



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL FIDEICOMISO DE DIEGO Y FRIDA

PROPUESTA DE LANZAMIENTO EN LOS MUSEOS ANAHUACALLI Y CASA AZUL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PUBLICIDAD

PRESENTA

MELISA ITZEL ARROYO ORTIZ

ASESORA

MTRA. MARTHA LAURA TAPIA CAMPOS

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.
2021



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.



A mis papás y mi madrina.
A Mauricio también.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Publicidad Social y su Relación con el Marketing.....	3
1.1 Publicidad Social.....	3
1.1.1 Definición y origen.....	3
1.1.2 Características y Diferencias entre Publicidad Social y Publicidad Comercial.....	5
1.2 Marketing.....	7
1.2.1 Definición y Origen.....	7
1.2.2 Características.....	9
1.3 Campañas Sociales.....	12
1.3.1 Definición.....	12
1.3.2 Características.....	12
1.3.3 Tipos de Campañas Sociales.....	19
1.4 El Proceso de Diseño de una Campaña Social.....	27
1.4.1 Planificación.....	28
1.4.2 Implantación.....	30
1.4.3 Control.....	32
1.4.4 Evaluación.....	33
Capítulo 2. El Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo.....	34
2.1 Diego, Frida y el Sueño de los Museos.....	34
2.1.1 Diego Rivera.....	34
2.1.2 Frida Kahlo.....	36
2.1.3 El Sueño de los Museos.....	37
2.1.3.1 El Anahuacalli.....	37
2.1.3.2 La Casa Azul.....	40
2.2 El Fideicomiso: Origen y Desarrollo	42
2.2.1 Origen y Desarrollo.....	43
2.3 El Fideicomiso Hoy.....	47

Capítulo 3. El Fideicomiso de Diego y Frida: Propuesta de Lanzamiento en los Museos Anahuacalli y Casa Azul.....	49
3.1 Planificación.....	49
3.1.1 Auditoría de la Situación ¿Dónde estamos?.....	49
3.1.1.1 Análisis FODA.....	49
3.1.1.2 Auditoría Interna.....	50
3.1.1.3 Auditoría Externa.....	51
3.1.2 Fijación de Objetivos ¿A dónde queremos ir?.....	52
3.1.2.1 Objetivo General.....	52
3.1.2.2 Objetivos Específicos.....	52
3.1.2.3 Ejes de Acción.....	53
3.1.2.4 Objetivos por Eje de Acción.....	53
3.1.2.5 Estructura de la Organización.....	56
3.1.3 Diseño de Estrategias ¿Cómo vamos de un lugar a otro?.....	56
3.1.3.1 Público Objetivo.....	56
3.1.3.2 Ciclo de Vida de la Relación con el Público Objetivo.....	57
3.1.3.3 Perfil del Público Objetivo.....	57
3.1.3.4 Estrategia.....	59
3.1.3.5 Promesa Básica.....	60
3.1.3.6 Tono del Mensaje.....	60
3.1.3.7 Racional Creativo.....	60
3.1.3.8 Concepto Creativo.....	60
3.1.3.9 Mensaje Central.....	60
3.1.3.10 Hashtags.....	62
3.1.3.11 Materiales y Ejecuciones.....	62
3.1.3.12 Medios.....	67
3.1.3.13 Eventos y Fechas Relevantes.....	68
3.2 Implantación.....	68
3.2.1 Coordinación.....	68
3.2.2 Motivación.....	69
3.3 Control.....	69
3.3.1 De las Acciones.....	69

3.3.2 De las Ejecuciones.....	69
3.4 Evaluación.....	69
3.4.1 Impacto.....	69
3.4.2 Ética.....	70
Conclusiones	71
Bibliografía	74

Introducción

Esta tesina surgió por una inquietud personal por conocer más acerca de la vida y obra de Diego Rivera, conocido artista revolucionario, figura imprescindible del movimiento comunista en México y visionario en temas de educación y cultura, cuyo trabajo e ideas siguen vigentes.

Mi desempeño profesional en el ámbito cultural, particularmente en la Fundación Diego Rivera A.C., organización que investiga, divulga y promueve su trabajo, me permitió conocer y fijar una postura crítica sobre la mitificación de su relación con la artista Frida Kahlo, así como del fenómeno cultural que Teresa del Conde concibió como “Fridomanía”, el cual se refiere a la sobreexplotación de la imagen de la pintora con fines de mercadotecnia y que de una forma u otra, salpica también al muralista.

Los derechos de reproducción de las obras de Diego y Frida pertenecen y son administradas por el Fideicomiso creado por Rivera ante el Banco de México, institución responsable también de la administración y mantenimiento de la obra y los objetos resguardados en la casa donde nació Frida (*Museo Frida Kahlo*, antes *Casa Azul*), así como de la colección de piezas prehispánicas, obras y bocetos preservados en el *Museo Diego Rivera Anahuacalli*. Por su parte, los derechos morales de los artistas, corresponden a los familiares directos de cada uno, quienes disponen de los mismos para los fines que consideren convenientes.

Al verme involucrada en la organización y realización de eventos y proyectos relacionados con la vida y obra de Diego y Frida, identifiqué algunas de las problemáticas y vacíos existentes con relación a la difusión del Fideicomiso, la falsificación de obras, la reproducción sin pago de derechos, así como del fenómeno de resignificación, apropiación e intervención de la imagen y obra de Diego y Frida.

