasa fija sobre los productos, una vez sumados los costos totales – incluyendo el precio puesto por la institución o museo, los gastos de envío y cualquier otro gasto de intermediario – independientemente de la categoría del producto.

Aunque este procedimiento puede ser sencillo, posiblemente sería más pertinente aplicar tasas diferenciadas, en la medida de lo posible, según la categoría. Esto permitiría, por ejemplo, buscar una mayor rentabilidad de productos caros que no se venden tan frecuentemente, como joyería, que la rentabilidad aplicada a libros de alta venta.

Por otra parte, es de notar que los precios fueron fijados arbitrariamente, según estimaciones de lo que podrían pagar los clientes, pero sin un análisis de costos y rentabilidad que respaldaran la oferta desde un punto de vista financiero.

La Fundación se enfocó en su labor de promoción y conservación, pero dejó de lado aspectos financieros importantes que no son incompatibles con su meta y objetivos como fundación sin fines de lucro.

3.4.2.3.3. Medios de distribución actualmente utilizados

El medio de distribución empleado para los talleres virtuales ha dado buenos resultados y es parte integral del producto, así como factor de diferenciación y ventaja competitiva. El hecho de poder impartir el curso completo por medio de herramientas tecnológicas gratuitas o de bajo costo permite a la Fundación ILAM incurrir en un mínimo de gastos y atraer a clientes de toda América y de España.

Sin embargo dentro de la distribución se encuentran las facilidades para efectuar el pago, y este es un aspecto que podría mejorar, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM, que calificaron los medios de pago como regulares o malos en una proporción de 21%. Esto puede verse en la Gráfica 15.

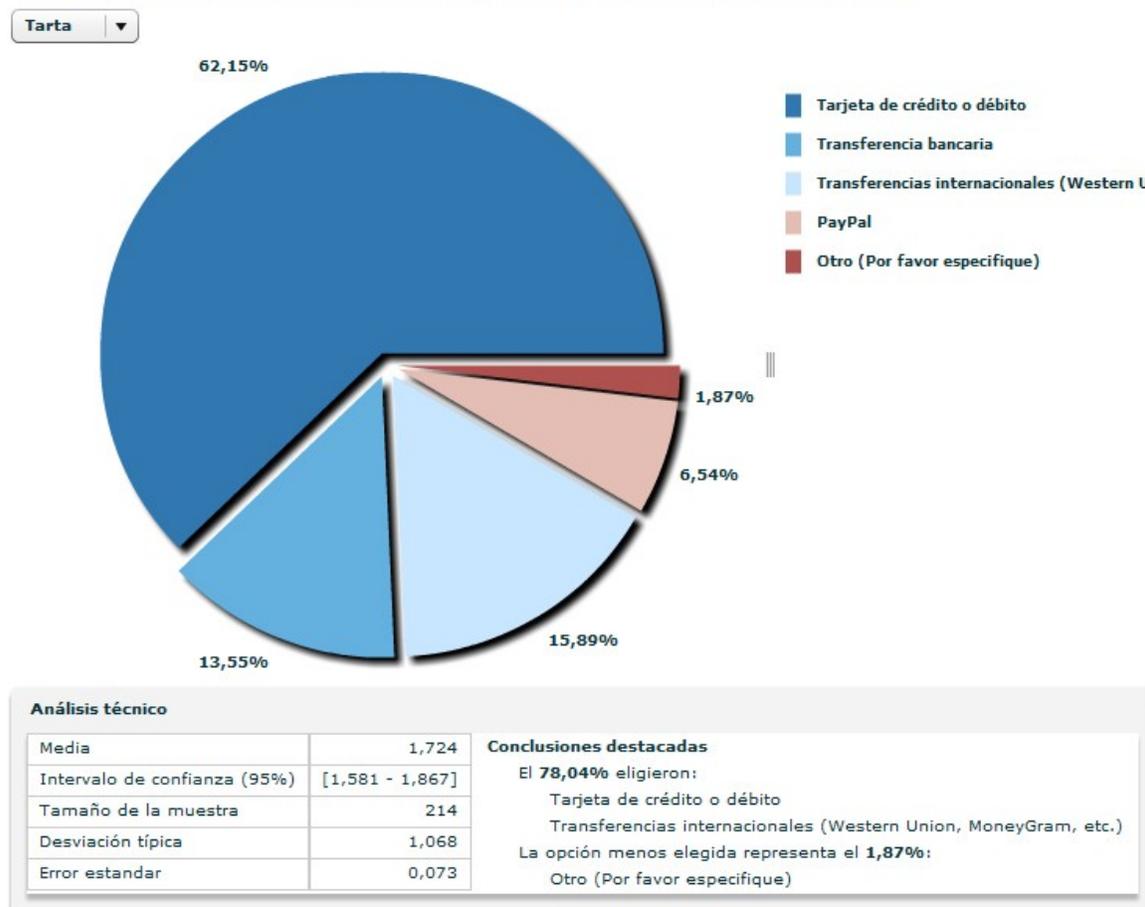
Es importante mencionar que hay países en donde, por cuestiones políticas, está restringido el manejo de dólares, como es el caso de Venezuela. Eso puede dificultar severamente los pagos al extranjero. De cualquier forma, sería bueno que la Fundación indagara acerca de las razones del descontento.

Asimismo, aunque la organización acepta pagos de sus talleres por medio de transferencias de *Western Union* y otras empresas similares, esta opción puede resultar más difícil de manejar en el caso de la tienda en línea, con ventas posiblemente mayores y más frecuentes, así como estándares de procesos relativos a tiempos de pago y envío.

Sería pertinente tomar en cuenta este aspecto y eventualmente restringir las opciones de pago de dicha tienda, a pesar de la preferencia mostrada por ciertos consumidores, tal como se muestra en la Gráfica 16.

Gráfica 16. Medios de pago en línea preferidos por visitantes al sitio *Web* www.ilam.org

¿Cuál es el medio de pago que prefiere para sus transacciones en línea?



Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

En cuanto a la tienda en línea de bienes tangibles, la estrategia de distribución elegida es la que resulta más cómoda para la Fundación ILAM, puesto que los bienes nunca pasan por sus manos, sino que son enviados por las instituciones directamente a los compradores.

Sin embargo, existe un riesgo en la medida en que la Fundación pone en juego su imagen y confiabilidad pero no tiene control directo sobre los productos que vende, por lo que deben tomarse precauciones y establecerse procesos y controles de calidad que aseguren que el proceso de distribución funcione bien y sea homogéneo para todos los productos de la tienda, aún si no llegan a estar en manos de funcionarios de la Fundación ILAM.

3.4.2.3.4. Promoción actual

La promoción es un aspecto que a primera vista parece haber sido manejado adecuadamente pero que podría revelar cierta vulnerabilidad, pues la promoción está basada en la página *Web* de la Fundación ILAM, bien posicionada a lo largo de 8 años de labor, y de los correos de una base de datos con aproximadamente 5.000 personas.

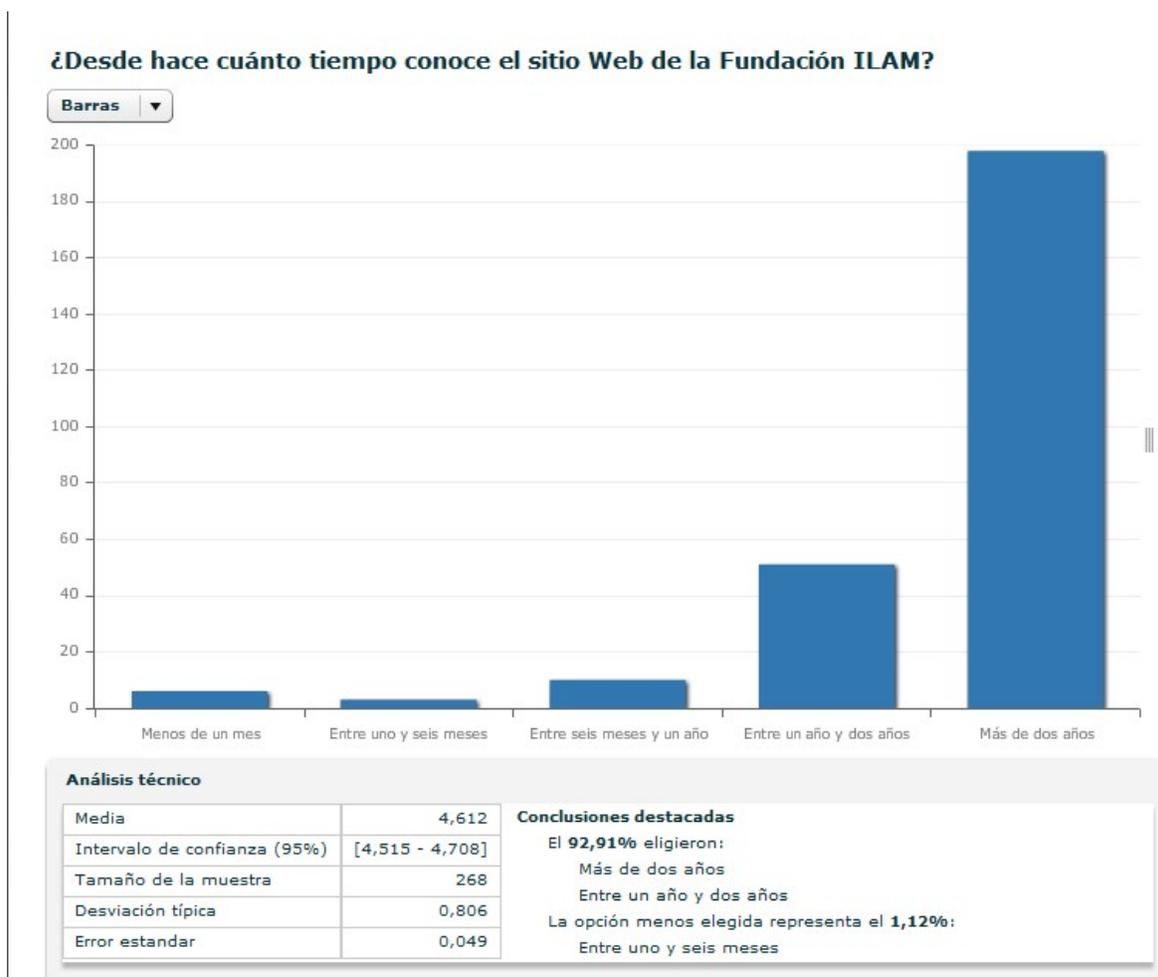
Sin embargo, las visitas al sitio *Web* y la indexación en los principales buscadores de Internet se vieron negativamente afectados por problemas técnicos de cambios de servidores y de reprogramación de la página *Web*.

La encuesta muestra que los visitantes de la página *Web* de la Fundación ILAM conocen, de manera abrumadora, la página desde hace uno a dos años (19%) o, con una mayor frecuencia, más de 2 años (74%).

Aunque esto podría interpretarse positivamente, como una muestra de la lealtad de los visitantes y clientes actuales, también podría revelar que la Fundación ha captado poco visitante nuevo en el último año – año y medio, lo cual puede ser preocupante para su futuro.

De la misma manera, al parecer su base de datos está compuesta de contactos antiguos y no ha incluido nuevas personas en el último año. La Gráfica 17 de la página a continuación muestra claramente la desproporción existente entre los visitantes nuevos o que recientemente se enteraron de la existencia del sitio y aquellos que conocen la página *Web* de la Fundación ILAM desde hace al menos un año.

Gráfica 17. Tiempo que llevan los visitantes al sitio *Web* www.ilam.org de conocer la página

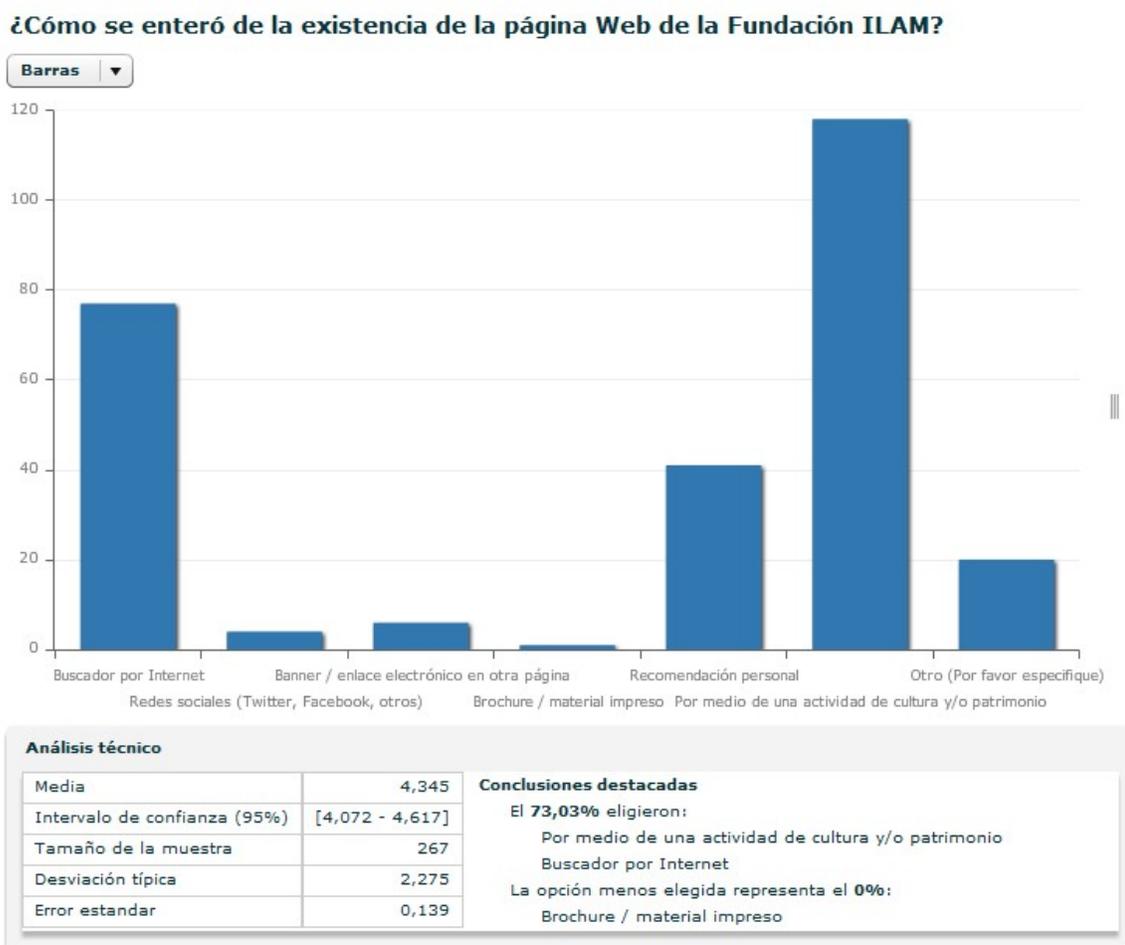


Fuente: encuesta al visitante de la página *Web* de la Fundación ILAM, julio de 2010

El reciente uso de redes sociales y *twitter* por parte de la Fundación ILAM para ampliar la gama de medios de promoción que utiliza es un paso positivo, pero conviene no sobredimensionarlo.

Al ver los resultados de la pregunta realizada a los visitantes del sitio *Web* de la Fundación respecto a la manera en que se enteraron de su existencia, es notable que la opción más escogida fue la de una actividad de cultura o patrimonio (44 %).

Gráfica 18. Medio por el cual conocieron la página los visitantes al sitio Web www.ilam.org



Fuente: encuesta al visitante de la página Web de la Fundación ILAM, julio de 2010

Por tanto, es importante que la Fundación pueda posicionar nuevamente con la fuerza de antes su sitio Web en Internet, en particular en los buscadores más populares, y que también recuerde a medios de promoción y comunicación tradicionales, incluyendo material impreso y eventualmente publicidad con costo, para poder alcanzar consumidores que en estos momentos está ignorando.

Esto es especialmente importante en el caso del lanzamiento de la tienda en línea, que debería permitir expandir la audiencia a la que le puede llegar y volver el sitio y sus productos más accesibles a una mayor cantidad de personas. Para estas labores es importante la contratación del personal de mercadeo, ventas y servicio al cliente mencionado en la sección sobre el proceso administrativo.

3.4.3. Análisis del ambiente organizacional

3.4.3.1. Revisión de desempeño de departamentos ligados a tienda en líneas

3.4.3.1.1. Mercadeo

Aunque la Fundación ILAM carece por completo de un Departamento de *Marketing* o de cualquier otra unidad que pudiera asemejarsele, ha sabido encontrar oportunidades de mercado, penetrar en nichos previamente desatendidos y explotar la red Internet, las facilidades tecnológicas y sus contactos con organizaciones patrimoniales y culturales en toda América Latina para constituir valiosas ventajas competitivas.

También sus directivos han sabido reconocer qué productos podrían encontrar éxito, al menos en el caso de los talleres presenciales y, en particular, virtuales. Igualmente, su iniciativa de instaurar una tienda en línea que agrupe productos de diversos museos e instituciones similares en América Latina para partir del reconocimiento de una excelente oportunidad no explotada.

Sin embargo, la carencia de personal capacitado en *marketing* y de una visión de sus negocios sin hacer estudios de mercado, consultar y conocer al cliente ha probablemente frenado el crecimiento de la Fundación ILAM.

Es notorio que aunque en el año 2009 aumentó la cantidad de personas que llevaron talleres virtuales de capacitación (192 talleres en el 2009, 170 talleres en el 2008)⁹⁷, se ofreció un taller virtual menos que en el año anterior (10 en el 2009, 11 en el 2008)⁹⁸, mientras que en el 2010 se decidió ofrecer más de 20 talleres.

La falta de investigación y de planificación de *marketing* ha dejado lagunas en diversos aspectos relacionados con los productos, sus precios, las estrategias de distribución y promoción. Ello ha incidido también en la parte financiera.

97 FUNDACIÓN ILAM, Bases de datos de clientes de talleres virtuales de capacitación, años 2008 y 2009

98 FUNDACIÓN ILAM, Bases de datos de clientes de talleres virtuales de capacitación, años 2008 y 2009

Por tanto, es indispensable que el personal de la Fundación se capacite en conceptos básicos de *marketing* y adquiera una visión integral de servicio al cliente y satisfacción de necesidades, para que pueda desarrollar estrategias y planes que resulten pertinentes y permitan alcanzar todo el potencial que tienen sus áreas de negocio.

La inclusión de personas con estudios en administración de empresas, *marketing* y servicio al cliente puede resultar valiosa para reforzar el equipo de trabajo de la organización en un área en la que tiene debilidad.

3.4.3.1.2. Finanzas

A diferencia del área de *marketing*, en la que, a pesar de ciertas deficiencias en el área, la dirección ha sabido tomar decisiones claves de *marketing* con gran acierto, en el área de finanzas no se puede ser tan optimista.

La Fundación ILAM se ha reposado en el hecho de que no paga impuestos y no persigue fines de lucro para descuidar algunos aspectos de contabilidad y finanzas que han provocado que cuente con menores fondos de lo esperado y que no tenga claridad respecto a sus cuentas, en especial sus entradas y salidas de efectivo.

Esto se explica de manera sencilla por el hecho de que no ha considerado ciertos costos o gastos relativos a sus operaciones y a costos ocultos de sus talleres virtuales y otros productos, tales como las comisiones por transferencias bancarias.

La ausencia de estados financieros debe ser corregida cuanto antes. En caso de aumentar – como se propone y espera – la cantidad de operaciones, los ingresos y la rentabilidad, la Fundación contaría con una mayor solidez financiera para llevar a cabo sus actividades, es importante ordenar bien los estados financieros y posiblemente recuperar su manejo, quizás tras capacitar a su personal en manejo de contabilidad y finanzas.

En cuanto a los estados financieros en sí, más adelante en este capítulo serán analizados a profundidad, mediante análisis verticales y horizontales.

3.4.3.1.3. Recursos humanos

El área de recursos humanos, que es manejada de manera informal por los directivos de la Fundación ILAM, funciona adecuadamente. El equipo de trabajo es pequeño, las funciones están claras y la colaboración es buena entre los distintos miembros del personal, a pesar de que los procesos no siempre están estandarizados.

