



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Museo del Tiempo.  
La creación de un producto Cultural.**

## TESIS

Que para obtener el título de

**Licenciado (s) en Ciencias de la Comunicación**

### Presentan:

Campos Castelán Rodolfo

Villagómez López Abigail

### Asesor:

Mtro. Carlomagno Fidel Ávila Rosales

Ciudad Universitaria, CD. MX., 2020



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I ¿Qué es un museo? .....	7
1.1 Tipos de museos.....	9
1.2 El origen de los museos .....	13
1.3 ¿Qué es una institución?.....	15
1.3 Los museos como Instituciones.....	18
1.4 Los museos en la Ciudad de México.....	19
CAPÍTULO 2. Los museos como cultura .....	21
2.1 Concepto de cultura .....	22
2.2 Los productos culturales y la Industria Cultural.....	28
2.3 Los productos culturales y su comunicación.....	32
2.3.1 ¿Qué es un marca?.....	33
2.3.1.2 ¿Cuáles son sus funciones?.....	35
2.3.2 ¿Qué es Imagen?.....	39
2.3.3 A manera de conclusión.....	42
CAPÍTULO 3. Los museos como negocio.....	43
3.1 ¿Qué es un negocio y como funciona?.....	43
3.2 El negocio y el museo .....	45
3.2.1 La empresa cultural .....	48
3.2.2 La práctica cultural dentro de un museo.....	52
CAPÍTULO 4. Marketing de museos. Plan de mercadotecnia.....	56
4.1 Los 3 retos de un museo. ....	58
4.2 Plan de Mercadotecnia – museo del tiempo.....	75
4.2.1 Antecedentes - Markuz frenner y El museo del tiempo. ....	76
4.2.1.1 Antecedentes publicitarios y de comunicación.....	78
4.2.2 Servicios que ofrece el Museo del Tiempo.....	80
4.3 La Estrategia .....	82
CONCLUSIONES.....	110
ANEXO A.....	112
ANEXO B – Relaciones conceptuales.....	119

# INTRODUCCIÓN

Los museos se han concebido a través del tiempo como instituciones permanentes de conocimiento, sin fines de lucro y accesibles al público. Esto nos lleva a vislumbrar la idea general de que todos o la mayoría de los museos están diseñados para generar y difundir conocimiento mediante la exposición de su acervo al público.

En México, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta) tenía contabilizados 1,168 museos hasta el 2015, lo cual nos posiciona como el país con más museos en el mundo. Esto no significa que la asistencia del público cubra la oferta de recintos culturales, pues según el “Estudio de visitantes a museos 2010” la razón principal para visitar un museo es la obligación; 27.2% lo hace porque se lo pidieron en la escuela.

No existe un acercamiento de las personas, muchas veces los museos son percibidos como lugares para gente culta que conoce sobre los temas que ve, lo cual es totalmente contrario a los objetivos de un museo, éstos buscan generar conocimiento, no evaluar el que tenga su público.

Por otro lado, si se toma en cuenta la definición del Consejo Internacional de Museos (ICOM por sus siglas en inglés) un museo se define como:

“Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que efectúa investigaciones sobre los testimonios materiales de personas y de su medio ambiente, adquiridos, conservados, comunicados y sobre todo expuestos con fines de estudio, de educación y deleite”.

Esta definición señala que un museo no busca aumentar sus ganancias, ofrecer al público las mejores experiencias y los mejores productos, pero ¿por qué no puede un recinto cultural perseguir esos objetivos?

Museos como el Louvre Abu Dhabi en Abu-Dhabi, han conseguido una experiencia única para su público basados en un modelo de negocio que tiene por concepto unir al mundo y su cultura a través del arte. Las tiendas de regalo,

los restaurantes y las zonas de descanso complementan y aportan nuevas formas de disfrutar una exposición dentro de éste y otros museos.

Al Museo del Tiempo lo compone un acervo de antigüedades que se encuentran abigarradas en una casa de dos pisos, donde inclusive es difícil avanzar. La calidad e importancia de las piezas se ve mermada por una composición mal ordenada dentro del lugar donde se exhiben.

El marketing es utilizado como recurso para generar un valor agregado en el público por museos como el Museo Memoria y Tolerancia o el Museo del Palacio de Bellas Artes; en el caso del Museo del Tiempo, mediante la correcta aplicación de estrategias de mercadotecnia y de comunicación establecerá un vínculo con su público que le permitirá generar utilidades.

La importancia de la mercadotecnia y la comunicación radica en el hecho de que la calidad de la experiencia museística determinará si el público que asistió una vez lo volverá a hacer, o bien, que este sea quien recomiende el museo a otros posibles visitantes<sup>1</sup> aumentando a su vez la auto sustentabilidad de este.

Por lo tanto, este trabajo busca la definición de una estrategia que permita establecer una relación comunicativa Museo-Público con el fin de generar relaciones más estrechas con sus visitantes; mediante un análisis que explique y exponga la importancia de la comunicación como proceso dentro de la mercadotecnia, pues juega un papel primordial para la consecución de algunos de sus objetivos más importantes:

- La construcción de marca.
- Su posicionamiento en un mercado determinado a través de la comunicación.
- El entendimiento de las necesidades del mercado para su cabal satisfacción.

Esto se traduce en beneficios como notoriedad ante el público, una imagen del museo que tenga concordancia con los intereses de sus consumidores y mayores utilidades para el negocio.

---

<sup>1</sup> Para efectos de esta investigación, se utilizarán indistintamente los términos “público” y “visitante” ya que ambos hacen referencia a las personas que visitan el museo.

La Ciudad de México (CDMX) es el segundo destino con más museos en el mundo –186 museos–, sólo después de Londres. Esto no significa que los mexicanos acudamos a estos recintos con regularidad. Según la "Encuesta de Consumo Cultural en la Ciudad de México" resulta más atractivo ver televisión, asistir a eventos deportivos o al cine.

Este hecho se puede relacionar a que asistir a un museo es percibido como una obligación escolar; después de la etapa formativa, sólo aquellos que cuenten con una fuerte experiencia cultural volverán por su propio pie, como se revisará más adelante.

Si nos preguntamos el porqué, encontraremos que muchas veces los museos funcionan como recintos donde se compila información sin ningún tipo de estrategia para la comprensión del público, dejan en ellos la responsabilidad de entenderla e interesarse por sus contenidos. La baja cantidad de visitas a estos recintos nos indica que esto debe cambiar.

El Museo del Tiempo, ubicado en el centro de Tlalpan, fue fundado por Markus Frenner, relojero suizo que buscó, mediante la fundación de un museo, compartir con el público su colección de relojes, radios, fonógrafos, teléfonos, sinfonólas y rockolas que datan de principios del siglo XX.

Sin embargo, la falta de experiencia en el campo lo llevó a crear un museo basado en un conjunto de piezas sin orden específico ni estrategia que atrajera a posibles asistentes. Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo generar una estrategia de marketing que convierta al Museo del Tiempo en un producto cultural capaz de generar recursos económicos para sostenerse financieramente.

Muchas veces es más fácil echar mano de otro negocio mediante un *“joint venture”*<sup>2</sup> donde ambas partes pueden salir beneficiadas. Un acuerdo, donde dos o más personas se unen para buscar un beneficio en común, en este caso, un negocio.

Ambas partes compartirán ganancias, responsabilidades, pero también las pérdidas que puedan surgir como consecuencia de las decisiones tomadas. En

---

<sup>2</sup> Este tema se abordará en el capítulo 4.

este caso, se propone que el Museo del Tiempo realice un *“joint venture”* con la empresa relojera Swatch, en la que ambas partes generen ganancias, tanto de comunicación, como financieras para cada uno.

De acuerdo con el Consejo Internacional de Museos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), un museo se define como aquella “institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y de su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que sea estudiado, eduque y deleite al público.”

Además de la UNESCO, existen otras asociaciones que también se encargan de definir a los museos; la Asociación Americana de Museos (AAS por sus siglas en inglés), define al museo como un centro que está “organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivos esencialmente estéticos o educativos”<sup>3</sup> y además tiene las siguientes características<sup>4</sup>:

- Posee, cuida o utiliza objetos tangibles, sean animados o inanimados, y los exhibe periódicamente.
- Tiene como mínimo un profesional o lo equivalente a una jornada completa.
- Está abierto al público de forma regular (...) al menos 120 días al año.

El *Institute of Museum and Library Services* define a su vez a los “pequeños museos” como “aquellas instituciones que tienen cinco o menos de cinco miembros de plantilla remunerados o no a jornada completa, o bien un presupuesto operativo anual inferior a 250,000 dólares”<sup>5</sup>.

A partir de estas definiciones es posible vislumbrar las distintas funciones que puede y debe cumplir un museo, de igual modo se aprecia la idea general de que todos o la mayoría de ellos están diseñados para generar y difundir conocimiento mediante la exposición de su acervo al público.

---

<sup>3</sup> American Association of Museum. "Museums Count: A report by the American Association of Museums". Kotler Neil y Kotler Philip. Estrategias y marketing de Museos. Ariel. Primera edición, Barcelona, España (2001), pp. 32.

<sup>4</sup> Íbid

<sup>5</sup> Op. Cit. pp. 34

La historia de esta noción que se tiene sobre los museos surgió en el siglo XIX en Europa, en la etapa posterior a la Revolución Francesa, cuando se conformaron los primeros museos nacionales de este continente, en dónde se le mostraba a la sociedad su patrimonio cultural.

Pierre Bourdieu publicó en 1969 su texto *El amor al arte. Los museos europeos y su público*. En este libro criticó la crisis de los museos a partir de varios estudios estadísticos. Llegó a la conclusión de que después de la etapa estudiantil, solamente quienes poseen una fuerte experiencia cultural previa visitan de manera regular dichas instituciones.

## 1.1 TIPOS DE MUSEOS

Ya se mencionó que objetivo primordial de un museo es la enseñanza que se pueda obtener en sus recintos, sin embargo, se debe seguir una línea respecto a los conocimientos que se ofrecen ligados a las características que cada museo tiene. Philip Kotler estructuró la siguiente clasificación de museos<sup>6</sup>:

- **Museos de arte**

Este tipo de museos suelen generar una menor audiencia, ya que ciertas formas de arte resultan desconcertantes e incluso de mal gusto para algunas personas.

Por otro lado, suelen tener dos tipos de públicos:

- a) Patronos, coleccionistas y donadores que aportan obras de arte y otros recursos para sostener los museos.
- b) Visitantes, amigos del museo y público en general.

Los museos de arte se enfrentan al reto de adquirir obras que son caras y valiosas mediante donaciones o patrocinios. En éste sentido, compiten con otros museos que buscan las mejores opciones para atraer a un número mayor de visitantes.

- **Museos de historia y lugares históricos**

Una cuestión importante de museos es la oferta que deriva de estos cómo los libros sobre un tema histórico o las conferencias que permiten una interacción con el público de preguntas y respuestas.

Las exposiciones como tal, sin embargo, son más selectivas, esto lleva a la necesidad de concentrar una gran cantidad de información e interpretación en una exposición de espacio limitado, lo cual puede llevar a la acusación de que la exposición está sesgada o excluye perspectivas.

- **Museos de ciencia**

Los museos de ciencia pueden complementar los recursos científicos limitados que poseen las escuelas, ofrecen exposiciones y herramientas

---

<sup>6</sup> Op. Cit. pp. 43-55.

interactivas que resultan atractivas para los jóvenes. Están orientados más a los procesos que a los objetos, por lo tanto, ofrece un mayor contacto con los visitantes.

- **Museos de historia natural y antropología**

Suelen poseer enormes colecciones que requieren grandes dosis de atención, cuidado y conservación, lo que significa plantillas muy amplias y elevados costes operativos.

Sus exposiciones suelen ser más duraderas que las de los museos de arte y ciencia. Por otro lado, al contar con colecciones significativas de antropología, se enfrentan al problema de repatriar parte de sus colecciones a grupos que reclaman su propiedad tradicional.

La conservación y educación medioambientales son programas importantes de los museos de historia natural, aquí radica una de sus mejores oportunidades para llegar a públicos más amplios.

- **Zoológicos y jardines botánicos**

Los parques zoológicos y jardines botánicos constituyen el tipo de museos más visitados en el mundo y en comparación con otros museos, cuentan con una tipología de visitantes más heterogénea.

En la actualidad, los zoológicos se encuentran a la vanguardia de los esfuerzos mundiales para salvar especies animales en peligro, proteger ecosistemas y concientizar a las personas sobre los desafíos que implica preservar la biodiversidad y el medio ambiente.

La nueva tendencia consiste en integrar y desarrollar conjuntamente las colecciones de animales, las plantas y especies botánicas y los ecosistemas en los que viven.

- **Museos infantiles y juveniles**

El desarrollo de los museos infantiles se ha acompañado de un énfasis creciente en el aprendizaje durante el preescolar y la infancia. El aprendizaje en la niñez puede potenciarse sustancialmente mediante estimulación multisensorial, experiencias táctiles y cenestésicas y entornos diseñados para favorecer la curiosidad e imaginación de los más jóvenes.

Por lo tanto, los museos infantiles se han convertido en importantes apoyos de la educación formal.

- **Museos étnicos y comunitarios**

Los museos comunitarios muestran sus culturas locales desde una perspectiva positiva, primero a los miembros del grupo cultural representado dentro del museo y, segundo, a los miembros de la sociedad en general.

Estos museos pretenden consolidar nexos comunitarios alimentando, a través de objetos y obras de arte, las ideas y símbolos que refuerzan sus identidades culturales.

- **Museos especializados**

Son museos dedicados a un objeto, personaje, deporte, música, literatura, etc., en específico y generalmente adoptan la forma de “salones de la fama”. Un ejemplo es el Time Museum, en Rockford, Illinois, dedicado a colecciones de relojes de todo el mundo.

- **Museos generales**

Algunos museos albergan colecciones relacionadas con campos diversos de conocimiento y la actividad humana. Se conocen como museos generales aquellas instituciones que engloban colecciones relacionadas con dos o más disciplinas.

Uno de los principales valores de los museos generales es la variedad de objetos que combinan y, por lo tanto, la oportunidad de explorar diferencias, realizar comparaciones e investigar modelos en el arte y la naturaleza.

- **Pequeños museos**

Su problema es que muchos de ellos tienen déficit de recursos y una demanda creciente de servicios. En general están situados en pequeñas comunidades rurales que no suelen ser destinos turísticos y tienen dificultades para conseguir exposiciones itinerantes o préstamos de otros museos.

Por otro lado, los pequeños museos están descubriendo el valor y los actos especiales para incrementar tanto los ingresos como el número de amigos, éstos son: picnics populares, cenas para los amigos, ceremonias de entrega de premios, desayunos benéficos y subastas. Este es el caso del Museo del Tiempo.

## 1.2 EL ORIGEN DE LOS MUSEOS

Los museos tienen sus orígenes en la antigua Grecia, mucho antes de la era cristiana, donde eran centros religiosos, espirituales, creativos y de erudición; con un número reducido de participantes y totalmente distanciados de la realidad cotidiana.

Uno de los primeros museos fue construido en Alejandría, Egipto, en el siglo III a.Cm, por Tolomeo II Filadelfo, el museo tolemaico desempeñó funciones de biblioteca académica, centro de investigación y retiro contemplativo.

En la antigua Roma, durante el siglo II a.C, los museos empezaron a asociarse a la recopilación y exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares y coloniales. Después de las guerras y las conquistas, los generales romanos volvían a la capital del imperio con miles de estatuas de bronce y mármol, objetos de oro y plata, botín de las campañas militares. El centro de Roma se convirtió literalmente en un museo, repleto de pertenencias de las naciones subyugadas.

Durante la Edad Media, la Iglesia católica se convirtió en una de las principales instituciones intelectuales y mecenas de las artes en el mundo occidental. A finales del siglo XV y bajo el mandato del papa Sixto IV, Roma había acumulado una colección de arte de proporciones incalculables.

En el siglo XVI, Italia atesoraba grandes colecciones privadas y edificios-museos que albergaban muestras botánicas y zoológicas, objetos históricos, restos de esqueletos, curiosidades, conchas, monedas, bronce, esculturas y pinturas. Existieron también en el siglo XVIII los llamados *gabinetes de curiosidades*: colecciones que describieran toda la gama de hábitats y culturas del planeta.

En la Europa moderna y en Inglaterra, las colecciones fueron construidas por reyes y nobles, instituciones eclesiásticas y, posteriormente, comerciantes acaudalados. Situadas en palacios y grandes residencias privadas, sólo eran accesibles a públicos muy selectos.

El primer museo universitario fue el Ashmolean Museum de la Oxford University, inaugurado en 1683. La literatura de la propia institución lo identifica como “el museo más antiguo construido con tal propósito” y como el primer museo que abrió sus puertas tanto a los eruditos como al público en general.

Los primeros museos públicos, accesibles a todo tipo de personas con independencia de su rango o clase, surgieron en Londres durante el siglo XVIII. Sir Ashton Lever, hacendado y licenciado en Oxford, reunió una colección significativa de pájaros vivos y, posteriormente de conchas, fósiles, pájaros disecados, ropas de tribus nativas, armas y todo tipo de objetos exóticos.

Tras superar la capacidad de su casa ancestral, inauguró un museo público en Londres en 1774. Se cobraba la entrada con el fin de cubrir costes y regular el número y los modales de los visitantes. La experiencia, sin embargo, fue bastante negativa, lo que indujo a Lever a publicar la siguiente noticia: “Pretendo informar al Público que, estando cansado de la insolencia de la Gente vulgar..., he llegado a la conclusión de rechazar la entrada al museo de las clases inferiores, salvo que estén provistas de un boleto expedido por un caballero o una dama a los que tenga el honor de conocer.”<sup>7</sup>

Durante los siglos XVIII y XIX se agudizó el dilema de los museos entre servir a los expertos, eruditos y estudiosos, por una parte, y fomentar el aprendizaje público por otra. Durante la etapa, fue habitual que los museos reservaran unas horas o épocas del año para las visitas de la gente común.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Op. Cit. pp. 37- 39

<sup>8</sup>ibidem

### 1.3 ¿QUÉ ES UNA INSTITUCIÓN?

Institución proviene del latín *institutio*, *-onis*, y se entiende como “el organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente; cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad”<sup>9</sup>. Se entiende entonces que las instituciones públicas fungen como mecanismos reguladores de acciones en el desarrollo social cotidiano de toda sociedad.

De lo anterior y en concordancia con María Dolores Rocha se entiende también a las instituciones como aquellos “órganos constitucionales y de contenido público y cuya eficacia en su aplicación incide en la población de un Estado”<sup>10</sup>.

Dicho de otro modo, las organizaciones que realicen una función pública de carácter autónomo, respecto a la estructura del propio Estado, serán definidas como instituciones.

Resulta entonces fundamental destacar la importancia de estos organismos, son ellos los que otorgan un cierto orden y equilibrio a las diversas acciones sociales. Como señala Augusto Hortal, las instituciones públicas “sirven de cauce para la cooperación social en la consecución de bienes comunes”,<sup>11</sup> surgiendo como respuesta a distintas necesidades en distintos contextos de distintas sociedades.

Cuando se habla de instituciones, resulta importante hablar de su clasificación: formales e informales. Las instituciones, según Douglas North en su libro “Instituciones, cambio institucional y desempeño económico”, son las encargadas de proveer las estructuras que determinan el cambio en los costos de transacción y transformación. Ello se debe a que existen dos tipos de restricciones para el cambio:

---

<sup>9</sup>Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española. Edición del Tricentenario [*on-line*]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?w=Instituci%C3%B3n&o=h>. Consultado el 2 de noviembre de 2015 a las 11:58 hrs.

<sup>10</sup>ROCHA, Ontiveros, María Dolores. *Reforma de las Instituciones Públicas en México* [*on-line*], página 282. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1594/15.pdf> . Consultado el 2 de noviembre de 2015 a las 12:06 hrs.

<sup>11</sup> Augusto Hortal, “El valor de las instituciones”, *Salterrae*, núm. 1203, Grupo de Comunicación Loyola, Santander, 2015, p. 663

- a) Informales: Son las normas y códigos de conducta y convenciones que generan una disminución en la incertidumbre y los costos de transacción.
- b) Formales: Reglas políticas, económicas y jurídicas que delimitan las normas en una sociedad para maximizar los resultados de la interacción humana; son leyes, constituciones políticas, estatutos, etcétera.

Todo sistema político necesita de instituciones, que principalmente se fundamentan en dos procesos diferentes: agregativos e integrativos según los autores March y Olsen, en su libro *El redescubrimiento de las Instituciones. La base de la organización de la política*.

Las instituciones con un proceso agregativo llevan a cabo negociaciones para que grupos o individuos involucrados aceptan sacrificar alguna de sus preferencias a cambio de satisfacer otras.

Por otro lado, las instituciones con un proceso integrativo son aquellas en las cuales los ciudadanos participan en una dinámica de creación de preferencias compartidas por todos.

Cada uno de estos aspectos ofrece una perspectiva distinta de la política y de la manera que esta influye en la formación de las instituciones que integran al Estado.

Por un lado, la agregativa sugiere que la política se perciba como un conflicto de intereses, los cuales deben negociarse entre ciudadanos a partir de una dotación inicial de recursos. Por otro, la integrativa recomienda que se establezca una actividad política cuya base sea la creación de valores y aspiraciones colectivas, capaz de cohesionar a la sociedad y de sostener a las instituciones que la integran.

En el caso de México, se consideran ambos procesos para la creación de instituciones; el integrativo como punto de partida de las preferencias de los ciudadanos y el agregativo para crear sentimientos de unidad social y confianza en el sistema político. Es por esta razón, principalmente, que un museo debe considerarse como una Institución. A través de la difusión de la cultura (labor fundamental de un museo) y de la exposición de su acervo a la sociedad, los

museos no sólo codifican no sólo las actividades comunes; sino que también constatan las obligaciones y derechos civiles que adquieren los miembros de cada sociedad.

### 1.3 LOS MUSEOS COMO INSTITUCIONES.

Cómo ya se vio con anterioridad, toda organización que realice alguna función pública de carácter autónomo, dentro de la estructura del Estado, es considerada como una Institución.

En este caso, los museos (con base en las definiciones señaladas previamente) cumplen con la función de educar y mostrar a la sociedad su historia y su patrimonio cultural a través de la exposición de su acervo; por tanto, también son consideradas como instituciones, ya sea públicas (cuando dependen del Gobierno) o privadas (cuando el propietario del recinto y del acervo es un particular).

En nuestra ciudad éstas instituciones son diversas, ya que se cuenta con museos públicos de arte, de zoología, de historia natural, observatorios, ruinas arquitectónicas, de alimentos, casas de personajes históricos convertidas en museo (Siqueiros, Frida Kahlo, León Trotsky, etc.) por mencionar algunos, y privados como el Museo de Cera, el Museo de Ripley, el Papalote Museo del Niño, el Museo Interactivo de Economía (MIDE), el Museo de Memoria y Tolerancia, etc.

La función de estas instituciones resulta entonces tanto integrativa como agregativa, a partir de la generación de conocimiento a la sociedad mediante sus colecciones (acervo), se busca crear un conjunto de símbolos capaces de legitimar al estado en primera instancia y unificar a la sociedad.

## 1.4 LOS MUSEOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Dentro del “Estudio de visitantes a museos 2010”, se mencionan distintos factores por los que un visitante suele guiarse al asistir a un museo, es decir, además de la “obligación”, existen diversos factores que determinan en conjunto, la asistencia o no a estos recintos.

Resulta interesante saber que el papel de la escuela es de gran relevancia en la asistencia a los museos, el 31.7% de los visitantes declararon haber conocido el museo por un maestro o un libro de texto.<sup>12</sup>

Dentro de estos factores podemos encontrar las instalaciones de los museos, las cuales deben estar en óptimas condiciones y contar con la capacidad de satisfacer la demanda cultural del visitante. En dicho estudio se muestra el siguiente gráfico dentro del que se presenta la valoración con la que los encuestados calificaron algunos museos; de los cuáles sobresalen el Museo Rufino Tamayo, el Trompo Mágico y el Museo de San Ildefonso.

Pero estas preferencias no se basan únicamente en el estado del inmueble, sino que toman en consideración cada elemento del museo, es decir, van de las partes al todo.

Un museo no es únicamente el espacio destinado para la exposición de un acervo cultural, sino que también lo integran el personal que labora dentro del museo, los señalamientos, los establecimientos comerciales que puedan encontrarse al interior, el personal de vigilancia, las exposiciones e inclusive las fichas que otorgan información al lector sobre lo que está observando.

En las gráficas ubicadas en el Anexo A de este trabajo, se muestra como los asistentes evalúan los elementos antes mencionados y cómo con base en esa evaluación determinan a cuál museo asistirán y a cuál no. Los datos aquí mostrados se refieren a los mismos museos de la Ciudad de México que aparecen en las gráficas ubicadas dentro del Anexo A.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo A

Cómo ya se resaltó, el público que asiste a los museos tiene preferencia por aquellos que logran cumplir con las expectativas en cuanto a instalaciones y personal, es decir, los museos que cuenten con la infraestructura y personal adecuado para albergar tanto el acervo como a visitantes serán los preferidos para ser visitados. No basta contar con una infraestructura y personal adecuado dentro de la Institución para asegurar que tenga afluencia de visitantes.

Los museos en la Ciudad de México pueden dividirse por el tipo de acervo que ofrecen al público, este puede ser expuesto temporal o permanentemente. El acervo cultural que el museo expone o dicho de otro modo, la oferta de productos culturales que le ofrece al público es igualmente valorada por los visitantes<sup>13</sup>.

Se puede deducir que en la Ciudad de México existen muchas tácticas para la captación de públicos, como las tiendas, cafeterías, restaurantes y exhibiciones que dejan un poco de lado las funciones educativas de un museo. Estas técnicas deben estar enfocadas a satisfacer cabalmente lo demandado por el cliente, pero, no todos los museos son capaces de llevarlo a cabo. Por esto, el museo como fórmula y la relación que construye esta con la obra expuesta y el público, están en crisis.

La forma de mirar nuestro pasado y presente como nación y humanidad ha cambiado. No existe un vínculo con el patrimonio simbólico, material o de conocimiento que hemos heredado e inclusive nos puede parecer indiferente o ser algo totalmente ajeno a nosotros.

Es por ello que la creación de significado resulta importante a la hora de, establecer una relación con los intereses del público, los cuales se modifican constantemente, es decir, esta creación de significados debe ser dinámica y coherente.

---

<sup>13</sup> Ver gráficas en Anexo A

Los museos desde sus primeros cimientos han tenido como objetivo transmitir el conocimiento de una manera accesible para el público, esto no ha cambiado, podemos encontrar cientos de museos con cientos de temáticas diferentes.