Ante esta situación consideré importante crear una campaña de lanzamiento cuyo objetivo fuera dar a conocer la existencia del Fideicomiso y posicionarlo como el principal promotor y guardián del legado de Diego y Frida, así como de diferentes expresiones artísticas y culturales, que impulsen la producción y difusión del arte y la cultura mexicana.

Con esta propuesta pretendo destacar la importancia del *marketing* como herramienta en el ámbito cultural y con ello, demostrar que el arte es también un mercado en el que las prácticas publicitarias tienen cabida. Asimismo, busco crear un precedente de su

aplicación en el caso del fideicomiso destinado a preservar la obra y memoria de los dos principales exponentes de la cultura mexicana a nivel internacional.

La dificultad para acceder a información sobre el Fideicomiso y las limitadas menciones en publicaciones representaron un reto para mí y son, desde mi punto de vista, la razón principal por las que se desconoce su existencia e importancia de su labor para garantizar la permanencia, manutención y perpetuidad de la obra y museos de los artistas considerados desde 1959 (Frida Kahlo) y 1984 (Diego Rivera), patrimonio nacional.

Capítulo 1. Publicidad social y su relación con el marketing

Este capítulo reúne la información referente a la definición del concepto de publicidad social así como su relación con el marketing comercial, el cual, a diferencia del marketing social, busca posicionar una marca y no una idea. Además describe la tipología en que las campañas sociales se dividen y brinda ejemplos de su aplicación en el terreno del arte y la cultura.

En general, la información aquí contenida sirve de referente para la aplicación práctica del capítulo tres y aporta las herramientas teóricas que sustentan la propuesta de campaña que se desarrolló.

1.1 Publicidad Social

1.1.1 Definición y Origen

Para definir el concepto de publicidad social resulta indispensable definir primero el concepto de publicidad en su aplicación más general. Emilio Feliu García, investigador y docente de la Universidad de Alicante, España, cita en su texto *La publicidad social* las siguientes dos definiciones tomadas de la Ley General de publicidad (LGP88) y la Ley 22/1999 de Televisión Sin Fronteras, respectivamente:

*“Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de la actividad comercial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones”.*¹

*“Cualquier forma de mensaje emitido por cuenta de terceros para promover determinadas actitudes o comportamientos entre los telespectadores”.*²

De lo anterior, el autor define que la publicidad (el conjunto de determinadas técnicas e instrumentos de comunicación informativo-persuasiva) no tiene por qué limitar su campo de aplicación al ámbito del mercado, así como que “lo social” encuentra cabida en la publicidad de diferentes formas pues *“toda la publicidad tiene unos efectos y cumple una función social”.*³

¹ Feliu, 2004, p. 1 y 2

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.* p. 9

Se entiende entonces que existen 3 diferentes funciones en las que “lo social” tiene cabida:

- Lo social de la publicidad (función social de la publicidad)
- Lo social en la publicidad (publicidad con causa)
- La publicidad de lo social (publicidad social)

En un intento por brindar un acercamiento a la definición de lo que se entiende por publicidad social, y ante la dificultad de encontrar un término específico para referirse a los que se conoce como publicidad de utilidad pública, publicidad de interés social, publicidad de bien público, publicidad de causas sociales... nuevamente el autor menciona *“Se trata de poner las herramienta de la publicidad al servicio de temas de utilidad pública alejados de cualquier interés mercantil, sentando las bases de un modalidad de publicidad no comercial, como lo son la publicidad política o la publicidad institucional”*.⁴

El autor se refiere a esas otras formas de publicidad que no actúan como aceleradores de consumo (puesto que no buscan crear una sobretensión de la demanda) como *“un instrumento más de los que buscan la superación del ego consumans baudrillano⁵, propio de sociedades caracterizadas por un continuo proceso de individualización y desolidarización”*.⁶ Pues uno de los mayores inconvenientes con los que se encuentra la publicidad social para el logro de sus objetivos es la confrontación -a veces directa, y siempre en condiciones muy desiguales- con la publicidad comercial y con la cultura mediática característica de esta época en la que el consumismo figura como forma de vida. Como ejemplo podemos citar todas aquellas campañas antitabaco que luchan diariamente contra las campañas publicitarias millonarias que ponen en circulación las marcas de cigarros.

Respecto a los orígenes del concepto, Feliu sitúa su aparición en 1942 con la creación de una nueva categoría publicitaria por parte del *Ad Council*⁷: la publicidad de servicio público (*Public Service Advertising*); *“su existencia data de una fecha muy anterior a la del*

⁴ *Ibíd.* p. 9

⁵ Jean Baudrillard en su texto *La sociedad de consumo*, 1974, define la posesión de objetos y bienes de consumo como un acto individualista, antisolidario y deshistorizante.

⁶ *Ibíd.* p. 6

⁷ *El Advertising Council, conocido como Ad Council es una organización norteamericana sin fines de lucro que se encarga de producir, distribuir, y promover anuncios publicitarios sociales en nombre de patrocinadores y organizaciones no gubernamentales.*

*marketing social, que nacerá oficialmente en 1971, con la publicación en el Journal of Marketing de “Social Marketing. An aproche to Planned Social Change”, de Kotler y Zaltman”.*⁸

El concepto de marketing social se refiere, según el investigador, a *“una extensión del marketing que estudia la relación de intercambio que se origina cuando el producto es una idea o causa social”.*⁹ A diferencia del marketing comercial que es un proceso administrativo que involucra la satisfacción de necesidades a través del intercambio de bienes y servicios valorados en términos económicos.