El análisis sí muestra la necesidad de capacitar al personal en las áreas previamente citadas de *marketing* y finanzas, o de contratar nuevas personas que complementan al personal actual con habilidades y conocimientos en estas áreas.

3.4.3.2. Revisión de procesos

Conviene revisar los procesos de planificación y toma de decisiones, para que respondan a análisis previos que tomen en cuenta la opinión y el comportamiento del cliente, así como rigurosos análisis financieros de costos y rentabilidad.

Es importante en general replantear todas las operaciones de la Fundación para que adquieran una dimensión de servicio al cliente enmarcada en las tendencias actuales de *marketing* y gestión de negocios.

También será necesario establecer procesos muy claros en cuanto a la administración de la tienda en línea de bienes tangibles, en especial respecto a aquellos que serán manejados por socios externos, tales como instituciones museológicas, de manera que el cliente de la tienda en línea de ILAM no perciba diferencia entre una compra y otra, aún si los productos provienen de dos instituciones distintos

3.4.4. Análisis de la industria

3.4.4.1. Consumidores

Los consumidores de la Fundación ILAM, actuales y potenciales, difieren según si se habla de los talleres virtuales de capacitación o de la tienda en línea.

Los primeros están bien identificados por cuanto conforman un nicho bien definido. Son personas que trabajan en el campo de los museos, de la conservación, de patrimonio y de áreas afines. Con un grado de sofisticación y una buena comprensión de las tecnologías

modernas, son capaces de desenvolverse con soltura en Internet y de usar herramientas de aprendizaje en línea.

También son personas menos leales a los productos y las organizaciones que en el pasado, que están conscientes del abanico de posibilidades que tienen delante de sí. Comparan precios, comodidades y un sinnúmero de aspectos a la hora de elegir una opción educativa, sea ésta en virtual o presencial.

Cada vez están más conectados y se sienten más cómodos realizando operaciones de todo tipo por Internet. Pueden diferir en particular por el estado en que se encuentran en sus vidas: los estudiantes universitarios que cursan actualmente una carrera podrán tomar un curso en condiciones y con propósitos distintos de los profesionales que ya trabajan en un museo, por ejemplo.

En cuanto a los consumidores de bienes tangibles de la tienda en línea de la Fundación ILAM, comparten ciertas características ya mencionadas, como la comodidad con Internet, la sofisticación y un grado de exigencia mayor que los consumidores de hace algunos años, pero al tratarse de un mercado nuevo, no se tiene experiencia prueba con estos consumidores y puede ser que conformen un grupo más heterogéneo, que puede incluir desde europeos hispanoparlantes con interés por culturas indígenas y artesanía latinoamericana hasta un turista local de la región que compra un libro acerca de numismática recordar una visita a la colección de un museo el año anterior.

Algo notable del consumidor de bienes tangibles por Internet es que es impaciente y espera que los procesos le tomen poco tiempo y no haya ningún contratiempo. Es decir, que la navegación por la tienda virtual debe ser lo más sencilla posible, toda orden de compra debe ser emitida cuanto antes y los medios de pago deben ser adecuados y realizar la operación en poco tiempo.

Los tiempos y las condiciones de entrega deben estar dentro de los estándares aceptables para el cliente y deben ser consistentes. Eso significa que un cliente espera que la tienda funcione de tal manera que todas sus órdenes de compra sean tratadas de la misma manera, independientemente de si compra un producto de un museo en Argentina o en Costa Rica.

3.4.4.2. Competencia

Al haber identificado la Fundación ILAM nichos de mercado no atendidos y muy específicos, tanto con sus talleres virtuales como con su tienda virtual, no enfrenta competencia directa ni se vislumbra que aparezca en los próximos años un competidor directo que tenga una oferta de productos igual.

Sin embargo, en el caso de los talleres virtuales existe el riesgo de que las instituciones educativas tradicionales, tales como las universidades o incluso los mismos museos, empiecen a ofrecer cursos libres de corta duración, similares a los que ofrece la Fundación, pero con la acreditación y el respaldo estatal.

En el caso de los bienes tangibles, existe por una parte un riesgo de que las grandes empresas de Internet, tales como Amazon, prácticamente monopolicen una variedad de mercados, incluyendo el de los libros. Aunque no venda los mismos libros que la tienda en línea de la Fundación ILAM, puede competir por los mismos clientes con recursos limitados para destinar en compras en línea.

Por otra parte, el mayor riesgo es que diversas instituciones museológicas se capaciten en materia de comercio electrónico, superen la curva de aprendizaje y obtengan el conocimiento y la capacidad para poner sus propias tiendas en línea.

Esto podría tener serias implicaciones para la Fundación ILAM si entre estas instituciones se encontraran algunos de los museos con los que piensa iniciar con su tienda, pues podrían decidir que prefieren vender directamente en línea sin pasar por la intermediación de la Fundación ILAM, con lo cual se perderían socios valiosos que llegarían a convertirse en competidores.

3.4.4.3. Proveedores

Los proveedores de los talleres virtuales son expertos y profesores universitarios que encuentran en esos cursos la posibilidad de alcanzar estudiantes profesionales, ya graduados, con perfiles distintos de sus estudiantes habituales en edad universitaria. Estos talleres representan a menudo una fuente de ingresos adicional que es bienvenida.

No parece haber riesgo de que disminuyan los proveedores. Más bien, es posible que puedan buscarse de manera más proactiva profesores para impartir ciertos cursos en las áreas de mayor demanda por parte de los estudiantes.

En cuanto a la tienda en línea, los proveedores, como dijimos anteriormente, podrían eventualmente convertirse en competidores. Sin embargo, existen muchas instituciones museológicas con una oferta muy atractiva de productos en sus tiendas físicas que están lejos de tener la capacidad tecnológica y operativa para desarrollar y administrar una tienda en línea.

Por ende, hay un gran potencial de formar nuevas alianzas y expandir de manera importante la cantidad de museos e instituciones similares que vendan sus productos por medio de la tienda de la Fundación ILAM, con la subsecuente diversidad y extensión de productos que ello significaría.

3.4.4.4. Alianzas

En ambos mercados en que la Fundación ILAM ha incursionado o está incursionando, la competencia es indirecta y el ciclo de vida del producto se encuentra apenas en la etapa de crecimiento, por lo cual hay pocas alianzas.

Sin embargo, a futuro el número de estas podría aumentar, a medida en que las universidades se vayan aliando con museos y demás instituciones para ofrecer cursos ‘a la medida’, por ejemplo.

Es importante que la Fundación ILAM aproveche sus actuales ventajas competitivas y forme alianzas con una variedad de instituciones, desde museos hasta universidades, para ofrecer tarifas especiales, una excelente distribución de productos en la tienda en línea o cualquier otro valor agregado que pudiera favorecer el desarrollo de una relación ganar-ganar a largo plazo que se convierta en ventaja competitiva y factor de éxito para las operaciones futuras de la Fundación

3.5. Análisis de los estados financieros

A continuación presentamos el estudio de la situación financiera de la Fundación ILAM.

En este apartado explicaremos y analizaremos las variaciones ocurridas en las principales partidas descritas en el Estado de Resultados y el Balance General. Primeramente, expondremos las tablas que contienen los informes contables y seguido a esto, se realizará un análisis horizontal y vertical.

El análisis horizontal determina la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida en un periodo respecto a otro, evidenciando el crecimiento o decrecimiento de una cuenta. Mientras que el análisis vertical estudia las relaciones entre cada partida del estado con respecto a un monto total, en un mismo periodo contable.

Adicionalmente, debido a acuerdos de confidencialidad y no divulgación entre la Fundación ILAM y diversas instituciones y organizaciones que financian la entidad, el proyecto se compromete a no divulgar ciertos datos y a restringir la explotación de la información histórica confidencial a la que se tenga acceso.

Por las limitaciones anteriores, ésta sección pretende estudiar las partidas más significativas que contengan los estados financieros en dólares de los Estados Unidos de América, con el fin de detallar la situación financiera de la organización en el año 2009.

3.5.1. Análisis del Estado de Resultados

A continuación, en la tabla 4 se presenta un resumen de los Estados de Resultados de la Fundación ILAM para los periodos 2008 y 2009.

Tabla 4. Estado de Resultados, periodos 2008 y 2009
-cifras en US\$-

Descripción	2009	2008
Ingresos		
Ingreso por donaciones	40.234	14.013
Ingresos por servicios	31.213	47.553
Total Ingresos	\$71.448	\$61.566
Costos		
Gastos administrativos	48.439	47.294
Gastos operativos	3.093	5.057
Gastos por depreciación	1.095	1.095
Gastos de administración y de ventas	\$51.531	\$52.351
Utilidad del periodo	\$19.916	\$9.215

Fuente: Fundación ILAM

En la tabla 5 se detalla el análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de la Fundación ILAM para el año en estudio.

Tabla 5. Estado de Resultados, análisis horizontal y vertical, periodo 2009
-cifras en US\$-

Descripción	Horizontal 2009-2008		Vertical 2009
	Nomina I	Relativa (%)	(%)
Ingresos			
Ingreso por donaciones	26.221	187,12%	56,31%
Ingresos por servicios	(16.339)	-34,36%	43,69%
Total Ingresos	9.882	16,05%	100%
Costos			
Gastos administrativos	1.145	2,42%	67,80%
Gastos operativos	(1.965)	-38,85%	4,33%
Gastos por depreciación	0	0,00%	1,53%
Gastos de administración y de ventas	(820)	-1,57%	72,12%
Utilidad del periodo	10.702	116,14%	27,88%

Fuente: Fundación ILAM

Análisis horizontal

De acuerdo con la información suministrada por la Fundación ILAM, en el año 2009 se evidencia utilidades positivas.

Esto es producto de altos ingresos resultantes de la venta de talleres de capacitación, consultorías en gestión del patrimonio y el desarrollo de proyectos con instituciones y organizaciones con interés común.

En la tabla 5, se demuestra un aumento en los ingresos totales se debe principalmente a la alta captación de donaciones, las cuales aumentaron en un 187,12% al pasar de US\$14.013 en el 2008 a US\$40.234 en el 2009. Sin embargo, representa un riesgo ya que no constituye una fuente de patrocinio permanente.

Por otra parte, observamos que los ingresos por servicios disminuyen en un 34,36%. Entre los elementos que la componen se encuentra la venta de talleres virtuales, talleres

presenciales, publicaciones y consultorías, ésta última se vio afectada negativamente en el 2009. Destaca que la Fundación ILAM no reporta la partida de costo de venta.

Los ingresos totales aumentan en un 16,05% cuyo valor nominal es de US\$9.882, gracias al aumento de las donaciones captadas de diferentes instituciones.

Los gastos administrativos presentan un aumento relativamente bajo en comparación con las ventas de un 2,42%, entre los gastos que más afectaron negativamente se encuentran los gastos por mantenimiento y representaciones. Estos gastos de representaciones concuerdan con la política de la Fundación ILAM de captar fondos y promover actividades relacionadas con la museología.

Los gastos operativos, por el contrario disminuyen en un 38,85%, favoreciendo el crecimiento de las utilidades.

El efecto combinado de los gastos de administración y operativos provocaron una disminución total de 1,57%, inferior al incremento de los ingresos totales de 16,05%, induciendo un efecto positivo sobre la utilidad de la Fundación ILAM.

Adicionalmente, la utilidad del periodo aumenta en un 116,14% representando un valor nominal de US\$10.702, monto superior al incremento en ventas de 16,05% (US\$9.882) debido al aumento de las donaciones y la disminución de gastos, repercutiendo positivamente en las utilidades.

Análisis vertical

De acuerdo con la información en la tabla 5, las ventas netas son tomadas como el monto total y adquieren el valor de 100%, por tanto cada partida del estado de resultados es expresado como un porcentaje de esas ventas.

Para el periodo del 2009, no existieron costos de venta, de tal manera que el 100% de los ingresos son destinados para cubrir los gastos administrativos y operativos.

Los gastos administrativos constituyen el 67,80% de las ventas, por otro lado los gastos operativos consumen el 4,33%. Finalmente, cuando estos gastos son cubiertos, se produce una utilidad operativa de 27,88% con respecto a los ingresos, es decir, este

porcentaje representa el margen de operación sobre ventas que se gana la Fundación por las actividades operativas.

3.5.2. Análisis del Balance General

En la tabla 6 se presenta un resumen del Balance General de la Fundación ILAM para los periodos fiscales 2008 y 2009.

Tabla 6. Balance General 2008 y 2009
-cifras en US\$-

Descripción	2009	2008
Activos		
Activos circulantes		
Efectivo	69.058	46.477
Activos fijos		
Maquinaria y equipo	12.339	10.947
(-) Depreciación acumulada	4.494	3.399
Total Activos	\$76.904	\$54.025
Pasivos y Capital Contable		
Pasivos		
Cuentas por pagar	13.200	10.237
Total Pasivos	\$13.200	\$10.237
Capital social		
Capital social	55	55
Utilidades del periodo	19.916	9.215
Utilidades retenidas	43.733	34.519
Total Capital Contable	\$63.704	\$43.788
Total de Pasivos y Capital Contable	\$76.904	\$54.025

Fuente: Fundación ILAM

En la siguiente tabla se exhibe el análisis horizontal y vertical del Balance General de la Fundación ILAM para el periodo 2009.

Tabla 7. Balance General, análisis horizontal y vertical, periodo 2009
-cifras en US\$-

Descripción	Horizontal 2009-2008		Vertical 2009
	Nominal	Relativa (%)	(%)
Activos			
Activos circulantes			
Efectivo	22.581	48,59%	89,80%

Activos fijos			
Maquinaria y equipo	1.392	12,72%	16,05%
(-) Depreciación acumulada	1.095	32,20%	5,84%
Total Activos	22.879	42,35%	100%
Pasivos y Capital Contable			
Pasivos			
Cuentas por pagar	2.963	28,94%	17,16%
Total Pasivos	2.963	28,94%	17,16%
Capital social			
Capital social	0	0,00%	0,07%
Utilidades del periodo	10.702	116,14%	25,90%
Utilidades retenidas	9.215	26,69%	56,87%
Total Capital Contable	19.916	45,48%	82,84%
Total de Pasivos y Capital Contable	22.879	42,35%	100%

Fuente: Fundación ILAM

Análisis horizontal

En la tabla 7 se aprecia que en el 2009 se dio un aumento del activo por US\$22.879, correspondiente a un incremento de 42,35%, éste cambio proviene en su mayoría de un aumento en la partida de efectivo, ya que pasa de US\$46.477 a US\$69.058 (del 2008 al 2009 respectivamente).

Apreciamos que los activos circulantes aumentaron un 48,59% mientras que los activos fijos en 12,72%. La mayoría de los activos fijos que se encuentran en la partida de maquinaria y equipo son utilizados para la producción y venta de servicios y productos, es importante notar que en el 2009 incrementó en US\$1.392, en respuesta a una mayor demanda de talleres virtuales.

Es elemental notar que el ingreso de 16,05% es superior al crecimiento de los activos fijos, lo que significa que la Fundación logró potenciar un crecimiento de los ingresos con una baja inversión en activos fijos.

El único pasivo que tiene la Fundación ILAM, es la de cuentas por pagar. Según la Sra. Tsagaraki, esta partida representa un aporte financiero de un socio y realizado a inicios de la creación de la Fundación ILAM con el fin de ser una fuente crediticia sin costo (es decir, no paga intereses), para financiar inversiones iniciales.

Como podemos observar, la cuenta aumentó un 28,94% como resultado de la necesidad de obtener liquidez para expandir sus operaciones.

El capital social experimenta un aumento de 45,48% que en valores nominales representa un US\$19,916, compuesto por dos variaciones importantes. Las utilidades del periodo aumentan en US\$10.709 (116,14%), producto de alto ingresos, mientras que las utilidades retenidas crecieron en US\$9.215, con un cambio porcentual de 26,69%.

Este aumento en el capital contable es producto de una política de capitalización de la Fundación, adicionalmente, el aumento de 28,94% del pasivo al ser inferior al aumento del capital contable de 45,48%, reduce sensiblemente el endeudamiento.

Análisis vertical

Según la tabla 7, se observa que asignamos un 100% al activo total, de tal manera que cada partida individual se formula como un porcentaje de ese total. Por otro lado, el total de pasivos y capital contable posee el 100%, así cada partida del pasivo y patrimonio se expresa como un porcentaje de éste.

El activo circulante figuraba en el 2009 un 89,80% del activo total. Mientras que el activo fijo era de un 16,05%.

En la sección de pasivos y patrimonio apreciamos que la deuda sin costo representa un 17,16%. Es rescatable notar que en promedio el pasivo ofrece un 17,16% del financiamiento y el resto proviene del capital social.

Una vez más evidenciamos que la Fundación recurre al capital social para financiar sus inversiones en activos. Es decir, cada dólar invertido en activos se ha financiado en promedio con US\$0,18 de deudas y US\$0,82 con patrimonio.

3.6. Matriz FODA de la Fundación ILAM respecto a la comercialización en línea de bienes y servicios culturales

3.6.1. Fortalezas

1. **Uso de recursos tecnológicos, incluyendo plataformas de educación en línea y tiendas en línea:** la mayor ventaja competitiva de la fundación está en su conocimiento, experiencia y *'know-how'* del uso de la tecnología en un sector, como es el de la cultura y patrimonio en América Latina, algo tradicional y reacio a aprovechar por completo las posibilidades que brindan los avances tecnológicos.

Mientras que algunos museos apenas exploran de manera superficial la posibilidad de vender productos en línea, la Fundación ofrece talleres virtuales desde hace 8 años y desarrolla su idea de tienda en línea desde hace 2 años.

2. **Contactos con instituciones, museos, aliados, profesores:** la Fundación ILAM ha constituido un impresionante repertorio de museos y parques en América Latina, posiblemente el más completo que existe y que está disponible en Internet.

Aunado a eso, en sus años de existencia ha desarrollado contactos con una gran cantidad y variedad de actores del mundo cultural y del ámbito de la conservación y patrimonio, lo que le ha permitido establecer buenas relaciones y alianzas, o posibles alianzas, con numerosos clientes y proveedores, actuales y potenciales.

3. **Productos únicos dirigidos a nichos desatendidos:** la Fundación ILAM incursionó en un nicho de mercado específico y desatendido cuando comenzó a ofrecer sus talleres virtuales de capacitación. También su tienda en línea pretende comercializar productos que no se encuentran a la venta en ningún otro sitio fuera de las tiendas físicas de los museos.

En razón de su misión y visión, la Fundación ILAM no toma decisiones basada en consideraciones financieras o de rentabilidad. Aunque espera obtener cierta ganancia de sus operaciones, el hecho de no tener fines de lucro le ha permitido desarrollar productos para consumidores que no resultarían lo suficientemente atractivos para empresas u organizaciones que tuvieran como prioridad la rentabilidad.

4. **Posicionamiento ante profesionales de la museología y del área:** aunque en los últimos 2 años ha perdido fuerza, el sitio *Web* de la Fundación ILAM cuenta con visitantes leales y frecuentes. Además, en su mercado está bien posicionada y sus talleres son reconocidos por su calidad, encontrando buena acogida en toda América Latina.

Esto ayuda también a respaldar la Fundación a la hora de hacer contactos con instituciones museológicas para vender sus productos en la tienda en línea.

5. **Bases de datos en mundo de la cultura:** la Fundación ILAM cuenta con información de contacto de cerca de 5.000 personas, todas ellas parte de su mercado meta tanto para los talleres virtuales como para los bienes tangibles.

Esta base de datos le permitiría llevar a cabo estrategias de comunicación y promoción de inmediato, sin tener que hacer estudios del consumidor no tener que ir constituyendo poco a poco los contactos para crear un *CRM*.

3.6.2. Debilidades

1. **Ausencia de estudios de mercadeo para conocer al cliente:** aunque la Fundación ha lanzado iniciativas mercadológicas exitosas, como la introducción de nuevos talleres virtuales, una mayor diversidad en la oferta y el desarrollo preliminar de la tienda en línea de bienes tangibles, la investigación del cliente ha estado ausente en todos sus procesos.

Esto ha influido en que en años pasados algunos talleres cuenten con un número de estudiantes que alcanza la capacidad máxima permitida, es decir 25 personas, mientras que otros talleres han tenido solamente 12 estudiantes o incluso, en casos extremos, apenas 4 personas que llevan el curso.