Sin embargo, la gente no recurre a ellos, se perciben como aburridos y no son el primer lugar en el que se piensa cuando nos sobra un poco de tiempo. De acuerdo con el “Estudio de visitantes a museos 2010”, la razón principal para visitar un museo es la obligación.

Y debemos preguntarnos el por qué, si hasta hace un siglo eran tan apreciados que solo eran accesibles a públicos muy selectos.

Los museos no han cambiado, lo que se ha transformado es la forma de ver el mundo que nos rodea. Vivimos en la era de la globalización en la que las diferencias culturales se entremezclan y la identidad, que antes diferenciaba a grupos de otros, pasa a mutar conforme los medios y la inmediatez que producen las nuevas tecnologías que establecen lo que debemos apreciar.

Hoy somos consumidores de lo que nos ofrece la industria cultural, esta industria descubrió que no se necesitan dominar territorios físicos para poder conquistar los territorios de la mente<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Para entender mejor la relación de conceptos que se mostrará en el presente capítulo, ver Anexo B “Esquema Conceptual”.

## 2.1 CONCEPTO DE CULTURA

El término cultura, a través del tiempo, y dependiendo de la postura del conocimiento desde el cual se analice, adopta diversas definiciones. Lo abordaremos desde la postura “Sistemática de la Acción”<sup>15</sup> o bien desde la teoría crítica que tiene como máximo exponente a la Escuela de Frankfurt.

La escuela de Frankfurt fue la encargada de realizar una crítica constante a la cultura de occidente y a los medios de comunicación como parte de esta. Una parte de la escuela pensaba que el capitalismo sucumbiría inevitablemente mientras que la otra pensaba que el sistema era una poderosa red de relaciones capaz de superar sus dilemas internos, transformándolos en hechos sociales fundamentales.

Esta escuela parte de una filosofía de la historia y de una teoría social propia, estructurada por medio de pensamientos que le posibilitan escapar de ciertos dogmas planteados por otras perspectivas; una postura sistemática de la acción.

En esta postura del conocimiento, los pensadores proponen la emancipación y libertad humana a través de cambios sociales; adoptar una posición de crítica ante la sociedad burguesa, la modernidad y cualquier orden establecido por el sistema.

En este modelo, se pueden ubicar distintas corrientes de pensamiento, tales como: el materialismo histórico, el materialismo dialéctico, la teoría de la acción, entre otras.

El método que se utiliza en esta postura es el de ubicar a los procesos sociales de producción dentro de una dicotomía muy interesante: producción/consumo, la cual se ocupa de las contradicciones entre condiciones materiales y representaciones culturales, dominación y enajenación.

---

<sup>15</sup>Mardones y Ursua, *Filosofía de las ciencias humanas y sociales; Materiales para una fundamentación científica*, 6ta. Edición. Ed. Fontamara, 1994. México, D.F., p. 260

En la postura sistemática de la acción, la finalidad del qué hacer del científico consiste en emancipar (liberar y transformar) a la sociedad a partir de la generación del conocimiento.

Habermas, un destacado pensador adscrito a esta postura, afirma que tanto en las ciencias naturales como en las sociales existe *a priori*, que en toda acción humana social se entiende desde la intersubjetividad. La concepción de intersubjetividad<sup>16</sup> fue concebida por Alfred Schütz; quién para poder describir en este concepto retoma a Edmund Husserl (1927) y su “Lebenswelt” (mundo de vida).

Señala además que el diálogo es la base de la ciencia, pues tiene que indicar los medios para alcanzar los fines de la razón. Con esto Habermas afirma que, en lo social, entender la comunicación es igual a entender la mediación dialógica.

Ahora bien, en lo que respecta a la definición de cultura; la UNESCO define a la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social”. En ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo.

Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. Mediante ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>Es preciso señalar que la intersubjetividad se encuentra ligada a la fenomenología; utiliza la conexión de sentido entre el actor social y su actuar cotidiano en el mundo o de la historia en sus representaciones sociales.

<sup>17</sup> Obtenido de: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>. Consultado el día 20 de marzo de 2016 a las 8:42 hrs.

Si tomamos como referencia esta acepción de cultura y también lo establecido por la postura sistemática de la acción, podremos comprender cómo se articulan los modos y formas de generar e intercambiar cultura.

Hablar de cultura es hablar también de identidad; no se debe olvidar que la cultura le permite a la sociedad tener la percepción de las relaciones entre sí misma y con otras sociedades; entre el individuo mismo y otros. La identidad faculta a cada individuo o grupo de individuos para que encuentre su auto-significación o sentido de pertenencia.

La cultura también puede ser entendida como “la combinación entre las singularidades de cada grupo o lugar y las singularidades de la sociedad global como un todo lo que nos permite reconocer, hoy, las configuraciones identitarias”<sup>18</sup>.

La identidad en la sociedad se encuentra en crisis; la “aldea global”<sup>19</sup> en la que nos encontramos hace perder la individualidad de un grupo social; en este sentido quiero decir que dicha aldea, en algunos casos, excluye algunas sociedades de ella, generando patologías identitarias.

De acuerdo con Tereza Scheiner, la cultura se ha mundializado gracias al marketing y a la promoción que esta disciplina hace de la cultura; ella señala que la “globalización se manifiesta en el campo de la cultura, con la forma de mundialización. Reforzada por el marketing global, la mundialización cultural se expresa básicamente como industria [industria cultural (tema que se abordará más adelante)], y se organiza como sector productivo, difundiendo y reiterando patrones y valores prevalecientes en los centros dominantes”<sup>20</sup>.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta el papel de los medios de comunicación, sin ellos, el marketing no tendría la capacidad de alcance para mundializar la cultura, que, aunque se encuentra presente por igual en diversas partes del mundo, tiene elementos que la hacen particular de cada área geográfica en la que se presenta.

---

<sup>18</sup> Scheiner, Cristina Tereza. *El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. CUIUILCO, número 44, septiembre – diciembre, 2008, p. 20.

<sup>19</sup> Véase *La Era de la Información: El poder de la identidad* de Manuel Castells.

<sup>20</sup> Ídem

Esto conduce a la dicotomía planteada por la Escuela de Frankfurt; producción / consumo, la cual nos permite vislumbrar como son redefinidas las diversas manifestaciones culturales: lo local se exporta al mundo y lo viejo se redescubre y se presenta como algo novedoso. También se desarrolla un nuevo proceso; la globalización como recreadora de identidades, culturas y naciones, adecuándolas a una nueva arquitectura transnacional.

El valor que se le otorga a la cultura es sólo adquisitivo y económico. No se interesa en la producción sino en la reproducción en serie. En palabras de Fredric Jameson, señala que:

“En la cultura posmoderna la ‘cultura’ se ha vuelto un producto por derecho propio; el mercado se ha convertido en un sustituto de sí misma y en una mercancía, como cualquiera de los productos que contiene: mientras que en la modernidad era, de una forma insuficiente y tendenciosa, la crítica de la mercancía y el esfuerzo por conseguir que ésta se trascendiera a sí misma. La posmodernidad es el consumo de la pura mercantilización como proceso”<sup>21</sup>.

En esta lógica, los significados de conceptos como nación, territorio, patrimonio y producto cultural adquieren una nueva dimensión. La identidad es entendida como una construcción continua, esto la vuelve dinámica y le genera tanto al individuo como a la sociedad una necesidad de renovación constante “por medio de las relaciones con el consumo, por la capacidad de crear y mantener articulaciones y por la aceptación de diferencias”<sup>22</sup>.

La cultura se convierte entonces en un reciclado de todo lo que se utilizó en la modernidad: no se tienen nuevas ideas, al contrario, se copian modelos y estilos pasados para volverlos a reproducir y masificar. “El cambio de los códigos y la caída barométrica de la dignidad léxica es, como poco, un índice del desplazamiento que ha sufrido la estética tradicional y de la transformación de la esfera cultural en los tiempos modernos”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup>Jameson, Fredric. Teoría de la Posmodernidad. Editorial Trotta, España (1996). Página 10

<sup>22</sup>Scheiner, Cristina Tereza. *El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. CUIUILCO, número 44, septiembre – diciembre, 2008, p. 21.

<sup>23</sup>Jameson, Fredric. Teoría de la Posmodernidad. Editorial Trotta, España (1996), p. 220.

Dicho lo anterior, la cultura se convierte en un conjunto de formas de vida, hábitos, tradiciones, valores, creencias, conocimientos y expresiones propias de una sociedad que, mediante reflexiones y críticas, es capaz de determinar y modificar sus valores y modos de actuar de manera constante. Renovándolos cuando estos dejen de ser consumibles por los individuos que la integran.

Hoy todo es ofrecido con inmediatez, al grado de ofertarlo por el medio más rápido y con mayor facilidad de acceso: el Internet. Los productos culturales se llegan a ofrecer de manera *on-line* o en *streaming*. La lógica del mercado mundial señala que “ya no es necesario dominar territorios geográficos para ejercer influencia sobre los territorios de la mente”<sup>24</sup>, es una nueva forma de colonizar y de acceder a la cultura, basta con abrir el navegador y quedar expuesto a la gran oferta de productos culturales que la Industria ha puesto al alcance de las masas, en sus distintas clases sociales.

Bourdieu explica esto analizando el fenómeno de las visitas a los museos de la siguiente forma: “La asistencia a los museos aumenta a medida que ascendemos de nivel económico y cultural, las posibilidades de acceso y de éxito en la escuela crecen según la posición de clase que se ocupa y las precondiciones recibidas de la formación familiar (...) El acceso a las obras culturales es privilegio de la clase cultivada”<sup>25</sup>.

A propósito de la producción globalizada de la cultura, García Canclini señala que no es posible garantizar la sustentabilidad de una sociedad sin el enfrentamiento de las coincidencias y diferencias entre el saber global (el cual debe configurar a cada grupo social como componente de una “humanidad contemporánea”) y el saber local, que define las identidades fundamentales de los grupos.

El consumo global de productos culturales y la búsqueda de un mejor futuro obligan a la sociedad a satisfacer una necesidad de reintegración de culturas y valores decaídos o considerados como perdidos. La misión de la Industria

---

<sup>24</sup>Scheiner, Cristina Tereza. *El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. CUICILCO, número 44, septiembre – diciembre, 2008, p. 22.

<sup>25</sup>Bourdieu, Pierre y Alain Darbel. *El amor al arte, los museos europeos y su público*. Paidós Ibérica, Barcelona, 2003, p. 69.

cultural es entonces: asegurar la expresión identitaria de los individuos dentro de una sociedad en una ética de pluralidad.

## 2.2 LOS PRODUCTOS CULTURALES Y LA INDUSTRIA CULTURAL

Para la industria cultural todos los sectores en los medios de comunicación (cine, radio, revistas, etc.) forman un sistema general, en el cual sus elementos se complementan unos con otros para generar la información que forje en los sujetos los ideales y valores bajo los cuales viven día con día.

Este sistema tiene como finalidad lucrar con el modelado los ideales y, por tanto, con el comportamiento de la gente. La cultura, como antes sucedía, ya no se ofrece con el objetivo de educar, apreciar el arte o de hacer pensar por sí mismos a aquellos que la contemplan; se tergiversa de tal manera que sirva a actores económicamente fuertes para someter a los más débiles. Todo es un negocio.

Adorno y Horckheimer ejemplifican este hecho de manera acertada al utilizar el ejemplo de los sueldos que perciben los directores generales de los medios de comunicación que se definen a sí mismos ya como una industria.

No se necesita disfrazar la verdad y vender a los medios como arte, “la verdad de que no son sino negocios le sirve de ideología que debe legitimar la porquería que producen deliberadamente.”<sup>26</sup>.

De esta manera se establece una fórmula exitosa, esa que se sabe de ante mano, funcionará para el consumidor: cada producto del mismo tipo es siempre parecido entre sí, con algunas insignificantes variaciones. El objetivo es siempre manipular a los consumidores para consumir el producto.

Aunque las personas se aburren de lo mismo, sólo basta una pequeña variación en el producto ofrecido para que este vuelva a ser novedoso. “Lo que los conocedores discuten como méritos o desventajas sirve sólo para mantener la apariencia de competencia y de posibilidad de elección”<sup>27</sup>.

“Para todos hay algo previsto, a fin de que nadie pueda escapar”<sup>28</sup>. Así las personas se vuelven no más que números estadísticos bajo los cuales es posible

---

<sup>26</sup> Adorno, Theodore y M. Horckheimer. *La Industria Cultural, Ilustración como engaño de masas*. Tercera edición. Editorial Trotta, Madrid, 1998, p. 166.

<sup>27</sup> Ídem.

<sup>28</sup> Op. Cit. pp. 168.

encasillarlos en diferentes tipos y ofrecerles lo que necesitan según su comportamiento.

El objetivo es que cada producto debe ser lo más consumible posible y esto se realiza a través de la ambigüedad de la idea que se quiere vender. Siempre se le da un valor agregado a cada cosa que se vende, podemos tener dos relojes que funcionalmente sirven para lo mismo, pero que socialmente dan un valor diferente a quien lo porta. Se busca vender de una manera poco objetiva.

De esta manera, la industria cultural asigna cierto valor a cierto producto dependiendo a quién va dirigido, no obstante, se trata siempre del mismo producto, que aun teniendo variaciones (únicamente en el discurso por el cual se promociona) no cambia en su base.

Se debe mencionar que la industria cultural no solo controla la producción de los productos culturales, también manipula a aquellos que los consumen mediante la limitación de la imaginación y la realidad de los consumidores asignados.

Los medios y la forma de presentar lo que se vende al consumidor, generan ilusiones de la vida cotidiana y de esta manera moldean “la ilusión de creer que el mundo exterior es la simple prolongación de lo que se conoce en el cine”<sup>29</sup> o de manera más general, en los medios de comunicación.

Antes, las personas letradas y medios como el periódico respondían a sí mismos con contenidos propios que generaran la información necesaria para transmitir la cultura. Sin embargo, con la industrialización y la búsqueda de lucro en todos los sentidos, estos medios hoy responden a intereses y decisiones de personas con poder pero que desconocen el funcionamiento de la transmisión del conocimiento y buscan sólo la funcionalidad de la industria.

Por otro lado, aquellos que consumen los contenidos, son manipulados de tal manera que no se percatan del detrimento en la calidad de estos y, al contrario, los adquieren de la mejor manera posible porque creen que estos son los que los hacen felices.

“Los consumidores son los obreros y los empleados, agricultores y pequeños burgueses. La producción capitalista los encadena de tal modo

---

<sup>29</sup> Ídem.

en cuerpo y alma que se someten sin resistencia a todo lo que se les ofrece. (...) Las masas tienen lo que desean y se aferran obstinadamente a la ideología mediante la cual se les esclaviza. El funesto apego del pueblo al mal que se le hace se anticipa a la astucia de las instancias que se les ofrece. (...) La industria se adapta a los deseos por ella misma evocados.”<sup>30</sup>

Sin embargo, la industria cultural no sólo modela los gustos y valores de las personas, también las acostumbra al miedo y la violencia como un mecanismo para someterlas. No es una violencia física, sino una violencia que se asimila como “normal” porque se ven en los programas y publicaciones que se presentan al público y, como se dijo antes, los consumidores creen que estos contenidos son la prolongación de la vida real.

Pero ¿de qué manera se le hace creer a una persona que el miedo es algo normal? La respuesta es mediante la risa que provocan los programas, esta desvanece la sensación de miedo, aunque lo que lo provoca siga ahí.

“Ella (la risa) anuncia la liberación, ya sea del peligro físico o desde las redes de la lógica. La risa reconciliada resuena como el eco de haber logrado escapar del poder; la terrible vence el miedo alineándose precisamente con las fuerzas que hay que temer”<sup>31</sup>

Y se elimina tanto de las mentes la violencia y el miedo, que las personas creen ser felices mirando desde una visión de espectadores a aquellos que han podido lograr el “éxito”, ese que sólo consiguen unos cuantos y que los alumbra con la posibilidad, mínima de que también ellos puedan disfrutar de sus mieles.

Pero este éxito es siempre inalcanzable. Un sueño a medias en el que se toma a alguien común para dotarlo de riquezas y fama. De esta manera, el espectador se ve identificado con la persona que es igual a él, pero al mismo tiempo se marca una distancia enorme entre la persona común y la millonaria que se ve en pantalla.

---

<sup>30</sup> Op. Cit. pp. 178

<sup>31</sup> Op. Cit. pp. 185

“Todos” tienen la posibilidad de llegar a ese éxito, pero eso son los hombres, un todo genérico dentro del cual se encasillan a personas “absolutamente sustituibles, la pura nada.”<sup>32</sup>

De esta manera, la industria cultural sólo utiliza la parte de la realidad o cultura que necesita para llegar al fin comercial que requiere. Se busca siempre la abstracción:

“Precisamente su vaguedad, su aversión casi científica a comprometerse con algo que no pueda ser verificado, sirve eficazmente de instrumento de dominio (...) Ella (la industria cultural) se mueve con extraordinaria habilidad entre los escollos de la falsa noticia identificable y de la verdad manifiesta, repitiendo fielmente el fenómeno con cuyo espesor se impide el conocimiento y erigiendo como ideal el fenómeno en su continuidad omnipresente.”<sup>33</sup>

Aquel que quiera atentar contra el sistema será marginado por el hecho de salir de lo normal, de lo que se espera de él. Se le ve como ajeno a los estereotipos de los que se sirve el monopolio para mantenerse con el poder. “Inevitablemente, cada manifestación particular de la industria cultural hace de los hombres aquello en lo que dicha industria en su totalidad los ha convertido ya”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Op. Cit. pp. 190

<sup>33</sup> Ídem

<sup>34</sup> Op. Cit. pp. 172

## 2.3 LOS PRODUCTOS CULTURALES Y SU COMUNICACIÓN.

En este apartado se revisarán la importancia que tienen las comunicaciones y promociones de los productos culturales, así como un análisis de las cuatro herramientas que propone Kotler para una comunicación efectiva con los públicos: publicidad, relaciones públicas, marketing y promoción de ventas.

Para comenzar esta revisión, debemos hablar primero del concepto “imagen de marca”. Dicha imagen debe ejercer un cambio en la conducta de los consumidores (respuesta) para que estos sientan la necesidad de comprar el producto. La imagen de marca a su vez representa una vía rápida para captar la atención del consumidor y generar confianza.

Se hará una revisión detallada de qué es la “marca”, su origen, historia y actualidad para poder entrar de lleno a la creación y gestión de imagen de marca y su comunicación como producto cultural.

### 2.3.1 ¿QUÉ ES UN MARCA?

Al respecto de la marca, Joan Costa señala que es una palabra y una cosa, pero además de esto la marca es también un fenómeno social y económico. Pero, ¿por qué hemos de hablar primero de la marca y luego de la imagen? Es porque la marca precede a la imagen y no al revés; la imagen es la proyección de la marca ante la sociedad.

Como palabra, marca es un concepto ambiguo y resulta necesario reducir su polisemia. Es decir, si nosotros preguntáramos a cualquier persona “¿qué es una marca?” obtendríamos una infinidad de definiciones dependiendo a quién se le pregunte; un publicista, un ejecutivo, un lingüista, un mercadólogo, etcétera, cada uno nos dará su concepto. El problema aquí no es qué definición sea la correcta o no, sino que cada respuesta se encontrará de alguna manera sesgada y por lo tanto incompleta ya que sólo representa una parte del todo.

“El todo es más que la suma de sus partes” y la marca es “el todo y las partes”<sup>35</sup>. A medida que pasa el tiempo, las partes de la marca se han diversificado y progresivamente dotando de una mayor complejidad a este todo que es la marca. Esta complejidad se da no sólo al número de elementos que integra, sino que también se debe a las interacciones entre cada una de estas partes.

La marca como cosa aparece tiene su origen en las primeras transacciones comerciales con el único fin de distinguir o identificar el origen de diversos productos inclusive evidenciar la pertenencia, por ejemplo, del ganado.

Cómo fenómeno, la marca se origina en la cima de la pirámide de las necesidades de Maslow, siendo asequible sólo para aquellos individuos que han cubierto las necesidades más básicas de la misma.

Ahora bien, la imagen como término no es menos ambiguo, se habla de imágenes retinianas (neuro fisiólogos), de imágenes oníricas (psicoanalistas), imágenes mentales (psicólogos), imágenes plásticas (artistas y diseñadores), imágenes poéticas (literatos), etcétera. De igual modo, entre cada técnica hay

---

<sup>35</sup> Costa, Joan. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Editorial Paidós, Barcelona, España (2004), p.18.

nombres dependiendo del tipo de imagen: fotografías, infografías, radiografías, termografías. Aquí cabe la interrogante ¿serán lo mismo cada una de estas imágenes? La respuesta nos guiará a la siguiente cuestión ¿a qué imagen y a qué marca nos referimos cuando hablamos de estos conceptos?

Siendo objetivos, la marca no representa más que un signo sensible, verbal y visual<sup>36</sup>. Es signo verbal por el nombre, pues la marca circula con la gente, por la gente y entre la gente; no puede existir algo que no sea nombrado. Es signo visual ya que de lo lingüístico se transforma a lo visual ya que la marca se muestra de diversas maneras y en diversos medios; esto obedece a la mayor fuerza que tiene la memoria visual sobre la auditiva, es decir, “un nombre merece ser visto”<sup>37</sup>. Es signo sensible porque los modos de relación con la gente y de expresión provocan emociones en los consumidores (lealtad, apego, identidad, odio, etc.); una reacción que puede ser favorable, neutra o negativa.

Con base en la semiótica, “marca” es señal y signo. Señal en primer lugar por el acto de dejar una huella sobre algo (el acto de “marcar” una superficie) y signo en segundo porque es una significación de algo concreto y por su intención comunicativa.

Una marca es signo verbal y además visual. Es pronunciable y audible; se verbaliza, se escribe o se habla con el fin de criticar, apoyar, rechazar o comprar algún producto o servicio. Es visible, inmediato a la percepción y proyectado hacia nosotros como receptores, emisores y hablantes de la marca.

Por lo tanto, se puede decir que una marca es siempre, un signo superpuesto (visible, audible y pronunciable); superpuesto a un café, a una computadora, a unos tenis, a un lápiz y hasta a una llave. Un signo indisociable a un determinado producto, servicio o empresa.

---

<sup>36</sup> Op. Cit. pp. 19

<sup>37</sup> Ídem

### 2.3.1.2 ¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES?

Si bien se ha dejado claro que somos receptores, emisores y hablantes de una marca, también se debe puntualizar el papel de los actores, pues es debido a la integración de la marca en nuestros hábitos, lenguaje, memoria y en cómo afecta nuestra conducta que lo somos.

La marca posee una función de comunicación que no puede dejarse escapar, obedece a su condición verbal y visual. La condición visual obliga a que la comunicación sea unidireccional (del propietario de la marca al consumidor) y le pertenece exclusivamente a la empresa; ella es quién la gestiona y explota; se dirige a la vista y no deja opciones más que contemplarla, percibirla, recordarla y en algunos casos, idealizarla. La comunicación en la condición verbal es bidireccional (propietario – consumidor – propietario) y a diferencia de la visual, esta le pertenece al consumidor, a la empresa y a la sociedad, la marca se incorpora a la cultura misma.

La marca tiene como único objeto comunicacional distinguir y diferenciar aquello que la empresa ofrezca (producto o servicio) inclusive hasta de ella misma. Esta característica singularizadora de la marca define a su vez una segunda función: identificarla.

Como bien señala Joan Costa:

“la fusión de estas dos funciones fundamentales es el designio y la utilidad de (todas) las marcas en el sistema libre de mercado (...) la de señalar y diferenciar los productos/servicios y comunicar la identidad de todo aquello que la marca distingue y ampara; el producto, la línea de productos, el envase y empaque, el servicio, la empresa, las instalaciones, el punto de venta, el *merchandising*, la publicidad, la flota de transporte, la información, Internet...”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Costa, Joan. *La marca. Creación, diseño y gestión*. Editorial Trillas, México (2010), p.12.

De igual forma, la marca por ser un signo posee funciones cómo:

- **Función semiótica:** la marca debe significar algo positivo y deseable. Es decir, debe designar; Apple significa tecnología, pero también significa computadora, Tablet, Smartphone, iPod, Steve Jobs, confiabilidad, garantía, seguridad, estatus, etc. No significa lo mismo que Windows, HP, Samsung; aunque algunos de los anteriores significados pudieran estar también presentes en ellos.
- **Función mnemónica:** Una marca debe ser recordada por el consumidor y la sociedad.

Cómo se puede observar, la marca trabaja en dos campos diferentes pero complementarios. Cada uno de estos campos posee diferentes funciones<sup>39</sup>. El primero es el campo de la percepción (relativo al consumidor y a la sociedad) con cuatro funciones:

- **Sensoriales**
  - **Pregnancia:** Es la fuerza con la que se impregna a la mente para generar un recuerdo.
  - **Estética:** Despierta emociones (se pretende que sean positivas todas) en el consumidor, es decir, lo seduce.
  - **Asociatividad:** Vincular la marca con significados positivos y con la empresa dueña de esta.
  - **Recordabilidad:** Imponerse en la memoria sensorial además de en la mental. Es decir, que el consumidor siempre recuerde como se sintió cuando compró ese producto/servicio.

El segundo es el campo del mercado (relativo a las empresas que ofrecen productos y servicios) donde desempeña cuatro funciones que dictan el quehacer de la marca:

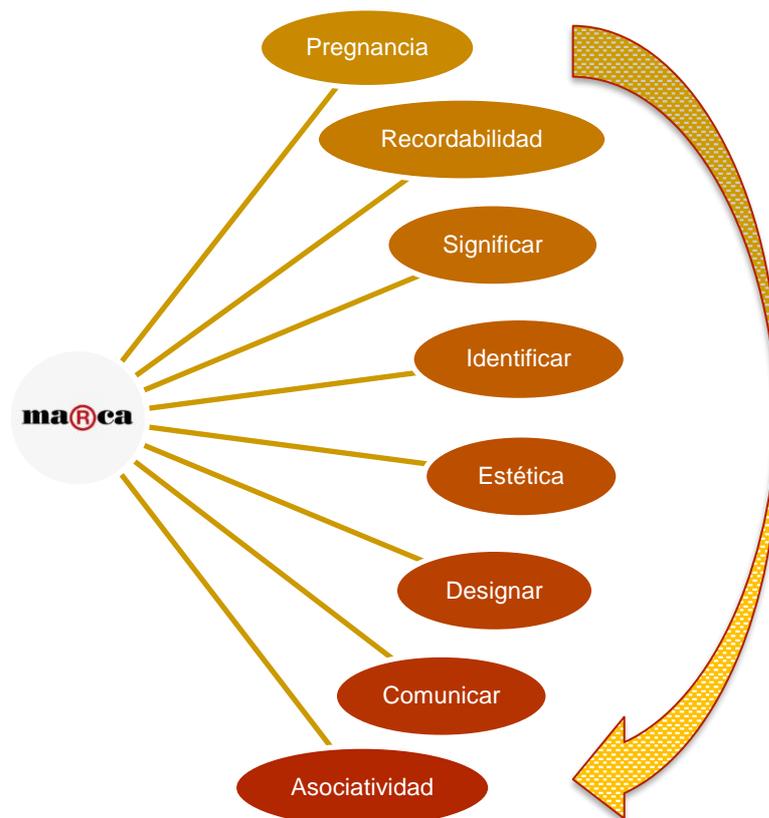
- **Funciones Estratégicas**

---

<sup>39</sup> Estas funciones van en virtud de que la marca cuenta con una personalidad distintiva y una originalidad que la hacen destacar de sus competidores. Cabe señalar que dicha originalidad no es una función *per-sé* de la marca, sino más bien una característica esencial de ella. Para más detalle ver "Las ocho funciones de la marca" en COSTA, Joan. *La marca. Creación, diseño y gestión*. Editorial Trillas, México (2010) p. 1

- Comunicar: Conectar de una manera fresca y original con los consumidores para que logre anticipar a sus competidores en el mercado.
- Designar: Nombrar y señalar correctamente cada una de las características de sus productos/servicios.
- Significar: Representar tantos valores positivos como sea posible.
- Identificar: Singularizar la empresa y cada producto/servicio que ella ofrezca.