1.1.2 Características y Diferencias entre Publicidad Social y Comercial

En el entendido de que la publicidad comercial actúa como un acelerador artificial del consumo (junto a la obsolescencia programada, la moda, etc.), con la publicidad social no sucede lo mismo pues, en dado caso, ésta sería considerada como un acelerador artificial del cambio.

Por su parte, Philip Kotler y Eduardo L. Roberto (1980) definen la publicidad social como

*“una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo”.*¹⁰ Generalmente son las organizaciones no gubernamentales (ONG), las asociaciones civiles (AC), hospitales, instituciones religiosas, el gobierno, y más recientemente la iniciativa privada, quienes realizan este esfuerzo.

Lo anterior se desarrolla dada la falta de recursos del gobierno para resolver todas y cada una de las distintas problemáticas sociales, por lo que dicha incapacidad de los servicios públicos y la comunicación social se evidencia insuficiente y cobran importancia las instituciones emanadas de la sociedad civil y la iniciativa privada.

Respecto a los componentes de la publicidad social, las campañas deben involucrar un diseño creativo y promover tanto ideas como prácticas sociales con la finalidad de cambiar conductas ya establecidas a través de un componente informativo, persuasivo o disuasivo.

⁸ *Ibíd.* p. 3

⁹ *Ibíd.* p. 2

¹⁰ Kotler P. y Roberto E. L. *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública.* Madrid, España. 1989. Díaz de Santos. Cit. Por. Feliu, 2004. p.4

Este último componente figura como una de las principales diferencias que marca la publicidad social con respecto de su homóloga comercial, pues a diferencia de ésta, que sólo se compromete con la persuasión, el carácter disuasivo del discurso de una campaña social resultará mucho más relevante, e incluso fundamental, para el logro de los objetivos.

Componente informativo: Su objetivo es tener la información suficiente sobre un producto o servicio para ponerlo al alcance del cliente. La información puede surgir del *brief* otorgado o de un estudio de mercado.

Componente persuasivo o disuasivo: Este componente toma en cuenta los aspectos racionales, emotivos y simbólicos para generar un mensaje. La información surge de investigaciones de carácter cualitativo.

“Pensemos en la enorme diferencia que existe entre dos campañas de seguridad vial que pretenden respectivamente que se utilice el cinturón de seguridad (persuasión) y que no se conduzca bajo los efectos del alcohol (disuasión).

Puede ser ésta una de las diferencias más marcadas entre la publicidad comercial y la de utilidad pública; en algunas de sus formas la publicidad social es exactamente lo contrario que la comercial, por cuanto dice lo que no se debe hacer (no fumar, no consumir drogas...), mientras que la publicidad comercial mueve al consumidor hacia una acción. Y esta diferencia es, quizás, la que hace que la publicidad social disuasiva presente mayores dificultades que cualquier otro género publicitario.

*Resulta, en efecto, harto difícil cambiar los hábitos arraigados en la población (mucho más que crear nuevos hábitos); por ello en muchos casos se trata de cambiar hábitos sociales de forma preventiva: no se trata tanto, valga el ejemplo, de que fumadores dejen de serlo como de que los no fumadores (los jóvenes principalmente) no lleguen a serlo”.*¹¹

Si bien es cierto que la publicidad disuasiva comporta un mayor grado de dificultad, y lo es también que la tradición publicitaria revela un empeño constante en seguir la línea de la persuasión positiva (a través de mensajes positivos), del convencer para que se haga algo; negar la efectividad de la publicidad social disuasiva resulta excesivo. *“No se trata de esperar de una tal publicidad más de lo que puede hacer, ni de exigirle que actúe sola. Y sobre todo las dificultades serán todavía mayores si se pretende hacer publicidad social con los mismos parámetros que se utilizan en la comercial”.*¹²

¹¹ Feliu, 2004. p. 6

¹² Ibid. p. 7

De lo anterior se concluye que cada vez es más necesario que en el sector público se entienda la publicidad social como un medio y una técnica al servicio de las políticas sociales de las distintas administraciones, y que las actuaciones comunicativas y publicitarias estén debidamente coordinadas para lograr objetivos reales e implementar campañas de publicidad social exitosas.

1.2 Marketing

1.2.1 Definición y origen

Para entender el origen y la definición de lo que actualmente se conoce como *marketing* es necesario remontarnos a la historia y saber que, desde que la humanidad descubrió y puso en práctica los procesos de intercambio de bienes y valores existe tal concepto. Entiéndase que su desarrollo es el resultado de procesos y circunstancias diversas entre las que están:

- La especialización en la agricultura, lo cual permitió que los campesinos generaran excedentes en sus siembras y propició el surgimiento del trueque en primera instancia, y posteriormente el comercio.
- La creación de talleres artesanales y la utilización del vapor como energía permitieron que los procesos de producción se aceleraran, al igual que el desarrollo del mercado.
- La producción industrial como consecuencia del crecimiento económico diversificó los inventos y generó el nacimiento de nuevos mercados ofreciendo espacios para la creatividad y la iniciativa.