Las decisiones de mercadeo han sido tomadas al tanteo, sin ponerse a conocer realmente quiénes son sus clientes, qué es lo que buscan y cómo podría la Fundación explotar al máximo sus ventajas competitivas para satisfacer sus deseos y necesidades.

2. **Ausencia de análisis financieras para evaluar rentabilidad:** mientras que en mercadeo ha habido importantes lagunas, en finanzas también la Fundación ILAM ha dejado de lado consideraciones importantes. Aunque es una organización sin fines de lucro, requiere de recursos económicos para llevar a cabo exitosamente sus actividades.

Una planificación financiera poco clara, la omisión de costos importantes, la falta de estados financieros y la tercerización de la declaración de impuestos, representan una

sería debilidad para la organización, que posiblemente está incurriendo en costos mayores a los que cree y obtiene una rentabilidad menor a la esperada en razón de la desorganización en el área.

3. **Falta de experiencia y conocimiento en comercialización de bienes tangibles:** aunque la Fundación ILAM cuenta con años de experiencia en talleres virtuales, no ha tenido que lidiar con cadenas de distribución, envíos, distintos proveedores de bienes tangibles, restricciones y regulaciones aduaneras y devolución de productos por parte de clientes disconformes.

La falta de experiencia en materia de este tipo de productos puede ocasionar que la Fundación deba pasar por una curva de aprendizaje antes de poder administrar con eficiencia su tienda en línea y sus relaciones con clientes y proveedores.

4. **Cambio de servidores de sitio *Web* puede haber afectado visitas, pocos nuevos visitantes:** si se juzga por los resultados de la encuesta, hay una inquietante tendencia por parte del sitio *Web* de la Fundación ILAM a estancarse y captar pocos visitantes nuevos.

El posicionamiento y la atracción de visitantes son claves para el lanzamiento exitoso de la tienda en línea, por lo que los aspectos tecnológicos ligados a la operación deben arreglarse de manera que la Fundación esté en óptima posición competitiva en la *Web*.

5. **No se da seguimiento a los clientes:** además de que no hay investigación del cliente, tampoco hay un seguimiento adecuado de las personas que ya han participado en talleres virtuales de la Fundación ILAM, ni se implementan iniciativas que buscan desarrollar su lealtad. De ahí que la mayoría de las personas que han participado en talleres virtuales solo lo hayan hecho en una ocasión.

3.6.3.Oportunidades

1. **Ausencia de tiendas que ofrezcan productos culturales de museos en línea:** aunque existen unos pocos ejemplos de museos, principalmente de México, que ofrecen parte de sus productos en tiendas en línea, en general Internet ha sido subutilizado en la comercialización de productos culturales y de museos.

La tienda en línea de la Fundación ILAM sería única en su género, tanto por la variedad como por la cantidad de productos diferentes que ofrecería, de instituciones museológicas y fundaciones de toda América Latina. El hecho de ser pionera podría permitirle constituirse como líder indiscutible en la región en un período de 3 años.

2. **Mayoría de museos no pueden desarrollar sus propias tiendas en línea:** por esta razón, a pesar de contar con productos únicos que podrían encontrar gran interés por parte de los e-consumidores, no comercializan en la actualidad sus productos por otros medios que los tradicionales, es decir, tiendas físicas.

Existe una gran cantidad de museos e instituciones afines que podrían convertirse en socios de la Fundación ILAM y comercializar sus productos por medio de su tienda en línea, así como apoyar en tareas de comunicación y mercadeo, dirigiendo a los clientes de sus tiendas físicas al sitio *Web* de la Fundación ILAM.

3. **Aumento vertiginoso en conectividad y cyber-consumo en América Latina y España:** se estima que la cantidad de e-consumidores ha aumentado en una proporción anual de aproximadamente 20 % en los últimos años, por lo que cada día son muchas más las personas que se sientan cómodas comprando en línea.

Si a esto se le añade la penetración de la red Internet y la proliferación de internautas, cada día aumenta el número de consumidores potenciales tanto de los talleres virtuales como de la tienda en línea de la Fundación ILAM.

4. **Capacitación en línea cobra cada vez más importancia:** como lo decía el estudio citado en una de las primeras secciones de este capítulo, la capacitación a distancia cobra cada vez más importancia y popularidad y la modalidad en línea es, por mucho, la preferida.

Se prevé que en los próximos años la proporción de estudiantes ya profesionales que deseen actualizar sus conocimientos y tener una educación continua vaya en aumento, por lo que la Fundación ILAM podría encontrarse con cada vez más demanda de sus talleres virtuales.

5. **Estudiantes universitarios de cursos libres, carreras de museología, arqueología, etc. no han sido atendidos:** de la misma manera en que en un primer momento había un nicho de profesionales trabajadores de museos que estaba

desatendido en sus necesidades de educación y actualización profesional práctica, también es posible que haya aspectos importantes del trabajo en museos y conservación que no se encuentran en los currículos universitarios, por lo que los estudiantes universitarios podrían comprender un nuevo y atractivo nicho de mercado para la Fundación.

3.6.4. Amenazas

- 1. Museos pueden querer poner sus propias tiendas en línea, incluyendo aliados actuales:** existen iniciativas de desarrollar una tienda en línea por parte de varios museos en América Latina, incluyendo algunos de los que podrían ofrecer sus productos en la tienda en línea de la Fundación ILAM.
- 2. Aunque hay un rezago tecnológico en el caso de la mayoría de instituciones museológicas de la región, la situación podría cambiar en unos 2-3 años:** a medida en que se vuelva más sencilla la incursión en el comercio electrónico y se vaya capacitando el personal de diversas instituciones, es probable que surjan numerosas tiendas en línea de museos latinoamericanos y que varios aliados actuales y potenciales de la Fundación ILAM decidan prescindir de su intermediación
- 3. Riesgo de fallos en procesos externos, tales como envío de productos, en especial en países extranjeros en lo que la Fundación tenga poco control:** esta representa una seria amenaza, en razón de que el manejo de los productos y su envío es un proceso que estaría a cargo de museos e instituciones externas a la Fundación.

Al no tener la Fundación ILAM control directo sobre estos procesos, puede ser que no se cumplan los estándares de calidad y atención al cliente mínimos, que haya atrasos, que los envíos no lleguen en óptimas condiciones y en general que se dificulte la estandarización de las compras en la tienda en línea.

- 4. Universidades y centros de estudio establecidos pueden incursionar con mayor fuerza en talleres en línea:** aunque en la actualidad las universidades y demás centros de educación superior de América Latina apenas empiezan a ofrecer maestrías en línea y programas similares en las áreas de museología, conservación y patrimonio, a futuro podría ampliarse su oferta e incluir cursos libres de corta duración similares a los de la Fundación.

5. **Museos y proveedores pueden tener desabastecimiento de productos:** en razón de que atienden una cantidad limitada de clientes, puesto que funcionan como una extensión de los museos y no como un comercio independiente, las tiendas de museos enfrentan ya en la actualidad dificultades para abastecerse en productos hechos a mano o de fabricación limitada, tales como joyería o artesanías.

Si se suma un medio de distribución adicional, como lo sería la tienda en línea de la Fundación ILAM, es posible que el riesgo de desabastecimiento se incremente. Este riesgo va aunado al de que ciertos productos puedan ofrecerse en cantidades muy limitadas, lo que frenaría el potencial crecimiento y las ventas de la Fundación ILAM.

6. **Grandes competidores pueden monopolizar comercio en línea (Amazon, etc.):** es posible que las grandes tiendas en línea que ofrecen ya una impresionante variedad de productos, tales como Amazon, capten una parte tan importante de los consumidores que las tiendas especializadas, como lo sería la de la Fundación ILAM, difícilmente puedan competir aún si se dirigen a nichos desatendidos.

3.7. Conclusiones del análisis del capítulo

A pesar de sus debilidades en planificación y estudios de *marketing* y finanzas, así como en aspectos de promoción, seguimiento a sus clientes y demás, la Fundación ILAM ha sido capaz de aumentar año tras año la cantidad de talleres virtuales vendidos y de desarrollar ventajas competitivas que la tienen en una buena posición para lanzar su tienda en línea de bienes tangibles.

Hay grandes oportunidades que se presentan para los nichos de mercado a los que pretende acceder, que a 5 años podrían incluso llevarla a tener por aliados museos importantes de América Latina y a posicionarse con eficacia ante varios segmentos no solo en la región, sino posiblemente también en EEUU y Europa.

Sin embargo, las ventajas competitivas desarrolladas podrían desaparecer en un periodo de 2 años si no se previenen las amenazas, si no se aprovechan óptimamente y si la organización no hace mayores esfuerzos por ser más eficiente, buscar una mayor rentabilidad y, en particular, poner más atención al cliente.

Sección siguiente: Capítulo IV

En el siguiente capítulo nos basaremos en los análisis realizados con base en la información suministrada por la Fundación ILAM, por los clientes y por fuentes externas, para desarrollar una propuesta de negocio con estrategias integradas de *marketing* y finanzas que permitan a la organización alcanzar sus metas y potenciar su crecimiento.

Buscaremos que la propuesta tome en cuenta de manera particular las fortalezas y oportunidades identificadas, sea capaz de transformar las amenazas en nuevas oportunidad y reduzca sus debilidades hasta tornar sus actúales talones de Aquiles en fortalezas en un período de 1 a 2 años.

Comenzaremos definiendo los objetivos a diversos plazos para luego proponer la estrategia de *marketing*, que incluirá la administración de clientes y bases de datos, así como proyecciones financieras, escenario, evaluación de la inversión y análisis de rentabilidad.

Capítulo IV: Propuesta de la estrategia de negocios

Tras haber demostrado, en el capítulo III que desde una perspectiva integral de la situación actual, el proyecto en cuestión es factible, se procederá en este capítulo a desarrollar una estrategia de negocios para la tienda en línea de la Fundación ILAM y para sus actuales servicios de talleres virtuales.

Después de declarar cuáles son los objetivos fijados, se expondrá la estrategia, que comprenderá una estrategia de mercadeo y un análisis financiero como punto de interés en la decisión de inversión. Iniciaremos con la propuesta y la justificación de la estrategia, con base en los análisis realizados y los objetivos de la Fundación ILAM.

Posteriormente detallaremos la estrategia de mercadeo, incluyendo las estrategias, tácticas y planes de acción respectivos para los principales ejes: producto, precio, distribución y promoción. También abarcaremos en detalle aspectos necesarios para la implementación de la estrategia, relativos a la administración de clientes y al personal.

Finalizaremos el capítulo con el análisis financiero, que incluirá proyecciones de ventas, y de costos, proyecciones de flujos de caja y una evaluación de la inversión, de manera a determinar en primer lugar la viabilidad del proyecto y en segundo lugar la rentabilidad que podría generar.

4.1. Objetivo general de la estrategia

Incrementar la comercialización de los talleres virtuales y convertir en los visitantes del sitio *Web* de la Fundación ILAM en clientes de la tienda en línea, así como atraer nuevos clientes, para asegurar una rentabilidad sostenida y generar recursos financieros, basados en la eficientización de los procesos productivos.

4.1.1. Objetivos específicos

- Captar una participación de mercado (de acuerdo con el mercado meta definido) superior al 15 %, tanto en los bienes tangibles como intangibles.
- Posicionar con eficacia la página *Web* ILAM y en particular sus servicios, atrayendo una mayor cantidad de visitas para aumentar en un 200% los clientes de talleres en

línea y alcanzar 2.000 compras anuales al final del período (5 años) para la tienda en línea ILAM.

- Incrementar las utilidades a un ritmo de al menos 14% anual.
- Generar un rendimiento sobre la inversión a al menos 100% al final del proyecto.

4.1.1.1. Objetivos a corto plazo

Talleres: captar un 10% de mercado meta; aumentar en un 100% oferta de talleres respecto al año 2009 manteniendo un promedio de participantes superior a 15 por taller.

Tienda en línea: captar un 6% de mercado meta; obtener ingresos por ventas superiores a los US\$60.000 en el primer año; alcanzar tasa de ventas con un valor promedio igual o superior a US\$100 conforme al menos el 50 % de las ventas; obtener promedio de 50 compras mensuales al final del año 1.

Finanzas: generar utilidades superiores en un 4% a las del año anterior, basado en la proyección de ventas mencionada.

4.1.1.2. Objetivos a mediano plazo

Talleres: captar un 15% de mercado meta; aumentar en un 50% ingresos por ventas respecto al año 1; incrementar el promedio de participantes (superior a 18 por taller).

Tienda en línea: captar un 10% de mercado meta; obtener ingresos por ventas superiores a los US\$120.000 en el tercer año; alcanzar que la tasa de ventas con un valor promedio igual o superior a US\$100 conforme al menos el 55 % de las ventas; obtener un promedio de 75 compras mensuales al final del año 3.

Finanzas: generar utilidades superiores en un 10% a las del año anterior, basado la proyección de ventas mencionada; recuperar la totalidad de la inversión inicial; obtener un rendimiento sobre la inversión de al menos 40%.

4.1.1.3. Objetivos a largo plazo

Talleres: captar un 20% de mercado meta; aumentar en un 50% ingresos por ventas respecto al año 3; incrementar el promedio de participantes (superior a 20 por taller); aumentar en un 50% oferta de talleres respecta a año 1.

Tienda en línea: captar un 17% de mercado meta; obtener ingresos por ventas superiores a los US\$250.000 en el tercer año; alcanzar que tasa de ventas con un valor promedio igual o superior a US\$100 conforme al menos el 55 % de las ventas; obtener un promedio de 150 compras mensuales al final del año 1; alcanzar que las ventas a mercados anglosajones representen al menos 7% de las ventas totales.

Finanzas: generar utilidades superiores en un 15% a las del año anterior, basado la proyección de las ventas mencionada; obtener un rendimiento sobre la inversión de al menos 100%.

4.2. Estrategia de negocios

La estrategia de negocios se enfoca en:

- Optimizar las ventas a los visitantes actuales y potenciales de la página *Web* de la Fundación ILAM, con medios de promoción y de administración de clientes que propicien una óptima oferta de productos, en consideración de los objetivos de ILAM, los gustos de los consumidores y la sostenibilidad financiera del proyecto.

Existen diferencias en la estrategia según si se trata de los bienes y servicios intangibles (talleres virtuales) o de los bienes y servicios tangibles (tienda en línea ILAM). En el segundo caso, en particular, se espera ir más allá del nicho de mercado inicial, a medida que avance el proyecto, con incursiones en nuevos nichos y mercados.

A continuación se exponen las estrategias de negocios específicas a las dos categorías de productos, así como el mercado meta respectivo para cada una de ellas.

4.2.1. Bienes y servicios intangibles

La estrategia consiste en ofrecer los talleres a un nicho de mercado compuesto principalmente por visitantes actuales del sitio *Web* de la Fundación ILAM, recurriendo a herramientas de administración de clientes y diseñando una oferta de talleres y acciones de mercadeo con base en estudios de mercado y en consideraciones financieras.

El mercado meta corresponde a un nicho de aproximadamente 3.000 personas iberoamericanas, profesionales o estudiantes a punto de graduarse de carreras y sectores

afines a la museología, la conservación y el patrimonio, de ingresos mensuales por encima de los US\$901, con acceso a Internet e interés por la educación en línea.

4.2.2. Bienes y servicios tangibles

La estrategia consiste en ofrecer una cantidad de productos limitada - aquellos de mayor atractivo desde un punto de vista mercadológico y financiero – a un nicho de mercado iberoamericano, y promoverlos mediante acciones de mercadeo masivas y uno a uno, con una proporción igual de clientes nuevos y actuales de la Fundación ILAM.

El mercado meta corresponde a un nicho de aproximadamente 11.000 consumidores iberoamericanos, entre los 25 y los 64 años, que compran productos en línea, tienen un vivo interés por la cultura y el patrimonio latinoamericano, y son visitantes actuales o potenciales del sitio *Web* de la Fundación ILAM.

4.3. Justificación de la estrategia

Como se detalló en el capítulo anterior, la Fundación ILAM cuenta con recursos y personal limitado como para dedicarse a atender mercados grandes. Por ello, a pesar de que el gran potencial de ventas de la tienda ILAM de bienes y servicios tangibles de instituciones museológicas, en el momento de lanzar la tienda lo adecuado es enfocarse en un nicho de mercado para ir creciendo paulatinamente.

La estrategia y el plan propuestos aseguran por una parte la satisfacción de los objetivos, la misión y visión de la Fundación ILAM, y por otra la concepción de una mezcla de mercadeo que satisfaga los mercados meta identificados así como los socios de la organización.

Asimismo, la estrategia propuesta asegura la sostenibilidad financiera del proyecto y una rentabilidad alta, en particular tomando en cuenta que en su calidad de comercializadora (y no productora), la Fundación ILAM no incurre en costos altos ni debe invertir en la confección o elaboración de los productos, tangibles o intangibles, que venda.

4.4. Propuesta de una estrategia de mercadeo

La estrategia de *marketing* parte de las conclusiones del análisis realizado en el capítulo anterior, en especial respecto a los gustos y preferencias de los visitantes de la página

Web de la Fundación ILAM, entre los cuales hay una importante proporción de clientes actuales y potenciales.

Se base en que, tal como lo demostró el análisis de la investigación de mercado, hay un vivo interés por los talleres virtuales de la Fundación ILAM por parte de especialistas y profesionales que trabajan en el área de la museología, la conservación y el patrimonio, y en que si se utilizan los medios de promoción y administración de clientes adecuados, pueden potenciarse de manera significativa las ventas.

Respecto a la tienda en línea ILAM, el análisis determinó que los visitantes actuales de la página *Web* de la Fundación, en razón de sus áreas de trabajo e intereses, tienen características que los convierten en un nicho apetecible para la tienda, en especial en sus primeros años, con un surtido y una cantidad de productos limitados, poco presupuesto para el mercado y la promoción y limitada experiencia por parte del personal de la Fundación en un proyecto de este tipo.

Por tanto, la estrategia de *marketing* busca atraer una mayor cantidad de visitas al sitio *Web* de la Fundación ILAM, convertir una proporción importante de estos visitantes en clientes de talleres y de la tienda en línea, administrar de manera pertinente las relaciones con los clientes y promover por canales de bajo costo la tienda, en particular, ante consumidores potenciales en Iberoamérica.

A continuación se desglosan las estrategias específicas para la oferta de productos, la fijación de precios, la distribución y la promoción, así como aspectos relativos a la implementación de la estrategia, del área de Informática y de Recursos Humanos.

4.4.1. Determinación de una óptima oferta de bienes y servicios culturales para su comercio en línea

La oferta de productos de la ILAM, independientemente de las características que tengan respecto a su tangibilidad o la manera en que se van a comercializar, tienen en común que han sido establecidos por la Fundación ILAM con base en consideraciones personales y de sus socios, pero no en estudios de mercado o encuestas al cliente.

Por tanto, la oferta de productos óptima que se ha de desarrollar deberá adecuarse a los gustos y preferencias de los consumidores, identificados por medio del análisis efectuado

en el capítulo III, y su presentación en la página *Web* (tienda virtual) deberá ser atractiva y enmarcarse dentro de la estrategia propuesta.

De igual manera, en el sitio *Web* actual de la Fundación ILAM, se destaca en la página principal todo lo relativo al patrimonio, pero no se mencionan siquiera los talleres virtuales y, por el momento, no hay enlace ni mención alguna a la tienda ILAM. La estrategia contempla un rediseño de la página para poner en valor ambas áreas.

Al ser tan distinta la oferta de las dos categorías de productos manejadas por la Fundación ILAM, conviene tratar por separado otros aspectos relativos a las estrategias de producto respectivas para los bienes y servicios intangibles (talleres virtuales) y los productos tangibles que serán manejados en la Tienda ILAM.

4.4.1.1. Bienes y servicios intangibles

La investigación de mercado refleja que hay un vivo interés por parte de los visitantes del sitio *Web* de la Fundación ILAM por los talleres virtuales que ofrece la organización, pero las temáticas y las fechas de los talleres son determinados según la disponibilidad de los profesores y el criterio de la Fundación, sin tomar en cuenta a los clientes.