Las funciones señaladas son cada una interactivas e interdependientes, no operan separadas una de otra y tampoco son una sumatoria. Son más bien un conjunto de elementos que conforman un sistema<sup>40</sup> configurando el llamado “poder” de la marca.



<sup>40</sup> Esquema de autoría propia para explicar las funciones de la marca.

Es importante destacar que cuando existe un refuerzo recíproco entre cada uno de los elementos la marca adquiere una mayor fortaleza, genera valor y lo proyecta tanto en la empresa como en el producto/servicio que ofrece a los consumidores (también se proyecta en la comunicación de estos en cualquier medio).

Las marcas tuvieron su origen en un contexto meramente comercial pero no con los productos de consumo que habrían de ser intercambiados, sino con sus empaques y envases; con su presentación. Además de significar, la marca identifica y esa actividad la realiza hasta el día de hoy.

### 2.3.2 ¿QUÉ ES IMAGEN?

El mundo en el que vivimos lo conocemos en su mayoría por lo que nuestro sentido de la vista es capaz de percibir. Las marcas necesitan ser vistas para ser recordadas, es decir, necesitan estar presentes en el espacio y tiempo para encontrarse en la mente del consumidor.

Es un hecho conocido que para referirse a algo hace falta un nombre, sea cual sea ese algo. Los monstruos en el closet, la llorona, el señor del costal y todos esos cuentos y leyendas existen (aunque sea en el plano de lo verbal) en la memoria colectiva debido a que pueden ser nombrados, de ahí la afirmación de que todo aquello que no tiene nombre no existe.

Hay una necesidad inherente al hombre, esta es la necesidad de nombrar y va unida a la necesidad de ver; es por ello que la marca es un signo lingüístico y visual al mismo tiempo. Existe en ella esta doble naturaleza verbal y gráfica: “lo verbal contiene lo visible y lo visible contiene lo real”<sup>41</sup>.

La marca, como ya se ha revisado, empieza por el nombre que es un signo lingüístico. Dicho signo tiene la cualidad de designar, es decir, nombra y señala a la vez. Designio es lo mismo que propósito de marca; una idea proyectual que caracteriza el diseño como estrategia, y es por ello que para los gestores de grandes marcas son sinónimos. Cabe señalar aquí que tanto designio como designar tienen la misma raíz con el término anglosajón *design*, y este a su vez proviene del latín *designum* que significa “dibujo” y “signo”. Cuando hablamos de diseñar una imagen o marca hablamos primero de proyectar, después de darle forma y al final de transmitir un significado.

Los profesionales encargados de administrar la imagen de marca (diseñador, comunicólogo, mercadólogo) deben poseer habilidades necesarias para la creación de esta, tales como: sensibilidad, ideas creativas y conocimiento de diversas técnicas de diseño y gestión de imagen. Gracias al talento de estos profesionales, a lo largo de la historia grandes marcas han sobrevivido, en gran

---

<sup>41</sup> Costa, Joan. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Editorial Paidós, Barcelona, España (2004), p 26.

medida, por las adecuaciones (ajuste de imagen) o modificaciones (re-diseño de imagen) que han tenido.

Ahora bien, existen marcas cuya pregnancia visual se debe principalmente a las grafías de su imagen (IBM, Coca-Cola, Lacoste, Ford, etcétera) pero a ello se le suman valores mercantiles y sociales que dependen totalmente de la gestión de marca, es decir, de cómo la empresa, sus productos y servicios son administrados, de su conducta global y local y de su comunicación hacia sus públicos y la sociedad. La imagen resulta entonces una idea proyectual que tiene al diseño como estrategia principal.

Pero, ¿a qué se quiere llegar con esto? Tomar en consideración la etimología de las palabras nos lleva a entender la imagen como idea proyectual y de cómo el diseño es también proyectar: en primer lugar, porque se concibe el proyecto, en segundo porque se le da forma y por último, el diseño también transmite su significado.

El diseño entonces se vuelve un metalenguaje y por lo tanto adquiere las mismas limitaciones que el lenguaje. El diseñador entonces debe tomar conciencia de todos los retos que devendrán en la creación de una imagen, así como de los límites de su trabajo en cuanto a la creación de valor para la marca.

Esto puede verse de manera más clara si, por ejemplo, observamos un caso en el que un cliente le solicita a su diseñador una imagen que refleje dinamismo y modernidad, este último sabrá cómo dar movimiento y modernidad mediante formas y colores a la imagen, pero debe estar consciente de que su trabajo no servirá de mucho si la marca (empresa) no *per sé* dinámica y moderna.

El lenguaje gráfico o de diseño posee, al igual que el nuestro, capacidades y funciones que lo hacen necesario para la gestión de marca:

- Capacidad creativa y estratégica de comunicación.
- Producción de nuevas formas (originales).
- Diferenciar e identificar un producto, servicio o marca (empresa) del resto.

- Dotar de pregnancia<sup>42</sup>.
- Capacidad para crear relaciones que impacten de manera positiva a la marca; una asociación exitosa entre significado y forma, asociaciones entre marca y sociedad, entre productos en serie y diversificados.
- Capacidad de permanecer y adaptar a la marca en el tiempo.

La imagen de marca debe ser entonces:

- Original
- Recordativa
- Audible
- Legible
- Pronunciable
- Visual
- En especial, memorizable

La imagen y marca, en conjunto, deben de presentar la siguiente secuencia para funcionar de manera positiva: Identificar → Significar → Memorizar.

El funcionamiento positivo de esta secuencia se consigue mediante la asociación y vínculo estrecho de lo que en la vida cotidiana está separado: señales, productos, servicios y sobre todo mensajes.

---

<sup>42</sup> Fuerza con la cual un signo (expresado de forma gráfica, escrita o verbal) se impone a la percepción e impregna la mente para generar un recuerdo.

### 2.3.3 A MANERA DE CONCLUSIÓN

Como se pudo observar en el análisis anterior, las personas o bien, en su conjunto, la sociedad, no compra productos, lo que adquiere realmente son marcas; imagen, valor e identidad y en mayor medida significado, todo en una misma amalgama.

El producto o servicio *per sé* no son nada sin la marca, una dicotomía indisoluble pues los consumidores eligen antes que ello la marca, por lo tanto, su imagen. Derivado de ello está la lealtad a la marca, su significado es lo que conecta de manera genuina con cada individuo a través de los valores, aspiraciones y promesas que esta ofrece.

Las marcas que logran esta conexión con el mercado han ganado ya la fidelidad del cliente, su preferencia ante el resto de los productos. Esto representa un crecimiento en cuanto a expansión, rentabilidad y valor para la empresa dueña de la marca.

Asegurar el valor de la marca es, a su vez asegurar el valor de la empresa y su futuro dependerá de que tan efectiva sea su gestión y de que tan positivo sea su impacto para el mercado.

## CAPÍTULO 3. LOS MUSEOS COMO NEGOCIO

### 3.1 ¿QUÉ ES UN NEGOCIO Y COMO FUNCIONA?

Para poder entender qué es un negocio y cómo funciona, debemos primero comprender la definición internacional de negocio, determinada por el International Accounting Standards Committee (IASC), bajo la nomenclatura NIC (IAS) con diversos cambios hasta la última en el año de 2009.

En el año 2001, este organismo cambió su nombre a International Accounting Standards Board (IASB) y es el encargado de realizar las revisiones posteriores de los estándares generados por el anterior organismo y de iniciar la elaboración de nuevos estándares que pueden o no sustituir a los ya emitidos o abordan nuevas temáticas, es decir, su objetivo no es más que el de desarrollar una unicidad de normas de información financiera (legalmente exigibles y globalmente aceptadas) y sobre todo, comprensibles para todos los mercados.

En la revisión de 2009 de la NIIF 3 “Combinaciones de negocio” se amplió la definición de negocio. Dicha ampliación tiene como objetivo otorgar un elemento mayor de juicio a la hora de identificar negocios a fin de evitar malinterpretaciones, especialmente las relacionadas con los negocios de empresas en fase de desarrollo; las denominadas *start-up*.

En la NIIF 3, se entiende por negocio al “conjunto integrado de actividades y activos susceptibles de ser dirigidos y gestionados con el propósito de proporcionar una rentabilidad en forma de dividendos, menores costes u otros beneficios económicos directamente a los inversores u otros propietarios, miembros o partícipes”<sup>43</sup>. Dicho de otro modo, un negocio será aquella entidad cuyo objetivo sea generar ganancias u otros beneficios económicos a sus fundadores, inversionistas y colaboradores (incluyendo a sus trabajadores).

---

<sup>43</sup> Cañal, Luis. Definición de un negocio según la NIIF 3 revisada, Actualización Contable EY, Enero 2015

En adición, esta norma identifica tres elementos clave en un negocio: insumos, procesos aplicados a los insumos y productos. Dichos elementos se definen de la siguiente manera:

1. Insumos (*inputs*): Se refiere a cualquier recurso económico que elabora, o tiene la capacidad de elaborar productos si se le aplica uno o más procesos. Es decir, a cualquier activo, propiedad intelectual, materia prima y empleados.
2. Procesos: Son normas, protocolos, acuerdos y reglas que de aplicarse a un insumo o insumos, elaboran o tiene la capacidad de elaborar productos. Algunos ejemplos de procesos incluyen desarrollos de gestión estratégicos, pueden ser procesos operativos (cómo funciona el negocio y de elaboración de productos), de calidad (cómo elaborar el mejor producto) y de gestión de recursos (como administrar los insumos de forma eficaz), entre otros.
3. Productos (*outputs*): Son el resultado de la aplicación de procesos a los insumos. Tienen la capacidad de proporcionar una utilidad y otros beneficios económicos directamente a los fundadores, propietarios, inversionistas y colaboradores (empleados y partícipes).

En resumen, la norma establece que para que un conjunto de activos y actividades puedan considerarse un negocio deben tener al menos insumos y procesos, que serán utilizados conjuntamente para obtener productos y generar con ellos utilidades y beneficios a las personas involucradas dentro del negocio.

## 3.2 EL NEGOCIO Y EL MUSEO

Como ya se ha revisado, un museo no se limita únicamente al espacio que alberga una exposición de un acervo cultural, sino que también lo integran el personal que labora dentro del museo, los señalamientos, los establecimientos comerciales que puedan encontrarse al interior, el personal de vigilancia, las exposiciones e inclusive las fichas que otorgan información al lector sobre lo que está observando.

Los museos son o deberían ser también un negocio, en su mayoría se incluyen diversos activos y procesos capaces de generar productos y utilidades como las tiendas, cafeterías, restaurantes y exhibiciones.

Los elementos de un museo deben estar enfocados en primer lugar a generar los beneficios económicos necesarios para sostenerse por sí solos y brindar utilidades a las personas que lo integran como sociedad. En segundo lugar, pero no por ello menos importante, deben satisfacer cabalmente lo demandado por el cliente, empero, no todos los museos son capaces de llevarlo a cabo y debido a ello, el museo como fórmula de negocio está en crisis.

Para hablar de la cultura como negocio, y en este caso, del museo como negocio, es necesaria una visión integral de lo que es el “valor de la cultura” dentro del contexto mexicano.

Cómo señala Eduardo Cruz Vázquez, la economía cultural en México ha sido abordada como materia de estudio desde la Antropología, focalizando su estudio a partir de las experiencias internacionales. Esto supone un escenario bastante complejo debido a que existen pocas fuentes, datos inconsistentes y falta de discusión, por mencionar algunos factores.

En el mercado existe una gran diversidad de ofertas, tipos de producción y consumo que deben de ser considerados para poder entender y hablar de una economía cultural. Como ejemplo de economía cultural, podemos mencionar a Benito Juárez, su figura colocó los cimientos que Porfirio Díaz desplegó con Justo Sierra y, una vez concluida la Revolución, José Vasconcelos implementó;

una política cultural, la creación de instituciones y el posicionamiento de un proyecto cultural para la nación.

José Vasconcelos creía que la superación del país se lograría a través de la educación accesible a cada individuo del país y mediante la expresión cultural y artística. Dentro de las instituciones que fundó destaca el Departamento de Bellas Artes, el cuál era encargado de exaltar el gusto por la pintura, la escultura, la música y el canto.

Mientras lo anterior se concatenaba, diversas personas mediante el uso de su creatividad aprendieron cómo hacer negocio con la cultura. Los productos originados por estas personas fueron fructíferos debido al apego con las normas comerciales de aquel entonces.

Un ejemplo de esto es la fundación de la casa de Música Veerkamp hace poco más de 100 años. Dicho negocio, ubicado en la calle de Mesones, continúa con la misión que hasta hoy en día lo mantiene vigente: “Fomentar la cultura musical en México y satisfacer las necesidades del músico profesional, aficionado y público en general, con instrumentos musicales y accesorios de la mejor calidad, a través de una buena atención y servicio especializado”<sup>44</sup>.

Los fundadores de la Casa Veerkamp lograron entender cuál era la necesidad económica y cultural del pueblo mexicano, captaron que a los mexicanos les encantaba cantar sus penas y alegrías, pero en aquella época los instrumentos musicales sólo estaban reservados para cierto sector, así como la educación musical. Pero esto no duró mucho; durante el periodo de la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos cerró todo acuerdo comercial con Alemania provocando una crisis para los propietarios, ya que en México no existían muchos productores de instrumentos musicales.

Ante esta situación, los fundadores y dueños de Casa Veerkamp, Federico y Alfredo Veerkamp, tuvieron que idearse una alternativa que diera solución a aquella crisis. Abrieron una nueva rama de negocio, la cual se dedicaba a la reparación y venta de instrumentos usados, así como la venta de aparatos musicales como la radio.

Como se puede observar en esta breve reseña, el análisis, la creatividad y la correcta ejecución le ha asegurado a la casa Veerkamp su permanencia en el mercado hasta la actualidad.

---

<sup>44</sup>Obtenido de: <https://www.veerkamponline.com/quienes-somos/> el día 24/08/2017 a las 16:48 hrs

Ahora bien, si retomamos lo expuesto por Cruz Velázquez en su libro *Economía cultural para emprendedores. Perspectivas*, a partir de este periodo se emprendieron labores comerciales en la industria cultural diversificándolas a través de sus ramas como lo son la edición de impresos, la arqueología, la pintura, el teatro, la música, entre otras; con un gran apoyo de la iniciativa privada.

La movilización social en apoyo a la cultura durante 1910 dio origen a una diversidad de productos culturales como respuesta a la demanda que existía; tales productos son corridos, fotos, películas, obras de teatro, libros, impresiones, artesanías, etcétera. Como ejemplo de ello, o como lo denomina Cruz Velázquez, una prueba “fehaciente” de cómo hacer negocio, es la comercialización hasta hoy de las calaveras de José Guadalupe Posadas, en específico de su obra titulada “Las calacas”.

La historia nos dice que, a partir de 1940, el sector cultural se ha ido rezagando, en gran medida, debido a los gobernantes; dejaron de prestarle atención y como resultado de ello, los sectores comerciales, industriales y de servicio han salido adelante en el mercado mexicano.

### 3.2.1 LA EMPRESA CULTURAL

Como se ha podido vislumbrar a lo largo de este trabajo, existe una creciente necesidad de atención hacia la noción productiva del sector cultural; comprendido principalmente por conjunto de diversos modelos o unidades de negocio cuyas actividades recaen directamente en el aparato productivo, dicho de otro modo, no hay una definición de la labor cultural, así como de su universo laboral, por lo que resulta necesario definir ambos conceptos.

El autor señala cuatro bases para poder emprender un negocio cultural (modelo del negocio cultural)<sup>45</sup>:

- La definición
- La cuantificación
- El valor monetario
- La experiencia externa

El primero de ellos se refiere a la “conceptualización de una definición apropiada del trabajo cultural, así como las ocupaciones que le corresponden y la cantidad de personas que integran el universo laboral del sector”<sup>46</sup>, es decir, se debe tener muy en claro las actividades que se realizarán, qué se necesitará para convertir insumos en productos, a quienes se involucrará para la elaboración de productos (ocupaciones de personas y cuantas se requerirán), qué producto será el resultante de dichas actividades y finalmente el mercado al que se le ofertarán los productos resultantes de este proceso.

En cuanto a la cuantificación, esta se refiere a “las asignaciones de recursos por parte de los tres niveles de gobierno, dado el comprensible monopolio que ejerce la administración pública en el sector. De igual forma, implica cuantificar el valor de los bienes en poder del Estado: desde una silla en una escuela de Música, hasta una zona arqueológica”<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Cruz Vazquez, Eduardo, “Caracterización de la economía cultural en México. Atisbos de un problema de estudio”, en Cruz Vazquez Eduardo. Economía cultural para emprendedores. Pág 24 México, Primera edición 2010, UANL-UAM.

<sup>46</sup> Ídem

<sup>47</sup> Ídem

Dicho de otro modo, se requiere el inventario, ya sea de una Institución propia del Estado o de iniciativa privada, la cuantificación del capital con que se cuenta, así como su asignación para diversas actividades dentro del proceso de negocio (previamente explicado).

En cuanto a la monetización o valor monetario, el autor señala que “se debe elaborar un sistema de cuentas (Cuenta Satélite) que permita identificar y cuantificar las cadenas productivas del sector e incluso el papel de la economía informal (piratería/evasión fiscal)”<sup>48</sup>.

Eduardo Cruz establece que la experiencia personal nos es de utilidad, ya que nos permite esbozar con base en lo empírico el papel que desempeñan las empresas culturales; nos otorga un conocimiento *a priori* para poder identificar sus bases y, en el caso del Estado, nos permitirá el diseño de políticas económicas que fomenten el emprendimiento cultural.

Si bien resulta importante la definición de conceptos, no podemos obviar la definición de “empresa cultural”, término que se ha utilizado últimamente. La empresa cultural se debe entender como:

“una unidad económica que desempeña una actividad productiva legalmente establecida, basada en bienes, servicios o productos que están constituidos, fundamentalmente, por un componente creativo que pone en relieve valores simbólicos (que pueden ser sujetos de propiedad intelectual) y que tienen producción masiva para cubrir mercados locales y globales (pueden no tener esa posibilidad) (...) Pueden ser transformados o mediados con el fin de colocarlos a disposición de diversos consumidores”<sup>49</sup>.

Como ya se ha revisado, podemos observar que existen elementos de sobra para caracterizar el sector cultural y que los beneficios derivados de este son innumerables, inclusive los que el propio Estado obtendría tanto de la inversión

---

<sup>48</sup> Op. Cit. pp. 25

<sup>49</sup> Op. Cit. pp. 27-28

en empresas culturales como de la creación de programas que fomenten y apoyen este emprendimiento.

Una vez explicado y definido el concepto de “empresa cultural” se vuelve necesario definir la labor y a quienes ejecutarán las acciones propias de la empresa cultural; los “emprendedores culturales”.

En palabras de Alejandro González Hernández, los emprendedores han existido desde siempre y han sido ellos los responsables de transformar el modo de vida de las sociedades; relata que fue un emprendedor (quizá el más importante) quien hizo posible la primera revolución de la humanidad: la agricultura.

Este hombre proporcionó a la sociedad la primera cosecha y labró el cauce para pasar de la etapa de caza y recolección a la etapa de la civilización. Pero ¿qué nos quiere decir el autor con esto? Sencillamente la importancia que tiene la “creatividad” para la evolución de la humanidad, ya sea como especie o como sociedad.

Hoy día los emprendedores culturales tienen tal relevancia que gobiernos y universidades han elaborado y promovido diversos programas de apoyo, así como estudios en los que se busca comprender cómo es surgen y cuál es su desempeño.

Si se reflexiona, nos podremos notar que desde el comienzo de la humanidad la creatividad ligada al conocimiento representa el vehículo de avance en cada sociedad, no obstante, al principio existían barreras comunicativas que restringían este avance en la construcción de un conocimiento, empero, dichas barreras al pasar del tiempo se han ido diluyendo, sobre todo durante la llamada “era de la información”; una revolución propiciada principalmente por el Internet, el procesamiento y la transmisión de datos.

Esto significa que cualquier persona con acceso a una conexión de Internet a través de cualquier dispositivo (computadora, Tablet, Smartphone, etc.) es capaz de generar nuevos avances a través de su creatividad; el individuo es

nuevamente una pieza esencial en la economía y en el desarrollo de nuevos niveles de bienestar.

El objetivo de los emprendedores debe ser entonces voltear hacia el ámbito cultural, hacer algo novedoso; generar una empresa cultural mediante un componente creativo que ponga en relieve valores simbólicos ante un mercado local o global, dependiendo de sus posibilidades.

### 3.2.2 LA PRÁCTICA CULTURAL DENTRO DE UN MUSEO.

En cuanto al público y su comportamiento ante un producto cultural dentro de un museo, dependerá estrictamente de su nivel cultural, pues el acceso a las obras culturales son un privilegio de la clase letrada (como señala Bourdieu); presentado con una aparente legitimidad en la sociedad actual, “solamente son excluidos de estos productos aquellos que “se excluyen a sí mismos”<sup>50</sup>.

Actualmente la sociedad proporciona una oferta cultural abierta a todo aquel que desee disfrutar de los contenidos expuestos en los museos, no obstante, son solo unos cuantos los que tienen la posibilidad real de disfrutar dicha oferta. Esto se debe, en palabras de Bourdieu, a que “la aspiración a la práctica cultural y la necesidad cultural se redobla a medida que se satisface y que la ausencia de práctica viene acompañada de ese sentimiento de ausencia”<sup>51</sup>; de ahí que Bourdieu afirme que la práctica cultural únicamente existe si se realiza y que la “necesidad cultural” es producto de la educación.

Esto quiere decir que la práctica y los ritmos con los que se efectúa, así como las conductas y actitudes de los visitantes respecto a una obra cultural, están vinculados a la instrucción recibida y cómo esta fue medida (diplomas, certificados, duración, grados obtenidos, etc.)

Pero ¿cómo se observa esto dentro de un museo? Estos comportamientos son visualmente detectables dentro de cualquier exposición museística, se debe observar a la gente que acude a una exposición de cualquier acervo cultural; aquellos visitantes que tienen un menor nivel educativo (menor instrucción en términos de Bourdieu) pasan en promedio 20 minutos, mientras que aquellos que reciben una instrucción mayor permanecen dentro de la exposición de 30 a 60 minutos, les es posible entablar un diálogo con el contenido albergado dentro de determinada sala o del museo en general<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Bourdieu, Pierre, “El amor al arte. Los museos europeos y su público”. Barcelona, España (2003), Ediciones Paidós Ibérica, p. 75.

<sup>51</sup> Ídem

<sup>52</sup> Estos datos fueron recabados y observados por los autores de esta investigación.

Siguiendo esta lógica, podremos vislumbrar que los visitantes sobrevaloran más el ritmo (frecuencia) de práctica cuanto menor es su frecuentación y su nivel de instrucción es más bajo y en adición, tienden a coincidir en atribuirse un ritmo de tres o cuatro visitas anuales<sup>53</sup>, en su mayoría, por tareas u obligación del docente de alguna Institución educativa, ya sea pública o privada.

Como ya se ha mencionado, el tiempo que un visitante se toma para apreciar una obra cultural dentro de un museo, depende, en gran medida del nivel de educativo con el que cuente, pero ¿en qué consiste la relación tiempo-obra?

El tiempo en esta relación hace referencia a la cantidad de minutos que le toma a un visitante “descifrar” o “agotar” todas las posibles significaciones que lleva consigo la obra contemplada; es decir que “la inagotabilidad del mensaje hace que la riqueza de la “recepción” (medida toscamente por su duración) depende ante todo de la competencia del receptor, es decir, del grado con que domine el código del mensaje”<sup>54</sup>.

Con ello, Bourdieu explica que cada individuo posee una capacidad limitada para descifrar estos mensajes que depende directamente de su educación y del medio en el cual se ha desenvuelto.

Sin embargo, al igual que en el esquema básico del proceso de la comunicación humana, cuando el mensaje transmitido por la obra excede las posibilidades de aprehensión del visitante, este no es capaz de detectar su intención comunicativa por lo que el espectador se desinteresa de los elementos no comprendidos en la obra; dicho de otro modo, cuando el espectador no entiende la obra, este se siente asfixiado, no consigue entretenerse y por lo tanto pasa menos tiempo en el museo.

Esto significa que la obra cultural solamente existe para quién posee los medios que le permiten apropiársela; descifrarla. Esta apropiación se mide o va en función del grado que el sujeto tiene para dominar los instrumentos de

---

<sup>53</sup> Para más detalle revisar el Estudio de visitantes a museos 2010 de CONACULTA, Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional.

<sup>54</sup> Op. Cit. pp. 77

apropiación de cada obra cultural, o cómo señala Bourdieu “los esquemas de interpretación son la condición de la apropiación del capital artístico”<sup>55</sup>.

Nos encontramos con un nuevo concepto; “competencia artística” que se define como “el conocimiento previo de las divisiones posibles en clases complementarias de un universo de representaciones (...) que permite situar cada elemento del universo en una clase necesariamente definida por su relación con otra clase, constituida por todas las representaciones artísticas”<sup>56</sup>

Se observa de inmediato que el aburrimiento o “incertidumbre” derivados de las características de la obra como: autores, escuelas, épocas, estilos, etcétera; se diluyen cuando el espectador tiene noción de estos códigos que funcionan como sistemas de clasificación; dicho de otro modo, los códigos le permitirán al espectador descifrar el mensaje, clasificarlo y comprenderlo, o dicho burdamente, podrá diferenciar un Picasso de un Diego Rivera a pesar de que sean dos cuadros surrealistas.