De lo anterior es posible resumir que la mercadotecnia involucra procesos de ajuste entre la oferta y la demanda, así como un conjunto de actividades mercantiles o comerciales, de intercambio y de transformación; pero lo más importante es que, según menciona Mohammad Naghi en su texto *Mercadotecnia social*, “se trata de un proceso de intercambio, debido a que no ocurre a menos que existan dos o más partes, cada una poseyendo algo que intercambiar y todas capaces de hacer llegar el bien hasta el adquiriente”.¹³

Para continuar con la definición del concepto Naghi menciona:

¹³ Naghi Namakforoosh, Mohammad. *Mercadotecnia social*. Limusa. México, 1985. p. 31

*“La mercadotecnia es el análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que se efectúen voluntariamente intercambios de valores con los mercados de interés para la organización. Con el propósito de que logre sus objetivos, tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone conquistar, y el uso efectivo de las técnicas de precios, comunicación y distribución, para informar, motivar y servir a dicho mercado”.*¹⁴

Por su parte, la *American Marketing Association* ofrece la siguiente definición:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

*“Marketing es la actividad, el grupo de instituciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar valor a los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.*¹⁵

Miguel Ángel Moliner dice:

*“El marketing en general, y la publicidad en particular, son técnicas que permiten comercializar productos, servicios e ideas. Como toda técnica es neutral, ya que igual puede ser utilizada por una organización... como por una empresa. El marketing es neutral, los que no son neutrales son las personas u organizaciones que lo usan”.*¹⁶

Finalmente Philip Kotler y Gary Amstrong mencionan lo siguiente en su libro *Fundamentos del Marketing* (2013):

“¿Qué es marketing? Muchas personas piensan que se trata sólo de cómo vender y anunciar. Nos bombardean todos los días con comerciales de televisión, catálogos, llamadas telefónicas y mensajes de venta por correo electrónico. Sin embargo, las ventas y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing. En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta -“decir y vender”- sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad. De hecho, de acuerdo con el gurú de la dirección Peter Drucker, “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria.”

Las ventas y la publicidad son sólo parte de algo más grande llamado la mezcla de marketing, un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos. Definido ampliamente, el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables

¹⁴ *Ibidem.* p. 32

¹⁵ Definición de la palabra *marketing* según la *American Marketing Association* en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M> Consultado el 23 de marzo de 2016.

¹⁶ Moliner, Op. Cit. Pág. 25

y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”.¹⁷

1.2.2 Características

El marketing tiene como estructura la propuesta que en 1950 planteó el profesor de la Michigan State University, Jerome McCarthy. En su texto *The four P's of Marketing: Product, Place, Price and Promotion* (Las cuatro p's del marketing: producto, plaza, precio y promoción), McCarthy desarrolló la guía que hasta el día de hoy se tiene como primera referencia para realizar un *marketing mix*.

Sin embargo, y como plantea el publicista y profesor de la universidad de Nueva York, Edward Russell, McCarthy no tomó en cuenta una quinta P (Personas = la que involucra el conocimiento del consumidor) y por esto él desarrolla la propuesta de incluir el perfil del consumidor antes del resto de los rubros que desarrolló McCarthy. Su esquema incluye esta quinta P que involucra el conocer los deseos, aspiraciones, necesidades y repulsiones de los consumidores.

A continuación una breve descripción de lo que involucra cada uno de los términos propuestos según los textos *Fundamentos de marketing* de Edward Rusell y el de mismo nombre de Ramón Rufin Moreno y Ma. Dolores Reina Paz:

Personas: Se refiere al conocimiento previo que debe tenerse sobre el perfil del consumidor o público al que se dirige la comunicación. Este conocimiento se adquiere a través de encuestas o estudios de mercado que permiten definir las necesidades, deseos, aspiraciones y repulsiones, así como su nivel socioeconómico y estilo de vida.

“Bien aplicado, el marketing se basa en lo que las personas quieren, necesitan y desean. Unas veces estas necesidades son físicas, como los alimentos nutritivos o el agua potable. Otras veces, las necesidades son psicológicas como la necesidad de impresionar. Y, en ocasiones, la necesidad es sociológica, como la necesidad de encajar en una cultura o la necesidad de destacar. Hay un número infinito de razones para que las personas hagan lo que hacen o quieran lo que quieren y actúen como actúan. Por tanto, el marketing efectivo debería empezar con un conocimiento a fondo del consumidor (...) sin importar lo que vendamos, habrá personas que estén más dispuestas a comprarlo que otras (...) Descubrir tu mercado objetivo ideal y aprender

¹⁷ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos del marketing*. Pearson, México, 2013. Pág. 5

*todo lo que puedas sobre por qué se comporta como lo hace te ayudará a determinar la mejor forma de presentar tu producto para conseguir el máximo interés”.*¹⁸

Producto: El producto es cualquier bien o servicio que puede ponerse en venta o puede ser usado por otro individuo. En su diseño incluye la calidad, los materiales y las características de color, tamaño, aroma y sabor entre otros. En el diseño del producto también se incluye su empaque, presentación, fabricación y cualquier investigación o desarrollo que permita mejorar su calidad. *“La P de producto cubre cualquier proceso de desarrollo del objeto tangible o intangible”.*¹⁹

*“El producto no existe como tal sino como un conjunto de atributos o características de aquél. Y la utilidad que el demandante obtiene de su compra es una función de todos ellos (...) el concepto de producto que el marketing propone tiene sentido real sólo como la percepción del comprador influida por su necesidad (o necesidades) y por todas las variables, personales y sociales, que tienen que ver con el comportamiento de compra. La noción de producto en sí mismo, como realidad autónoma, es pues inoperante para la gestión comercial: la sustituye el concepto de producto relativo al comprador, sus necesidades, percepciones y preferencias”.*²⁰

Precio: El precio no sólo se refiere al importe que el consumidor cubrirá para adquirir el bien o servicio sino que comunica información sobre el producto y las expectativas de calidad esperada. Segmenta también al público que puede costearlo y quiénes pueden sólo aspirar a tenerlo en algún momento.