Además, la comunicación acerca de los talleres es limitada, puesto que la Fundación ILAM se limita a publicar información en su página *Web* y a enviar correos electrónicos ocasionales, pero sin dar mantenimiento, actualizar y usar filtros en su base de datos, ni contactar específicamente a estudiantes de talleres pasados.

Asimismo, la sección de capacitación no aparece de inmediato cuando se accede a la página *Web* de la Fundación ILAM. Por el contrario, puede resultar difícil encontrar la oferta de talleres para un neófito, pues hay un único enlace al área de “Capacitación” en el portal de inicio.

Quizás esto explique porque, a pesar de que el 91% de los visitantes a la página *Web* encuestados en la investigación se declararon muy interesados (62%) o medianamente interesados (31%) por la oferta de talleres, solamente un 26% de los encuestados habían participado previamente en algún taller.

Por tanto, aunque después de 8 años de ser impartidos, y en vista del nicho al que se dirigen, los talleres virtuales parecieran ser un producto que entra en fase de madurez, al

no haber sido plenamente explotado el mercado se puede considerar que está en etapa de crecimiento y que pueden darse incrementos importantes en las ventas si se adopta una estrategia adecuada.

Se propone diseñar talleres y fijar una agenda anual flexible de los talleres a impartir, con base no solo en los intereses de la Fundación ILAM y de los profesores, sino también en los gustos y preferencias de los consumidores.

También se deben volver a impartir talleres que fueron exitosos en el pasado y se recomienda diseñar e impartir algunos talleres para públicos específicos (profesionales de museos históricos, estudiantes universitarios, museólogos, etc.) y se debe poner en valor el área de capacitación en la página principal.

4.4.1.1.1. Estrategia

Desarrollar una oferta de producto que considere los gustos y preferencias de los clientes y segmentar según distintas audiencias, siempre dentro de un nicho de especialistas, profesionales y estudiantes en museología, conservación y patrimonio, así como realzar el perfil de los talleres virtuales dentro de la página de la Fundación ILAM.

4.4.1.1.2. Tácticas y planes de acción

- **Enfocarse en ofrecer talleres en las áreas de Museología, Preservación, Registro, Comunicación y Mercadeo, en ese orden.**

De acuerdo con el análisis correspondiente a la investigación de mercado desarrollada en el capítulo tercero, estas son las áreas que despiertan mayor interés entre las personas que visitan la página *Web* de la Fundación ILAM, lo cual no obligadamente coincide con el orden de prioridad de la organización a la hora de determinar los talleres que impartirá.

Al menos en el primer año, la Fundación ILAM debe reconsiderar el tipo de talleres que da y las temáticas que elige. Los estudiantes están satisfechos con la calidad de los talleres, pero posiblemente participarían en mayor medida si la oferta tomara en cuenta sus gustos y deseos.

- **Realizar estudios al cliente respecto a las áreas específicas de mayor interés y diseñar oferta de talleres pertinente**

Es importante que los esfuerzos realizados en investigar al cliente y conocer su opinión acerca de los talleres virtuales no se queden en el análisis presentado en el capítulo anterior, sino que por el contrario se realicen anualmente, además de las evaluaciones tradicionales después de cada taller.

De esta manera, la oferta de talleres de cada año se asegurará de considerar los talleres y las áreas que tuvieron mejor acogida en el año precedente, pero también las valoraciones de los consumidores y las propuestas para nuevos talleres y áreas de interés.

Estos estudios pueden realizarse por correo electrónico, gracias al *software* de *CRM* que se detallará más adelante.

- **Desarrollar talleres enfocados a distintos segmentos (ejemplo: profesionales y estudiantes) y mercadearlos según la audiencia respectiva**

Como se mencionaba en el segundo capítulo, la Fundación ILAM ha tenido dificultades en identificar claramente sus clientes y en especial el perfil de personas que tendría mayor interés en determinado taller. Se recomienda superar eso diseñando talleres específicamente para ciertos segmentos, con sus aportes e ideas.

Por ejemplo, debe efectuarse una encuesta entre los miembros de la base de datos de la Fundación ILAM que sean estudiantes o recientes egresados universitarios de museología, para identificar conocimientos de orden práctico que carecen al terminar sus carreras, y posteriormente ofrecer talleres específicos sobre estos aspectos.

Además del diseño de talleres a segmentos específicos, la promoción también se llevaría a cabo de manera dirigida, recurriendo a filtros para enviar comunicaciones exclusivamente a las personas que conformaran el segmento identificado.

- **Diseñar ‘paquetes de talleres’ sobre temáticas complementarias, con un descuento o beca para el segundo o tercer taller**

La Fundación ILAM se ha diferenciado, con su oferta de talleres de corta duración y sobre temas específicos, de universidades que ofrecen maestrías o programas de estudios en línea con un currículo escolar que abarca varios períodos. Sin embargo, existe un potencial de ventas no explotado en la oferta de talleres sucesivos y complementarios.

Se recomienda diseñar paquetes de talleres, que comprendieran 2-3 talleres complementarios y pudieran ofrecerse en intervalos de tiempo relativamente cortos, de manera a incentivar a los estudiantes que completaron el primer taller a matricularse también en el segundo y tercero, pero sin excluir a personas que no hubieran seguido el primer taller.

El segundo o tercer taller de una misma área podría ofrecerse con un descuento (beca parcial del 20%), de manera que resulte más atractivo para el consumidor inscribirse en la sucesión completa de talleres y sentir que gana dinero (está sacando ventaja) en vista de la beca ofrecida.

- **Realzar el perfil de los talleres virtuales dentro de la página de la Fundación ILAM**

Es necesario que la Fundación ILAM ponga mayor énfasis en sus actividades comerciales en su página *Web*, por lo que se recomienda realzar el perfil tanto de los talleres virtuales como, a futuro, de la tienda en línea ILAM.

Eso implica que tanto talleres como tienda en línea aparezcan en la página *Web* principal de la Fundación, para que todo visitante tome consciencia de ellos y perciba un incentivo para conocer más información al respecto. Un ejemplo de planteamiento para el portal *Web* de inicio se presenta en la ilustración 3, en la página a continuación.

Ilustración 3. Propuesta conceptual para le página *Web* de inicio de la Fundación ILAM.



Fuente: elaboración propia de los autores

4.4.1.2. Bienes y servicios tangibles

De todas las iniciativas futuras que podría implementar la Fundación ILAM a futuro en su página *Web*, la que despierta mayor interés entre los actuales visitantes de la página es la tienda en línea ILAM, con su oferta de productos provenientes de instituciones museológicas, ONGs y artesanos latinoamericanos.

De la investigación de mercado y el análisis efectuado en el capítulo III se desprende un gran interés por la tienda ILAM, con el subsecuente potencial de ventas. Se trata de productos, incluso, que pueden resultar atractivos para un mercado que va mucho más allá del nicho inicial que se abarcado por la estrategia presentada, a 5 años plazo.

Las claves están en una selección adecuada de las instituciones museológicas y afines que vayan a suplir a la Fundación ILAM, pues los productos, el surtido, la variedad y el interés que puedan despertar en los consumidores dependen en gran medida de lo que ofrezcan los socios.

La investigación de mercado detecta un gran interés en particular por libros y publicaciones, y en grado importante también por artesanías, música, láminas y pósters, por lo que estos productos deberían ofrecerse de manera destacada en la Tienda ILAM.

Sin embargo, aunque no despertó un interés de la misma magnitud, las piezas de joyería resultan atractivas porque, a pesar de que sus compras podrían darse con menor frecuencia, la rentabilidad puede ser mayor en vista de que cada pieza tiene un alto costo y la comisión correspondiente para la Fundación.

Por ello, la estrategia de producto debe determinar la mejor oferta de productos según los socios, los clientes y el atractivo mercadológico, comercial y financiero de los productos y sus categorías, por lo que deben combinarse adecuadamente productos de rentabilidad media pero altas ventas con los de ventas medias pero alta rentabilidad.

Igualmente, debe hacerse un esfuerzo por que los productos que vayan a ser ofrecidos sean realmente 'únicos', es decir, que se encuentren en la actualidad solamente en las tiendas físicas de los museos e instituciones y que no sean productos masivos que se puedan comprar en otras tiendas en línea.

En vista de que los productos tangibles son nuevos para la Fundación ILAM, y considerando la escasa oferta en línea actuar de este tipo de productos, consideramos que en su fase de lanzamiento la oferta de la Tienda ILAM se encuentra claramente con un mercado en etapa de introducción, que debería alcanzar la etapa de crecimiento al final del período de 5 años que comprende el plan propuesto.

Para asegurar el éxito en el lanzamiento de la tienda, es necesario determinar una oferta limitada de productos, escogiendo los más atractivos desde un punto de vista mercadológico y financiero, así como ponerlos en valor de manera adecuada en el sitio *Web* de la Fundación ILAM.

Por ello, y para poner a prueba de manera limitada la estrategia elegida, los procedimientos escogidos, los envíos y la fiabilidad de los socios comerciales, se recomienda que en un inicio la Fundación ILAM ofrezca productos provenientes de solamente unas 5-6 instituciones.

Además, se propone que estas instituciones sean de áreas distintas (joyería, conservación natural e historia, por ejemplo) y, dentro de lo posible, provenientes de al menos 3 países diferentes, para ofrecer variedad pero no abrumar al posible consumidor.

La navegación en la página *Web* debe ser ágil y sencilla, los productos ofrecidos deben contar con fotografías y explicaciones atractivas, debe haber cada cierto tiempo una rotación de productos y la introducción de otros nuevos.

Además, a medida que pase el tiempo y vaya creciendo la magnitud de la tienda, debe traducirse la página a otros idiomas y debe incluirse la oferta de productos de nuevos socios comerciales (instituciones museológicas y afines).

4.4.1.2.1. Estrategia

Enfocarse en ofrecer una oferta limitada pero atractiva de productos 'únicos', provenientes de 5-6 instituciones y con pocas categorías para iniciar, de manera que los productos que se vendan en un inicio puedan ser productos 'estrella' con altas posibilidades de venta, y que el usuario pueda navegar fácilmente en la página.

Posteriormente ir ampliando la cantidad de museos e instituciones que ofrecen sus productos en la tienda ILAM, así como la oferta de productos, aunque siempre dentro de

un rango limitado, y expandirse a mediados del periodo al mercado anglosajón, con la traducción de toda la tienda en línea al idioma inglés.

4.4.1.2.2. Tácticas y planes de acción

- **Enfocarse en libros y publicaciones, artesanía, música, láminas y pósters, DVDs y joyería, en ese orden.**

La investigación de mercado arrojó como resultados un interés por libros y publicaciones de parte de los consumidores muy superior al de cualquier otro producto de las categorías mencionadas, aunque otras categorías de producto también despertaron un interés lo suficientemente grande como para que se considere su comercialización.

Es importante que la Fundación ILAM promueva y comercialice productos que puedan tener una buena acogida y que resulten rentables, por lo que puede dársele un lugar tan destacado a la joyería como a otras categorías, aún cuando despierta menos interés, en razón de la mayor rentabilidad que genera cada venta.

- **Rotar cada cierto tiempo algunos productos, poner algunos a disposición por tiempo limitado (haciendo el anuncio correspondiente).**

Es posible que en un primer momento, cuando sea lanzada la Tienda ILAM, los visitantes actuales efectúen una primera compra, eligiendo los productos que más les interesen. Sin embargo, si la oferta de productos no varía y aumenta con el tiempo, será difícil que los primeros compradores efectúen nuevas compras en la tienda.

Por ello deben irse apartando los productos que generan pocas ventas, a la vez que se van añadiendo productos con un gran atractivo potencial de acuerdo con el análisis de comportamientos de compras de los consumidores y a las categorías más populares y rentables.

Finalmente, en algunos casos en los que se cuente con un surtido muy pequeño de productos, pueden comercializarse como productos 'exclusivos' disponibles por tiempo limitado, lo cual permite cobrar un precio 'premium' y no despertar quejas posteriores en caso de desabastecimiento.

- **Poner en valor ciertos productos específicos cada mes, escogiendo entre aquellos que resulten de mayor atractivo patrimonial (más difíciles de conseguir, únicos).**

En la página inicial de la Tienda ILAM, se recomienda resaltar cada mes ciertos productos, ya sea porque son de reciente introducción a la tienda, porque tienen algún atractivo particular o porque en ese periodo tiene mayores posibilidades de ser vendidos (un ejemplo sería un collar de oro previo al Día de San Valentín).

Este producto resaltado puede también venir acompañado de un texto o perfil específico para la ocasión, como si se le estuviera rindiendo tributo. Retomando el ejemplo citado del collar, podría explicarse con mayor detalle si se trata de la réplica de una pieza del museo, junto con fotos de la pieza original.

Esta propuesta de resaltar ciertos productos puede verse gráficamente en el ejemplo de la Ilustración 4, en la página a continuación.

Ilustración 4. Propuesta conceptual para la puesta en valor de ciertos productos en la página Web de inicio de la Tienda ILAM.



Fuente: elaboración propia de los autores

- **Agilizar la navegación en la página Web, permitiendo al usuario ver productos de una misma categoría o de una misma institución**

La navegación debe ser sencilla pero también permitir que los usuarios elijan diferentes maneras de buscar y ver productos, dependiendo de si les interesa una categoría específica o si fueron remitidos a la Tienda ILAM por un determinado museo y quieren consultar la oferta en línea de los productos que provienen de esa institución.

Por ello, la plataforma electrónica de la tienda debe permitir una navegación múltiple y el ordenamiento de los productos según su categoría o según la institución específica que los pone en venta.

- **Diseño atractivo de sitio Web: doble fotografía, posibilidad de zoom para joyería y artículos de mayor valor, texto explicativo y página individual para cada producto.**

En vista de que el consumidor no podrá ver en persona ni tocar los productos presentados en la Tienda ILAM, la Fundación debe compensar por esta falta al presentar de la manera más atractiva los productos en su página en línea individual, con fotografías que realcen la belleza de joyerías y artesanías o scans en alta resolución de algunas de las páginas de un libro o publicación.

La presentación deberá ser mixta, es decir, que incluirá ilustraciones y/o fotografías a color así como un texto explicativo que cumpla la función de una 'propuesta de ventas', explicando en qué consiste el producto y el valor específico que tiene.

Esto es importante en especial en el caso de artesanías, joyería y productos con mayor posibilidad de diferenciarse y ser considerados 'únicos'. Un ejemplo de cómo podría ser presentado un producto en la tienda en línea ILAM se presenta en la Ilustración 5, de la página siguiente.

Ilustración 5. Propuesta conceptual para la presentación individual de productos en la Tienda ILAM.



Fuente: elaboración propia de los autores

- **Traducción al idioma inglés y a otros posibles idiomas una vez que se expande la tienda a nuevos mercados.**

La segunda fase de la estrategia contempla la incursión en mercados anglosajones, a medida que se haya ido conquistando el nicho iberoamericano y que se decida expandir el mercado meta de la tienda en línea de la Fundación ILAM.

Para ello, será necesario hacer una traducción y optimización de las páginas Web correspondientes a la Tienda ILAM, junto con un análisis de mercado previo, que se efectuaría a lo largo del tercer año del proyecto.

4.4.2. Propuesta de estrategia para la fijación de precios, con base en el análisis de mercado y las consideraciones financieras

El precio fijado corresponde, tanto para los bienes tangibles como intangibles, a un porcentaje fijo que la Fundación ILAM percibe sobre la venta. La estrategia de fijación, en el caso de los bienes tangibles, está determinada por las instituciones.

La Fundación ha elegido este sistema de fijación de precios para su tienda en línea en parte por comodidad, y en parte porque parte de las creencias que la experiencia de las

instituciones museológicas en vender sus productos en sus tiendas físicas les ha permitido fijar precios adecuados que son valorados como justos por los consumidores.

Para los talleres, la Fundación ILAM cuenta con mayor margen de decisión, pues aunque hay un porcentaje fijo que debe pagar a los profesores (costo variable, pues depende del número de estudiantes inscritos), es la organización la que ha establecido el precio sin basarse en una oferta ya existente.

Hay por ende un mayor margen para incrementos en el caso de los talleres virtuales, mientras que cualquier aumento en los bienes tangibles tendría que ser consultado con las instituciones respectivas y podría resultar más difícil alcanzar un consenso.

Tanto en el caso de los talleres como en el de los bienes tangibles, se ha determinado el porcentaje de comisión que debería percibir la Fundación ILAM. En el caso de la tienda en línea, este porcentaje se determinó con base en el tipo de productos que se pretende comercializar y la dificultad de conseguir dichos productos en línea.

4.4.2.1. Estrategia

Talleres: aumentar paulatinamente el costo del taller y ofrecer becas parciales, en cantidad limitada al 10% de los participantes, a aquellas personas que podrían verse afectadas aún con pequeños aumentos en los precios, así como becas totales al 5% de los participantes, en razón de la misión y los objetivos no lucrativos de la Fundación.

Bienes tangibles: aplicar una tasa fija del 20% sobre el precio total de venta (es decir, un 25% aplicado al precio original del producto), sin importar la categoría de producto.

4.4.2.2. Tácticas y planes de acción

- **Aumentar paulatinamente el precio de talleres antes de los años 2 y 4, para un aumento bianual de un porcentaje entre 10% y 15% del precio del año anterior**

Los precios pueden ser aumentados en razón del poder adquisitivo del mercado meta y de que no han sido aumentados en los últimos períodos, por lo que un aumento por debajo de la inflación latinoamericana debería ser percibido y aceptado con naturalidad por los consumidores actuales y potenciales.

Los aumentos para el año 2 y 4 harían que el precio de los talleres pasen de US\$150 a US\$165 y posteriormente a US\$180, lo cual sigue siendo un precio de mercado adecuado para talleres virtuales de 6 semanas.

- **Oferta de ‘paquetes de talleres’ con beca parcial, es decir, un tercer taller a precio reducido, con beca parcial del 20%.**

Aunque las becas ofrecidas por la Fundación ILAM surgieron en un primer momento para ayudar a las personas con dificultades para cubrir el costo completo de los talleres, pueden utilizarse becas parciales (o descuentos) como para de una promoción de ventas, tal como se había mencionado ya en la estrategia de producto.

En este caso, un segundo o tercer taller puede ser ofrecido a una persona con un descuento del 20%. Esta oferta de paquetes de talleres también puede ser adaptada a instituciones museológicas (por ejemplo: si cuatro personas de una misma institución matriculan un taller, la participación de la quinta es gratis, lo que en los hechos equivale a un 20% de descuento para los cinco participantes).

- **Oferta de becas parciales (10%) y totales (5%) a estudiantes con dificultades para cubrir el costo económico de los talleres**

Se propone mantener la oferta de becas parciales y totales a estudiantes con dificultades económicas en un primer lugar para continuar con el propósito y la misión de la Fundación ILAM de ayuda a los profesionales del patrimonio y la conservación,

Además, la oferta de becas parciales permitiría mantener la participación de estudiantes que podrían responder negativamente a los aumentos de precio en los talleres virtuales. De verse beneficiados con una beca, el costo del taller seguiría siendo accesible para ellos y el beneficio otorgado les incentivaría a realizar la compra.

- **Ofertas especiales en bienes tangibles, con descuentos en fechas de altas ventas**

En ocasiones especiales, como el Día de la Madre en ciertos países, o la celebración de la Independencia, así como en fechas previas a la temporada navideña, se propone fijar algunos productos en promoción, con precios descontados, con un acuerdo previo con las instituciones para mantener el mismo margen de ganancia para todas las partes.

Estos descuentos permitirían medir también el incremento en las ventas al cambiar la variable del precio, de manera a afinar la estrategia de fijación de precios regulares. También permitiría mejorar ventas en períodos flojos y/o impulsar productos que no han tenido la aceptación esperada.

4.4.3. Elección de canales y procedimientos para distribución

Tal como se mencionaba en el análisis realizado en el capítulo anterior, la distribución en línea es lo que ha permitido a la Fundación ILAM operar con bajos costos y obtener beneficios sustanciosos en lo económico, sin tener que arriesgar ni tener que contar con una gran infraestructura.