Los códigos permiten asignar significados que correspondan a una determinada clase de signos; la competencia artística se define entonces como “el conocimiento previo de los principios de división propiamente artísticos que permiten situar una representación, mediante la clasificación de las indicaciones estilísticas que engloba, entre las posibilidades de representación que constituyen el universo artístico”<sup>57</sup>.

Ahora bien, el grado de competencia artística no solo depende del dominio de un sistema de clasificación determinado, sino también de su grado de complejidad medido por la capacidad que tiene el espectador para realizar un sinnúmero de “clasificaciones y significaciones” sucesivas en el universo de las representaciones o mejor dicho, en el universo de los significados posibles. De aquí parte Bourdieu para afirmar que “una mayor competencia permite advertir las diferencias entre los estilos pertenecientes a las épocas primitiva, clásica y

---

<sup>55</sup> Ídem

<sup>56</sup> Ídem

<sup>57</sup> Op. Cit. pp. 79

tardía, o inclusive reconocer, en el seno de estos estilos, las obras de una determinada escuela”<sup>58</sup>.

Se puede intuir que el código de una obra cultural como sistema tiene el carácter de una Institución social<sup>59</sup> pues se apropia de todos los bienes artísticos y no depende de voluntades o de conciencias individuales, sino de una imposición dentro de una Institución educativa.

Cuando existe una ilegibilidad dentro de una obra cultural existe también una distancia o brecha entre el hablante (la obra) y el oyente (el espectador), es decir, que existe una severa desviación en el código que permitirá a este último descifrar la obra. Bajo esta relación, dicho desciframiento obedece al mismo proceso de un mensaje hablado; tal y como lo señala Payot en su curso de Lingüística General; tanto a nivel semántico como fonológico, la captación de diferencias supone la referencia implícita las semejanzas de sonido o de sentido (en el caso de una obra cultural) tanto en el arte como en la lengua, sólo existen diferencias.

---

<sup>58</sup> Op. Cit. pp. 80

<sup>59</sup> Pues conlleva un sistema de herramientas de percepción y clasificación que en su conjunto constituyen un mecanismo de apropiación artística.

“La gente quiere alejarse de la rutina de la vida cotidiana, ensanchar la mente y la imaginación y nutrir el espíritu. Y utiliza el tiempo de ocio para lograrlo- La educación y el entretenimiento tal vez sean dos polos, pero están estrechamente interconectados. Una pregunta que deben formularse los museos es cómo organizar mejor la experiencia de la visita, de modo que ofrezca un significado más profundo que los parques temáticos, pero sin renunciar a las características de sugestión, orientación y comodidad”<sup>60</sup>.

Como bien lo señala la cita, los museos actualmente enfrentan retos estratégicos que deben ser sorteados de manera tal que les permita generar una misión que logre captar y generar públicos y a su vez le permita a cada museo un financiamiento adecuado para mantener su operación.

Actualmente un número creciente de museos, tanto en México como en el mundo, están optando por redefinir su imagen, por reinventarse; esto lo han ido logrando mediante una adaptación a las nuevas expectativas y condiciones cambiantes de su público, atendándolo con nuevas formas de organización en las exposiciones, tanto en contenido como en diseño, así como con nuevas formas de programación y servicio.

Dichos cambios pueden percibirse también como la respuesta “a lo que los profesionales de los museos consideran los desafíos del futuro, desafíos que abarcan múltiples áreas y facetas”<sup>61</sup>.

Durante este capítulo se revisarán tres desafíos a los cuáles el Museo del Tiempo debe hacer frente para lograr adaptarse a este cambio en los públicos:

- Definir una nueva misión: Esta deberá ser diferenciadora y motivacional, así mismo tiene la obligación de establecer un equilibrio entre la labor del museo y las demandas externas.

---

<sup>60</sup> Fragmento de Pachter Marc, tomado de Kotler, Neil y Philip, Estrategias y marketing de museos, editorial Ariel S.A., Barcelona, España (2001), p. 56.

<sup>61</sup> *Ibidem*

- Generación de público: Crear un público afianzado que esté comprometido con el museo y este pueda servirse de él para obtener su apoyo.
- Generar financiamiento: Consiste en la obtención de utilidades (funcionar como negocio) que le permitan su subsistencia a largo plazo.

En el caso de algunos museos de la CDMX, las respuestas ante estas exigencias han sido parciales en lugar de ser planeadas con estricto rigor para que puedan conseguirse resultados a largo plazo; dichas respuestas, en su mayoría, suelen carecer de perspectiva, de una revaloración de su misión como museos y de una planeación estratégica (marketing) que les permita vencer alguno de los retos señalados.

## 4.1 LOS 3 RETOS DE UN MUSEO.

Como ya se ha revisado, los museos son instituciones complejas, y esta complejidad se debe principalmente a la multiplicidad de funciones y propósitos con los que cuentan. Esta diversidad representa una dificultad a la hora de querer romper cada uno de los retos antes señalados.

El primer reto es generar una nueva misión e identidad a un museo, o bien, replantearla; resulta importante entonces establecer un equilibrio entre las funciones que ofrecen estos recintos y las expectativas o exigencias que espera el público que tenga el museo.

Entre las principales exigencias podemos encontrar que el público les pide a los museos que muestren e interpreten de manera sencilla sus colecciones y exposiciones, además de hacerlas accesibles a toda la comunidad donde este se encuentre. De igual modo, los museos se ven obligados a evitar el deterioro y maltrato de su acervo como consecuencia de su uso continuo.

Los museos han procurado maximizar o ampliar el número de visitantes por día -sin descuidar las normas de seguridad, comodidad y bienestar de los mismos- pero esto no los ha salvado de que, en ocasiones, la cantidad de gente que acude a la exposición provoque una experiencia desagradable para el público a causa de la congestión como sucedió en el Palacio de Bellas Artes con la exposición “Da Vinci y Miguel Ángel”.

Fue tanta la gente que acudió al evento que las entradas al recinto se agotaron durante los primeros días y para satisfacer la demanda del público, el Palacio se vio obligado a operar durante 24 horas continuas los últimos dos fines de semana de la exposición.

Tomando en cuenta la diversidad de objetivos y grupos sociales por satisfacer, resulta necesario crear una misión e identidad que, como señala Kotler, sean “coherentes en torno a las cuales puedan organizarse, comunicarse y

desplegarse eficazmente los valores y recursos del museo”<sup>62</sup>. La misión entonces define tanto funciones como roles y propósitos a los cuales sirve un museo, así como su oferta, sus servicios y la operación del mismo.

Independientemente de las características singulares de cada museo, todos obedecen a una misión fundamental y esta es la de almacenar objetos, mostrarlos dentro del recinto, interpretarlos y alfabetizar a la comunidad acerca de ellos comprometiéndola a su vez con algunas de las labores del museo.

La piedra angular de todo museo es su acervo, para entender esto, se incluye la misión y el propósito de las colecciones de un museo, elaborada por William W. Moss, exdirector de los archivos del Smithsonian, en su informe anual de 1993:

“Los archivos, museos y bibliotecas son instituciones creadas expresamente para conservar cosas materiales que consideramos de valor duradero... Sabemos que nada material es permanente... También sabemos que, en el mundo moderno existe una cantidad desbordante de información. En un mundo tal, ¿por qué necesitamos archivos, bibliotecas, museos?... La respuesta es que <<así no permitiremos que lo falso nos induzca al error>>... Es socialmente necesario –y probablemente esencial desde un punto de vista psicológico– que impidamos que otros nos engañen acerca del pasado. Si toda la historia es inevitablemente una interpretación, conviene que dispongamos de la interpretación más fiable y duradera... Necesitamos evidencias perdurables, evidencias que sobrevivan a lo largo del tiempo a pesar de los cambios de interpretación, que nos permitan confiar en la información que utilizamos con tanta libertad... Son lugares... para <<verificar la realidad>> en un mundo de información desmesurada, competitiva y a veces contradictoria”.<sup>63</sup>

Con esto nos podemos notar que la misión de cada museo debe ser única; esta puede hacer que un museo o se centre meramente en la investigación y ofrezca servicios limitados o bien, que induzca al museo a presentar ofertas más lúdicas

---

<sup>62</sup> Ídem p. 57

<sup>63</sup> Íbidem

y educativas y que sus servicios sean más amplios, que la experiencia sea tan divertida como un parque de diversiones sin descuidar el aspecto educativo.

Etimológicamente, la palabra misión quiere decir “enviado”, esto hace alusión al hecho de completar o cumplir con algún encargo o vocación o simplemente convertir a otros individuos a una causa determinada.

En el caso de un museo, por ejemplo, uno de arte contemporáneo, su misión podría ser la de educar y sensibilizar al público acerca de este tipo de arte, educándolos en su goce y al mismo tiempo convirtiéndolos a la causa del museo, que las figuras artísticas mostradas en la colección (a menudo estrafalarias) tiene *per-sé* una belleza única y además albergan dentro de cada una experiencias y significados sociales.

A pesar de que todas las exposiciones museísticas vayan en torno a colecciones, objetos y exposiciones, hay dos posturas en las que los profesionales de los museos difieren. La primera es que un museo debe enfocarse exclusivamente en sus colecciones y el conocimiento que de estas proviene, es decir, no busca más que satisfacerse a sí mismo y, en un segundo plano, al público que cuente con la competencia artística para interpretar lo que el museo le ofrece.

En segundo lugar, tenemos la postura en la que se considera ampliar las colecciones (aunque sea temporalmente), montadas de manera tal que cualquier visitante pueda disfrutarlas, es decir, que cuente con materiales interpretativos ricos en contenido digerible, actividades lúdicas complementarias y experiencias de visita enfocadas a la atracción de un público más amplio y diverso.

Esto implica necesariamente conocer “quién o qué factores definen y determinan las ofertas de un museo: los especialistas de la Institución; los públicos y el mercado, o una combinación de ambos componentes”<sup>64</sup>.

A continuación, enunciamos algunas reflexiones <sup>65</sup> que ilustran diversas opiniones acerca de lo que deberían ser y lo que deberían hacer los museos.

---

<sup>64</sup> Ídem p. 58

<sup>65</sup> Para más detalle acerca de estas reflexiones, véase: Kotler Neil y Philip, Estrategias y marketing de Museos p.58.

- “La función central de un museo (...) es permitir que la gente experimente las cualidades de objetos raros y bellos a los que, de otro modo, no habría tenido acceso, lo que enriquece su conocimiento y su experiencia (...) [en] un entorno digno y apropiado en el que los visitantes y las obras de arte se funden entre sí” Alan Fern, director de la National Portrait Gallery del Smithsonian
- “[El museo] forma parte de del proceso gradual de transformación de los museos de arte en empresas o centros de relaciones públicas. Los norteamericanos nunca se han sentido cómodos con el arte, de forma que quieren intentar convertirlo en un negocio, algo que comprenden mucho mejor. Si haces un despliegue publicitario de las artes visuales y las comercializas, cambias esencialmente la naturaleza de aquello con lo que estás trabajando. Las artes están siendo absorbidas por un mundo del que no deberían formar parte”. Sherman Lee, director del Museo de Arte de Cleveland.
- “[La función de un museo] No es necesariamente dar al visitante lo que quiere: el propósito de una Institución educativa es orientar al usuario para que quiera algo mejor. Deberían presentársele, pues, criterios cada vez más elevados, pero asegurando, al mismo tiempo que tales criterios sean inteligibles, no una demostración <<narcisista>> de la brillantez de los responsables del museo. Paul Perrot, director del museo Corning Glass.
- “Los profesionales de los museos y el arte hemos tendido a pensar tradicionalmente que si no somos del agrado de alguien o no nos apoya o no nos comprende, es su problema. No, es nuestro problema (...) Añadir valor es la cuestión crítica. No valor añadido según nuestra opinión y nuestros criterios, sino según los criterios de la comunidad”. En otra declaración señala qué: “la singularidad [de un museo] derivará de las experiencias que proporcione”. Harold Skramstad, expresidente del Henry Ford Museum & Greenfield.
- “En Glasglow se habla mucho sobre los museos: el mejor marketing es el que se realiza por medio de la recomendación personal. La gente de Glasgow habla sobre nuestros museos y nos apoya, y es ese trasfondo de opinión pública el que, en última instancia, puede convertirse en dinero... Pienso que el principal reto consiste en (...) obtener el apoyo real

del público a todos los niveles y en todas las comunidades”. Julian Spalding, director de los Glasgow Museums and Art Galleries en Escocia.

- “El concepto tradicional de museo de arte como templo en el que se celebra el genio humano de unos pocos debe ampliarse a la noción de museo de arte como lugar en el que se conmemoran los logros de muchos, un lugar donde los visitantes puedan apreciar mejor la capacidad humana de transformación creativa”. Stephen E. Weil, exsubdirector del Hirshhorn Museum and Sculpture Garden.
- “Una gran parte [del] trabajo [en los museos] consiste en contextualizar para los visitantes los objetos de sus colecciones. A tal efecto, la narración de historias constituye la tecnología más poderosa de la que disponemos...La elaboración de contextos es una parte esencial para lograr que la gente crea que está viviendo una experiencia museística valiosa. A veces, no es necesario hacer grandes montajes, cómo el caso de los zapatos rojos de Dorothy. Otros objetos requieren de una mayor explicación. Si le presento un viejo trozo de madera y le digo <<es un viejo trozo de madera podrida>>, usted me respondería <<Sí, por favor quítelo de mi mesa>>. Sin embargo, si puedo presentarle el caso con un cierto grado de autoridad y le aseguro que se trata realmente de un pedazo de la cruz original, el objeto adquirirá un significado completamente nuevo... ¿Por qué vuelven los visitantes [a un museo]? Diría que es una cuestión de contenido (colección más contexto) y confianza. Bren Ferren, vicepresidente ejecutivo de tecnología creativa, investigación y desarrollo del Walt Disney Imagineering.

Ahora bien, contemplando las siguientes opiniones y reflexiones sobre las funciones (misión) que deben desempeñar los museos, se puede acotar que por más diversos que sean los objetivos que un determinado museo persigue es importante no caer en las generalizaciones de los mismos, es decir, se deberá considerar de manera puntual cada uno de los objetivos que se persigue sin dejar ambigüedad alguna para los visitantes y para la comunidad.

Al respecto Kotler sugiere una “cuádruple tipología que describe las principales direcciones que han tomado los museos en los últimos años”<sup>66</sup>:

- Museos tradicionales
- Museos tradicionales modificados
- Museos experimentales orientados a procesos
- Museos centrados en la comunidad

Señala que esta tipología no es rigurosa en ningún momento. Asegura que las diferentes características de los museos los posicionarán en cada una de ellas. Por ejemplo, la probabilidad de que un museo cuyo acervo sea el de obras de arte adquiera un carácter de tradicional. Por otro lado, si es un museo dedicado más a la investigación, a las ciencias o a los objetos será un museo orientado debido a procesos.

De esta manera los museos adquieren *per-sé* una imagen diversa y públicos más amplios. Esto no ha sido un tema reciente, en Estados Unidos, por ejemplo “desde los años sesenta se ha alentado a los museos para que adopten misiones e identidades más amplias. En 1967, el presidente Lyndon Johnson solicitó un estudio sobre la situación de los museos, sus necesidades son cubiertas, sus relaciones con las escuelas y las universidades y sus necesidades concretas de financiación”<sup>67</sup>.

El estudio al que Kotler hace referencia se llama “America’s Museums: The Belmont Report” sirvió como motivante para que los museos adquirieran un compromiso con su comunidad, así como el rediseño de sus programas educativos y la creación de un espacio interactivo con el público con el fin de que sus visitantes encontraran placentera la visita y realmente disfrutaran de la experiencia que el recinto les brinda.

De igual modo, otro hito importante que inspiró este cambio en los museos fue la publicación en 1992 del informe de la Association of Museums (AAM) titulado: “Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums”. Dicho informe daba cuentas de que el ámbito educativo es el eje central de

---

<sup>66</sup> Ídem p. 60

<sup>67</sup> Ídem p. 61

cualquier museo y que a su vez deberían ser el reflejo de su comunidad, es decir, que un museo no debe centrarse exclusivamente a la exposición y acumulación de objetos, debe ir más allá, debe vincular estos objetos con el público y este a su vez con el museo en sí para crear en cada visitante el deseo de volver al museo y de compartir esta experiencia con su círculo social más cercano.

México en este aspecto no se ha quedado tan rezagado, en 2010 con el “Estudio de los visitantes a museos 2010”<sup>68</sup> (elaborado por la Coordinación Nacional de Instituciones de CONACULTA) menciona que los visitantes que acuden a los museos llamado el cual se incluyen aspectos importantes que los visitantes toman en cuenta cuando acuden a un museo.

Recientemente se celebró una reunión en el Auditorio del Instituto Matías Romero, sede del museo de la Cancillería de la Ciudad de México<sup>69</sup>. En dicha reunión, Milene Chiovatto, presidenta del Comité Internacional para la Educación y Acción Cultural (CECA), del Consejo Internacional de Museos (ICOM) aseguró que México debe erradicar la idea de que sus museos son elitistas poniendo énfasis en que la comunidad debe desarrollar un pensamiento crítico que le permita transformar a la sociedad.

Esto debido a que durante el evento, ella mencionó que la Ciudad de México es el número uno en cuanto a cantidad de museos en América Latina, sin embargo, su población está renuente a visitarlos debido a que los considera “elitistas”.

Al igual que en las reflexiones anteriores, Milene Chiovatto coincidió en que es necesario romper este paradigma y que cada museo en la ciudad (sin hacer distinciones entre los particulares y los pertenecientes a las distintas instituciones culturales) “debe contar con un área de educación con el propósito de tener espacios vivos y de esta manera atraer más gente”<sup>70</sup>.

México cuenta con una gran diversidad de museos, sin embargo, la gran mayoría de ellos alberga en sus instalaciones objetos “silenciosos” del pasado sin

---

<sup>68</sup> Este estudio se ha abordado en el primer capítulo de esta tesis, cuyos resultados se han mostrado ahí mismo.

<sup>69</sup> Los museos en México no son elitistas, Sin autor, Huffpost [On-line] consultado el día 01/11/2017 a las 13:02 hrs disponible en: [http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/08/22/los-museos-en-mexico-no-son-elitistas\\_a\\_23157895/](http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/08/22/los-museos-en-mexico-no-son-elitistas_a_23157895/)

<sup>70</sup> Op. Cit

relación alguna con el público, es decir, sin una vinculación con los visitantes; esta es precisamente la labor del área educativa en conjunto con un área de comunicación de un museo; construir un sentido significativo entre los objetos y los visitantes, la construcción de un diálogo inagotable con el público sin ambigüedades, es decir, una comunicación inteligible a cualquier visitante sin importar su nivel educativo.

Esta labor es la que vuelve al museo un lugar vivo, lo convierte en un punto de encuentro en el cual cada comunidad es capaz de verse y discutir a la sociedad a partir de los objetos y colecciones dentro del recinto. Como lo hemos señalado con anterioridad, el éxito de esta redefinición de imagen y de misión dependerá de las capacidades de los profesionales de cada museo, así como de su presupuesto para mantener los programas a largo plazo.

En esta reunión también tuvo voz Paola Araiza, coordinadora de CECA-México, destacó que esta labor no es propia de los museos, sino también de los diversos comités, pues son ellos los encargados de crear vínculos entre profesionales, instituciones educativas, emprendimientos, industrias culturales y museos.

Podemos darnos cuenta que el panorama general que atraviesan la mayoría de los museos en la Ciudad de México está enfocado precisamente en la relación entre las misiones de los museos, los resultados obtenidos y las responsabilidades que estas conllevan.

Pero, ¿de qué manera podemos medir la efectividad de dichas misiones? Para responder a esta cuestión, Kotler cita una serie de interrogantes elaboradas por Stephen Weil<sup>71</sup>, las cuáles ayudarán a tener mayor claridad a la hora de redefinir las misiones de un museo:

- ¿Qué resultados pretende lograr el museo, y qué resultados se están consiguiendo realmente?
- ¿Dispone el museo de algún medio para medir los resultados y el rendimiento?

---

<sup>71</sup> Kotler, Neil y Philip, Estrategias y marketing de museos, editorial Ariel S.A., Barcelona, España (2001), p. 62

- Teniendo en cuenta sus recursos, ¿son realistas y factibles la misión y objetivos del museo?
- ¿Está cumpliendo el museo con su misión de una forma efectiva y eficiente, con mejores resultados y a un menor coste que otras organizaciones?
- En comparación con la oferta de otras organizaciones, ¿qué ofrece el museo que sea distintivo y de valor especial para su comunidad?

Con esta serie de preguntas es fácil darse cuenta de que los museos son capaces de asumir misiones e identidades amplias sin comprometer sus funciones y valores centrales. De igual modo, hasta ahora hemos podido vislumbrar qué sin importar el museo, durante las investigaciones revisadas, los resultados de estas han demostrado que los diferentes tipos de visitantes buscan u obtienen una diversidad de experiencias a pesar de que se encuentren en el mismo museo.

Es decir, qué durante su estancia en un museo, varían las emociones de los visitantes, desde el entusiasmo pasando por la alegría, la reflexión, el placer de contemplar la esteticidad de alguna obra hasta llegar a la experiencia de aprendizaje.

Al respecto de esto, Kotler elabora un cuadro<sup>72</sup> de experiencias museísticas que me parece bastante atinado y el cuál es una buena herramienta a la hora de definir la misión de un museo:

## **Seis tipos de experiencias en la visita a un museo**

### **Entretenimiento**

Disfrutar de un tiempo y una actividad libres, relajados y no estructurados [...] una actividad lúdica y recreativa [...] una actividad que permita refrescar tanto el cuerpo como el espíritu (pasear sin preocupaciones, visitar diferentes galerías, probar aparatos interactivos, sentarse a comer, ir de compras por las tiendas).

### **Sociabilidad**

---

<sup>72</sup> Ídem página 63

Encontrarse o departir con otros... Mirar a otras personas y estar junto a ellas... Participar en actividades públicas compartidas (visitar una exposición en grupo, reunirse con alguien a la hora de comer, mirar a otros visitantes).

### **Experiencia de aprendizaje**

Recopilar y adquirir información... percibir nuevas cosas y nuevos modelos... Ejercitar la curiosidad y el sentido del descubrimiento... Intentar comprender cosas... Contemplar y reflexionar... Practicar aptitudes cognitivas (realizar un experimento científico, ver nuevas formas de arte, leer rótulos y textos para conocer el contexto y el significado).

### **Experiencia estética**

Sumergirse en percepciones sensoriales, especialmente visuales y táctiles... Contemplar objetos por su belleza, más que por su carácter moral o utilitario... Comparar cosas y descubrir modelos... Participar en una actividad concentrada e intensiva (comparar cuadros de un mismo artista para valorar sus cualidades, semejanzas y diferencias; disfrutar de presentaciones multimedia que involucren diferentes sentidos).

### **Experiencia conmemorativa**

Celebrar y honrar a un líder, acontecimiento, grupo u organización... Compartir logros históricos... Ensalzar algo... Conectar con el pasado, el testimonio histórico, la cadena de causas y efectos, los cambios en los materiales y la continuidad a lo largo de la historia y el tiempo... Descubrir valores elevados que refinan la sensibilidad, ensanchan el pensamiento y modelan las aspiraciones (ver una cápsula espacial en un museo de ciencia con un sentimiento de logro; contemplar un ícono con reverencia y respeto).

### **Experiencia de deleite**

Observar cosas que eleven la mente, la imaginación y el espíritu... Encontrar magia, deleite, fascinación y éxtasis en objetos o lugares... Salir de la rutina de la vida cotidiana (contemplar una exposición de arte con deleite. O una muestra de ciencia y tecnología con temor reverencial).

---

Ahora bien, en el caso de México, es importante señalar que es uno de los diez destinos turísticos más visitados del mundo, debido principalmente a su vasto

patrimonio cultural<sup>73</sup>. La cantidad de museos en la Ciudad de México<sup>74</sup> difiere de una fuente a otra ya que algunos manejan 127, otros más de 200; nos quedaremos con la fuente consultada para este estudio, que es la cifra de 186 museos dada por Miguel Torruco, secretario de Turismo de la Ciudad.

Por su parte, Ana Rosas Mantecón señala que la mayor parte de los museos en la Ciudad de México tienen un carácter nacional, los de mayor importancia en términos de la diversidad, calidad y cantidad de sus acervos son manejados por el sector público, suman 48<sup>75</sup>. Indica también que las instituciones de educación superior operan a su vez relevantes museos, así como el sector privado, agrupaciones religiosas, diversos fideicomisos, las asociaciones civiles y de participación mixta (gubernamental y universitaria).

Una vez entendido este reto, se pasa al segundo, la generación o creación de públicos. Actualmente la industria cultural y la comunicación masiva de la cultura ha mermado significativamente las visitas a los museos, pues mientras los museos más visitados durante el 2016 atrajeron a poco más de un millón de visitantes por año, éstas cifras son diariamente superadas por las audiencias de radio y televisión, ya que cerca del 81% de los habitantes de la CDMX mira la televisión al menos una vez por semana<sup>76</sup>, esto da un total de 7 224 108 personas que miran la televisión al menos una vez durante el día.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Cultura, los tres museos más visitados de la CDMX son:

- Museo Nacional de Antropología e Historia con 1 399 662 visitantes
- Museo Nacional de Historia (Castillo de Chapultepec) con 1 387 751 visitantes

---

<sup>73</sup> Tomado de Mantecón Rosas, Ana. Uso y desuso del patrimonio cultural. Retos para la inclusión social en la Ciudad de México, ella señala que Gonzalo Abad-Ortiz, exdirector de la UNESCO en México, apunta que en 2003 se tenían registrados 200 mil sitios arqueológicos, 75 mil 22 monumentos históricos (de los siglos XVI al XIX), más un rico patrimonio mobiliario e inmobiliarios de los siglos XX y XXI.

<sup>74</sup> De acuerdo con el número de zonas de monumentos declaradas Patrimonio de la Humanidad, México ocupa el primer lugar de América y el sexto en el mundo (Reforma, Cultura, 12 de mayo de 2003, pág. 1.). Por lo que toca a número de ciudades declaradas patrimonio, ocupa el tercer lugar a nivel mundial, después de Italia y España.

<sup>75</sup> Ana Rosas Mantecón también menciona este conteo en su artículo. La diferencia aquí es que ella basa este conteo en 127 museos aludiendo a la falta de censos oficiales que avalen estos datos.

<sup>76</sup> "Encuesta de consumo cultural en la Ciudad de México", Secretaría de Cultura [on-line], disponible en: <http://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/57d/ae0/3ee/57dae03ee044f499541451.pdf> Consultado el día 02/11/2017 a las 17:40 horas.

- Museo del Templo Mayor con 517 986 personas

En la Ciudad de México existe una gran cantidad de ofertas en las que las audiencias pueden ocupar su tiempo de ocio. La principal, como vimos antes, es ver televisión, pero en casa también se puede escuchar música, leer, jugar con la computadora o cuidar el jardín. Otras atracciones pueden ser salir de compras, a un restaurante, cine espectáculos deportivos o parques temáticos.