*“Hasta una marca establecida puede cobrar un precio excesivo o insuficiente. Por ejemplo el VW Phaeton fue un fracaso porque VW se había pasado décadas convenciéndonos de que ‘el coche del pueblo’ no debería ser caro. De forma parecida, en cuanto el Porsche 914 comenzó a ser conocido como ‘el Porsche de los pobres’ (debido en parte a su precio inicial bajo) la marca estuvo condenada al fracaso”*²¹

Plaza: La plaza o distribución se refiere al lugar y la forma de vender y exhibir el producto, lo que se refleja directamente sobre las expectativas de calidad que pueden esperarse del producto. Existe un conjunto de operaciones y actividades, que forman parte del proceso de distribución, las cuales tienen como objetivo el hacer llegar de forma efectiva y en las

¹⁸ Rusell, Edward. *Fundamentos de Marketing*. Index Book. Barcelona, España, 2010. p. 13

¹⁹ *Ibidem*. p. 14

²⁰ Rufín Moreno, Ramón y Reina Paz, Ma. Dolores. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, España, 2003. p. 116

²¹ *Idem*.

condiciones planeadas los productos a los consumidores finales, sean estos individuos o empresas.

*“Salvo excepciones, no todos los compradores acuden al mismo lugar y simultáneamente a demandar el producto ni requieren comprar las mismas cantidades en cada adquisición, por esta razón habrá que ofrecer el producto en el lugar, momento y cantidades adecuadas (...) tampoco todos los compradores necesitarán las mismas condiciones de financiación, por ejemplo. Hay además que ocuparse, posiblemente, de poner en práctica el servicio de asistencia postventa, de transportar el producto hasta el domicilio del comprador o de disponer físicamente los envases conteniendo el producto en las estanterías de un establecimiento comercial. Todas estas tareas están integradas en las llamadas funciones de distribución del producto”.*²²

Promoción: El término promoción se utiliza para denominar todas aquellas prácticas encaminadas a la difusión e impulso de las ventas. Entre ellas se encuentran la publicidad, las relaciones públicas, la promoción en punto de venta, el marketing de eventos, los patrocinios, el *merchandising* y las ventas personalizadas, entre un sinfín de posibilidades más.

*“Las estrategias comerciales han de incluir determinados instrumentos que comuniquen y recuerden al comprador potencial la existencia del producto y sus beneficios y diferencias con respecto a otras ofertas alternativas; y que le estimulen y persuadan para que perciba dichos atributos, beneficios y diferencias. Estas acciones de comunicación y de persuasión han de realizarse de una forma y no de otra; es decir, de manera tal que contribuyan eficientemente al marketing mix de la estrategia. Dichos instrumentos se agrupan en la variable del marketing llamada promoción”.*²³

En su texto *Fundamentos de Marketing*, Rufín Moreno y Reina Paz mencionan la siguiente agrupación de los instrumentos de promoción:

1. Los relacionados con la promoción masiva e impersonal, es decir, la publicidad.
2. Los que tienen que ver con la promoción personal y directa que se lleva a cabo a través de vendedores y distribuidores.
3. Los que tienen como objetivo mejorar la imagen y relaciones públicas que la empresa tiene con el entorno en el que se realizan las actividades de *marketing*. Entre ellos se encuentran las ruedas de prensa y los patrocinios.

²² Rufín Moreno y Reina Paz. Op. Cit. p. 230

²³ *ibídem.* p. 176

4. El resto de las decisiones e instrumentos no englobados en las categorías anteriores, que sirven para promover el interés y la compra del producto. Entre ellos están los sorteos y el reparto de muestras gratuitas.

La combinación de estos cuatro elementos recibe el nombre de *mix* de promoción, el cual es incluido a su vez en el *marketing mix* y su aplicación dependerá de factores como el presupuesto y los recursos disponibles, el tipo de producto, las características del mercado y la etapa del proceso de compra.

1.3 Campañas Sociales

1.3.1 Definición

Las campañas de publicidad social son el producto sustantivo que posibilita el cambio de actitudes o conductas en la población. Se sirven de la publicidad social para estructurar sus alcances y contenidos, y su objetivo básico es el de resolver las distintas problemáticas que afectan a la población creando conciencia.

Para Philip Kotler -economista y mercadólogo considerado el padre de la mercadotecnia- una campaña de cambio social es *“un esfuerzo organizado conducido por un grupo (agente de cambio) que pretende convencer a otros (los destinatarios) de que acepten, modifiquen o abandonen determinadas ideas, actitudes, prácticas y conductas”*.²⁴

1.3.2 Características

Los elementos que componen una campaña, como en todo modelo básico de comunicación, son un emisor, un receptor, un canal, un mensaje y en el mejor de los casos una respuesta al mensaje o *feedback*:

²⁴ Philip Kotler y Eduardo L. Roberto. *Mercadotecnia social. Estrategias para cambiar el comportamiento público*. Diana. México, 1992. p. 18

El **objetivo o razón social** que motiva al grupo u organización a desarrollar la campaña. Alrededor de este elemento se lleva a cabo todo el trabajo por parte de los comunicadores, con el fin de recibir una respuesta positiva al mensaje.