Esto es particularmente importante al ser la organización una Fundación sin fines de lucro con cierta aversión al riesgo. Toda el planteamiento de negocios de la organización está basado en una eficiencia operativa que parte del uso de herramientas tecnológicas gratuitas o de bajo costo y de la intermediación para generar utilidades sin incurrir en gastos o inversiones directas importantes

A nivel de los talleres no parece ser necesario efectuar cambio alguno, salvo eventualmente en los medios de pago, en razón de las diferencias que pueden surgir entre los pagos con distintas tarjetas bancarias, con sus respectivas comisiones, y pagos por medio de empresas como *Western Union*, que obligan a un desplazamiento físico para el retiro del dinero, en efectivo, y no resultan ideales para transacciones comerciales.

Pero en cuanto a la tienda en línea, que incluye una parte de distribución física en la que la Fundación ILAM carece de experiencia, es necesario fijar una estrategia.

Siguiendo la línea trazada con los talleres de comercializar productos ofrecidos y realizados por terceros, se propone que la Fundación no llegue a tener en su posesión los productos que han de venderse en su tienda en línea y que sean las instituciones museológicas las que manejen los inventarios y la distribución de los productos.

De esta manera, la Fundación ILAM se concentraría en sus fortalezas, a saber la comercialización y distribución en línea, la recepción de pagos electrónicos y la entrega de servicios, mientras que los museos y otras instituciones acostumbradas a manejar los productos tangibles se asegurarían del envío de estos bienes a los consumidores.

Con el fin de asegurarse que estos envíos se realizaran de manera correcta y se hicieran de la misma manera y en el mismo lapso de tiempo, independientemente de la institución, la Fundación ILAM deberá redactar un manual de procedimientos, efectuar pruebas de control de calidad y supervisar los procesos de envío de productos a distintos países.

4.4.3.1. Estrategia

Talleres: mantener plataforma de educación *moodle*, que es evaluada positivamente por las personas que han seguido talleres, así como otros medios de distribución actuales, incluyendo la distribución de diplomas por medio de correo, pero revisar conveniencia de ofrecer medios de pago indirectos, tales como por *Western Union*.

Bienes tangibles: garantizar el proceso de recepción de pagos, pero confiar el envío de los productos a las instituciones museológicas socias, según un manual de procedimientos estandarizado y con un control de calidad por parte de la Fundación.

4.4.3.2. Tácticas y planes de acción

- **Continuar operando tal como se ha venido haciendo en el caso de los talleres virtuales, salvo en el caso de los medios de pago ofrecidos**

La distribución por medios electrónicos empleada en la oferta de talleres virtuales es una razón importante por la cual la Fundación ILAM incurre en bajos costos operativos, y estos medios satisfacen a los consumidores, por lo cual se recomienda mantener la plataforma electrónica y los procesos actuales.

En el caso de los medios de pago, existen restricciones respecto al uso de *Western Union* y otras compañías de envío de dinero en el ámbito comercial, lo cual podría generar problemas si se incrementan las operaciones y llegara a aumentar la cantidad de pagos realizados por ese medio, por lo cual se recomienda favorecer otros medios de pago más directos, tales como por medio de tarjetas de crédito / débito.

- **Desarrollar un manual de procedimientos para los museos y otras instituciones, relativo al envío de los productos tangibles**

Este manual de procedimientos ha de contener instrucciones y requerimientos precisos relativos al tiempo de envío de los productos una vez que el museo o la institución ha

recibido la orden de compra, la compañía con la que se va a realizar el envío (que debiera ser la misma en todos los países), el tipo de empaque, la información que ha de incluirse en el paquete y otros aspectos adicionales.

También deben haber garantías de que cualquier devolución o inconformidad del cliente con el envío deberá ser asumido por el museo o la institución, y ha de quedar claro que el proceso de distribución es enteramente responsabilidad de ellos y no de la Fundación ILAM.

Las consideraciones de este manual de procedimientos deben verse reflejadas en los contratos de asociación y cualquier acuerdo que se firmen con los socios comerciales de la Tienda ILAM, y esta firma ha de ser un requisito para que la institución entre a formar parte de dicha tienda.

- **Crear e implementar un programa de control de calidad para evaluar por medio del *feedback* que los envíos se realicen según el manual de procedimientos**

El programa de control de calidad ha de ser asumido por alguno de los miembros de la Fundación ILAM, posiblemente la nueva persona encargada del área de Mercadeo y Ventas, de manera tal que se le dé seguimiento y se mantenga un verdadero control de la calidad de los procesos de envío, tomando como referencia el manual.

El énfasis de este programa debe ser el servicio al cliente, la disponibilidad de los productos, si se cumplen las condiciones ideales de entrega (producto indicado en el tiempo indicado y en el lugar indicado), entre otros aspectos. Habrán de evaluarse gracias a la retroalimentación de los usuarios, por medio de comunicaciones directas y encuestas.

- **Hacer pruebas de envío para todos los museos interesados en ingresar en la tienda en línea de la Fundación ILAM, y evaluar cada 4-6 meses los envíos**

Debe acordarse con los museos que al inicio de la relación contractual y cada cierto tiempo (se recomienda cada 4-6 meses) la Fundación ILAM hará encargos a la tienda, que serán posteriormente devueltos, con el fin de controlar de manera directa la calidad de los envíos y que se cumplan los procedimientos.

Estos envíos han de ser realizados a varios países, gracias a la alianza de la Fundación con varias instituciones y particulares del área de patrimonio, que pueden realizar pedidos

a su nombre con el fin de evaluar los envíos sin que los museos sepan que quien está detrás de la compra es la Fundación ILAM.

Es posible que este sea un punto contencioso a la hora de firmar los acuerdos con los museos y demás instituciones, por lo que quizás deban eliminarse las pruebas 'secretas' y la Fundación deba conformarse con hacer pruebas de envío únicamente cuando entra un nuevo museo o institución a formar parte de su tienda en línea.

4.4.4. Diseño de estrategias de promoción para los bienes y servicios de la Fundación ILAM

El área de promoción es la que ha sido menos explotada en los últimos años por parte de la Fundación ILAM, a pesar de contar con una base de datos de aproximadamente 5.000 personas, muchas de ellas interesadas en conocer acerca de los productos y servicios que ofrece la organización.

Existe un gran potencial de compra por parte de sus visitantes actuales, tanto respecto a talleres como, en particular, a bienes tangibles, y hay también un gran interés y apertura por recibir comunicaciones acerca de los productos ofrecidos por la Fundación, como lo demuestra el hecho de que el 91% de las personas encuestadas en la investigación del cliente expresó su deseo de ser notificadas acerca de la tienda virtual y los talleres ILAM.

Sin embargo, además de no haber sido explotada adecuadamente en los últimos años, la base de datos de la Fundación está desactualizada y no se aplican filtros ni se cuenta con bases de datos específicas que reúnan, por ejemplo, los contactos de todas las personas que han cursado algún taller virtual (a pesar de que se cuenta con la información).

Asimismo, preocupa el hecho de que la Fundación ha captado pocos visitantes nuevos en los últimos 18 meses y de que puede haber perdido fuerza en la indexación de sus contenidos y la presencia en buscadores *Web*.

Por ello, la estrategia propuesta se enfoca en administrar adecuadamente las relaciones con los clientes actuales y potenciales, gracias a las bases de datos, así como a impulsar fuertemente la página *Web* de la Fundación ILAM por medios de promoción en línea y más tradicionales.

La estrategia en ambos casos comparte la optimización del sitio *Web* de la fundación y el uso de un *software* de *CRM* para la administración de los clientes, de brochures e información impresa para recordar los servicios e incitar a la compra, de campañas de comunicación, de publicidad en línea y de promociones de venta.

Sin embargo, en razón de su mayor potencial de ventas a un mercado menos específico, y en vista de que apenas está siendo lanzada, la tienda en línea ILAM habrá de beneficiarse en mayor grado del presupuesto y las acciones de promoción.

Además, tal como se adelantaba en los capítulos anteriores, se propone contratar a un profesional de mercadeo y ventas para manejar las compras, los envíos, las relaciones con clientes y socios (proveedores) de la Tienda ILAM y los talleres virtuales, así como para llevar a cabo y dar seguimiento a las acciones de promoción.

Sin embargo, ciertos productos promocionales como los brochures y diseños, así como las campañas de relaciones públicas tendientes a generar *publicity* que serán detalladas más adelante, serán diseñados y llevados a cabo por proveedores externos.

En las secciones posteriores relativas a aspectos financieros, proyecciones de ventas, ingresos y egresos se expondrán los costos relacionados al mercado y la promoción. Un desglose más detallado acerca de la utilización, por rubros específicos, del presupuesto asignado a la promoción puede encontrarse en los anexos.

4.4.4.1. Bienes y servicios intangibles

Los talleres virtuales son un producto dirigido a un nicho específico, que ya visita en buena parte la página *Web* de la Fundación ILAM. Por tanto, la estrategia de promoción y educación debe buscar principalmente convertir a los clientes potenciales, en su mayoría visitantes de la página *Web*, en compradores reales de los talleres, así como aumentar la tasa de estudiantes que participan en talleres sucesivos.

En razón de que se trata de un nicho bien definido, que encaja con el perfil de visitantes *Web* de la Fundación ILAM, cualquier publicidad en medios masivos sería inadecuada y costosa.

Conviene por el contrario llevar a cabo acciones en medios muy segmentados, por medio de relaciones públicas e interacciones del personal de la Fundación con personas del

sector de la cultura y del patrimonio, en ocasión por ejemplo de congresos y ferias de museólogos.

La estrategia propone reforzar el posicionamiento de los talleres virtuales de la Fundación ILAM e incentivar a los estudiantes que han cursado al menos un taller a interesarse por la oferta de talleres futuros y convertirse en consumidores regulares, por medio de acciones de mercadeo uno a uno.

Para ello se recurrirá a medios publicitarios digitales e impresos, en cantidad limitada, que serán enviados o entregados directamente a los consumidores potenciales y actuales.

Aunque la promoción de los talleres, en razón del limitado potencial de crecimiento y de ventas, no es el foco principal de la estrategia de promoción de la Fundación ILAM, se proponen acciones de costo relativamente bajo que pueden permitir optimizar las ventas en el nicho de mercado y comunicar promociones, ofertas y novedades acerca de los talleres por medio del *CRM*, a un costo bajo o nulo fuera de la inversión inicial.

4.4.4.1.1. Estrategia

Hacer pleno uso de las bases de datos existentes de visitantes de la Fundación ILAM y para sacar mejor provecho, mediante correos electrónicos segmentados y promociones de venta, de estos compradores potenciales y reales, así como atraer nuevos clientes por medio del contacto con profesionales de la conservación y el patrimonio.

4.4.4.1.2. Tácticas y planes de acción

- **Envío de correos masivos y filtrados dirigidos a clientes potenciales y pasados, así como encuestas y otras comunicaciones para incentivar su participación en talleres**

Se propone comprar un *CRM* (detallado en una sección más adelante) que permitirá administrar la relación con los clientes y todas las comunicaciones electrónicas que resulten pertinentes, tales como noticias, ofertas de nuevos talleres, recordatorios de pagos, encuestas al consumidor y promociones por tiempo limitado.

Estas comunicaciones de mercadeo uno a uno, con el permiso de los clientes, permitirá a la Fundación estar en estrecho contacto con sus consumidores, diseñar una oferta de

productos que corresponda a sus gustos y preferencias, mercadear, informar y comercializar los talleres con mayor eficacia y eficiencia y en general simplificar todos sus procesos de promoción y comunicación.

- **Entrega de *brochures* por parte de personal de la Fundación ILAM en eventos, seminarios y talleres a los que participen**

Estos *brochures* consisten en una presentación de la Fundación ILAM y de sus acciones en pro del patrimonio y la conservación, con un énfasis en su oferta de talleres virtuales y una descripción de algunos de los talleres más atractivos previstos para el año en curso, junto con un enlace electrónico que remita a la lista completa de talleres en el área de capacitación del sitio *Web* ILAM.

Gráficamente atractivos, estos *brochures* se entregarán a los profesionales de museos y del área de conservación que vayan entrando en contacto, por diversos motivos, con el personal de la Fundación ILAM, en congresos, talleres y demás actividades propias del trabajo regular de la organización.

- **Participación en ferias y demás actividades promocionales, ligadas a la cultura, a los museos y a las instituciones culturales**

Además de las actividades en las que ya participa la Fundación ILAM, se propone participar en eventos de la cultura y los museos en diversos países latinoamericanos, tales como Noches de Museos, ferias internacionales y universitarias o encuentros nacionales de museólogos, para promocionar a la Fundación y sus talleres virtuales.

En estos eventos, se pueden repartir *brochures* tales como los que ya fueron citados, pero además es posible que se contrate personal temporal, tales como promotores, para hablar acerca de la Fundación ILAM, sus acciones y sus talleres en el espacio de tiempo que dure la feria.

- **Envío de *brochures* específicos sobre talleres, junto con los certificados de participación, que incentiven a los participantes a ser parte de talleres futuros**

Esta acción va destinada a las personas que han concluido y que ya realizaron el pago de un taller virtual. Junto con el envío del certificado de participación, vía correo físico, se

adjuntarán *brochures* específicos sobre los talleres virtuales previstos para ese año, de manera a servir de recordatorio e incentivar a que el estudiante matricule nuevos talleres.

Estos *brochures* se enfocarán directamente en los talleres y su tiraje, al estar dirigidos a personas que hayan completado un taller, será más limitado que el de los *brochures* de información general sobre la Fundación.

- **Promociones de ventas y paquetes de talleres, dirigidos a instituciones (museos) o particulares (profesionales interesados en áreas temáticas específicas)**

Esto corresponde a los conjuntos de talleres ya mencionados en la estrategia de producto y de precio, que se comercializarían mediante promociones de ventas dirigidas ya sea a instituciones que comúnmente matriculan a varias personas a los talleres de la Fundación o a particulares que muestren interés por diferentes temas impartidos por ILAM.

Estas promociones y paquetes pueden ser ofrecidos al público en general o a instituciones y particulares seleccionados, con base en su historial y tendencias de compras, a los que pueden ser ofrecidas promociones 'exclusivas' como una recompensa por su lealtad.

- **Entrevistas y artículos por parte de personal de la Fundación ILAM (principalmente Georgina y Christina) que hablen acerca de la necesidad de una educación práctica y *linkeen* a los talleres virtuales**

Se propone que las personas de más alto rango y conocimiento de la Fundación ILAM, tales como la Directora General, Georgina DeCarli o la Coordinadora de Gestión y Proyectos, Christina Tsagaraki, así como los profesores de ciertos talleres, escriban artículos y columnas de opinión en medios impresos y electrónicos reflexionando acerca de la importancia de la actualización profesional y el aprendizaje continuo, en particular de nuevas tendencias, en materia de museología y conservación.

Estas entrevistas y artículos, aún si no promovieran directamente los talleres virtuales, deberían contener alguna breve reseña de la persona, junto con una descripción de los talleres de la Fundación ILAM y enlaces electrónicos al área de Capacitación en la página *Web* de ILAM.

4.4.4.2. Bienes y servicios tangibles

Los bienes y servicios tangibles tienen un elevado potencial de ventas, que puede ir mucho más allá del mercado de nicho cubierto por los talleres. Sin embargo, inicialmente, los clientes potenciales son principalmente las personas que visitan actualmente el sitio *Web* de la Fundación ILAM.

Los museos latinoamericanos reciben millones de visitas al año y las tiendas físicas de los museos pueden reportar altas ventas a consumidores provenientes del mundo entero, por lo que podría resultar tentador intentar aprovechar desde un inicio el potencial de ventas inmenso que representarían esos consumidores

Pero la Fundación ILAM no tendría en un inicio ni la capacidad operativa ni la posibilidad de invertir suficiente dinero como para intentar atacar un mercado mundial de grandes proporciones, en especial en lo relacionado a la promoción y el posicionamiento de la tienda y de la marca ILAM.

Por ello es importante adoptar una estrategia que aproveche a los clientes potenciales que ya visitan la página pero que se expanda rápidamente y atraiga nuevos clientes, gracias al uso de medios de promoción directos, uno a uno, y masivos, pero segmentados.

La estrategia de promoción deberá comunicar exitosamente el concepto de una tienda que ofrece productos únicos, para las personas apasionadas por la cultura y el patrimonio latinoamericano o con interés por las representaciones artísticas y la belleza de las piezas ofrecidas, que no pueden encontrarse en ningún otro sitio.

Se propone buscar un lanzamiento exitoso que genere buenas ventas y rentabilidad desde el primer año, y posteriormente un expansión progresiva y continua, con una inversión importante al inicio del proyecto y al final del año 3, con motivo de la incursión en mercados europeos y norteamericanos anglosajones.

La estrategia también contempla recurrir a medios promocionales de costo menor a la publicidad tradicional en grandes medios.

Se aprovechará el *CRM* ya mencionado anteriormente, pero también se recurrirá a campañas de relaciones públicas que generen publicaciones de prensa acerca de la

Fundación y su tienda en medios impresos, electrónicos y televisivos de diversos países de la región iberoamericana.

En razón de que se trata de un producto electrónico, se hará un énfasis al inicio del proyecto en la optimización de la página *Web* de la Fundación ILAM, así como en publicidad en línea, principalmente por medio de anuncios que cobren por generar visitas directas a la página.

Los esfuerzos de promoción serán asumidos en importante proporción por el profesional de mercadeo y ventas aunque la optimización del sitio *Web* y las campañas de relaciones públicas serán llevadas a cabo por agencias o profesionales externos.

4.4.4.2.1. Estrategia

Comunicar y promover el lanzamiento de la tienda en línea de la Fundación ILAM, tanto entre los contactos de su base de datos actual como entre compradores potenciales, por medio de optimización de la página *Web*, de *publicity* (artículos en medios de comunicación), de publicidad tradicional y de mercadeo uno a uno gracias al *CRM*.

Posicionar en un primer momento la tienda en el mercado meta actual, definido en el capítulo III, para ingresar en los años 4 y 5 en el mercado anglosajón, con la traducción al inglés de la Tienda ILAM, así como nuevos esfuerzos de relaciones públicas y publicidad para su lanzamiento ante estos nuevos consumidores.

4.4.4.2.2. Tácticas y planes de acción

- **Optimización de página *Web* de la Fundación ILAM en los principales motores de búsqueda por Internet**

Esta optimización reforzará el posicionamiento del sitio *Web* de la Fundación ILAM en los principales motores de búsqueda en línea, de manera que la página se vuelva más atractiva y aparezca con mayor facilidad para que nuevos visitantes puedan conocerla.

Aunque esta optimización habrá de rendir frutos para todas las secciones de la página *Web*, incluyendo el área de capacitación y de talleres virtuales, la situamos en los planes de acción relativos a la Tienda ILAM porque se desea que el enfoque de la optimización y las palabras claves estén en esta tienda virtual y los productos que vaya a ofrecer.

- **Envío de correos masivos y filtrados dirigidos a clientes potenciales, pasados y futuros, así como encuestas y otras comunicaciones para incentivar nuevas compras**

Estos correos, filtrados, segmentados y dirigidos a los contactos de las bases de datos de la Fundación ILAM, servirán para promocionar nuevos productos, impulsar productos en descuento o que podrían ser de interés para compradores de productos similares en el paso y para motivar al consumidor a visitar nuevamente la Tienda en línea ILAM.

Gracias al CRM, la Fundación ILAM podrá no solamente aplicar filtros y enviar correos masivos a una gran cantidad de sus contactos, sino también aplicar encuestas y enviar otras comunicaciones para obtener retroalimentación de sus clientes y conocer los productos en los que podrían interesarse a futuro.

Un ejemplo del tipo de correo segmentado que podría ser enviado a los contactos de la base de datos de la Tienda ILAM se muestra en la Ilustración 6, en la página a continuación.

Ilustración 6. Propuesta conceptual para los correos a la base de datos de los clientes de la Tienda ILAM.

¿Disfruta usted leer?

Para este día tan especial,
La Tienda Ilam te ofrece
hasta un 25% de descuento

www.ilam.org/tienda

FUNDACION
ilam
Tienda en línea

- **Campaña de comunicación y mercadeo por medio de agencia de relaciones públicas**

Las campañas de comunicación por un periodo de tiempo limitado serán utilizadas para crear consciencia acerca de la Tienda ILAM, sus productos y los museos e instituciones que participen, así como para posicionar esta tienda como una de las únicas en su género en América Latina para los amantes de cultura y patrimonio en general.