A todas estas actividades se le suman actividades educativas como clases para adultos, acudir al teatro, un concierto, galerías de arte o la asistencia a otros museos. Estas actividades representan un abanico de posibilidades entre las que las audiencias deben elegir utilizar su tiempo libre y con las cuales compiten los museos para ganar consumidores de sus piezas.

El hecho se torna más difícil si consideramos que en la actualidad, las familias necesitan de más horas laborales y más personas generando ingresos para poder sostenerse económicamente. Esto se ve reflejado en una disminución de su tiempo libre, según el INEGI en el 2017, 8 de cada 10 hombres y 5 de cada 10 mujeres son económicamente activos.<sup>77</sup>

Ante tal situación, los museos deben ofrecer beneficios y experiencias que no encontrarán en otros lugares de entretenimiento y además reducir el tiempo requerido para una visita. Algunos de los beneficios de formar parte de los “amigos de un museo” pueden ser obtener invitaciones para actos especiales, rebajas en cursos, obsequios y rebajas en las tiendas.

Por otro lado, los beneficios intangibles podrían significar conocer a otras personas dentro de los eventos, a través del trabajo de voluntariado o tener la oportunidad de ser anfitrión en la visita al museo. El objetivo final es generar visitantes que acudan de manera constante al museo y lo recomienden con sus amigos y conocidos, sobre todo aquellos que no tienen por costumbre asistir a este tipo de recintos.

---

<sup>77</sup> “Estadística a propósito del día de la familia mexicana”, INEGI [on-line], disponible en: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/familia2017\\_Nal.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/familia2017_Nal.pdf)  
Consultado el día 02/11/2017 a las 21:52 horas

Para conquistar a las personas, persuadirlas de volver, ofrecer experiencias y finalmente competir con otros museos, Neil Kotler y Philip Kotler proponen cuatro tareas:

- Encontrar formas de llegar y atraer al no público.
- Diversificar los públicos y llegar a las comunidades étnicas emergentes.
- Animar a los visitantes ocasionales para que acudan con mayor asiduidad.
- Convertir al museo en un destino turístico estableciendo asociaciones con agencias de viajes y el sector hotelero.<sup>78</sup>

Es importante señalar que el atractivo puede provenir no sólo de las piezas expuestas, pues muchas veces los visitantes dedican gran una gran cantidad de tiempo a visitar las tiendas de regalos, comer en los restaurantes y utilizar las zonas de descanso. Por lo tanto, los museos deberían proporcionar servicios de calidad en estos aspectos, pues la calidad de la experiencia determinará si los visitantes realizarán una nueva visita o recomendarán el recorrido.

Parar atraer y satisfacer al público, los responsables de los museos deben solventar las siguientes tres cuestiones:<sup>79</sup>

## DEMANDA DE LOS VISITANTES

En días específicos, como fin de semana y vacaciones, los museos saben que tendrán un número alto de visitantes, al igual que si presentan exposiciones o actividades lúdicas y atractivas para sus visitantes. Sin embargo, en días laborales y horarios específicos es probable que las salas se encuentren vacías.

Por lo tanto, es importante “influir en la demanda de programas y servicios por parte de los visitantes”<sup>80</sup>, esto quiere decir que se debe repartir el exceso de público hacia horarios en que menos afluencia de visitantes presenta el museo.

Esto se puede lograr mediante la venta de entradas para tener el control del acceso, favoreciendo que los visitantes hagan largas colas para desanimarlos,

---

<sup>78</sup> Kotler, Neil y Philip, Estrategias y marketing de museos, editorial Ariel S.A., Barcelona, España (2001), pp. 67-68

<sup>79</sup> Ídem página 72

<sup>80</sup> Íbidem

ofreciendo descuentos a grupos concretos o permitiendo el acceso gratuito en días de baja afluencia.<sup>81</sup>

## PROLONGACIÓN DE LA DURACIÓN DE LA VISITA

Aumentar el tiempo de visita a los museos, podría incrementar los ingresos de este. Además de las exposiciones que se presentan, otros atractivos se encuentran en las tiendas, cafeterías y actividades lúdicas que invitan al público a dedicar más tiempo y dinero en sus visitas.

Los grandes museos, por ejemplo, están optando por “instalar diversas tiendas de regalo pequeñas y quioscos comerciales en lugar de una tienda única. Estos puntos de venta animan a los visitantes a tomarse un respiro y dedicar más tiempo y dinero a las compras”.<sup>82</sup>

De igual manera, mantener en contexto a los visitantes mostrándoles información desde el comienzo de la visita, tanto de la exposición, como de los itinerarios, porque tienden a pasar más tiempo dentro del museo.

## REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE LA VISITA

Visitar un museo supone costes que van más allá pagar un boleto de entrada. Se debe tomar en cuenta desde el tiempo de transporte, hasta aspectos psicológicos, pues para muchos resulta estresante ingresar a un recinto donde no saben cómo responder qué pensar sobre lo que están viendo.

Aquí radica la importancia de aterrizar el contenido de las exposiciones y adaptarlas en un contexto y lenguaje que pueda ser entendido por el público que no frecuenta los museos o no tiene los conocimientos necesarios para entender las obras o piezas.

Algunas de las medidas para reducir el costo de visitar un museo pueden ser “proporcionar plazas de estacionamiento, iluminar las vías de acceso, ofrecer mejores servicios de orientación e información, brindar mejores opciones de

---

<sup>81</sup> *Ibidem*

<sup>82</sup> *Ídem* página 73

transporte para llegar y proporcionar instrucciones más adecuadas en el interior”<sup>83</sup>

## ATRACCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Mejorar la calidad y experiencias que atraigan una mayor cantidad de público supone gastos que no necesariamente deben provenir de la venta de boletos y, sin embargo, “los museos son las organizaciones culturales que más dependen de la financiación pública y las que generan menos ingresos propios”<sup>84</sup> .

Además de las ganancias ya mencionadas por exposiciones, tiendas de regalos, restaurantes y taquilla, se pueden obtener ingresos significativos si se obtiene ayuda gubernamental, donaciones o patrocinios de la industria privada. Estos suponen cuatro retos que toman en cuenta desde el aumento de los costes de funcionamiento, hasta el verse obligados a reducir sus costos por diversos motivos.

Se debe tomar en cuenta que si se rebasan los costos para el funcionamiento de un museo, es factible realizar una nueva estrategia que implique rediseñar su misión, transferir parte de su colección y funcionar a menor escala.

Si se busca la obtención de fondos por parte del sector privado se debe tomar en cuenta que otras instituciones culturales también buscan este beneficio y por eso, las empresas son más exigentes con los requerimientos. Al invertir buscan que su imagen se vea beneficiada mediante un aumento de público del museo y datos fidedignos sobre qué tanta visibilidad tendrá su marca.

De esta manera, los museos deben operar pensando en “someterse a los deseos de los consumidores, identificar y cultivar públicos objetivos adecuados y aumentar las inversiones en promoción y marketing”<sup>85</sup>. Una vez vistos los obstáculos financieros a los que se puede enfrentar un museo, enlistaremos sus oportunidades financieras.

---

<sup>83</sup> Ídem página 74

<sup>84</sup> Ídem página 75

<sup>85</sup> Ídem página 79

## DESARROLLO TURÍSTICO

Cada vez más personas buscan en sus viajes experiencias culturales y relacionadas con la historia de lugar que visitan, ellos presentan un nicho de mercado que puede conseguirse a través de convenios con agencias de viaje y hoteles que ofrezcan visitas guiadas a nuestro museo y deriven en ingresos y beneficios a futuro.

Patrocinio de marketing de las empresas. Los patrocinios también resultan una opción, sin embargo, es importante seleccionar las empresas que vayan acorde a nuestra misión, temática y objetivos museísticos; no siempre coinciden pero cuando lo hacen pueden ayudar a generar visibilidad, promoción, ingresos y apoyo.

## MARKETING DE MUSEOS

Los museos también están descubriendo que el marketing es una opción redituable, pues al encontrarse en la competencia por el tiempo libre y dinero de la gente, deben volverse más atractivos invirtiendo en su imagen, marca, relaciones públicas y comunicación.

## CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

Por otro lado, las contribuciones voluntarias no siempre deben ser en el aspecto económico, pues las personas que se presentan como voluntarios para trabajar y ayudar en el museo sin un pago o a bajo costo también representan una ganancia. Ellos pueden obtenerse de convocatorias en las universidades para reclutar personal especializado no solo en la temática que presenta el museo, también en el soporte técnico que requiere.

## CONSOLIDACIONES Y FUSIONES

Finalmente, las instituciones más pequeñas pueden optar por fusionarse con otros museos para busca reducir los costos operativos y seguir siendo viables.

“Estas alianzas ayudan a los museos a incrementar su visibilidad, conseguir mayores recursos y atraer audiencias más amplias”<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Ídem página 85

## 4.2 PLAN DE MERCADOTECNIA – MUSEO DEL TIEMPO.

Ahora que hemos esclarecido cada uno de los puntos anteriores y hemos revisado a detalle cada uno de los retos a los cuales los museos deberán hacer frente, ha llegado el momento de elaborar la estrategia para renovar al Museo del Tiempo. Cabe señalar que dicha estrategia tendrá como dirección principal atacar cada uno de los retos que ya se han mencionado. A continuación se mencionan los antecedentes acerca del museo.

## 4.2.1 ANTECEDENTES - MARKUZ FRENNER Y EL MUSEO DEL TIEMPO.

### ¿QUIÉN ES MUSEO DEL TIEMPO?

Markuz Frenner es director y fundador del Museo del Tiempo, ubicado en el centro de Tlalpan. Nació en St. Gallen, Suiza. Llegó a México para estudiar español en Cuernavaca, regresó a Suiza y tiempo después regreso a México para abrir una tienda de chamarras de piel en 1994. Este negocio no duró mucho debido a la devaluación del peso. Vivió un tiempo en Playa del Carmen y después regresó a la Ciudad de México para emprender con un restaurante por la colonia Del Valle, al cual acudían los relojeros de Sears.

Markuz se muda al Estado de México, en donde es víctima de un asalto en el negocio que ahí tenía a finales de la década de los noventa. Después de este infortunio, decide regresar a la Ciudad de México con tan solo once mil pesos para hacer andar un nuevo negocio en el Centro de Tlalpan, “La relojería del Centro Histórico de Tlalpan”, hoy el Museo del Tiempo.

La historia del Museo del tiempo comienza con el pequeño Markuz; en concreto con un reloj “Patek Philippe” de oro, que su abuelo había obtenido como reconocimiento por sus 25 años de servicio en su ciudad. Este hecho llevó a Markuz a una gran fiesta familiar, en donde el reloj que llegó a manos de este pequeño se fue por el baño. Cuando su familia se enteró del hecho, se formó un gran alboroto, el cuál fue calmado cuando su abuelo dijo: “¡Dejen a ese niño! Es solamente un reloj”.

El Museo del Tiempo es una Institución (asociación civil) que abrió sus puertas de manera oficial en el año 2009 como recinto cultural, el cual ha subsistido de manera autónoma.

Cuenta con una colección de piezas de diferentes épocas y procedencia, cada una de las piezas en exhibición se encuentran en funcionamiento y en buen estado; relojes, cajas de música, fonógrafos, gramófonos, radios, sinfonolas, antiguos aparatos mecánicos y eléctricos.

## LA HISTORIA DEL MUSEO DEL TIEMPO

El Museo del Tiempo, ubicado en la calle Plaza de la Constitución número 22, alberga una colección particular del relojero Markus Frenher, inició su formalidad en el año 2009 cuando es declarada una Asociación Civil, sin embargo, no es hasta el 2014 cuando logra obtener todos los permisos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para trabajar como museo.

El inmueble tiene dentro una de las colecciones de relojes antiguos más grandes de México. Un Bracketclock inglés de principios del siglo XVIII, firmado por E. Whithe, uno de relojeros ingleses más famosos de la época. Posee también diversos relojes “Cucú” de la Selva Negra Alemana además de relojes de piso, de bolsillo y hasta de navegación. Posee además radios, fonógrafos, teléfonos, sinfonólas, televisiones y rockolas data de principios del siglo XX, con piezas originales en funcionamiento.

#### 4.2.1.1 ANTECEDENTES PUBLICITARIOS Y DE COMUNICACIÓN

El museo no cuenta con una estrategia de comunicación estructurada, sin embargo, ha tenido la atención de los medios de comunicación en los siguientes sitios:

La nota de *El Universal*, “El tiempo tiene un pequeño museo privado en Tlalpan”, nos da una pista de la falta de visibilidad del Museo del Tiempo, describe al recinto como pequeño y donde “se anuncia con letras cursivas y poco legibles el nombre del lugar”<sup>87</sup>

Por otro lado en *Turi Guide México*, “El tiempo en Tlalpan tiene otro ritmo”, se muestra en un mapa la ubicación del museo, información de horarios, costo y contactos, así como una imagen que muestra un poco de lo que ofrece el recinto<sup>88</sup>.

*Planeta Tlalpan* en su artículo “Un Museo del Tiempo en Tlalpan. Los recuerdos de un porvenir” vuelve a mencionar lo oculto del museo “La discreción y estrechez del lugar, por desgracia, lo hacen pasar inadvertido. Hace mucho tiempo que en nuestra ciudad los tesoros dejaron de estar al alcance (...) de la vista”<sup>89</sup>.

CONACULTA habla del museo en su nota: “Cuenta con una muestra permanente de relojes mecánicos”, aquí la información se enfoca más en otorgar una serie de datos generales que permitan al visitante conocer, a grandes rasgos, qué puede encontrar en el particular Museo del Tiempo<sup>90</sup>.

#### **Museo de Relojería “Alberto Olvera Hernández”**

El recinto fue abierto en honor al empresario relojero Alberto Olvera Hernández, quien fundó la fábrica de Relojes Centenarios. Inaugurado el 13 de noviembre

---

<sup>87</sup> Consultado en <http://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/65373.html>

<sup>88</sup> Consultado en <http://www.turiguide.com/distracciones/museos-y-exposiciones/192-museo-del-tiempo.html>

<sup>89</sup> Consultado en <http://planetatlalpan.blogspot.mx/2011/11/un-museo-del-tiempo-en-tlalpan.html>

<sup>90</sup> Consultado en [http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1627](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1627)

de 1993, destaca entre sus piezas “dispositivos utilizados 2000 años antes de Cristo, relojes de fuego, relojes de aceite”<sup>91</sup> .

A pesar de los 26 años que lleva el museo en funcionamiento, el recinto ha buscado actualizarse tecnológicamente al instalar “una sala audiovisual para la presentación de documentales”<sup>92</sup>, lo cual demuestra que el uso de tecnologías actuales no es disonante con la promoción de relojes antiguos.

Por otro lado, aunque el museo es gratuito, pertenece a la empresa “Relojes Centenarios” y funciona como una forma de promoverla. Lo cual ejemplifica el hecho de que un museo puede funcionar como empresa o, en este caso, ser el refuerzo de una.

Este argumento se basa en el hecho de que el museo no tiene una página web que hable exclusivamente del recinto; su sitio web se encuentra en una pestaña que pertenece a la página de la empresa “Relojes Centenario”, en donde a un lado de la información del museo se ven claramente los servicios que presta la compañía.

Otro ejemplo de cómo se usa al museo para promover la empresa de relojes, es que para acceder al recinto cultural se debe llegar a pie a través de la fábrica, donde los visitantes pueden observar cómo se elabora un reloj.

---

<sup>91</sup> Obtenido de: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=849](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=849) Consultado el día 3 de agosto de 2019 a las 21:45 horas

<sup>92</sup> Ibidem

## 4.2.2 SERVICIOS QUE OFRECE EL MUSEO DEL TIEMPO

El Museo del tiempo brinda dos tipos de servicios: generales y adicionales.

### SERVICIOS GENERALES

Realización de visitas guiadas en grupos pequeños en las que se da a conocer de manera demostrativa el funcionamiento de los relojes y maquinarias antiguas, generando un conocimiento estructural pero también histórico sobre las piezas.

### SERVICIOS ADICIONALES

Restauración: De relojes, radios, fonógrafos, gramófonos, teléfonos y cajas de música. Además, ofrece atención especial a museos, gobierno, compañías, coleccionistas y particulares.

El servicio incluye la búsqueda o, en caso de ser necesario, el desarrollo de piezas originales y adecuadas para conservar los objetos de colección<sup>93</sup>

Reparación y mantenimiento de:

- Relojes de pulso
- Relojes de bolsillo
- Relojes de mesa
- Relojes despertadores
- Relojes de pared
- Relojes Cucú
- Relojes de pared
- Relojes monumentales
- Máquinas de cuerda
- Máquinas automáticas
- Máquinas de cuarzo
- Máquinas de pesas
- Máquinas mecánicas
- Máquinas eléctricas
- Máquinas electromecánicas
- Emplomados
- Vitrales
- Carátulas
- Péndulos

---

<sup>93</sup> Museo del Tiempo Tlalpan A.C [on-line], disponible en: <http://www.museodeltiempo.com.mx/interiores/restauracion.php> Consultado el 27/01/19 a las 18:10 horas

- Sonerías
- Manecillas
- Pesas
- Micas & Cristales

## 4.3 LA ESTRATEGIA

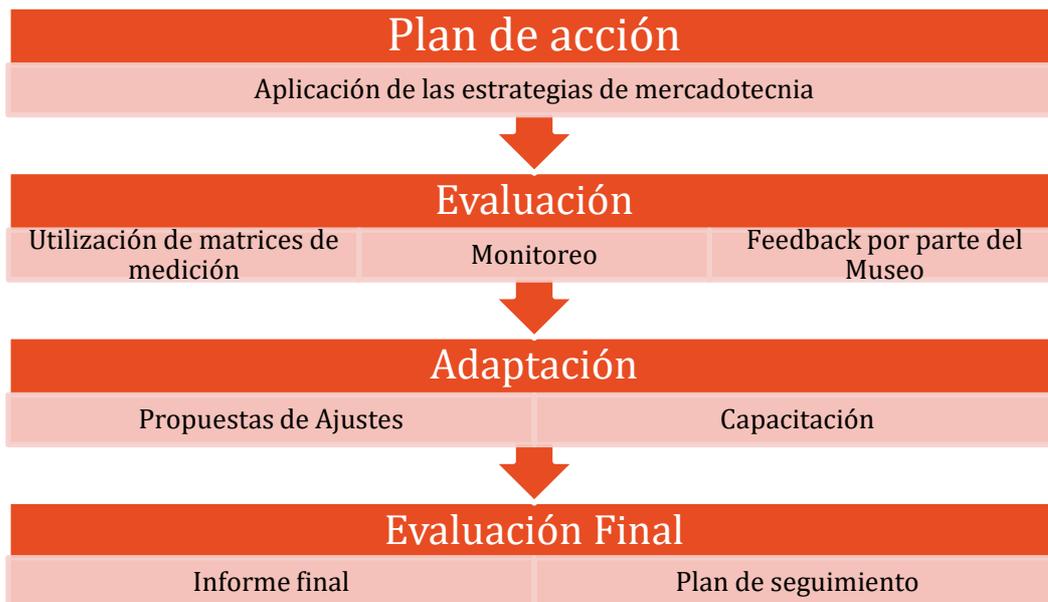
Sabemos bien que el futuro no es la continuación del pasado, es algo que depende de lo que hagas intencionalmente para influir en él. Ver lo que todos ven, pensar lo que sólo algunos hacen y realizar lo que nadie más hace.

Con base en nuestra hipótesis; “Si el Museo del Tiempo, a través de una estrategia de mercadotecnia adecuada, es percibido como un producto cultural, su imagen y mensaje se identificarán con las audiencias y este se volverá un negocio redituable” fijaremos el rumbo de dicha planeación de manera eficiente y eficaz.

¿Cuál será el procedimiento por seguir durante esta estrategia? Los pasos durante la elaboración de la estrategia se enunciarán a continuación:



Ahora bien, una vez señalados los pasos para la creación de la estrategia, resulta importante también indicar los puntos que se deberán de seguir una vez que la estrategia se encuentre en marcha:



**PASO 1: CONOCER AL MUSEO**



**Museo**

Museo del tiempo

**Fundador/Director**

Markus Frehner

**Ubicación:**

Plaza de la Constitución 7, Colonia Tlalpan Centro, Cp. 14000, CDMX

**Horario:**

Martes a Domingo de 10 a.m. a 7 p.m.

**Costos:**

General: \$60.00

Adultos mayores: \$50.00

Niños y estudiantes: \$40.00

**Servicios:**

Generales: Realización de visitas guiadas en grupos pequeños en las que se da a conocer de manera demostrativa el funcionamiento de los relojes y maquinarias antiguas, generando un conocimiento estructural pero también histórico sobre las piezas.

- Adicionales: Venta, restauración, mantenimiento y reparación de relojes y maquinarias antiguas. Fabricación de relojes históricos del siglo XIX. Edición limitada a 100 piezas. Importación de relojes cu-cu

**Misión/objetivo**

La promoción y difusión de la alta relojería, así como el arte o ciencia de medir el tiempo, principalmente entre niños y sus familias, busca mejorar las experiencias de aprendizaje de este arte en beneficio de toda la sociedad mexicana. También busca conservar, investigar, comunicar, exponer o exhibir con el propósito de estudio, educación y deleite de las personas en general, de colecciones de alta relojería, siempre un valor cultural.

Generar interés sobre el funcionamiento e historia de los relojes, sinfonolas y rockola que se presentan en el Museo del Tiempo

**PASO 2: DIAGNÓSTICO**

**a) Identificación de problemáticas generales**

- a. Ambigüedad en misión, funciones y objetivos.
- b. No existe un público definido.
- c. No cuenta con una planeación estratégica que le permita generar ingresos.

## **b) Identificación de problemáticas particulares**

- a. Falta de organización en la forma de presentar sus colecciones al público (orden en salas, acomodo de objetos en cada sala del museo, orden durante el recorrido).

A: Podemos tomar como ejemplo la organización cronológica del Museo Swatch.

- b. Falta de información sobre las piezas expuestas. (no hay señalizaciones, fichas técnicas, contextos en cada sala)

A: dar un contexto general de cada una de las tres.

Podemos usar refranes, citas de películas o libros, pueden encontrarse en las paredes y suelo de la sala para hacerlas más visual.

Apelar a la narración de historias como vínculo para mostrar la información e historia de los relojes.

- c. Ambigüedad y falta de comunicación en la oferta de servicios.

A: Estrategia de redes sociales y BTL.

- d. Ambigüedad en las dinámicas interactivas durante el recorrido.

A: Dinámica al terminar el recorrido donde la gente aprenda a leer la hora mediante un camino de regreso a casa.

- e. Falta de personal dentro del museo. (únicamente cuenta con una persona, la cual realiza funciones administrativas, de guía del museo, de vigilancia, de mantenimiento, por mencionar algunas).

A: Uso estudiantes universitarios que realicen prácticas profesionales y voluntariado.

- f. No existe vínculo entre el museo, sus visitantes y su comunidad.

A: Estrategia de redes sociales y BTL

- g. Ingresos por debajo de planeado, lo que dificulta su operación y mantenimiento.

- h. No existe una experiencia museística definida para enamorar al visitante.

- i. A: Sala interactiva

- j. Falta de comunicación en medios y redes sociales.

- k. No existe planeación estratégica para el museo.

- l. No existe un público al cual dirigir sus esfuerzos de comunicación



### PASO 3: PLANEACIÓN

#### a) Análisis de las problemáticas.

- i. La ambigüedad que existe entre la misión, objetivos y funciones del Museo del tiempo se debe en gran medida a que desde su creación el recinto no fue pensado como museo, sino como relojería. La transformación a museo dificultó la correcta planeación de sus objetivos y de su misión.
- ii. El Museo del Tiempo no cuenta con un público definido pues en su afán de generar ingresos que le permitiera subsistir se omitió (no de manera intencional) el estudio de los públicos potenciales a los cuales pudiera dirigirse y vincularse.
- iii. El Museo del Tiempo desconoce los programas de ayuda que puede utilizar para financiarse y aunque parte de su colección está a la venta, no informa a su público de esa posibilidad, perdiendo una cantidad importante de ingresos.
- iv. El guía no cuenta con una narración específica para cada objeto, hace uso de sus conocimientos previos para contar las historias y

datos. Esto provoca que no se dé la misma información en cada recorrido.

- v. Si un visitante recorriera la sala sin un guía o regresara para observar alguna pieza de su agrado, no encontraría información, pues la falta de fichas u otro tipo de material informativo es inexistente.
- vi. Aunque cuenta con redes sociales y algunos volantes, en ellos no mencionan sus servicios de reparación y venta de relojes.
- vii. Para el propietario del museo el hecho de que los objetos expuestos funcionen significa una interactividad con los visitantes.
- viii. Los visitantes al museo dependen de que el dueño se encuentre disponible para guiarlos y proporcionarles información durante el recorrido, lo que a veces es complicado porque él es quien además realiza tareas administrativas, de vigilancia, aseo y de reparación.
- ix. A pesar de encontrarse en una zona cultural, el Museo del Tiempo no empatiza con los habitantes ni provoca que se vuelva a visitar.
- x. Durante el recorrido el dueño del museo habla de la misma manera con todos sus visitantes, sin importar edad o lugar de donde provengan. Por otro lado, sus redes sociales son solo una compilación de información que muchas veces no tiene que ver con los objetos expuestos en el museo.

## CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS

**Objetivo de Mercado:** Al establecer un vínculo estrecho entre el museo y su público, se conseguirá un incremento en el número de visitantes que acuden al museo, así como en sus niveles de satisfacción y fidelidad.

**Objetivo de Negocio:** Mediante la correcta ejecución del plan de mercadotecnia, el museo obtendrá mayores utilidades con las cuales se volverá un negocio rentable.

**Objetivos Particulares:** Los objetivos que se perseguirán de manera individual son:

- Con el rediseño de la misión y funciones del museo, se buscará satisfacer las exigencias del mercado sin descuidar las labores propias del museo.

- Con las estrategias de marketing se logrará que los visitantes que acudan al museo interactúen de manera directa con él a través de actividades lúdicas y recreativas que generarán la sensación de haber experimentado un viaje a otras épocas.
- Se logrará que el museo cuente con el personal necesario en cada una de las áreas que requiere su operación.
- Se conseguirá una reducción en los costos operativos mediante el financiamiento y apoyo de programas gubernamentales y privados.
- Se organizarán los objetos de cada sala de manera tal que no genere ningún tipo de interrupción en el visitante. Dichos objetos contarán con una breve descripción de cada uno, así como una contextualización en cada sala.