Los **promotores** a los que Kotler llama “agentes de cambio”, es decir, el individuo u organización que intenta realizar el cambio social.

El **público destinatario** conformado por la población a la que se quiere dirigir el mensaje.

El **método publicitario**, es decir, el procedimiento a seguir en la planeación, elaboración y ejecución de la estrategia de publicidad social.

Los **canales**, que son los distintos medios de comunicación, así como las técnicas de distribución y mercadotecnia que posibilitan el contacto y respuesta del público objetivo.

Finalmente se encuentra la **respuesta al mensaje o feedback**, la cual debe servir para retroalimentar al promotor.

La elaboración de una campaña debe pensarse desde la necesidad comunicativa a cubrir pues es un producto que parte de la postura analítica, metodológica y práctica, y que necesita de los diferentes conocimientos de la publicidad y la mercadotecnia para su construcción.

Cada campaña debe diseñarse de acuerdo a las necesidades de comunicación de la misma, las cuales surgen, entre otros factores, de una investigación previa en la que se identifican los objetivos de la organización y las carencias, actitudes o conductas a modificar en el público objetivo. Para hacer más asertiva la comunicación en una campaña, los mensajes deben estar impregnados de argumentación racional, aplicar variedad de recursos emocionales y algunas veces ayudarse del prestigio o atractivo del comunicador, es decir, deben contener un componente racional, creativo y/o afectivo dependiendo de lo que se quiera comunicar.

Algunas de las necesidades de comunicación tienen la siguiente conjunción de particularidades, lo que permite clasificar las campañas por distintos objetivos:

1. Se requiere que el adoptante cambie un comportamiento radicalmente.

Ejemplo: En septiembre del año 2010, por disposición oficial de la Secretaría de Salud, y tras la publicación oficial de la *Ley Federal para el control del tabaco en México*, todos los productos del tabaco, cigarros, puros o artículos relacionados con su consumo, como filtros y boquillas; comenzaron a incluir pictogramas y frases de advertencia sobre sus efectos en la salud, así como un número telefónico de orientación y ayuda para dejar de consumir estos productos.

Lo anterior se realizó a través de ocho diferentes imágenes y frases seleccionadas por las autoridades, las cuales debían imprimirse en el 30% de la parte superior de la cara frontal de la cajetilla y las leyendas de advertencia escritas sobre fondo negro, con letra amarilla, en el 100% de la cara posterior y el 100% de una cara lateral. La ley estableció en aquel entonces que la impresión de los ocho pictogramas debería hacerse de forma rotativa, utilizando dos diferentes cada trimestre.

El objetivo de incluir dicha información y pictogramas fue inhibir el consumo de tabaco en fumadores activos, concienciar a los mismos acerca de las repercusiones de su consumo en la salud de los que se denominan como fumadores pasivos y prevenir el consumo entre jóvenes que comienzan con dicha adicción.



2. Se requiere que el adoptante objetivo actúe a favor de un beneficiario que no es el mismo adoptante.

Ejemplo: Las campañas de esterilización y vacunación de animales domésticos que regularmente se ponen en marcha en nuestro país.



- Se requiere que el adoptante lleve a cabo una acción individual única.

Ejemplo: Las campañas de donación de víveres que el gobierno y otras instituciones activan después de una catástrofe natural, en la imagen siguiente se pidió apoyo para la población damnificada del huracán *Patricia* en el año 2015.

DELEGACIÓN COYOACÁN INICIAMOS TRABAJANDO · 2015-2018

CENTRO DE ACOPIO

PARA LAS ZONAS AFECTADA POR EL HURACÁN "PATRICIA"

<p>VÍVERES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agua (embotellada) • Azúcar • Café soluble • Atún o sardinas • Frijoles enlatados • Leche en polvo 	<p>ADEMÁS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pañales (niños y adultos) • Toallas femeninas • Jabón de tocador • Detergente • Cubetas • Cuerdas de rafia o mecates • Paraguas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lámparas de mano • Baterías / Pilas • Impermeables • Escobas • Lonas • Bolsas de plástico
---	--	--

<p style="text-align: center;">JARDÍN HIDALGO Centro de Coyoacán En el horario de 10 a 18 horas</p>	<p style="text-align: center;">TERRITORIAL PEDREGALES Tepalcatzin esq. Chichimecas Colonia Ajusco Horario: 10 a 18 horas</p>	<p style="text-align: center;">TERRITORIAL CULHUACANES Rosa María Sequeira esq. Calzada de la Virgen CTM Culhuacán Zona 18 Horario: 10 a 18 horas</p>
--	---	--

- Se requiere que el adoptante aprenda e interiorice un sentimiento, en el que no está de por medio una acción concreta.

Ejemplo: El proyecto de participación ciudadana llamado #YoSoyMexicano en el que, cada semana, a través de redes sociales y en formatos digitales como

imágenes, textos cortos y videos, un mexicano distinto muestra su visión de México, a partir de su vida diaria.

Lanzada en septiembre del año 2014, y con más de 50 participantes hasta agosto de 2016, la plataforma documenta las vivencias e historias de mexicanos, hombres y mujeres, destacados en su ramo para exaltar la pertenencia y el orgullo de ser mexicano.

Las historias se pueden seguir en el sitio www.yosoymexicano.com.mx, en sus redes:

www.twitter.com/yosoymexicano

www.facebook.com/yosoymexicanoMX

www.instagram.com/yosoymexicano

Y con el hashtag #YoSoyMexicano



5. Se requiere que el público objetivo de una empresa reconozca lo que dicha organización hace por la comunidad y que comprenda lo importante que puede ser apoyarlos en algún momento a través de la causa o directamente comprando sus productos.