Se propone contratar una agencia de comunicación y relaciones públicas o un profesional del área para llevar a cabo, durante períodos de 6 a 12 semanas, campañas de relaciones públicas y difundir información acerca de la Tienda ILAM en medios de comunicación en línea, impresos y televisivos, por medio de artículos, reportajes y entrevistas.

Estas campañas se lanzarían con particular fuerza de previo al lanzamiento de la tienda, al inicio del proyecto, y de nuevo al finalizar el año 3, con la incursión a nuevos mercados norteamericanos y europeos, así como con la probable inclusión de nuevos productos y nuevos socios en la tienda en línea.

No obstante, en los otros años también se conducirían campañas, por períodos de tiempo menores, en vísperas de fechas patrias que apelen a la identidad latinoamericana o de previo a la temporada navideña, con el fin de crear mayor consciencia de los productos en los períodos en que los consumidores son más propensos a gastar.

- **Envío de *brochures* específicos sobre tienda en línea, enviados a los consumidores junto con cada compra realizada.**

De la misma manera en que se propuso enviar *brochures* con información de talleres junto a los certificados de taller completados, la estrategia contempla el envío de *brochures* sobre la Tienda ILAM, los museos e instituciones representadas, las categorías de productos y las promociones junto con el envío de cada compra realizada.

Estos *brochures* tendrían que ser insertados en cada paquete enviado por la respectiva institución museológica que haya realizado la venta. Los *brochures* serían actualizados anualmente, para poner en valor productos diferentes y contar con información actualizada acerca de los museos presentes en la tienda en línea ILAM.

La propuesta conceptual con los contenidos y algunos elementos gráficos que podrían contener los *brochures* específicos de la Tienda ILAM se muestra en la Ilustración 7, en la página a continuación.

- **Entrega de *brochures* por parte de personal de la Fundación ILAM en eventos, seminarios y talleres a los que participen, específicos de la tienda en línea ILAM**

Estos *brochures* pueden ser el sobrante de los que no fueron enviados a los consumidores, y podrían ser entregados en los diversos eventos a los que participe el personal de la Fundación ILAM, junto con los folletos de información general sobre la Fundación y sobre sus talleres.

Ilustración 7. Propuesta conceptual para los *brochures* de información sobre los Tienda ILAM.



- **Brochures, entregados en los museos participantes, que incentiven a hacer compras en línea de otros productos del museo**

Estos *brochures* serían diseñados, producidos y distribuidos por los museos e instituciones socias de la Fundación ILAM. A diferencia de los brochures producidos por la Fundación, estos remitirían principalmente a la tienda en línea y los productos de un museo específico.

Este material es opcional pues depende de la disposición de los museos y socios de ILAM, aunque la idea debe ser promovida en vista del interés que podrían tener estas instituciones en promover su presencia en línea dentro de la Tienda ILAM.

Se espera que, aún cuando fueran folletos específicos sobre un museo en particular, al visitar la página *Web* los consumidores se interesen también por la oferta de otros museos.

- **Publicidad en línea, por medio de Google *adwords*, *banners* y demás patrocinios, en especial cuando la tienda sea traducida al idioma inglés**

Esta publicidad se daría por medio de anuncios en una variedad de páginas *Web* de los países iberoamericanos en un primer momento y posteriormente también de Norteamérica y toda Europa. Se contratarían según la modalidad de '*pago-por-clic*', que permite asegurarse que el cliente se interesó por la página *Web* de la tienda y la visitó.

Esta acción ha de implementarse a mediados del proyecto, para reforzar y complementar la optimización en los buscadores *Web*, con el fin también de difundir y promover el sitio *Web* de ILAM ante personas interesadas en su oferta de productos pero que quizás no visitan con tanta frecuencia páginas sobre patrimonio ni buscan activamente esas páginas en los motores de búsqueda en línea.

- **Promociones de ventas en fechas específicas y artículos puestos a disposición por tiempo limitado, todo ello para promover e impulsar ventas en períodos claves**

Se propone lanzar ciertas promociones por tiempo limitado y en productos de una rentabilidad media o por encima de la media, para asegurar que no se devalúen productos

que de por sí generan pocas ventas y rentabilidad. Por el contrario, se pueden poner en promoción con descuento algunas joyas o publicaciones de lujo.

Estas promociones estarían enfocadas en productos cuyas ventas tienen dificultad en arrancar o simplemente con el fin de impulsar ventas en periodos atractivos, partiendo de la idea de que aún si no se obtiene una alta rentabilidad con la venta del producto en promoción, los consumidores añadirán productos adicionales a su carrito de compras.

Se parte de un concepto además de que incluso si se sacrifica una proporción de la rentabilidad en ciertos productos, el incremento en las ventas puede generar utilidades mayores que si no se implementaran estas promociones. Toda promoción deberá por ende pasar por un análisis financiero y mercadológico que contemple varios escenarios. Puede verse un ejemplo de promoción de ventas para la Tienda ILAM en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Propuesta conceptual para una promoción de ventas de la Tienda ILAM.

The image shows a screenshot of the ILAM Tienda website. At the top, there is a navigation menu with links for 'Patrimonio', 'Capacitación', 'Documentos', 'Fundación ILAM', and 'Página Inicio'. Below the navigation is a banner featuring the ILAM logo and the text 'Tienda en línea'. The banner also displays several images of traditional Latin American crafts, including pottery, a golden bull figurine, and a golden snake figurine. Below the banner, there is a sidebar with a search bar and a main content area. The main content area features a promotional message: 'En este mes de las razas, festejamos el patrimonio y la cultura de las cultural originarias de América Latina. Solo hasta el 12 de Octubre. De 10 a 25% en todas las artesanías originales.' The sidebar includes a 'Produkt Main' section with a list of product categories (redCOMPONENT, redMODULES, redPLUGINS, redDESIGN), a 'Pattern Search' section with a search bar, and a 'Nyhedsbrev' section.

Fuente: elaboración propia de los autores

- **Participación en ferias y demás actividades promocionales, ligadas a la cultura, los museos y las instituciones culturales**

Además de los eventos propios del área de museología y patrimonio dirigidos a profesionales del sector, se propone que la Fundación ILAM participe en eventos y ferias dirigidas al público en general, tales como semanas de museos, actividades culturales al aire libre, festivales y demás actividades relacionadas con la cultura y el patrimonio.

En estas ferias se contempla un pequeño presupuesto que permita contar con un stand y personal in situ, distribuir folletos, dar información y posiblemente diseñar e imprimir volantes y papelería de bajo costo con información básica acerca de la Tienda ILAM, de manera a alcanzar una exposición a un amplio público, dentro y fuera del mercado meta, para crear consciencia de marca y promover los productos de la tienda.

4.4.5. Administración de relaciones con los clientes

La administración de clientes resulta esencial para la Fundación ILAM y requiere por una parte de un componente estratégico bien estructurado, que se enfoque en sacar provecho de sus bases de datos, en promover que sus clientes pasados vuelvan a adquirir sus productos y servicios y en ir aumentando sus bases de datos.

Para ello es necesario que el personal de la Fundación ILAM se capacite en la administración de clientes y cambie su enfoque de mercadeo para poner en el centro al cliente y escuchar sus necesidades, gustos y preferencias antes de diseñar la mezcla de producto y la mezcla de mercadeo en general.

Esto debe venir acompañado de la compra de un *software* de *CRM* (*Customer Relationship Management* – Administración de las Relaciones con el Cliente, en inglés) que reúna y facilite las principales funciones propias del caso. Se sugiere a la Fundación ILAM adquirir el programa *Terrasoft*, que se detalla a continuación

4.4.5.1. *Terrasoft XRM - Software de CRM*

Se propone comprar una licencia del *software Terrasoft XRM 001*, que es el más completo entre los programas de cómputo del área que ofrece la compañía *Terrasoft*, especializada en *software* de *CRM*. Esta licencia permitirá su instalación en una de las computadoras de la Fundación ILAM.

Este *software* permitirá una adecuada gestión de contactos, ventas y administración, *marketing*, servicio al cliente, gestión administrativa y análisis, por lo que sintetiza y responde a todas las necesidades de la administración de mercadeo y ventas que podría tener la Fundación ILAM en la duración del proyecto.⁹⁹

El personal de la Fundación que habrá de manejar y/o supervisar las operaciones de Mercadeo deberá capacitarse en el uso de este programa. Eso incluye, además de la persona encargada de Mercadeo y Ventas, al Administrador, a la Coordinadora de Gestión y Proyectos y posiblemente también al *Webmaster*.

4.4.6. Personal adicional

Se propone la asignación al proyecto y, cuando corresponda, la contratación del personal ya sugerido en el apartado 3.3. del capítulo anterior, a saber, un Administrador, un *Webmaster*, un servicio de Contabilidad y un Profesional en Mercadeo y Ventas.

En vista de que la mayoría de estos puestos pueden ser ocupados por personas que ya forman parte de la Fundación ILAM, y de que el servicio de contabilidad cumpliría las tareas ya mencionadas en el apartado correspondiente, definiremos con más detalle únicamente al profesional en Mercadeo y Ventas, que sería una nueva contratación.

4.4.6.1. Profesional en Mercadeo y Ventas

La persona que ocupe ese puesto ha de ser un profesional con 2-3 años de experiencia o un graduado reciente de la carrera de Administración de Empresas, con un interés específico en el área de Mercadeo y Ventas.

Sus antecedentes y estudios resultan fundamentales al integrarse a una Fundación que carece de personas con una formación en Administración de Empresas. Puede tratarse de un hombre o de una mujer y su contratación inicial sería por medio tiempo para asumir un trabajo de tiempo completo a partir del cuarto año.

Entre sus principales responsabilidades y tareas estarían la administración de las relaciones con los clientes, la supervisión de órdenes de compra, envíos y entrega de productos y la resolución de problemas o dudas de los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado.

⁹⁹ Más información disponible en la página Web de Terrasoft, <http://www.terrasoft-crm-software.com/es/software/#Marketing>.

En el área de promoción, se encargaría de supervisar las campañas de relaciones públicas, las pautas publicitarias y, en general, todas las acciones de comunicación con los clientes y los socios de la Fundación ILAM.

Lo ideal es que la persona contratada tenga habilidades de diseño gráfico y pueda diseñar algunas comunicaciones sencillas, como los correos electrónicos y las promociones de ventas. Conocimientos en la versión más reciente de *software* de *Adobe PhotoShop* e *Illustrator* (ya instalados en las computadores de la Fundación ILAM) son recomendados.

4.5. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras requeridas para evaluar la rentabilidad de un proyecto consisten de los ingresos y egresos de efectivo que se derivan de las ventas, gastos e inversiones estimadas para un periodo de tiempo en el futuro. A través de estos datos se pueden valorar el VAN y la TIR con el fin de determinar la factibilidad de la inversión. A continuación se desarrolla la evaluación financiera del proyecto.

4.5.1. Supuestos

Los supuestos corresponden a una serie de premisas necesarias para realizar las estimaciones financieras requeridas para el análisis de la factibilidad del proyecto. Se parte de que estos supuestos se mantendrán a lo largo del periodo de evaluación. En la presente sección, se exponen dos supuestos relacionados a la tasa de interés y la inflación.

4.5.1.1. Tasa de Interés

La tasa de interés manejada para ésta evaluación es la tasa activa para préstamo en dólares (tasa Prime), a la cual se le sumó un 10,25% por prima de riesgo. De ésta manera, los flujos serán descontados a una tasa de 10,50%. Éste valor es utilizado para analizar la factibilidad financiera del proyecto por medio del cálculo del VAN y TIR.

4.5.1.2. Inflación

La inflación es el aumento general y continuado en el tiempo de los precios. Para el análisis de éste proyecto virtual, se utiliza la moneda del dólar. De ésta manera, se asume la pérdida del poder adquisitivo del colón se soluciona a partir de la tasa de devaluación.

4.5.2. Inversión inicial

A partir del capítulo III, se determinó la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto. En éste apartado se detalla la inversión inicial catalogada en tres categorías: los activos fijos, intangibles y otros activos. Adicionalmente, las siguientes tablas incluyen los activos, cantidades necesarias y los costos asociados.

4.5.2.1. Activos fijos

De acuerdo con el estudio técnico realizado en el capítulo anterior, la Fundación ILAM requiere de los siguientes activos para la gestión de venta y organización administrativa.

Tabla 8. Activos fijos

Activos Fijos	Cantidad	Costo (\$)	Total (\$)
Computadora	1	1.000	1.000
Impresora multifuncional	1	385	385
Total			\$1.385

Fuente: Cotizaciones obtenidas de diversos centros

4.5.2.2. Activos intangibles

Como parte de los requerimientos, se encuentran los activos intangibles. Éste rubro representa uno de los más importantes en inversión de activos, ya que responden a la gestión de las ventas virtuales. La Fundación incurriría en la compra de los siguientes activos intangibles:

Tabla 9. Activos Intangibles

Activos Intangibles	Cantidad	Costo (\$)	Total (\$)
Plataforma de comercio electrónico	1	4.000	4.000
Certificado digital de seguridad	1	180	180
Afiliación a banca de medios electrónicos de pago	1	600	600
Licencia de Windows 7	1	200	200
<i>Software de CRM</i>	1	630	630
Total			\$5.610

Fuente: Cotizaciones obtenidas de diversos centros

4.5.2.3. Otras inversiones iniciales

La sección de “otros” revela rubros en inversión inicial que no se encuentran catalogados como activos fijos e intangibles.

Tabla 10. Otras inversiones iniciales

Otros	Cantidad	Costo (\$)	Total (\$)
Campaña inicial de mercadeo y promoción	1	2.000	2.000
Optimización para los motores de búsqueda	1	800	800
Total			\$2.800

Fuente: Cotizaciones obtenidas de diversos centros

4.5.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los recursos que posee toda empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos al iniciar las actividades operativas, y su posterior recuperación. Es decir, el capital de trabajo es lo que la organización requiere para poder operar el proyecto.

Por tanto, adicionalmente a las inversiones fijas contempladas en la sección anterior, se consideran los recursos iniciales requeridos para la puesta en marcha del proyecto. Para su cálculo, estos recursos iniciales equivalen a los gastos de un mes de operaciones.

Tabla 11. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo (Gastos para un mes de operaciones)	
Sueldos y prestaciones de Mercadeo y Promoción	400
Sueldos y prestaciones de <i>Webmaster</i>	400
Sueldos y prestaciones de Administrador	500
Cargas Sociales	589
Honorarios pagados por servicios profesionales*	1.716
Servicio de Contabilidad	150
Servicio de Hosting (servidor)	90
Servicio de Internet	100
Registro de dominio	2
Gastos por mercadeo y promoción	113
Suministros de oficina	
Papel para impresora	15
Tinta para impresora	108
Servicios públicos	
Agua	32
Luz	105
Teléfono	25
\$4.34	
Total Inversión en Capital de Trabajo	5

Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.5.4. Estructura de Capital

Para llevar a cabo la actividad económica de la organización se requieren recursos provenientes de fuentes de financiamiento, entre estas fuentes se encuentra la deuda de largo plazo y el patrimonio. Las decisiones sobre la composición de ésta estructura radica en las políticas y preferencias de la Fundación.

Según detalla la Directora General de la Fundación ILAM Georgina de Carli, éste proyecto se financiará directamente a través de fondos propios. Argumenta que la organización está consciente del valor del dinero en el tiempo y del costo de oportunidad que representa utilizar los fondos propios para financiar la inversión en lugar de colocar el dinero en otras actividades, sin embargo, dada la alta incertidumbre en cuanto a los posibles resultados, prefieren financiarse de ésta manera.

De esta forma, la estructura de capital para éste proyecto está compuesta en un 100% por fondos propios, tales como utilidades retenidas y utilidades del periodo.

4.5.5. Determinación de los ingresos

Las ventas brindan el punto de partida para los pronósticos financieros. A partir de ellos se obtienen los fondos para el financiamiento de las actividades de la Fundación. El cálculo de las ventas realizó con base al estudio de mercado del capítulo tres.

A continuación se presentan los ingresos proyectados por concepto de venta de Talleres Virtuales y por venta en la Tienda Virtual.

Tabla 12. Ingreso por ventas de Talleres virtuales

Estimaciones	2011	2012	2013	2014	2015
Talleres	22	24	27	30	34
Participantes promedio x taller	17	18	19	20	21
Participantes totales	374	432	513	600	697
Precio de taller	\$150	\$165	\$165	\$180	\$180
Ingresos por venta de talleres virtuales	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por taller (costo completo, 85% de participantes)	47.685	60.588	71.948	91.800	106.641
Ingresos por talleres (beca parcial del 20%, 10% de participantes)	4.488	5.702	6.772	8.640	10.037

Ingresos por talleres (beca completa, 5% de participantes)	0	0	0	0	0
Ingresos totales	\$52.173	\$66.290	\$78.720	\$100.440	\$116.678

Fuente: Estudio de Mercado

Según el estudio de mercado, se determinó que la oferta de talleres más adecuada para el año 2011 será de 22 talleres, aumentando en 3 talleres por año en los siguientes tres años, para finalizar en el 2015 con un total de 34 talleres. Esto coincide con un crecimiento constante a un ritmo medio.

Este crecimiento en el número de talleres ofrecidos, así como en la cantidad de participantes totales, con su subsecuente incremento en los ingresos por talleres, será posible gracias al uso del *CRM* y al mejoramiento general en los esfuerzos de promoción.

Las tarifas de precios por taller fueron estimados con base en el precio actual, tal como se detalló en la sección de la Estrategia de Fijación de Precios. Los ingresos mencionados en la tabla 12, representan en promedio el 33% del total de ingresos.

Tabla 13. Ingreso por venta de Tienda virtual

Parametros para estimar Ingresos por venta en Tienda Virtual	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad de compras	680	970	1.120	1.615	2.170
Compras por un valor promedio de \$500 (principalmente joyería)	3,5%	4,0%	4,0%	4,5%	5,0%
Compras por un valor promedio de \$200 (joyería, artesanía, libros, etc.)	27,5%	27,5%	25,0%	25,0%	24,0%
Compras por un valor promedio de \$100 (artesanía, libros, DVDs, CDs, etc.)	24,0%	25,5%	28,0%	28,0%	28,5%
Compras por un valor promedio de \$75 (libros, DVDs, CDs, etc.)	25,0%	25,0%	27,0%	27,0%	27,5%
Compras por un valor promedio de \$40 (libros, DVDs, CDs, etc.)	20,0%	18,0%	16,0%	15,5%	15,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos por venta en Tienda Virtual	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por compras con un valor promedio de \$ 500	11.900	19.400	22.400	36.338	54.250
Ingresos por compras con un valor promedio de \$ 200	37.400	53.350	56.000	80.750	104.160
Ingresos por compras con un valor promedio de \$ 100	16.320	24.735	31.360	45.220	61.845
Ingresos por compras con un valor promedio de \$ 75	12.750	18.188	22.680	32.704	44.756

Ingresos por compras con un valor promedio de \$ 40	5.440	6.984	7.168	10.013	13.020
Ingresos totales	\$83.810	\$122.657	\$139.608	\$205.024	\$278.031

Fuente: Estudio de Mercado

De acuerdo con la estimación de la cantidad de compras en la tienda virtual, el crecimiento más importante se espera para el tercer año, debido a una incursión en el mercado Norte Americano y Europeo. Sin embargo, se espera un crecimiento alto año tras año, en especial en vista de una inversión pequeña en el área de promoción y mercadeo.

Esto es posible si se toma en cuenta el potencial del mercado meta y la utilización correcta de las bases de datos y herramientas de *CRM* por parte de la Fundación ILAM, así como la poca competencia directa enfrentada y el posicionamiento que tiene actualmente la organización entre una proporción importante de sus consumidores potenciales.

Los precios de los productos fueron estimados con base los precios de mercado de los artículos a comercializar, mientras que la estimación de los porcentajes de ingresos según el valor de la compra se establecieron tomando como punto de partida las respuestas y el análisis de la investigación de mercado y realizando ajustes según el precio de los productos que serán vendidos en la Tienda ILAM y de acuerdo con los patrones reales de compras en tiendas electrónicas (y la manera en que difieren de patrones supuestos).