## PASO 4: LA SOLUCIÓN

### Creación de estrategias para cada reto

**Misión:** La redefinición de la misión del Museo del Tiempo es la primera estrategia que se deberá seguir para vencer este reto (redefinición de estrategia y objetivos de un museo). Con la nueva misión se logra un equilibrio entre sus funciones y las expectativas de los visitantes; se interpretan en ella de manera sencilla los objetivos del museo, se educa y sensibiliza al público, pero, sobre todo, se logra visualizar el compromiso que tiene el museo con la comunidad.

La misión quedará de la siguiente forma:

“Los visitantes del Museo del Tiempo conocerán y aprenderán todo lo relacionado con el arte de la relojería de manera interactiva; descubrirán que un reloj es algo más que un instrumento para medir el tiempo”.

**Creación de público:** Se conseguirá generar empatía con la comunidad cercana al museo, lo cual generará que se recomienden las visitas y actividades que se ofrecen. Mediante un lenguaje sencillo y la contextualización de la información presentada de manera interactiva, se ganará la fidelidad de los asistentes para que visiten de nueva cuenta el museo.

## **Público objetivo**

Jóvenes entre 20 y 35 años con un NSE medio, medio-bajo y educación media superior y superior, que viven en el sur de la Ciudad de México, con acceso a Internet y con un uso constante de las redes sociales.

## **Estrategias de atracción de público**

### **-BTL**

Como parte de la estrategia de mercadotecnia para el museo, se planea una interacción directa con el público estableciendo una relación más personal con este.

¿Cómo haremos esto?

Se contactará al grupo de patinadores urbano “Mictlán Rollers” para realizar la activación; ellos irán patinando en una ruta que circunde los alrededores del Museo y lugares concurridos como: El parque de la Bombilla, El Bosque de Tlalpan, Ciudad Universitaria, Parque Nacional Fuentes Brotantes, Parque Juana de Asbaje, Centro histórico y el Palacio de Bellas Artes. Estos últimos se considerarán debido al número de turistas y cantidad de gente que puede ser impactada.

Los patinadores estarán vestidos de acuerdo con la década de 1920, en la cual se comenzó a utilizar el reloj en hombres y mujeres. Tendrán la misión de interactuar con la gente a través de una sencilla pregunta “¿qué hora es?”.



Esta pregunta se le hará a una persona mostrándole un reloj de pulso que contará únicamente con las manecillas. En caso de que el público conteste adecuadamente, se le entregará como premio una pulsera con forma de reloj de pulso que contendrá en ella el nombre y la dirección del

Museo del Tiempo, así como la leyenda *Entrada 2x1*”acompañado de la frase “¡Felicidades!, has ganado una entrada a precio especial para viajar por el tiempo”.

Esto despertará en el público la necesidad de acudir y la curiosidad de saber qué es lo que el Museo del Tiempo tiene que contar acerca de los relojes.

### **Estrategia de mantenimiento del público**

Cómo una forma para que el público tenga en mente su visita y existencia del Museo del Tiempo se grabarán sonidos que podrán ser utilizados como tono de Whatsapp, llamada o mensaje.

Este servicio de mensajería fue elegido debido a que 82% de las personas que usan internet en México lo ocupan, entre otras actividades, para recibir y enviar mensajes instantáneos.<sup>94</sup>

### **¿Cómo haremos esto?**

Los *ringtones* serán una versión digitalizada de los sonidos que generan relojes antiguos, así como sinfonolas y canciones que tocaban las rockolas de ese entonces. Los sonidos elegidos serán:

- Reloj cucú
- Sonido de las monedas cayendo a la sinfonola seguido de la canción
- Sonido del segundero de un reloj
- Canciones con el característico sonido de la Rockola

Al finalizar el recorrido por el museo, el público podrá encontrar letreros con un código QR que los direccionará al link de descarga. De igual manera en la página se insertará un link para qué, aunque las personas

---

<sup>94</sup> Asociación de Internet MX. 15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018, Movilidad del Usuario de Internet Mexicano. Consultado el 13 de septiembre de 2019, 13:39hrs.

no asistan, tengan presente el concepto de volver al pasado que se busca implementar para el Museo del Tiempo.

## **Estrategia Digital**

### **Estrategia de Redes Sociales**

Con la finalidad de acercarnos a un público joven renovaremos la página de Facebook del museo y agregaremos la red social Instagram.

Las redes sociales han desempeñado un papel relevante al ser una de las actividades más importantes cuando los mexicanos se conectan a internet, “el 67% de los internautas en México, perciben que se encuentran conectados en internet las 34hrs.”<sup>95</sup>

Es relevante mencionar que “los momentos de conexión en medio día (12 a 14 hrs) y Media tarde (16 a 19 hrs), son los horarios de mayor tráfico en internet en México”<sup>96</sup>, este dato se tomará en cuenta para elegir los horarios y estrategia para las redes sociales del Museo del Tiempo. Se agrega gráfico en Anexo A

---

<sup>95</sup> *Ibidem.*

<sup>96</sup> *Ibidem*



## Estrategia para Facebook

Plan de acción, ¿Por qué usar esta red social?

Facebook es una red social que genera comunidad con sus usuarios y, al mismo tiempo, funge como un puente que los enlaza con contenidos más específicos sobre la información que se les proporciona.

Actualmente, Facebook es la red social más usada por los mexicanos, pues de cada 100 que utilizan Internet, 99 tienen una cuenta ahí.

De acuerdo con datos publicados en el periódico Economista, el 50.25% de los usuarios de Facebook son hombres, y 49.75% mujeres. El 96% consulta Facebook a través de su celular, más del 30% navega por más de dos horas, y casi 10% pasa más de seis horas dando likes, comentando o compartiendo.

En Facebook (con respuestas abiertas que no suman 100 por ciento) el 65% son conversaciones, el 61% publicaciones de información, el 15.7% creación y administración de fan page, y 7.8 ventas<sup>97</sup>. Aunque no

<sup>97</sup> Redacción, Mexicanos pasan hasta cuatro horas diarias en WhatsApp, EL ECONOMISTA, [versión on-line], obtenido de: <https://www.economista.com.mx/tecnologia/Mexicanos-pasan-hasta-cuatro-horas-diarias-en-WhatsApp-20190611-0113.html>, consultado el día: 13/09/2019 a las 13:03 hrs.

todos son el público objetivo del Museo del Tiempo, sí podemos encontrar una gran audiencia dentro de este canal.

Al mismo tiempo, Facebook funciona como una plataforma de intercambio de información constante, no sólo las empresas emiten tales contenidos, los usuarios tienen el poder de comentar, calificar y compartir aquello que les genera algún interés o emoción, ya sea positivo o negativo.

El éxito de mejorar la estrategia de redes sociales radica precisamente en el potencial que tiene la comunidad de recomendar nuestro contenido y, por lo tanto, al Museo del Tiempo como Tal. No es fácil, se debe ofrecer contenido de valor para los usuarios, información de interés, posibilidad de nuevas experiencias y emociones.

### **Diagnóstico**

Análisis de las problemáticas actualmente, el Museo del Tiempo cuenta con una página de Facebook que incluye contenidos con información que difícilmente los usuarios terminarían de leer debido a su longitud, como vemos a continuación:



Museo del Tiempo Tlalpan, A.C.

1 de noviembre a las 8:23 · 🌐

Hay juegos que son peligrosos, y por eso sólo se ven en el circo, Estas lecciones las aprendió William S. Burroughs, y especialmente su esposa, de la manera más dura posible en 1951. En ese año estaba el afamado y polémico escritor estadounidense en su casa de México, dando una fiesta, cuando el diablo le iluminó las ideas y le llevo a ofrecer a sus invitados un espectáculo que no olvidarían: emular a Guillermo Tell, el personaje legendario de la independencia suiza (siglo XI... Ver más



👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



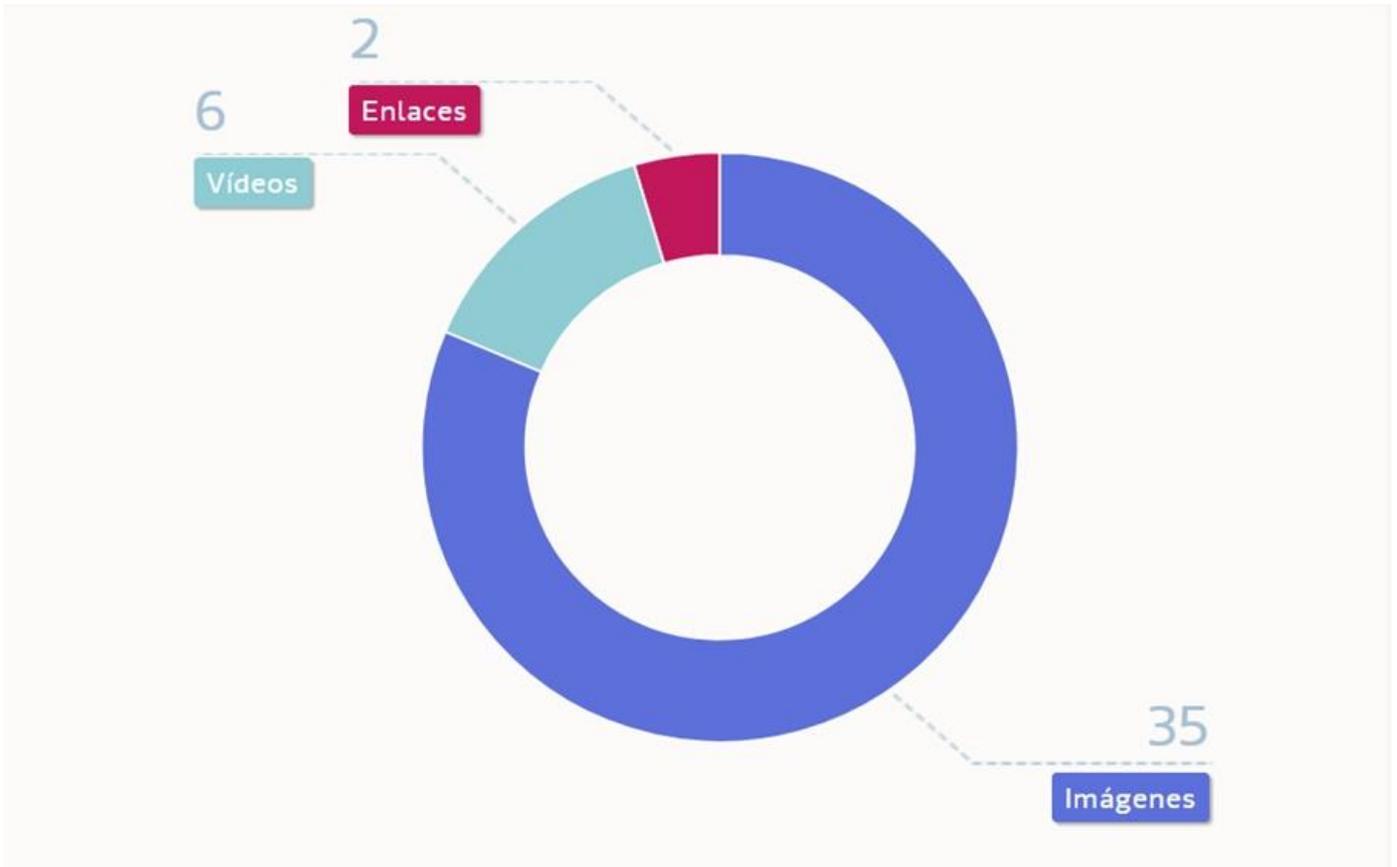
👍 🤔 🍷 45

Comentarios destacados ▾

Esto se debe a que hay tal cantidad de información en las redes sociales que es difícil que el usuario se concentre en todas. Por ello, es importante ofrecer información concreta y visual.

Por otro lado, las publicaciones actuales del museo nunca, o casi nunca, hacen referencia a las exposiciones que ofrece el museo o fomentan la visita al recinto, por lo cual no funciona como un enlace del museo con posibles visitantes.

Una evaluación numérica del tipo de posteos por semana del museo indica que sus publicaciones se basan en fotografías y videos, sin embargo, también cuenta con una página que no promociona, pues los enlaces muchas veces ni siquiera van dirigidos a ella.



## FORTALEZAS DE LA PÁGINA

Actualmente quien administra la página de Facebook realiza publicaciones de manera constante, con un promedio de tres posteos al día, aunque puede variar y no se hace en horas específicas. En su sección de “información” cuenta con datos completos sobre horarios, teléfonos y la dirección donde se ubica el museo lo cual facilita una visita al museo pues hace más fácil para las personas encontrar la información.

Por otro lado, sus comentarios en la sección de opiniones son excelentes. La página cuenta con una calificación de 4.9 con 135 comentarios de 5 estrellas de 145 comentarios. Si tomamos en cuenta sólo los comentarios de Facebook podemos ver que quienes han asistido al museo encuentran más de lo que esperaban y les impresiona el hecho de que todos los objetos antiguos exhibidos funcionen y sin energía eléctrica:

- “Es genial poder escuchar música tal como sonaba en aquellos años y conocer un poco de cómo y por qué medimos el tiempo. El recorrido es muy completo y ameno con el señor Markus, sin duda volvería con más acompañantes”
- “¡Es un museo espectacular, las piezas están muy bien cuidadas, casi todas funcionando, las cuales nunca me imaginé que podía escuchar en estos tiempos, visiten el museo, está en pleno centro de la Delegación Tlalpan, muchas felicidades por tan excelente visita guiada!”
- “Muy interesante y recomendable para toda la familia, además de la amplia relojería que tiene también hay fonógrafos, gramófonos, etc y varios de ellos funcionan, con el pago de la entrada incluye la visita guiada”

También es un punto positivo que el museo responda las dudas y comentarios de sus visitantes, aunque sean negativos, esto acerca a la comunidad con el Museo del Tiempo y genera empatía; los hacen sentir.

## Planeación

### Objetivos

- Generar una comunidad que se interese por los hechos históricos mediante relatos sobre piezas históricas, construcciones arquitectónicas y personajes antiguos.
- Aumentar la interacción en redes sociales para generar audiencias que asistan al Museo del Tiempo

## Solución

Para sintetizar la información en un sistema visual fácil de entender, se realizarán infografías sobre temas que cuenten pasajes curiosos o interesantes de la historia, que, aunque no necesariamente tienen que ver con la relojería, sí siguen la línea de aprendizaje histórico que debe tener el Museo del Tiempo.

Se realizarán tres publicaciones diferentes durante el día, una a las 11:00 hrs., otra a las 15:00 hrs. y la última a las 20:00 horas.

Ejemplo de posteo:

“¿Por qué se dice que las paredes tienen oídos? Si quieres conocer más datos históricos como este, visita nuestro Museo del Tiempo

<http://www.museodeltiempo.com.mx/>

# ¿POR QUÉ SE DICE QUE LAS PAREDES TIENEN OÍDOS?

---



La reina de Francia, Catalina de Médici, mandó a instalar secretamente una red de conductos acústicos en las paredes de su palacio



Esto le permitía escuchar las conversaciones de su servidumbre y visitas



Buscaba descubrir a aquellos que osaran atentar contra los intereses reales

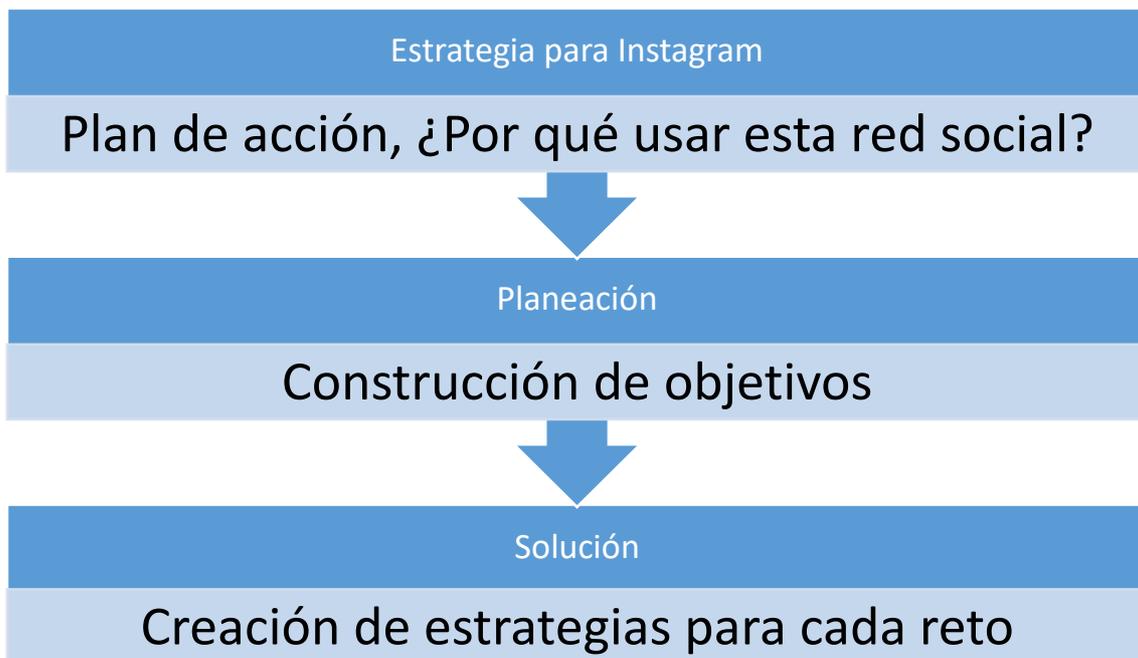


Cuando la servidumbre descubrió el sistema, se encargaron de decir que las paredes tenían oídos

De igual manera, se generarán artículos en el blog que ya posee el museo para publicarlos en Facebook y generar ese enlace entre la página de la red social, el blog y de vuelta al promocionar en éste también nuestras páginas en redes sociales.

Tipos de publicaciones para el blog

- Artículos que medios de comunicación realicen sobre el museo
- Servicios de reparación y venta
- Artículos de la tienda en línea



### **Estrategia para Instagram**

Plan de acción, ¿Por qué usar esta red social?

Es una red social que se basa principalmente en fotos y videos, por lo cual es completamente visual y estético, con base a esta línea, se pueden agregar filtros, editar las fotos en cuanto a nitidez y ajustarlas en tamaño

y ángulo, además de crear "momentos" temporales sobre hechos de la vida cotidiana.

### **Objetivos:**

- Generar una comunidad que se interese por los hechos históricos mediante imágenes y relatos sobre piezas históricas, construcciones arquitectónicas y personajes antiguos.
- Crear una identificación de las imágenes que se publican en el Instagram del Museo del Tiempo mediante el uso de hashtags.

### **Horarios**

Dos diferentes infografías serán publicadas durante el día, una a las 14:00 horas debido a que es la hora en que la gente sale a comer y mira de manera constante su celular y otra a las 19:00 horas pues a esa hora la mayoría de las personas se encuentran de camino a casa.

De la misma manera, a las 8:00 am se postearán frases célebres o icónicas

Actualmente el Museo del Tiempo no cuenta con Instagram, sin embargo, su potencial radica en la belleza de los objetos que se exponen en el museo: relojes de pulso, arena y fuego, además de sinfonolas, rockolas, relojes cucú y toda una variedad de antigüedades.

Además de exponer las piezas, se generarán videos sobre las exposiciones que se realicen en ese momento o piezas nuevas que lleguen al museo.

En Instagram se pueden hashtags, que son palabras que agrupan imágenes de un tema o tipo en específico. En cuanto a museos, se generará un hashtag específico para identificar al museo del tiempo #MuseoDelTiempo, sin embargo, también se utilizarán hashtags que el público ya ha creado y se refieren específicamente al tema de museos.

Estos son:

- #InstaMuseum
- #museo
- #MuseosMx
- #MuseosCDMX
- #CDMX

De igual manera, es importante usar los hashtags (#) en palabras clave de los posteos en Instagram como se ve en el siguiente ejemplo de posteo:



abiga.villagomez

abiga.villagomez Parmigiani Fleurier fue un #relojero suizo que usaba de manera constante a los #animales para inspirar sus obras. Fundó la Sociedad de Caridad para #Niños de Artistas. #MuseoDelTiempo #MuseosCDMX #MuseosMx



A abiga.villagomez le gusta esto

HACE UN MINUTO

Agrega un comentario...



Cabe mencionar que, en la biografía de cada página de Instagram, es posible agregar un link, este será actualizado cada vez que se publique una nueva historia para generar un enlace con el blog del museo.

En esta red social los posteos se realizarán dos veces al día: a las 11:00 am y otra a las 8:00 pm.

### **Actividades Interactivas**

El museo contará con una sala destinada a actividades lúdicas e interactivas con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la visita al museo. El aprendizaje se convertirá en una experiencia sensorial enseñada a través de la vivencia.

La actividad tendrá como nombre “Un viaje en el tiempo”. Esta actividad está diseñada para ofrecer un acercamiento ameno y adaptado del Museo del Tiempo con los asistentes del museo. La actividad será guiada por el Dr. “Tic-Toc” vestido con su bata, despeinado y preocupado por realizar un viaje en el tiempo para llegar a la época actual. Los visitantes podrán reconocer, reflexionar y recordar todo el conocimiento adquirido durante su recorrido.

A través de preguntas y de avanzar la maquina por casillas que estarán marcadas por distintas épocas hasta llegar a la meta, se irá despertando su curiosidad y sus ganas de ayudar al Doctor para llegar a casa.

La dinámica de la actividad prevé la inmersión de los participantes a través de preguntas que, de ser contestadas correctamente, les permitirán avanzar por las casillas, participando activamente en esta aventura interactiva, que les servirá como refuerzo de todo lo aprendido.

Terminaremos con un baile de la victoria al compás de la canción “We’re Gonna Win” de Bryan Adams, para celebrar la experiencia vivida y el regreso a la época actual del Dr. Tic-Toc.

## **GENERACIÓN DE FINANCIAMIENTO**

### **Financiamiento gubernamental**

En México existe el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) que proporciona apoyos con y sin costo para el desarrollo financiero, comercial, de eficiencia operativa, equipamiento, personal, gestión, innovación y liderazgo de proyectos empresariales.

Así mismo, funge como un enlace con empresas que pueden proporcionar servicios a bajo costo o adaptados a las necesidades de, en este caso, un museo.

Algunos de los servicios y cursos que podrían funcionar al Museo del Tiempo pueden ser los siguientes:

### **Asesoría en capital humano**

Conocerá las fortalezas y áreas de oportunidad de su equipo de trabajo, así podrá explotar al máximo el potencial de su Capital Humano.<sup>98</sup>

### **Donadora**

Plataforma mexicana de fondeo colectivo que permite recaudar dinero a través de donaciones para apoyar causas personales o iniciativas sociales de alto impacto.<sup>99</sup>

### **Calculadoras para presupuestos**

23 calculadoras que, a través de simuladores y consejos, permiten una mejor administración del dinero, examinar información financiera con mayor detalle para la previsión y evaluación de las opciones financieras.<sup>100</sup>

### **Reclutamiento y selección de personal para tu negocio**

---

<sup>98</sup> Para más detalle véase: <https://rae.inadem.gob.mx/benefits/benefit/id/340/>

<sup>99</sup> Para más detalle véase: <https://rae.inadem.gob.mx/benefits/benefit/id/21/>

<sup>100</sup> Para más detalle véase: <https://rae.inadem.gob.mx/benefits/benefit/id/35/>

Contratar el personal adecuado, llevando a cabo un proceso profesional de reclutamiento y selección.<sup>101</sup>

### **Financiamiento privado.**

Se establecerá un *Joint Venture* con la empresa de relojes Swatch. Una de las salas del museo estará dedicada a la historia de sus relojes y de la empresa; contará con un espacio para la venta de sus relojes, incluyendo sus productos más icónicos.

### **¿QUÉ ES UN JOINT VENTURE?**

Es un término utilizado en los negocios para nombrar, describir o definir la asociación de dos o más empresas para la consecución de objetivos común<sup>102</sup>. Este es el resultado de un compromiso, cuya finalidad en adición, es realizar operaciones complementarias dentro de un negocio determinado. En consecuencia, se puede determinar que el *Joint Venture* que tiene fundamentalmente un carácter contractual y es en función de este, que los términos, alcances y operaciones de cada negocio se complementen.

Ahora bien, para definir de manera más exacta el término y determinar los alcances de este, podemos revisar a Ortega Ramírez, quien señala que la esencia de esta asociación radica en el hecho de que varias empresas deciden “unir esfuerzos con el fin de complementarse, aun perdiendo cierta autonomía”<sup>103</sup> pues es en la consecución de objetivos que, de manera individual no podrían alcanzar tan fácilmente, que el *Joint Venture* tiene su piedra angular.

De igual modo, Rogelio López Velarde Estrada, señala que, “Toda *Joint Venture* supone un contrato mercantil por medio del cual dos o más personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeros (*joint venture partners*), se comprometen a

---

<sup>101</sup> Para más detalle véase: <https://rae.inadem.gob.mx/benefits/benefit/id/93/>

<sup>102</sup> Bryan Garner lo define en su diccionario “*Black’s Law Dictionary*” (página 856) lo define como: Un negocio llevado a cabo por dos o más personas con un proyecto en común, sus elementos son: 1) un acuerdo expreso o implícito; 2) un objetivo en común a desarrollar por esta nueva sociedad; 3) el compartir las ganancias y pérdidas; 4) cada miembro tiene el mismo derecho a formar parte de la administración del proyecto.

<sup>103</sup> Ortega Giménez, Alfonso, *El contrato del joint venture internacional*, Madrid, España (2006), Instituto Español de Comercio Exterior, pág.8

llevar a cabo un negocio conjunto a través de instrumentos p vehículos jurídicos que en el mismo contrato de *joint venture* se identifican como tales. Así pues, el contrato de *joint venture* sirve como acuerdo marco para la realización conjunta de un determinado negocio”<sup>104</sup>.

### ¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA CREAR UN *JOINT VENTURE*?

Cómo ya se revisó, este tipo de asociación tiene un cimiento contractual, cuenta con un objetivo en común para las partes que lo integran y además, esta alianza no constituye una nueva entidad comercial; con base en esto, podemos decir que los pasos son a seguir para conformar un *joint venture* son los siguientes:

- Definición del objetivo de negocio: Objetivo claro, en el que ambas partes participen de manera activa para la obtención de utilidades.
- Considerar costos de inversión requeridos y especificar la contribución de cada parte:
  - Recursos físicos.
  - Recursos económicos.
  - Recursos tecnológicos.
  - Capital humano.
- Detallar los procesos administrativos y control de la operación.

### ¿POR QUÉ SWATCH?

La historia de Swatch es una historia de revolución, de innovación y sobre todo de disrupción. Esta empresa representó todo un hito para la industria relojera mundial cuando, en 1983, sorprendió con la elaboración de un reloj de plástico y que fue ofertado a un precio asequible a casi todo el mundo.