Ejemplo: La marca de donas *Krispy Kreme* lanzó durante los meses de agosto y septiembre de 2014 una campaña para celebrar 10 años de apoyar causas altruistas a través de una edición especial de donas y tazas diseñadas por la artista mexicana Amparo Serrano, creadora de la marca mexicana *Distroller*.

Todas las ganancias generadas por las ventas serían entregadas a la Fundación *Michou y Mau*, una institución de asistencia que se dedica a prevenir y dar atención médica y psicológica a niños y jóvenes que han sufrido quemaduras, así como a sus familiares.



Los ejemplos mencionados permiten el acercamiento y definición de las necesidades de comunicación que pudieran surgir en las diferentes campañas a desarrollar por parte de un agente de cambio. Por lo anterior resulta importante que desde un principio se conozcan las necesidades de la organización, así como las del adoptante, todo ello con el fin de realizar una estrategia de comunicación pertinente y adecuada que permita cumplir los objetivos propuestos.

Será necesario que dentro del marco informativo no haya lugar para ambigüedades o malinterpretaciones. Los mensajes con contenidos muy elaborados requieren de un bagaje o análisis que, en algunas ocasiones, el público objetivo no posee. A continuación se expone lo que se debe y no se debe hacer al momento de desarrollar una campaña social:

- No es recomendable transmitir mensajes intimidantes que amedrenten al adoptante o le generen una sensación de miedo. Pudiera llegar a ser efectivo en el corto plazo, sin embargo, a medida que se desvanece el miedo, desaparece también la intención del cambio.
- Es necesario que el cambio de conducta se genere a partir de una actitud positiva, de esta forma el cambio prevalecerá.
- Los mensajes deben fundamentarse en propuestas realistas. Cuando se emiten mensajes con metas e información que resulta difícil de alcanzar, no se percibe cambio alguno. Si bien el público objetivo puede entender el mensaje, debido al carácter “irreal” de la propuesta, puede parecer un cambio no viable.
- En casos concretos resulta positivo fomentar el debate, de esta manera se asegura que se hable acerca de la campaña.
- Es necesario evitar el uso de imágenes que pudieran ser incómodas, aunque pueden resultar impactantes y recordables para el adoptante, también generan rechazo, desconcierto y desánimo en él.
- Evitar mensajes en los que se sobredimensione la realidad. Es necesario ser claro y objetivo en el diseño del mensaje, igualmente nunca menospreciar el conocimiento que el adoptante pueda tener sobre un tema en específico.
- Presentar a los personajes involucrados en la campaña tal cual son, y de ser posible utilizar sus testimonios para promover la acción del público objetivo.
- Mostrar el contexto social, económico y cultural correspondiente con la situación que se pretende cambiar o en la que viven quienes se pretende beneficiar.
- Mostrar las causas de los problemas, pero sobre todo las posibles soluciones.

- Establecer contacto con el público objetivo a través de medios que permitan darle seguimiento y que lo involucren directamente (hacerlo partícipe), teléfono, correo electrónico, sede, etc.

La puesta en práctica de estos puntos posibilita el alcance de uno de los factores más importantes de una campaña exitosa: la credibilidad. Este elemento es igualmente importante en la realización de campañas sociales, como lo es en los planes de comunicación comercial.

1.3.3 Tipos de campañas sociales

Al igual que en las campañas comerciales, las campañas sociales pueden clasificarse por la etapa o estrategia que implementan. En el siguiente apartado se detalla la clasificación por temporalidad que se da tanto a las campañas sociales, como a las campañas comerciales.

- **Lanzamiento:** Campaña orientada a presentar por primera vez en el mercado un producto o servicio.

Ejemplo: El reto llamado *Ice Bucket Challenge* fue un famoso movimiento que se expandió por el mundo entero durante el segundo semestre del año 2014 en el que se pretendía recaudar fondos y generar conciencia sobre la enfermedad llamada Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA, o ALS por sus siglas en inglés).

El reto consistía en vaciar un balde de agua fría sobre la cabeza y grabarlo para después compartirlo en redes sociales. En dicha grabación se desafiaba a tres amigos para cumplir con este reto o donar el equivalente a 100 dólares para alguna institución que apoye o investigue esta enfermedad.

La viralidad de dicha campaña permitió que muchos personajes famosos del área del espectáculo y deportes se sumaran a esta causa, además de miles de personas a nivel internacional lo que, como era de esperarse, incrementó también el número de donaciones. El primer vídeo fue protagonizado por Pete Frates (un ex deportista de 29 años diagnosticado con la enfermedad), y entre los participantes del reto se encuentran el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, la comunicadora Oprah Winfrey, el cantante Justin Timberlake, el empresario y filántropo Bill Gates, el desarrollador de la red social *Facebook*, Mark Zuckerberg y el futbolista mexicano Javier “El Chicharito” Hernández.

Desde el punto de vista económico se reunieron más de un millón de dólares (el año anterior al lanzamiento de esta campaña, las donaciones fueron de apenas 15 mil dólares) y, desde una perspectiva general, la campaña logró la visibilidad de esta

enfermedad. Personas que nunca en su vida habían escuchado sobre la esclerosis lateral amiotrófica se sumaron a la causa, y finalmente, en julio de 2016, gracias a las donaciones realizadas dos años antes, se logró encontrar uno de los genes relacionados con el desarrollo de esta enfermedad.²⁵



- **Mantenimiento:** Campaña cuyo objetivo es mantener el conocimiento de una marca, de una línea de productos o servicios que llevan en el mercado suficiente tiempo.