Los ingresos mencionados en la tabla 13, representan en promedio el 67% del total de ingresos.

4.5.6. Determinación de la egresos

La determinación de los egresos se realizó con base al estudio técnico y las necesidades que éste arrojó. Los gastos incurridos se enlistan en tres categorías, las cuales como previamente citamos en el marco teórico son: costos del producto, costos de comercialización y costos de administración. Para los cálculos de éstos gastos, se consideró un crecimiento en los gastos del 1% anual.

Gastos relacionados a los productos y servicios

El cálculo del costo de ventas de los Talleres Virtuales se efectuó con base en la experiencia histórica del margen de costos que se manejó en la Fundación ILAM. En los últimos 5 años, el costo rondó el 15%, por tanto mantenemos el dato para éste proyecto.

El costo de venta de la Tienda Virtual se determinó realizando una aproximación del costo de producto, empaquetado, transporte y envío, así como el costo de la comisión de los cobros realizados a tarjetas de crédito mediante la plataforma de comercio electrónico. En resumen, este costo representa el 80% de las ventas de la Tienda Virtual.

Gastos de comercialización

Entre los gastos de comercialización destaca el sueldo y prestaciones del personal encargado de ventas, así como los gastos por mercadeo y promoción. Es importante mencionar que ambos costos detallados en las tablas de la presente sección, representan los gastos anuales correspondientes al primer año (2011).

Lo anterior se debe a que estos gastos de comercialización van acorde a la estrategia de mercadeo. El sueldo y prestación del personal de ventas se mantiene en $\frac{1}{2}$ tiempo los años 2011, 2012, 2013, y aumenta a tiempo completo en los últimos dos años, es decir en 2014 y 2015.

Para el cálculo del gasto de mercadeo y promoción se le destina el 1% de los ingresos totales en todos los años a excepción del 2013. En el 2013 se dispondría del 2% de los ingresos totales para aumentar el mercadeo e incursionar al año siguiente en mercados internacionales como Norte América y Europa.

Gastos de administrativos

Estos últimos se encuentran directamente relacionados con las actividades operativas de la Fundación. Cabe detallar que los siguientes gastos varían en el transcurso del proyecto: El sueldo y prestación del *Webmaster*, así como del Administrador, ya que estos fueron calculados de la misma manera que el sueldo y prestación del personal de ventas. Adicionalmente, los honorarios pagados por servicios profesionales corresponden a los

profesores de los talleres virtuales, estos devengarían un 36,7% del ingreso por venta de los talleres.

En general, las cantidades de la mayoría de los gastos mencionados, van de acuerdo con la estrategia de negocios desarrollado a lo largo de estudio. Además, fueron ajustados a los parámetros que la Administración en la Fundación ILAM ha propuesto para el establecimiento de las actividades comerciales virtuales.

A continuación se ofrece el detalle de los gastos contemplados en el estudio:

Tabla 14. Gastos relacionados a los productos y servicios

Descripción	Costo Anual (\$)
Costo de Ventas Talleres Virtuales	15%
Costo de Venta Tienda Virtual	80%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 15. Gastos de Comercialización

Descripción	Costo 2011 (\$)
Sueldos y prestaciones del personal de mercadeo y promoción*	4.800
Gastos por mercadeo y promoción*	1.360
Total Gastos Administrativos	\$6.160

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 16. Gastos de Administración

Descripción	Costo 2011 (\$)
Sueldos y prestaciones de <i>Webmaster</i>	4.800
Sueldos y prestaciones de Administrador	6.000
Cargas Sociales	7.064
Honorarios pagados por servicios profesionales*	20.589
Servicio de Contabilidad	1.800
Servicio de <i>Hosting</i> (servidor)	1.080
Servicio de Internet	1.200
Registro de dominio	26
Suministros de oficina	
Papel para impresora	180
Tinta para impresora	1.300
Servicios públicos	
Agua	384
Luz	1.260

Teléfono	300
Total Gastos Administrativos	\$45.982

Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.6. Flujo de efectivo proyectado

La proyección del flujo de efectivo pretende mostrar los ingresos y egresos que generaría éste proyecto a lo largo de 5 años. En el siguiente cuadro se detallan los flujos para estos años en estudio.

Tabla 17. Flujo de efectivo proyectado para el periodo 2011-2015
-cifra en US\$-

Descripción	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos						
Ingresos Totales por Venta de Talleres Virtuales		52.173	66.290	78.720	100.440	116.678
Ingresos Totales por Venta en Tienda Virtual		83.810	122.657	139.608	205.024	278.031
Total de Ingresos		135.983	188.947	218.328	305.464	394.709
Costos						
Costo de Ventas Talleres Virtuales		(7.826)	(9.944)	(11.808)	(15.066)	(17.502)
Costo de Venta Tienda Virtual		(66.629)	(97.512)	(110.988)	(162.994)	(221.035)
Utilidad Bruta		61.528	81.491	95.532	127.404	156.173
Gastos						
Gastos de Comercialización						
Sueldos y prestaciones del personal de Ventas		(4.848)	(4.896)	(4.945)	(9.990)	(10.090)
Gastos por mercadeo y promoción*		(1.360)	(1.889)	(4.367)	(3.055)	(3.947)
Gastos Administrativos						
Sueldos y prestaciones de <i>Webmaster</i>		(4.848)	(4.896)	(4.945)	(9.990)	(10.090)
Sueldos y prestaciones de Administrador		(6.060)	(6.121)	(6.182)	(12.487)	(12.612)
Cargas Sociales		(7.134)	(7.206)	(7.278)	(14.701)	(14.848)
Honorarios pagados por servicios profesionales*		(20.589)	(26.160)	(31.065)	(39.636)	(46.044)
Servicio de Contabilidad		(1.818)	(1.836)	(1.855)	(1.873)	(1.892)
Servicio de <i>Hosting</i> (servidor)		(1.091)	(1.102)	(1.113)	(1.124)	(1.135)
Servicio de Internet		(1.212)	(1.224)	(1.236)	(1.249)	(1.261)
Registro de dominio		(26)	(27)	(27)	(27)	(27)
Suministros de oficina						
Papel para impresora		(182)	(184)	(185)	(187)	(189)
Tinta para impresora		(1.313)	(1.326)	(1.339)	(1.353)	(1.366)
Servicios públicos						
Agua		(388)	(392)	(396)	(400)	(404)
Luz		(1.273)	(1.285)	(1.298)	(1.311)	(1.324)
Teléfono		(303)	(306)	(309)	(312)	(315)
Total gastos de administración y ventas		(52.444)	(58.850)	(66.540)	(97.694)	(105.545)
Utilidad del periodo		9.084	22.642	28.992	29.710	50.628
Inversión Inicial						
Computadora	(1.000)					
Impresora multifuncional	(385)					
Plataforma de comercio electrónico	(4.000)					
Certificado digital de seguridad	(180)					
Afiliación a banca de medios electrónicos de pago	(600)					
Licencia de Windows 7	(200)					
<i>Software</i> de CRM	(630)					
Campaña inicial de mercadeo y promoción	(2.000)					
Optimización para los motores de búsqueda	(800)					
Capital de trabajo	(4.345)					4.345

Total Inversión	(14.140)					
Flujo de caja neto del proyecto	(\$14.140)	\$9.084	\$22.642	\$28.992	\$29.710	\$54.973

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El flujo de caja muestra cómo la empresa logra flujos positivos en todos los años. La razón principal se debe a que los ingresos por operaciones estimados son superiores a los demás gastos. Además, como fue mencionado en el marco teórico, las fundaciones están exentas al pago de impuestos, dando como resultado una mejoría en los resultados obtenidos.

4.7. Evaluación de la inversión

De acuerdo con los datos presentados anteriormente, se procede al cálculo del VAN y TIR, de manera que su análisis nos provea información sobre la viabilidad del proyecto. El valor del VAN es positivo de US\$78.355 y una TIR de 118%.

Adicionalmente, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 1 año y 3 meses, cumpliendo con uno de los requisitos impuestos por la Administración de la Fundación ILAM.

De esta manera se concluye los resultados del VAN, TIR y el periodo de recuperación, son suficientes para apoyar la toma de decisión de inversión, por ello se determina que financieramente el proyecto es aceptable.

Sección siguiente: Capítulo V

Tras haber realizado la investigación y el análisis que sustentaron la propuesta, y haber formulado una estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios por parte de la Fundación ILAM, en el siguiente capítulo emitiremos una serie de conclusiones surgidas de nuestra investigación y daremos recomendaciones a la Fundación ILAM para que pueda poner en marcha el plan propuesta y mejore las áreas en las que presenta debilidades o se están desaprovechando oportunidades.

Capítulo V: Estrategia para implementar la tienda en línea

La investigación llevada a cabo, el análisis que desarrollamos y nuestra labor en este proyecto nos permitieron desarrollar la estrategia de negocios plasmada en el Capítulo 4 y que representa la razón de ser de nuestro proyecto. Esta estrategia se ve sustentada por los capítulos precedentes y debería el mayor punto de interés de nuestro trabajo para la Fundación ILAM.

En este capítulo, daremos a conocer las conclusiones que hemos podido realizar tras haber completado la investigación, el análisis y la propuesta, y que se refieren tanto a aspectos relacionados directamente con la estrategia planteada como a otros tantos de interés general para la Fundación ILAM en su planificación y operaciones usuales.

Posteriormente emitiremos una serie de recomendaciones para que la Fundación ILAM pueda alcanzar con mayor eficacia y eficiencia sus objetivos, siempre enmarcados en propuestas que favorezcan un mayor posicionamiento, la captación de mayor participación de mercado, la generación de ingresos más altos y el alcance de una mejor rentabilidad.

5.1. Conclusiones

Tras haber finalizado la elaboración de nuestro proyecto profesional, a saber la propuesta de una estrategia de negocios para la comercialización en línea de bienes y servicios culturales por parte de la Fundación ILAM, podemos concluir que.

- La situación financiera de la Fundación ILAM en el 2009 fue muy favorable, principalmente debido a los altos ingresos percibidos por concepto de donaciones. Sin embargo, este tipo de ingreso representa un riesgo ya que no es una fuente de patrocinio permanente. Lo anterior motivó a ampliar la oferta de servicios virtuales.
- La Fundación ILAM ha sabido tener olfato para detectar nichos de mercado y oportunidades de negocios, poco o nulamente explotadas en América Latina, especialmente en el área de comercio electrónico.

- Sin embargo, una ausencia de consideraciones mercadológicas y financieras por parte de la Fundación pueden haber frenado sensiblemente su crecimiento, sus ventas, su eficiencia y su rentabilidad.
- De acuerdo con los resultados obtenidos desde un punto de vista legal, técnico, administrativo, de mercado y financiero, se concluye que el proyecto es viable.
- Legalmente y administrativamente, existen requerimientos que se deben cumplir antes de la puesta en marcha del proyecto, sin embargo, todos ellos son viables.
- Mercadológicamente, el proyecto es viable y tiene una alta probabilidad de éxito, principalmente en razón del posicionamiento alcanzado por la Fundación ILAM y su sitio *Web* en el área de patrimonio y conservación, siendo una de sus mayores fortalezas su base de datos y las visitas que recibe diariamente a su dirección electrónica.
- Es viable igualmente cumplir con objetivos de mercado y finanzas sin dejar de lado la razón de ser de la Fundación ILAM. Su misión puede cumplirse y su visión alcanzarse sin que el lucro (o las utilidades) devengado por los ingresos de los talleres virtuales y la tienda ILAM desestimen o vayan en contra de la finalidad sin lucro de la organización.
- Las ventas representan la variable más importante en este plan de negocios, de ellas depende la factibilidad del proyecto de inversión. A pesar de una fuerte incidencia de los costos de venta, la empresa logra generar utilidades positivas, que podrían incrementarse si la incidencia de estos fuera menor.
- El proyecto requiere de una inversión total de US\$14.140; dicha inversión provendría de recursos propios de la Fundación ILAM. La política conservadora de financiamiento facilita cubrir sus inversiones en activos fijos.
- Puede obtenerse una alta tasa de rentabilidad aún con una inversión en mercadeo proporcionalmente baja, si se eligen medios de administración de la relación con los clientes y de promoción adecuada, que permitan explotar de la manera más idónea el potencial de compra de su mercado meta.

- Desde una perspectiva de evaluación financiera, los resultados demostraron que la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento asignada para la Fundación ILAM. Además, el valor actual neto del proyecto es positivo, fortaleciendo la decisión de aceptar el proyecto.

5.2. Recomendaciones y consideraciones para ILAM

Después de haber analizado todos los resultados del proyecto, se recomienda a la Fundación ILAM lo siguiente:

- Implementar la estrategia de negocio propuesta en este trabajo, ya que se estudiaron todas las variables que incidían en la organización, los clientes y sus socios comerciales, tanto en el caso de los talleres virtuales como de la tienda ILAM, así como aquellas variables financieras incluyendo la inversión, los flujos de ingresos y egresos y se determinó que el proyecto permite cumplir con los objetivos generales de la Fundación, los de Mercadeo y los de Finanzas, pues permite promover y difundir la cultura y el patrimonio latinoamericano, ofrece productos que resultan útiles y/o deseables para los consumidores y los números financieros proyectados son positivos. Esta decisión es respaldada por una tasa de retorno del 118%, valor superior a la tasa de descuento y un valor actual neto del proyecto positivo de US\$78.355
- Incluir en la estructura organizativa un departamento de mercado y ventas, así como adoptar en la organización un eje transversal de mercadeo enfocado al cliente, que derive en investigaciones al consumidor, en retroalimentación y en el diseño de estrategias y acciones de mercadeo que tomen en cuenta los deseos, gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.
- Realizar evaluaciones del proyecto después de cada año, para efectuar los ajustes y correcciones del caso, identificar oportunidades que se pudieran estar desaprovechando y posibles amenazas futuras. Revisar las estrategias de mercadeo y finanzas, así como los procesos en general de la organización.
- Analizar formal e informalmente el ambiente externo y la competencia constantemente, en particular respecto al uso de la tecnología y a las nuevas tendencias en mercadeo en línea, de manera a seguir en la vanguardia tecnológica

en el campo del patrimonio y la conservación en América Latina y a identificar nuevas oportunidades específicamente en esa área.

- Incluir en la estructura organizativa un departamento de contabilidad y finanzas, encargado de proveer a la Dirección General y a la Asamblea Administrativa, informes financieros, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera de la Fundación.
- Establecer una política de administración del efectivo, en la cual incluyan gestionar el efectivo con el menor costo posible y obtener utilidades a través de la inversión del efectivo ocioso.
- Tomar como base el estudio realizado y la estrategia propuesta para adoptar una visión más empresarial y comercial para la Fundación ILAM, sin desestimar su misión en pro del patrimonio y la conservación en América Latina pero que le permitan ofrecer productos que sean de mayor interés y ayuda para sus clientes, así como obtener utilidades que financien y vuelvan sostenibles sus diversas actividades y posibiliten emprender nuevos proyectos.

Bibliografía

Libros

- Besley, Scott y Brigham, Eugene F., *Fundamentos de Administración Financiera*, 12ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Mexico, 2001.
- Chase, R., Jacobs F. R., Aquilano N. *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10ª edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V., Mexico, 2005.
- Czinkota, Michael R., *Marketing Internacional*, 8ª edición, Internacional Thomson Editores, México, 2004.
- Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas., *Estrategia de Marketing*, 2ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2002
- Gitman, Lawrence, *Principios de Administración Financiera*, 3ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2003
- Ketelhöhn, W., Marín, N., & Montiel, E. L. *Inversiones, Análisis de inversiones estratégicas*. Bogotá: Norma S.A., 2004.
- Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F. y McDaniel, Carl; *Fundamentos de Marketing*, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, México, 2006
- Lambin, Jean-Jacques Lambin; Galluci, Carlo; Sicurello, Carlos, *Marketing estratégico y operativo*, 2ª Ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 2009.
- Lovelock, Ch., Wirtz J., *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*, 6ª. Edición, Editorial Pearson., México, 2009.
- McDaniel, Carl y Gates, Roger, *Investigación de Mercados*, 6ª edición, Internacional Thomson Editores, México, 2005
- Ohmae, Kenichi; *El próximo escenario global – Desafíos y oportunidades en un mundo sin barreras*, 1ª edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2005

- Sapag, N. *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. 1ª Edición, Person Prentice Hall, México, 2007.
- Schiffmann, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, *Comportamiento del consumidor*, 8ª Edición, EditorialPearson Educación, México, 2005.
- Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III, A. J.; *Administración Estratégica*, 13ª Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V., México, 2004.

Artículos de prensa

- Ariel Cassino, Pablo, *Museos e Industrias culturales*, Artículo en línea, Revista Digital Nueva Museología, Editorial Nueva Museología, Argentina.
- Diario Libre, *Educación virtual en América*, 23 de junio de 2010,
- Editorial, *Industrias culturales que exportan*, Diario La Nación, Edición del 4 de mayo de 2006, Buenos Aires, Argentina, 2006
- El País, *Crece acogida por las universidades a distancia, con base en Internet*, Madrid, España, 3 de diciembre de 2009
- Fondo Monetario Internacional (FMI), *Perspectivas Económicas Mundiales del FMI*, Publicado el 1 de octubre de 2009, por medio de la página electrónica Infolatam
- Gutiérrez del Castillo, Rubén, *La industria de la cultura - un sector estratégico para la economía española*, Revista Unión de la Unión General de Trabajadores, N°218, Edición de junio de 2008, Madrid, España, 2008
- Martínez Yáñez, Celia; *Los Nuevos Planteamientos de la Gestión del Patrimonio Cultural en el Ámbito Urbano: Planes Estratégicos y Distritos Culturales*. En Revista Electrónica de Patrimonio Histórico 1: 85-106. 2007.
- PYMEX, *Crece comercio electrónico en Perú y América Latina*, pymex, Portal de Comercio Exterior, Perú, Publicado el 7 de septiembre de 2009.

Fuentes de internet

- Encuestafacil.com, Sitio Web oficial, , recuperado el 2 de junio, 2010, disponible en: <http://www.encuestafacil.com>
- Fundacion ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). Recuperado el 6 de marzo, 2010, San José, Costa Rica. Disponible en: www.ILAM.org

- Internet Usage Statistics - The Internet Big Picture - World Internet Users and Population Stats, Estadísticas mundiales sobre uso de la Internet, consultado en la página electrónica: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Maestría Virtual en Museología de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), sitio *Web*, <http://www.maestriamuseologia.una.ac.cr/>
- Moodle, herramientas de capacitación virtual de código abierto, recuperado el 25 de junio, 2010, disponible en: <http://moodle.org/>
- Museo del Oro del Banco de la República de Colombia, Recuperado el 20 de abril, 2010, sitio *Web* oficial, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/museo/>
- Museo de Oro del Perú, sitio *Web* oficial, Recuperado el 20 de abril, 2010, Disponible en: <http://www.museoroperu.com.pe>
- Museo del Oro Precolombino de Costa Rica, sitio *Web* oficial, Recuperado el 20 de abril, 2010, Disponible en: <http://www.museosdelbancocentral.org/>
- Página *twitter* oficial de la Fundación ILAM, Recuperado el 2 de mayo, 2010, <http://twitter.com/sospatrimonio>
- Red de Cajas de Herramientas, MIPYME - Guatemala. Recuperado el 19 de marzo, 2010, Guatemala. Disponible en: www.infomipyme.com
- Terrasoft, *software* de CRM, Recuperado el 29 de julio, 2010, disponible en: <http://www.terrasoft-CRM-software.com/es/software/>
- Tienda del Museo de México, sitio *Web* oficial, Recuperado el 20 de abril, 2010, Disponible en: <http://www.tiendadelmuseo.com.mx/index.php>

Publicaciones electrónicas

- AmericaEconomía Intelligence, Estudio de Comercio Electrónico en América Latina, edición de 2008, publicación especial
- DeCarli, Georgina. *Un Museo Sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. UNESCO, San José, Costa Rica, 2007

- Fondo Monetario Internacional (FMI), *América Latina ayuda a confirmar la recuperación económica mundial*, Boletín del FMI, 24 de mayo de 2010
- Fundación ILAM (Instituto Latinoamericano de Museos). *Los diversos patrimonios en américa y el caribe*. Ediciones ILAM, San José, Costa Rica, 2009.
- García C, Néstor; *Las Industrias Culturales y el Desarrollo de los Países*, Publicación Electrónica, 2002, Recuperado el 7 de abril, 2010, San José, Costa Rica.