Swatch fue la encargada de imponer un nuevo idioma, un nuevo modo de comunicarse dónde el uso de palabras se cambió por el uso de relojes. Un reloj

---

<sup>104</sup> López Velarde Estrada, Reogelio, “Las sociedades extranjeras a la luz del derecho internacional privado mexicano”, *Revista de derecho internacional privado*, México, Academia Mexicana de Derecho Internacional Privado y Comparado, núm. 3, octubre, 1997, pág.30

significa alegría, amor y en sus propias palabras, “una sonrisa abierta para todo el mundo”<sup>105</sup>.

Swatch, a partir de ese entonces, cambió la manera en que se percibían los relojes y en cómo se usaban, innovó en su fabricación colocándolos al alcance de prácticamente cualquier persona que quisiera usar un reloj.

A finales de la década de los setenta, la industria relojera en Suiza empezaba a atravesar por un periodo de crisis. Un reloj suizo era percibido una pieza única resultado de un trabajo minucioso y preciso; una herramienta muy valiosa para medir el tiempo, que pasaba de una generación a otra con un incalculable valor sentimental.

El aura de los relojes suizos se fue mermando debido principalmente a la entrada de los relojes asiáticos; el mercado se encontraba atiborrado de relojes con movimientos de cuarzo. La mayoría de ellos eran exactos, al menos tan exactos como los mejores relojes mecánicos, pero, sobre todo, eran baratos. Esto supuso que ya no era necesario ahorrar durante mucho tiempo para comprar un buen reloj y también se perdió la tradición de pasar esa pieza de arte de la mano de una generación a otra; “La cuota de mercado de los relojes suizos disminuyó de un 50 a un 15% y la competencia asiática redujo el número de relojeros en Suiza de 90,000 a menos de 25,000”<sup>106</sup>.

Entonces, en Suiza, Nicolas G. Hayek, fundador de Swatch, tuvo la brillante idea de hacer un «segundo reloj»; que consistía en elaborar “un accesorio económico de joyería bien trabajado con un nuevo y fascinante modo de transmitir actitudes: elegante, emocional, provocador, seductor, etc. Como no costaba una fortuna, después de un *segundo reloj* vinieron un tercer, un cuarto... y así empezó la historia”<sup>107</sup>.

En 2006, Swatch se congratuló por la fabricación de su reloj número 333 millones. Hoy día Swatch es una de las principales marcas de relojería en el

---

<sup>105</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:43 hrs.

<sup>106</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:51 hrs.

<sup>107</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:51 hrs.

mundo; reconocida por sus relojes atrevidos y de colores vivos acordes con las tendencias de cada época, llegando a las más actuales.

Desde el comienzo, la apuesta de Swatch fue muy clara, conectar con el arte. Los relojes hechos por Swatch son parte del arte popular, y “se han convertido en el lienzo de artistas de fama mundial (pintores, músicos, escultores o directores de cine)”<sup>108</sup>. El primer artista en hacer una colaboración con la suiza Swatch fue Kiki Picasso en 1984, poco después de un año de haber lanzado su primer reloj al mercado.

Swatch hoy día es mucho más que una marca, y esto se debe en gran medida gracias su sentido de renovación, su inventiva y, sobre todo, su creatividad. Swatch a través de la tecnología en su fabricación, a sus avances continuos en el diseño y en sus materiales, representa “una actitud, un estilo de vida, un modo de ver las cosas. Al ver un Swatch, las emociones se despiertan. Llevar un Swatch es un modo de comunicarse, de hablar sin decir nada. Directo al corazón”<sup>109</sup>.

“Swatch se ha forjado una excelente fama de empresa innovadora en todos los sentidos al aplicar procesos creativos en todas las etapas, desde la investigación y tecnología hasta el diseño de los productos y su fabricación, marketing, comunicación y distribución a minoristas”<sup>110</sup> y es por esta razón que consideramos que Swatch es la empresa ideal que puede ayudarnos a cambiar la percepción de la relojería en México, juntos, el Museo del Tiempo y Swatch podrán hacerle ver a la comunidad que un reloj es más que un instrumento para medir el tiempo.

## **Voluntariado**

Como parte de la reducción de costos para el Museo del Tiempo, se puede inscribir al museo en los programas de servicio social y prácticas profesionales de escuelas de historia. Los estudiantes realizarán funciones de guía, pero también como investigadores que ayuden a incrementar el acervo informativo de

---

<sup>108</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:52 hrs.

<sup>109</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:55 hrs.

<sup>110</sup> Obtenido de: [https://www.swatch.com/es\\_mx/explore/history/](https://www.swatch.com/es_mx/explore/history/), consultado el día 06/11/2017 a las 16:58 hrs.

la Institución, con la finalidad de llegar a un lenguaje narrativo que, mediante relatos, logre captar la atención y curiosidad del público.

## **INSTITUCIONES**

### **Escuela Nacional de Antropología e Historia**

Se dedica a la investigación y difusión de la cultura en los ámbitos de la antropología y la historia. Busca difundir sus conocimientos poniéndolos al alcance no solamente de los especialistas, sino de la sociedad en su conjunto<sup>111</sup>

Específicamente en la carrera de historia, su objetivo se enfoca en el estudio del pasado de las comunidades humanas para comprender e interpretar la realidad mediante el análisis de las huellas que han dejado los hombres y mujeres en su paso por el tiempo.<sup>112</sup>

### **Facultad de Filosofía y Letras**

La carrera de historia, perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México, tiene como propósito recopilar y ordenar los vestigios del pasado, reconstruir y explicar los hechos históricos y postular modelos de explicación sobre el desarrollo histórico.

El perfil de los historiadores de la UNAM se basa en la investigación y en la difusión de información para hacerla llegar a diferentes públicos, lo cual servirá para innovar en la manera de relatar la historia de la relojería.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> Obtenido de: <http://www.enah.edu.mx/index.php/acerca-enah/presentacion-a-enah>, consultado el día 06/11/2017 a las 16:07 horas

<sup>112</sup> Obtenido de: <http://www.enah.edu.mx/index.php/pres-his-lic>, consultado el día 06/11/2017 a las 16:10 horas

<sup>113</sup> Obtenido de: <http://historia.filos.unam.mx/plan-de-estudios1999/>, consultado el día 06/11/2017 a las 16:10 horas

## CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se han revisado, desde la conceptualización de los museos e instituciones, hasta las distintas definiciones de museos y el cómo éstas se relacionan con cada ámbito que cubren hasta llegar a la estrategia de marketing que requiere el Museo del Tiempo para renovarse y actualizarse.

Con la implementación de la estrategia, el museo vencerá los tres retos propuestos por Kotler y con los cuales coincidimos totalmente:

1. Con la redefinición de la misión del museo se cubren todos los aspectos desde la claridad en sus objetivos hasta llegar a su compromiso con la comunidad en la que se encuentra.
2. Con la creación de la audiencia y de la estrategia de atracción de público que aquí proponemos, el museo tendrá una mayor penetración en el mercado, así como una mejor aceptación entre los miembros de su comunidad, en primer lugar.
3. La estrategia de financiamiento está basada en la necesidad de subsistencia en el mercado del Museo, esto quiere decir que a través del *“joint venture”* con Swatch, el museo logrará sortear de manera efectiva la mayoría de los retos mercadológicos, principalmente los de atracción de público nuevo.

El esfuerzo de esta estrategia consiste principalmente en interesar al público, despertar en este la curiosidad por conocer las exposiciones que el Museo del Tiempo ofrece y contextualizar la información de manera que sea digerible no solo para aquellos que ya tienen referentes sobre los temas que se exponen, sino también para aquellos que el contenido de las exposiciones.

La implementación de esta estrategia, el Museo de Tiempo, además de su acervo, ofrecerá con servicios más atractivos –como la implementación de un punto de venta de la marca Swatch y la sala de interacción del Dr. Tic-Toc– que, generan utilidades con los que podrá sustentarse económicamente en primer lugar, y en segundo, seguir generando conocimiento para el público. La tienda de regalos, infraestructura y personal adecuado también constituyen elementos

que dan como resultado una experiencia integral que llama a los asistentes a recomendar y volver al recinto, lo cual representa el compromiso más importante de la estrategia con el Museo del Tiempo.

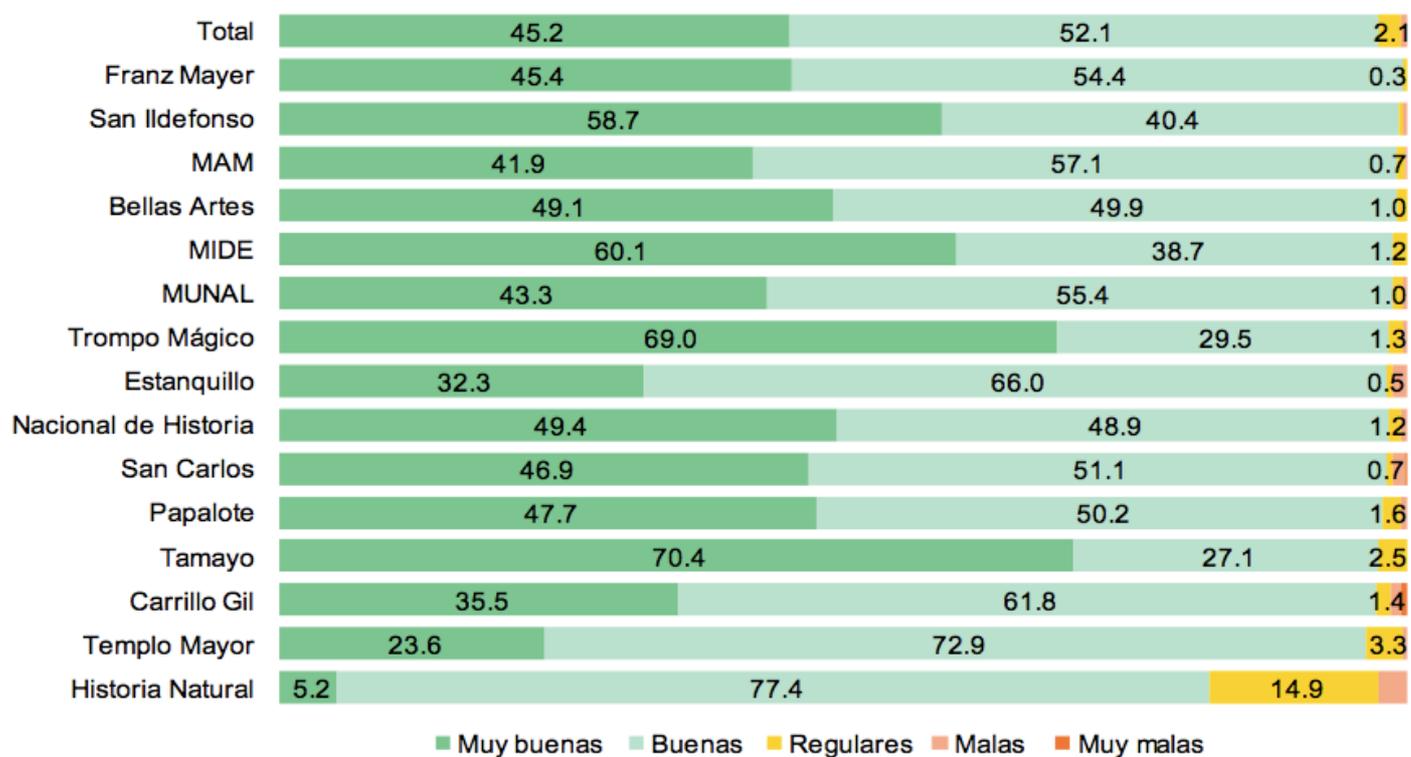
De manera objetiva y con base en lo expuesto a lo largo del texto, podemos constatar que tanto el objetivo general “Proponer la creación de un producto cultural mediante una relación museo-público que resulte en beneficios económicos para el museo” se cumple de manera cabal, ya que, cada uno de los retos se atacó de manera puntual y precisa, desde comprender qué es y cómo funciona un museo como negocio hasta la elaboración y planeación de una estrategia de mercadotecnia que permita la transformación del museo del tiempo en un negocio rentable.

Con la elaboración de este trabajo se está marcando una tendencia a museos pequeños de carácter privado, con la que muchos de ellos se verán beneficiados si consideran su correcta aplicación y tropicalización para cada uno de ellos. En el caso del Museo del Tiempo, con la comunicación e implementación de esta estrategia, será percibido como un producto cultural, su imagen y mensaje se identificarán con las audiencias y este se volverá un negocio redituable.

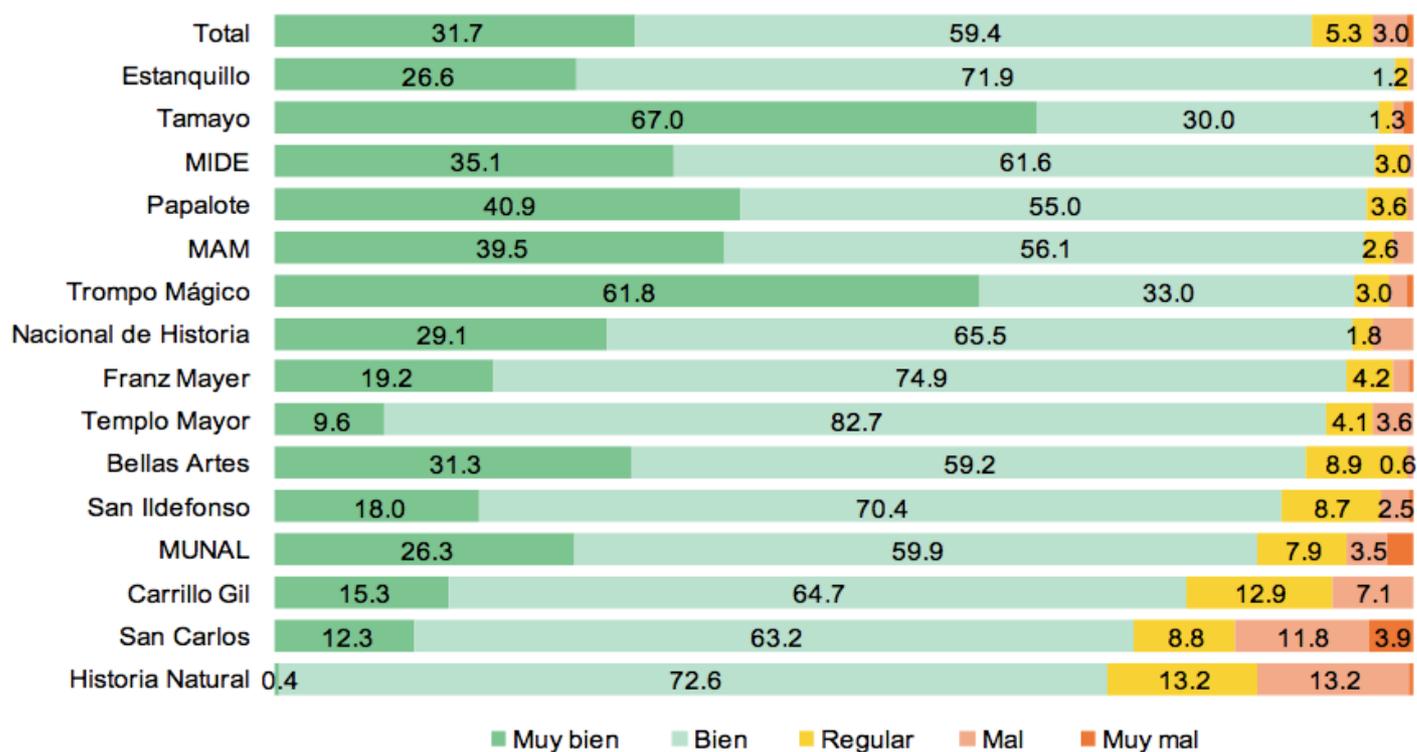
Gráficas tomadas del “Estudio de visitantes a museos 2010”, elaborado por CONACULTA, Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional.