Otras fuentes

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica; *Ley de Fundaciones*, No. 5338, 1973
- Fundación ILAM, *Acta constitutiva de la Fundación ILAM*, Fundación ILAM, San José, Costa Rica, 1997
- Funda-Pro, *UNESCO: La educación superior crece, pero aún tiene grandes retos*, Boletín informativo trimestral de FUNDA-PRO, No. 24, Enero-Marzo de 2009
- Instituto de Estadística de la Unesco, *Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO 2009*, UNESCO, Montreal, Quebec, Canadá, 2009.
- Salas, T. *Curso Integrado de Alta Gerencia. Finanzas*. Universidad de Costa Rica, 2008.
- VISA INC., *El Volumen de Comercio Electrónico de Visa en América Latina y el Caribe Alcanza los US\$10.000 Millones*, por medio del portal de banca ebanking.cl, Santiago de Chile, 17 de marzo de 2010
- Zamora Baño, Francisco; *La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro*, Conferencia pronunciada el 9 de noviembre de 2002 en el Congreso sobre Patrimonio organizado en el seno de la exposición AR&PA en Valladolid, España.

Anexo metodológico

Con el propósito de establecer la metodología que se utilizará durante cada uno de los capítulos, se definen a continuación el tipo de investigación, los métodos, técnicas, instrumentos y fuentes utilizados para el desarrollo de cada uno de los objetivos del presente proyecto.

Objetivo I:

Definir un marco conceptual referente a la industria cultural, la estrategia de negocios, la investigación y planeación de *marketing*, el comercio electrónico y los principales elementos de evaluación de proyectos, para brindar una base teórica a la investigación y al desarrollo de la estrategia de comercialización.

Tipo de investigación

La investigación a utilizar para el desarrollo del objetivo I es del tipo documental, parte de la investigación y recopilación de información por medio de libros impresos, notas de seminarios, talleres y exposiciones, portales electrónicos (sitios *Web*) de instituciones del área, artículos de prensa y otras publicaciones escritas. Esta investigación se enriquece con el aporte de expertos en el tema, consultados por medio de entrevistas personales.

Como resultado de ello, se sintetiza la información obtenida de diferentes fuentes para definir y contextualizar en primer lugar el mercado de la industria cultural, y posteriormente describir los conceptos teóricos de mercadeo y finanzas relacionados con la estrategia de comercialización de bienes y servicios culturales.

Metodología

El tipo de método por utilizar para la elaboración del marco conceptual es de análisis sintético. Se pretende compilar la información relevante de la industria cultural y del área de mercadeo y finanzas desde la perspectiva de distintos autores y unificar los criterios con el fin de presentar conceptos integrales que sirvan como base para el proyecto.

Técnica

La técnica a utilizar es la recopilación documental. Por tal motivo, se investigan diversas fuentes bibliográficas, se selecciona la documentación más pertinente y se acumula la información relevante para la elaboración de la investigación, de manera a definir los conceptos de la manera más precisa posible para su utilización en el proyecto.

Fuentes de información

Las fuentes consultadas son principalmente de tipo secundarias, correspondiente a libros de texto, revistas, documentos y páginas electrónicas, tanto de la industria cultural como de las dos áreas de negocio a tratar, *marketing* y finanzas. También se recaba información por medio de fuentes primarias, en este caso personas del área, por medio de entrevistas personales

Objetivo 2:

Contextualizar a la Fundación ILAM dentro del mercado de patrimonio cultural y natural en América Latina; ; describiendo la situación actual dentro de la industria, sus estrategias de *marketing*, su entorno competitivo, su condición financiera, identificando sus socios actuales y potenciales, así como la oferta de productos.

Tipo de investigación

Para el desarrollo del segundo objetivo se utiliza la investigación de tipo descriptiva y de campo, con el propósito de contextualizar los gustos e identificar el comportamiento del consumidor de bienes y servicios culturales, así como las principales tendencias nacionales e internacionales y el uso de medios electrónicos en la industria cultural.

También se procura describir la historia de la Fundación ILAM, su situación organizacional, su enfoque y estrategia de venta de bienes y servicios culturales. Se busca asimismo hacer una descripción de la situación financiera de la institución, tanto de su desempeño como del manejo del área.

Metodología

Los métodos a utilizar para llevar a cabo este objetivo son de tipo de investigación documental y de campo, a fin de obtener una representación adecuada del actuar y

estrategia comercial de la Fundación, del comportamiento del mercado y de la rentabilidad generada.

Técnicas

Para determinar y comprender la operación de los talleres virtuales y otros servicios ofrecidos por la Fundación ILAM, sus propósitos actuales y pasados, su desempeño financiero y su estrategia de *marketing* se recurre a la recopilación documental y a la entrevista personal a diferentes miembros de la organización.

Para identificar y describir los socios comerciales del ILAM, actuales y potenciales, así como su oferta de productos, se hace uso de observación directa in situ, entrevistas personales a personal clave en las organizaciones e información documental suministrada por los socios, tales como registros de ventas y encuestas a los clientes.

Para conocer el cliente y definir el mercado actual se hace uso de investigación de mercado, observación directa y encuestas al consumidor actual y potencial de bienes y servicios culturales comercializador por la Fundación ILAM.

Instrumentos

Para las entrevistas personales a los miembros de la Fundación ILAM y de sus socios comerciales, se hace uso de una guía de pregunta informal según los temas a abarcar. En el caso de las encuestas al consumidor, se utilizarán como instrumento las encuestas cuyo ejemplar se observa en el anexo XX.

Indicadores

Para las entrevistas personales a los miembros de la Fundación ILAM y de sus socios comerciales, se emplean indicadores cualitativos para describir, de acuerdo con las personas entrevistadas, la historia, las operaciones y el carácter organizacional de la Fundación ILAM por una parte; y por otra la oferta de bienes y servicios por parte de ésta y de los socios actuales y potenciales que han sido identificados por la organización.

Se usan indicadores cuantitativos para describir la situación de ventas, los márgenes de utilidad, los aspectos financieros en general de las actuales operaciones de la Fundación

y de sus socios. Se usan indicadores mixtos para describir el mercado actual, los patrones de compra, el comportamiento y la percepción de los clientes.

Fuentes de información

Se utilizarán fuentes de tipo primario, tales como observación directa, entrevistas estructuradas y no estructuradas al personal de la Fundación ILAM, tal como la Directora y la Coordinadora de Proyectos, y a socios comerciales e instituciones participantes. Adicionalmente se recabará información del cliente por medio de la aplicación de encuestas electrónicas.

También se manejarán fuentes secundarias, al recurrir a material bibliográfico relacionado con la organización y industria, tanto impreso como en línea, entre ellos el portal electrónico y la documentación de la Fundación ILAM, las publicaciones de la UNESCO de documentos de organismos dedicados a la promoción de exportaciones, como PROCOMER y COMEX.

Objetivo 3:

Analizar la gestión estratégica, administrativa, mercadológica y financiera de la Fundación ILAM por medio de investigación bibliográfica y de campo, de manera a evaluar el desempeño de la empresa, sus condiciones actuales, ventajas competitivas, potencial de crecimiento, su administración y solidez financiera, para tomar los resultados como base para el desarrollo de la propuesta concerniente.

Tipo de investigación

El tipo de investigación necesaria para el desarrollo del proyecto es de tipo documental y de campo, con un componente analítico, de manera tal que se dé a conocer la situación a resolver.

La investigación busca conocer las opiniones personales de las partes participantes y recopilar apreciaciones de diversos campos, por medio de fuentes de información primaria y secundaria. Se basa en una porción importante en la información reunida en el Capítulo II para formar el análisis.

Con esto se pretende contar con elementos para comparar y determinar si las estrategias financieras y de *marketing* implementadas por la Fundación ILAM han sido adecuadas y

determinar las ventajas competitivas con las que cuenta y los riesgos que enfrenta a la hora de comercializar en línea su mezcla de bienes y servicios.

Metodología

El método a emplear es el de un análisis crítico, con base en los objetivos de la Fundación ILAM y sus socios, el estado de la industria cultural, la observación de campo, el estudio y la evaluación de los investigadores y el testimonio oral de otras partes. Se propone comparar la situación actual y potencial con la de la industria.

Asimismo, se utilizará la investigación documental de situaciones similares, con el fin de determinar la mejor manera de representar y analizar el escenario de la Fundación. Se tomará como base para la organización y la industria la información recopilada y estructurada que compone el Capítulo II del trabajo.

Técnicas

El instrumento para recabar apreciaciones personales por parte de partes involucradas será la entrevista personas. El análisis de mercado se efectúa con base en la situación del mercado y la mezcla de *marketing*.

La herramienta del FODA permite elaborar un diagnóstico de la situación actual de la organización, y el análisis de los estados financieros, y en particular del Estado de Resultados y del Análisis de Flujo de Caja, permiten llegar a conclusiones acerca de la administración financiera de la institución

Instrumentos

Para las entrevistas personales a los miembros de la Fundación ILAM y de sus socios comerciales, se hace uso de una guía de pregunta informal según los temas a abarcar.

Indicadores

Se usan indicadores cualitativos y cuantitativos para comparar el desempeño de la Fundación ILAM con organismos similares y evaluar sus ventas y rentabilidad de acuerdo con márgenes de ganancia y a sus objetivos de *marketing* y promoción patrimonial.

Fuentes de información

En análisis y la evaluación de *marketing* la Fundación ILAM se basa en las fuentes primarias, tales como la información obtenida de la observación, las entrevistas personales a la organización y sus socios comerciales, así como las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes actuales y potenciales.

Las fuentes secundarias se usan para obtener información acerca de otras organizaciones y de la industria, para tener puntos de comparación en la evaluación de desempeño.

Los datos financieros se obtienen de fuentes primarias suministradas por la Fundación y sus socios, tales como Estados Financieros, mientras que su comparación se hace tomando como base fuentes secundarias, documentales, con modelos de ventas y rentabilidad tomados de otras organizaciones de la industria o de campos similares.

Objetivo 4:

Definir una propuesta de estrategia de negocios para la plataforma de comercio electrónico de la Fundación ILAM que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Tipo de investigación

El tipo de investigación requerida para definir la estrategia de negocios del proyecto es del tipo analítica y propositiva, pues con base en las proyecciones financieras y el análisis de mercado se propone la estrategia de negocios a adoptar, que comprende la estrategia de *marketing* y la de finanzas, integradas de manera a determinar la mejor mezcla de mercadeo que debe implementarse para cumplir con los objetivos de promoción patrimonial y de rentabilidad de la Fundación ILAM.

La investigación está enfocado en encontrar un modelo de negocio que satisfaga los intereses de las diversas partes: ILAM, socios y clientes y cumplir con el objetivo principal.

Metodología

Con el propósito de efectuar la investigación del este objetivo, se utiliza el método de investigación documental para fundamentar la propuesta y el método analítico-sintético

para realizar una propuesta basada en el análisis de la información recabada en los capítulos anteriores, con tácticas concretas para su implementación..

Técnicas

La técnica a implementar es la recopilación y el análisis documental, con lo que aplica conceptos como la estrategia de negocio, el plan de mercadeo y modelos como el de administración de clientes. También se realizan proyecciones financieras, una evaluación de la inversión y escenarios de rentabilidad. Se sintetizan los principales conceptos para identificar la estrategia.

Instrumentos

Se recurre a modelos de planes de mercadeo y esquemas de rentabilidad como base para desarrollar la estrategia de negocio, que incluye la mezcla de *marketing* y el análisis de rentabilidad propuesto para la tienda en línea de la Fundación ILAM.

Indicadores

Se usan indicadores cualitativos y cuantitativos para determinar la mezcla de producto más idónea y las proyecciones financieras según el modelo de negocios planteado. En el caso de mercadeo, se determina un mercado meta, se define el número de consumidores y se plantean objetivos mensurables de *marketing*. En el área de finanzas, se utilizan indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN)

Fuentes de información

La información se obtiene principalmente de la investigación realizada y del análisis efectuado en el Capítulo III. Esto incluye de manera indirecta todas las fuentes primarias y secundarias anteriormente citadas.

Los modelos y esquemas para desarrollar una estrategia de negocios, un plan de mercadeo y un análisis de rentabilidad se toman de fuente secundarias, tales como propuestas reales tomadas de casos de empresas y organizaciones con un planteamiento similar al proyecto, propuestas teóricas tomadas de libros académicos y cursos, así como fuentes secundarias indirectas, tales como artículos de prensa y publicaciones acerca de negocios y planteamientos empresariales exitosos.

Objetivo 5:

Presentar las principales conclusiones del proyecto y las recomendaciones para su implementación por parte de la Fundación ILAM.

Tipo de investigación

Mediante el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, de acuerdo con la viabilidad de implementar la estrategia de negocio propuestas, las limitaciones que pudiera tener la organización, el nivel de preparación actual y los cambios proyectados en la industria, se pretende definir las conclusiones y recomendaciones del proyecto, tanto para su aplicación como para el desarrollo de ideas similares a futuro.

Metodología

El método sintético aplicado a la información recopilada permite desarrollar este objetivo. Se pretende partir de la contextualización de la industria, del análisis de la organización, de los factores que impulsan o entranan la implementación de la estrategia para recomendar acciones a tomar en este y otros casos futuros.

Técnicas

La técnica a utilizar es del tipo de análisis documental y de síntesis en el contexto de la industria cultural en América Latina.

Fuentes de información

Las principal fuentes correspondes a la información derivada de los objetivos anteriores, así como a fuentes secundarias de medios de comunicación especializados dirigidos a empresarios y emprendedores.

Anexos complementarios

Anexo complementario 1. Departamentos y roles de la Fundación ILAM

Con base en la información brindada en las entrevistas por la Directora General Georgina DeCarli y la Coordinadora de Gestión y Proyectos, Christina Tsagaraki, explicamos y detallamos los roles y las relaciones de los departamentos de la fundación.

Asamblea Fundación ILAM

Entre sus principales funciones se encuentra velar por el correcto funcionamiento de la entidad. Avala toda actividad que realice el organismo.

Junta Administrativa

Estos se encargan de designar y remover sus dignatarios cuya elección no corresponde a la Asamblea general, delegar a la Dirección General las funciones que estime convenientes, presentar a la Asamblea General los informes necesarios y revisar el presupuesto económico anual.

Dirección General

Entre las principales funciones que debe realizar la Dirección Gerencial se encuentra supervisar los procesos operativos de la Fundación ILAM, la administración de recursos materiales y financieros. Adicionalmente es el responsable de dirigir, coordinar, evaluar y controlar la marcha ordinaria del organismo.

Coordinador del Instituto

Se encarga de la supervisión de los departamentos de Ediciones ILAM, ILAM Doc y Talleres ILAM.

Coordinador de la Gestión y los Proyectos

Se encarga de la supervisión de los departamentos de Portal ILAM, Consultora ILAM y Tienda ILAM.

Ediciones ILAM

Ésta sección es responsable de la producción y disseminación de todo tipo de libros –tanto físicos como electrónicos-. Este proceso se compone de diversos pasos que van desde la

creación del libro por parte de la Fundación ILAM hasta el consumo de este por parte del lector.

Los pasos siguen la siguiente secuencia: (1) entrega del original, (2) evaluación editorial, (3) Revisión filológica y corrección de estilo, (4) Diagramación, composición y artes finales, (5) Impresión, (6) Encuadernación y acabados, (7) Circulación y venta

ILAM Doc (centro de documentación)

Este departamento corresponde al centro de documentación. Esta unidad se encarga de reunir, gestionar y difundir la documentación del área de conocimiento de la Fundación ILAM. Se encarga de hacer frente a la explosión documental, principalmente de contenido científico—técnico.

En general, es la unidad donde se encuentran conservados y almacenados los documentos necesarios para el funcionamiento de la institución. Su finalidad es servir de referencia y ayuda a los profesionales.

También, esta selección pone a disposición enlaces a documentos en línea, principalmente provenientes de América Latina, integrados en las siguientes categorías: Publicaciones Generales (revistas, glosarios, bibliografías), Teoría Museología, Gestión del patrimonio/Turismo, Legislación y Políticas, Administración, Registro y Documentación, Conservación y Restauración, Comunicación Educativa, Exhibiciones, Cultura y Desarrollo.

Talleres ILAM

Estos se encargan del desarrollo de las capacitaciones tanto físicas como virtuales de la Fundación ILAM. Es una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración, enfatiza en temas como soluciones de problemas y capacitación.

ILAM Regional

Departamento que elabora planes de cooperación, planifica y define las estrategias por seguir a nivel regional con otras instituciones latinoamericanas. Dentro de esta misma categoría, se sitúa la sede regional “ILAM Uruguay”, quien es la encargada de coordinar los procesos operativos en Uruguay.

Portal ILAM

Este departamento se centraliza todas las operaciones de desarrollo y mantenimiento del Portal ILAM. Entre sus tareas se encuentra el diseñar la plataforma, controlar, mejorar y actualizar el rendimiento del sitio *Web*, así como actualizar la información contenida de manera periódica.

Consultora ILAM

Se encarga de dar servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en el área de Museología, asesorando a empresas, fundaciones, organizaciones o simplemente a personas interesadas en el tema del Patrimonio.

Tienda ILAM

Son responsables del *e-commerce* de la Fundación ILAM, entre sus tareas principales consiste en la venta de productos y servicios a través de medios electrónicos como Internet. Adicionalmente, desarrollan una plataforma interactiva ofrecerle un acceso al cliente al catálogo de productos, listas de precios y folletos publicitarios, proporcionan soporte técnico y procesan la venta directa e interactiva de productos a los clientes.

Anexos de cuadros

Anexo de cuadros 1. Desglose de presupuesto para gastos de promoción, período 2010 (año 0) a 2015 -cifra en US\$-

	<u>Año 0</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Presupuesto de promoción ⁱ	2.000	1.360	1.889	4.367	3.055	3.947
Costos de referencia						
Costo de impresión - 500 brochures	300	300	320	330	350	350
Costo de impresión - 1.000 brochures	560	560	575	580	600	600
Costo de impresión - 1.500 brochures	820	820	830	830	850	850
Costo de impresión - 2.000 brochures	1.050	1.050	1.060	1.060	1.075	1.080
Costo de diseño - Un brochure ⁱⁱ	95	100	100	110	110	120
Inversión en promoción						
Diseño de brochures	190	100	100	330	110	360
Impresión de brochures - Fundación ILAM	560	300	320	580	600	600
Impresión de brochures - Talleres virtuales		300	320	330	350	350
Impresión de brochures - Tienda en línea	560	560	575	580	1.000	1.300
Campaña de Relaciones Públicas (publicity)	600		175	1.200	300	400
Participación en congresos, ferias y eventos	90	100	400	500	400	500
Publicidad en línea (pay per click, banners)				350	300	400
Traducción - Tienda ILAM				500		
+ CRM Terrasoft						
+ Personal de mercadeo						
+ Optimización de sitio Web de Fundación ILAM						
Costo total	2.000	1.360	1.890	4.370	3.060	3.910
Saldo ⁱⁱⁱ	0	0	-1	-3	-5	37

i El presupuesto anual para gastos de promoción consiste en el 1% de las ventas totales proyectadas para ese período. Esta proporción es baja de acuerdo con la teoría de marketing, pero es consistente con la filosofía de la Fundación ILAM de incurrir en pocos costos y de invertir en medios electrónicos de promoción y comercialización que permitan alcanzar los clientes sin costo o a muy bajo costo.

Los costos del software de CRM, del personal de mercadeo y de la optimización del sitio Web de la Fundación no son financiados por el presupuesto de promoción, a pesar de que tienen aspectos que intervienen directamente en la promoción.

ii Tanto el diseño como la impresión de brochures se refieren a brochures trípticos, doblados, a todo color en papel bond couché 100, brillante y a doble cara. El precio por cada brochure disminuye según la cantidad de brochures impresos.

iii El saldo es una aproximación, por lo que en algunos períodos da números negativos, aunque siempre inferior a una deuda de \$ 5. En la práctica, se puede aumentar en estos períodos la inversión en promoción por el monto necesario para que el saldo llegue a cero.