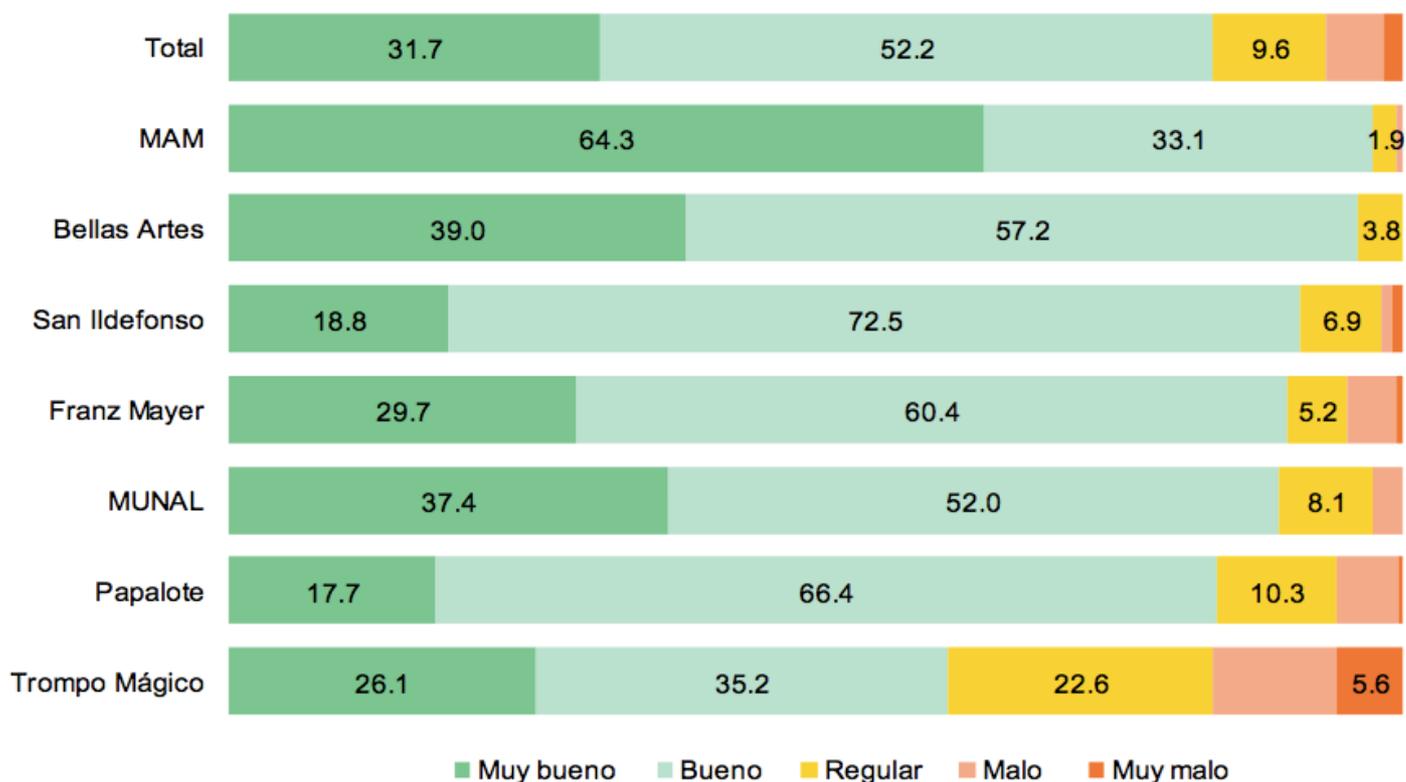
## Valoración: instalaciones



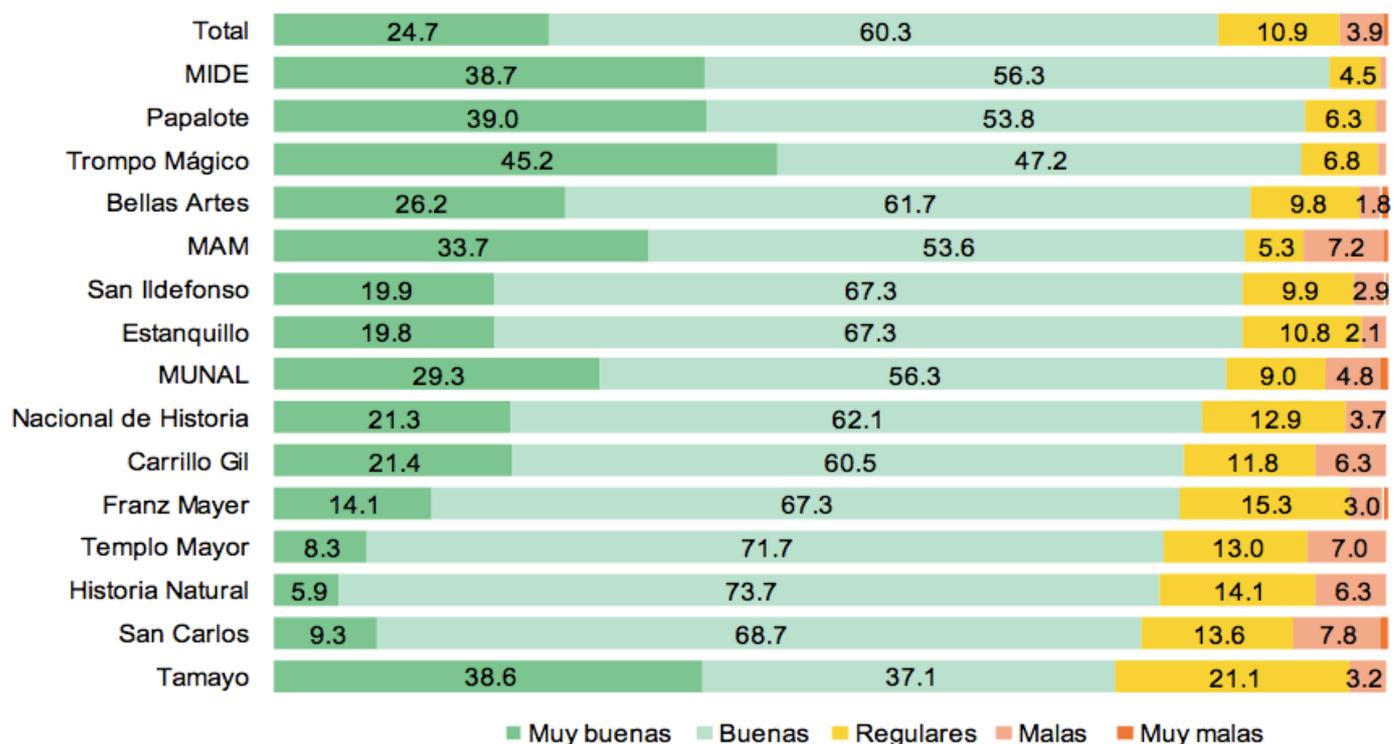
## Valoración: baños



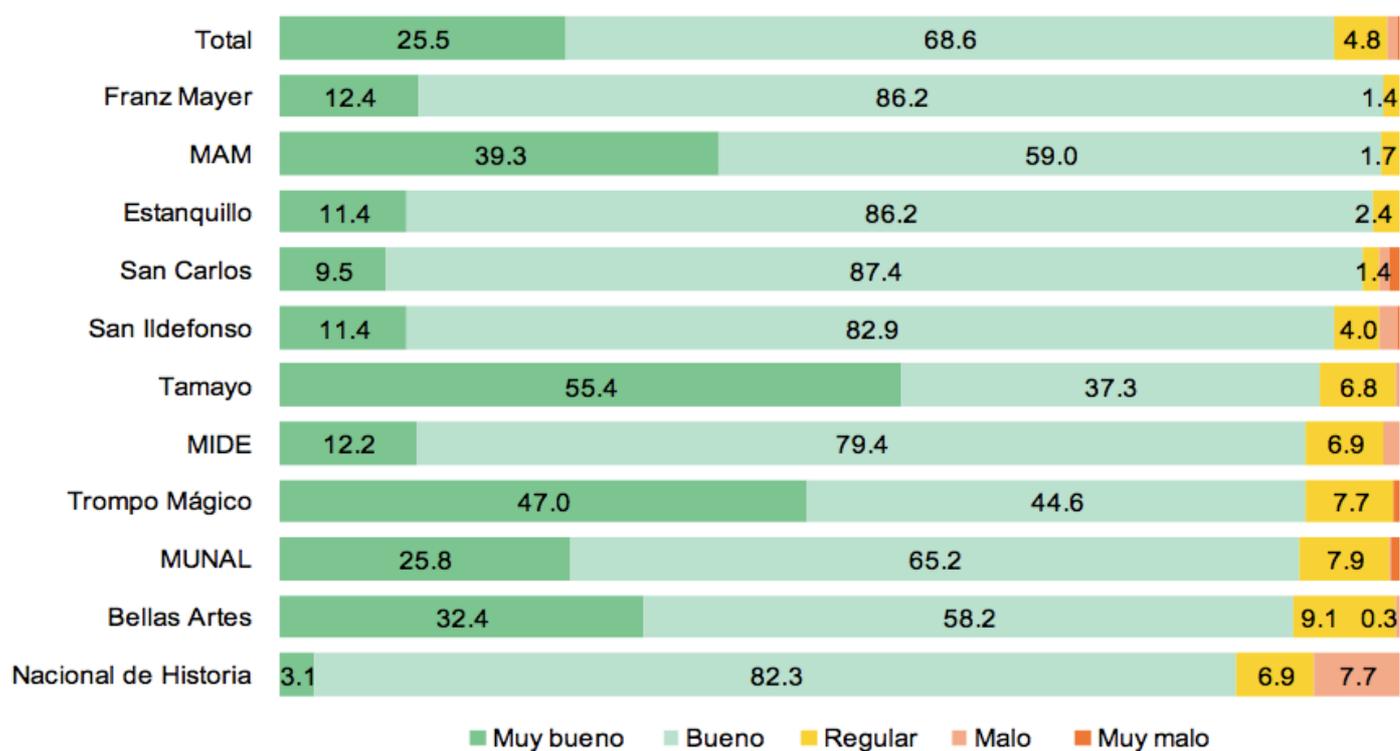
## Valoración: cafetería



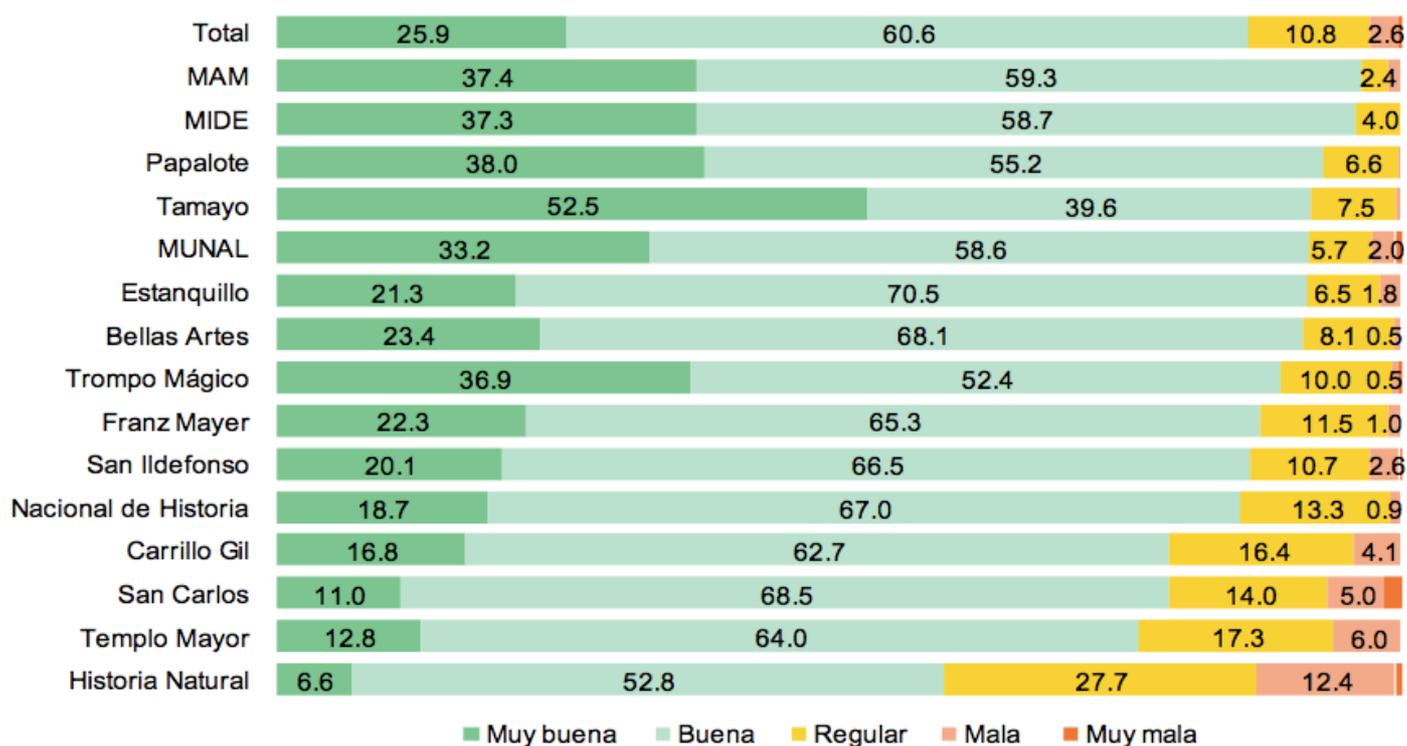
## Valoración: fichas técnicas



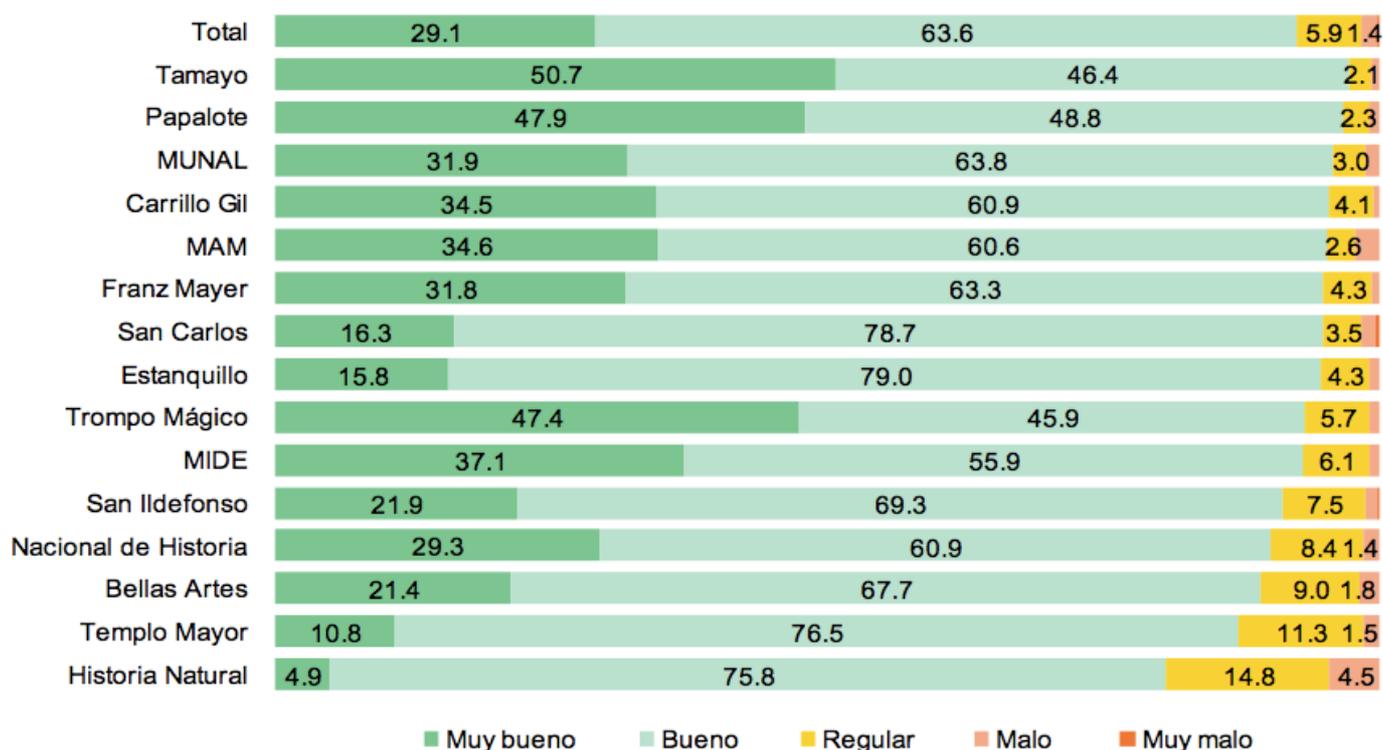
## Valoración: guardarropa



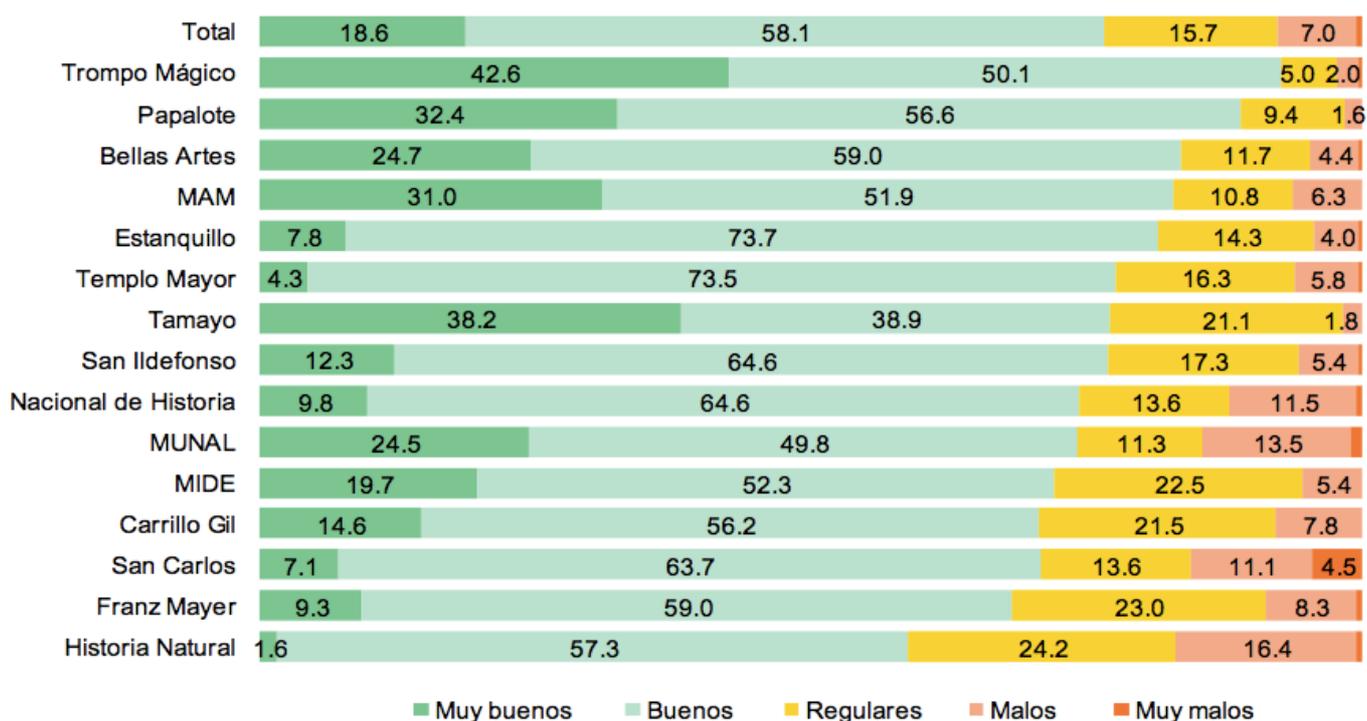
## Valoración: iluminación



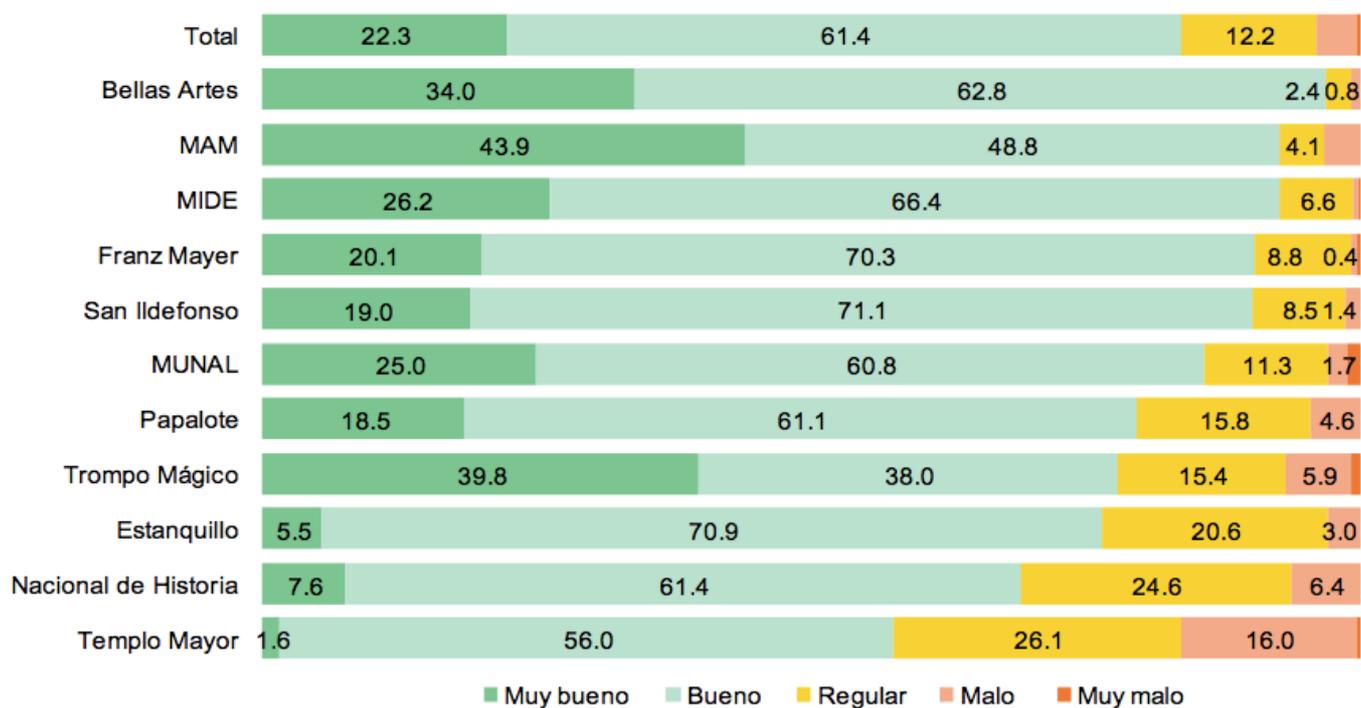
## Valoración: personal del recinto



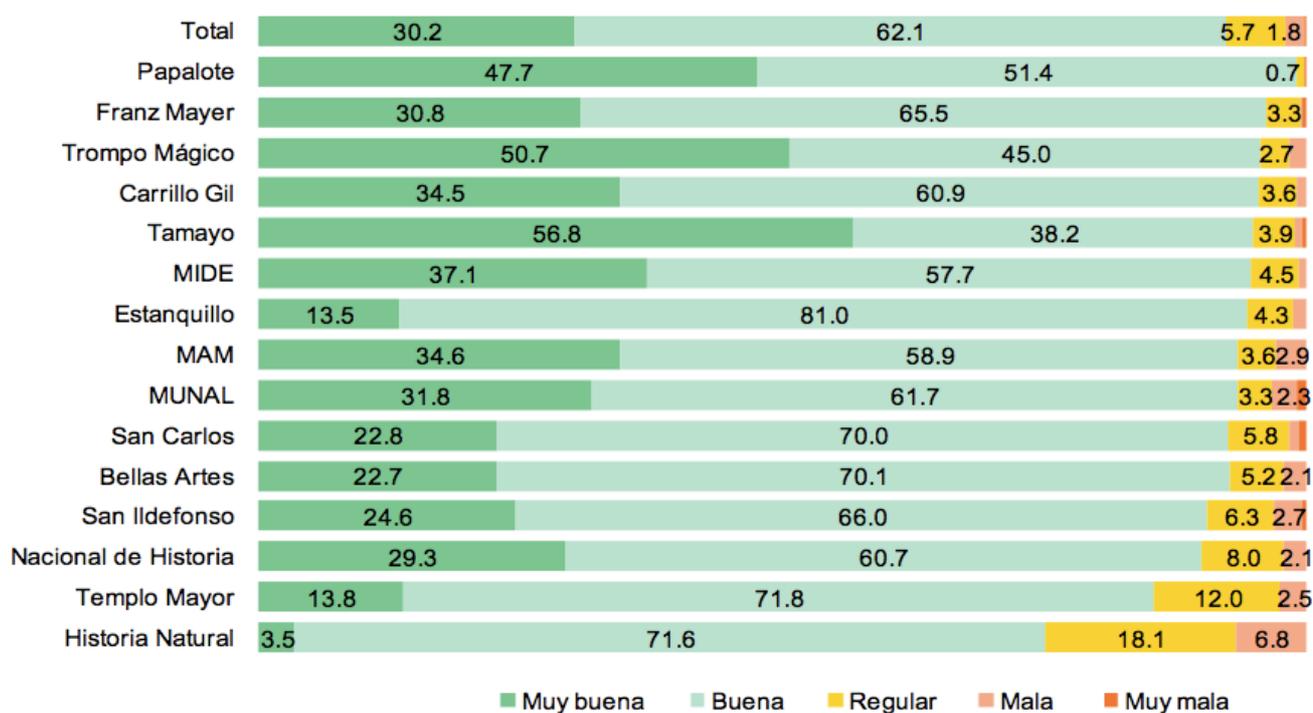
## Valoración: señalamientos



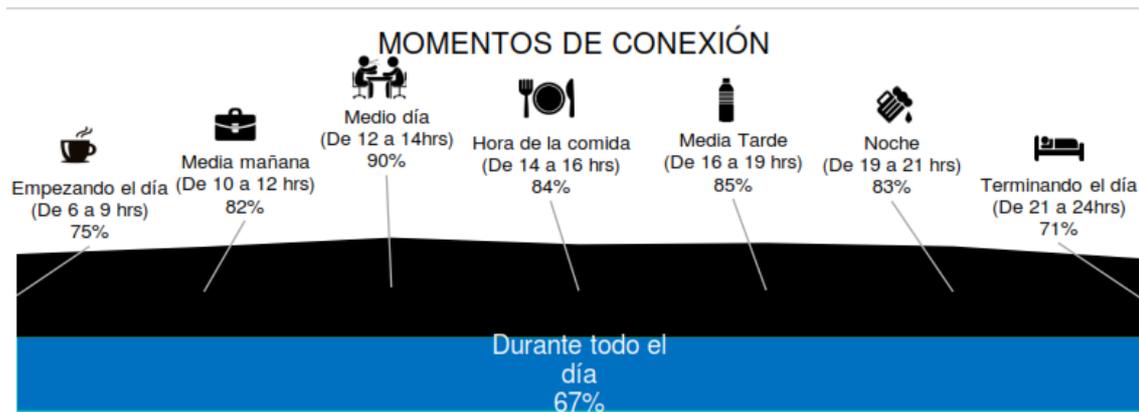
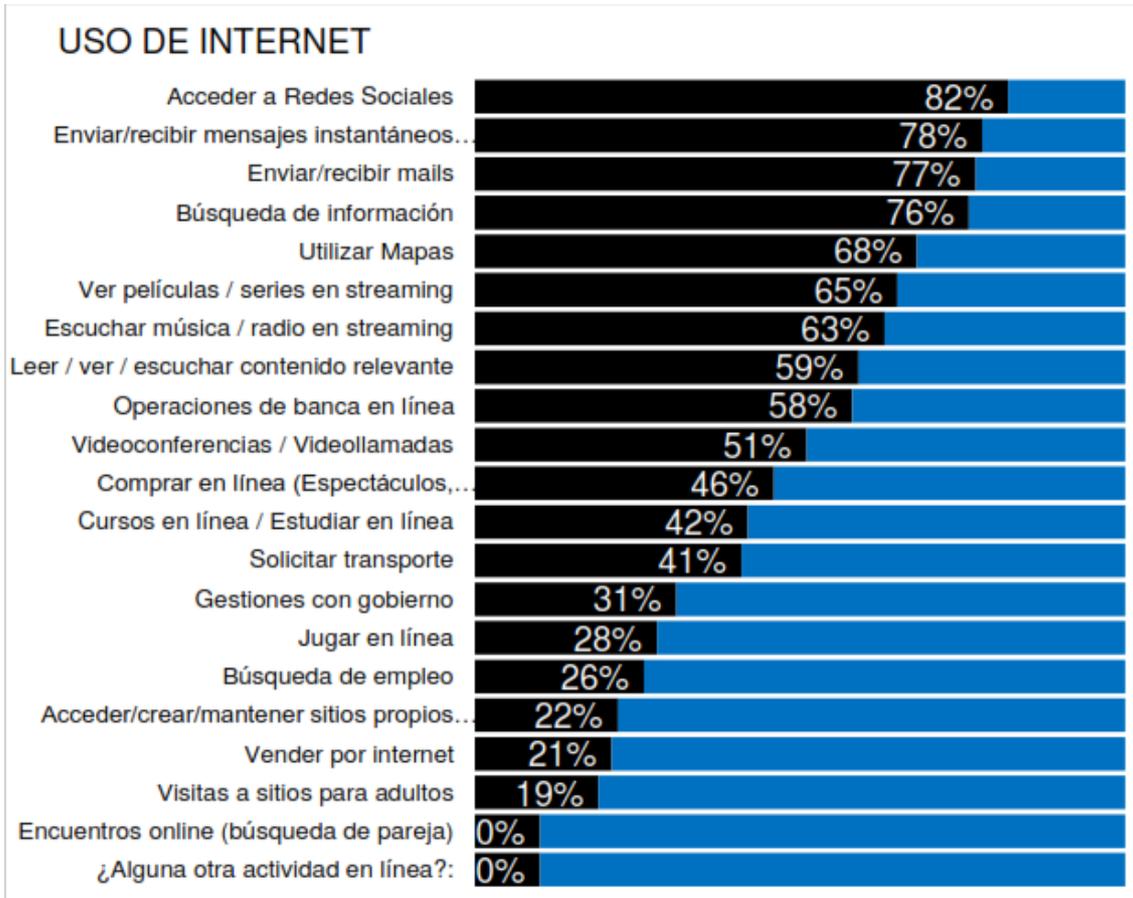
## Valoración: tienda



## Valoración: vigilancia



Gráficas tomadas del “15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018”, elaborado por la Asociación de Internet MX



### Esquema conceptual de la investigación

Se pretende representar gráficamente la relación entre los conceptos principales del presente trabajo de investigación.



#### ○ **Empresa / Producto – Negocio**

- Esta relación se da en el momento en que los fundadores, inversionistas y colaboradores de una empresa, deciden, mediante procesos<sup>114</sup> aplicados a insumos (cualquier recurso que tenga la capacidad de ser transformado en un producto), generar utilidades. Dichas utilidades provienen cuando al ofertar sus productos al mercado este los adquiere mediante un intercambio monetario.

#### ○ **Relación Producto / Mundoialización – Economía Cultural**

<sup>114</sup> Como desarrollo de producto, procesos de calidad o procesos de gestión de recursos.

- Esta relación existe cuando a través de la mundialización, se exporta producto y cultura local al mundo o bien, se retoman productos del pasado y se presentan como algo novedoso ante el mercado.
- El valor que se le otorga a la cultura es sólo adquisitivo y económico. No se interesa en la producción sino en la reproducción en serie. En palabras de Fredric Jameson, señala que: “En la cultura posmoderna la ‘cultura’ se ha vuelto un producto por derecho propio; el mercado se ha convertido en un sustituto de sí mismo y en una mercancía, como cualquiera de los productos que contiene...”<sup>115</sup>

○ **Relación Empresa / Mundialización – Industria cultural**

- A través de esta relación, la Institución (el Museo del Tiempo) tiene la posibilidad de comercializar sus productos y servicios, es decir, en adición a sus funciones públicas, podrá generar utilidades para su fundador y a su vez, facilitar la adquisición de nuevo acervo (local o internacional) para mostrarlo al público.
- Esto nos lleva a la dicotomía planteada por la Escuela de Frankfurt; producción/consumo, la cual nos permite vislumbrar como son redefinidas las diversas manifestaciones culturales: lo local se exporta al mundo y lo viejo se redescubre y se presenta como algo novedoso. También se desarrolla un nuevo proceso; la globalización como recreadora de identidades, culturas y naciones, adecuándolas a una nueva arquitectura transnacional.

El consumo global de productos culturales y la búsqueda de un mejor futuro obligan a la sociedad a satisfacer una necesidad de reintegración de culturas y valores decaídos o considerados como perdidos. La misión de la Industria cultural es entonces: asegurar la expresión identitaria de los individuos dentro de una sociedad en una ética de pluralidad.

○ **Marketing**

- De acuerdo con Tereza Scheiner, la cultura se ha mundializado gracias al marketing y a la promoción que esta herramienta hace de la cultura; ella señala que la “globalización se manifiesta en el campo de la cultura, con

---

<sup>115</sup> Jameson, Fredric. Teoría de la Posmodernidad. Editorial Trotta, España (1996), p. 220

la forma de mundialización. Reforzada por el marketing global, la mundialización cultural se expresa básicamente como industria y se organiza como sector productivo, difundiendo y reiterando patrones y valores prevalecientes en los centros dominantes”<sup>116</sup>.

Sin embargo, también debemos tomar en cuenta el papel de los medios de comunicación, sin ellos, el marketing no tendría la capacidad de alcance para mundializar la cultura, que, aunque se encuentra presente por igual en diversas partes del mundo, tiene elementos que la hacen particular de cada área geográfica en la que se presenta.

---

<sup>116</sup>Scheiner, Cristina Tereza. *El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. CUIUILCO, número 44, septiembre – diciembre, 2008, p. 21.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adorno, Theodore y M. Horkheimer. La Industria Cultural, Ilustración como engaño de masas. Tercera edición. Editorial Trotta, Madrid, 1998
- Bourdieu, Pierre y Alain Darble. El amor al arte. Los museos europeos y su público, Paídos, España, 2003.
- Castillo Torres, Alberto (2008). Un siglo de sonidos. Grupo Veerkamp y su andar en el tiempo. Music:life, el músico y sus instrumentos (México).
- CONACULTA, Coordinación Nacional de Desarrollo Institucional. Estudio de visitantes a museos 2010.
- Costa, Joan. La marca. Creación, diseño y gestión. Editorial Trillas, México (2010).
- Costa, Joan. La imagen de marca. Un fenómeno social. Editorial Paidós, Barcelona, España (2004).
- Cruz Vazquez Eduardo. "Economía cultural para emprendedores", UANL-UAM., México, Primera edición (2010).
- Fernández Carlos y Laura Galguera. Teorías de la comunicación. Mc Graw Hill, México (2009)
- Jameson, Fredric. Teoría de la Posmodernidad. Editorial Trotta, España (1996).
- Kotler, Philip (2008). Fundamentos de Marketing, Ariel, 8va Edición. México (2008).
- Kotler Neil y Kotler Philip. Estrategias y marketing de Museos. Ariel. Primera edición, Barcelona, España (2001).
- Tomado de Mantecón Rosas, Ana. Uso y desuso del patrimonio cultural. Retos para la inclusión social en la Ciudad de México
- Mardones y Ursua, Filosofía de las ciencias humanas y sociales; Materiales para una fundamentación científica, 6ta. Edición, Ed. Fontamara, México, D.F. (1994).
- Mattelart, Armand y Michèle Mattelart. Historias de las teorías de la comunicación. Barcelona, España, 1997.
- Schramm, Wilbur (1982). Hombre, mensaje y medios. Una perspectiva de la comunicación humana. Madrid, España 1982.
- Schramm Wilbur (1982). La ciencia de la comunicación humana, México 1982.

## HEMEROGRAFÍA

- Scheiner, Cristina Tereza. *El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada*. Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro. CUICUILCO, número 44, septiembre – diciembre, 2008.
- Páramo, Arturo. D.F ocupa segundo lugar turístico con más museos en el mundo. Excélsior. 4 de abril del 2015, consultado: 7 de nov. de 15 a las 13:02 hrs online: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2014/04/04/952412>
- El Universal. “El tiempo tiene un pequeño museo privado en Tlalpan” <http://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/65373.html>
- Turi Guide México. “El tiempo en Tlalpan tiene otro ritmo” <http://www.turiguide.com/distracciones/museos-y-exposiciones/192-museo-del-tiempo.html>
- Feria de Museos. “El inmueble antiguo que data desde el siglo XX alberga una colección de relojes”
- Planeta Tlalpan. “Un Museo del Tiempo en Tlalpan. Los recuerdos de un porvenir” <http://planetatlalpan.blogspot.mx/2011/11/un-museo-del-tiempo-en-tlalpan.html>
- CONACULTA “Cuenta con una muestra permanente de relojes mecánicos” [http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1627](http://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1627)

## CIBERGRAFÍA

- <https://www.veerkamponline.com/quienes-somos/>
- <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/111.htm>
- <http://archivo.eluniversal.com.mx/pymes-tu-empresa-tu-negocio/2014/emprendedor-cultura-84537.html>
- <http://www.forbes.com.mx/la-cultura-y-la-creatividad-tambien-son-negocio/>
- <http://mx.casadellibro.com/libro-el-pais-la-cultura-como-negocio/9788481364569/1091029>
- <http://dle.rae.es/>
- <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1594/15.pdf>