Ejemplo: La campaña de la aseguradora GNP “Vivir es increíble” pretendió posicionar su marca y ganar la preferencia de los consumidores a través de esta campaña lanzada en el año 2013 en la que, a través de imágenes y videos, buscaban proyectar instantes memorables de la vida.

²⁵ Según una nota de la BBC con fecha del 27 de julio de 2016, las donaciones recaudadas permitieron el desarrollo de una investigación en la que encontró uno de los genes relacionados con la Esclerosis Lateral Amiotrófica. <http://www.bbc.com/news/health-36901867>



- **Reforzamiento:** Campaña orientada a construir, reforzar y mejorar la valoración pública de una marca, producto o servicio.

Ejemplo: De nueva cuenta la aseguradora GNP retomó la campaña “Vivir es increíble” en el año 2015 para reforzar los valores de la misma y permanecer en el top de aseguradoras recordado por los mexicanos. En dicha campaña GNP buscó:

*“difundir ideas y pensamientos optimistas que inspiren la construcción de un México grandioso. Lo anterior apoyado de nuestro slogan “Vivir es increíble”, porque creemos en la vida, como todos creen en ella, como todos quieren que sea, increíble”.*²⁶



²⁶ Texto tomado del sitio oficial de GNP. Consultado el 20 de julio de 2016.
<https://www.gnp.com.mx/wps/portal/portalesgnp/post-venta/conocenos/masinfo/publicidad>

- **Seguimiento:** Es continuación de otra aparecida previamente. A menudo las campañas de seguimiento son la continuación de una campaña de lanzamiento.

Ejemplo: Después de algunos años de haber lanzado la campaña de lanzamiento "Mamá Lucha", Bodega Aurrera, supermercado perteneciente al corporativo *Walmart*, rediseñó la imagen de la protagonista, una madre que lucha día a día para conseguir los precios más bajos, para adaptarse al contexto actual.

"En esta nueva campaña, Mamá Lucha es una mujer renovada y más ágil para luchar contra sus enemigos (...) pero también destaca su personalidad como Doña Lucha, una madre de familia con distintos roles que disfruta sus logros diarios, como ver televisión en familia o salir al parque, por mencionar algunos ejemplos".²⁷



- **Mecenazgo:** Campaña que realiza el anunciante para comunicar su vinculación no comercial con una determinada actividad cultural o social. Forma de patrocinio desinteresada, que realizan las empresas para alguna causa social.

²⁷ Consultado el 2 de agosto de 2016. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/bodega-aurrera-renueva-a-mama-lucha.html>

Ejemplo: Desde el año 1997 a la fecha, la empresa de productos lácteos Danone, ha lanzado anualmente una campaña en la que recauda fondos para apoyar instituciones que brinden tratamiento para niños con cáncer.

A través de campañas como “Construyamos sus sueños”, realizada en 2010 y cuyas ganancias ascendieron a 8 millones de pesos y fueron destinadas a cubrir tratamientos completos a través de la fundación *Casa de la Amistad IAP*; Danone busca posicionarse constantemente como una empresa socialmente responsable.

“La compañía se rige por un principio corporativo llamado *Doble Proyecto*, que sostiene que no puede haber un desarrollo económico sostenible sin crecimiento social. Por este principio la compañía mantiene los objetivos económicos y los objetivos sociales como una parte integrada”, menciona el sitio Merca2.0 en un artículo en el que resaltan los logros de esta campaña.²⁸



- **Patrocinio:** Campaña donde se busca comunicar la participación o vinculación de una empresa o institución como patrocinador de un evento, de una actividad determinada, de un club, de una persona, etc.

Ejemplo: Durante los juegos olímpicos de Río de Janeiro 2016 marcas como *Coca Cola*, *Mc Donald's*, *General Electric* y *Procter and Gamble*, fueron patrocinadores oficiales. En la página web de los juegos olímpicos se destaca su apoyo como crucial para el desarrollo de este evento, por su parte las marcas realizan también campañas, ediciones especiales de sus productos y artículos promocionales para anunciar su participación en el evento deportivo e incrementar las ventas.

²⁸ Consultado el 5 de agosto de 2016. <http://www.merca20.com/danone-recauda-mas-de-8-millones-de-pesos-para-lucha-contra-el-cancer/>



- **Promocional:** Su objetivo fundamental es apoyar las ventas de un producto o servicio con el incentivo de un descuento, un regalo o cualquier otra estrategia que genere más compradores y mayor frecuencia de compra.

Ejemplo: Las ventas nocturnas que realizan tiendas como *Liverpool* y *El palacio de hierro* son una estrategia muy efectiva para incrementar sus ventas durante cada fin de temporada. Generalmente lo publican con pocos días de anticipación y consisten en aplicar descuentos de hasta 50% a todos los productos de la tienda o brindar obsequios, tarjetas de regalo, meses sin intereses en compras a crédito, o rifas en compras mayores a determinada cantidad.

NOCHES PALACIO
Disco

RECIBE OBSEQUIOS EN TUS COMPRAS Y DISFRUTA
TODA UNA EXPERIENCIA CON LA FIEBRE DISCO.

CENTRO
3 y 4 de octubre

COYOACÁN
3, 4 y 5 de octubre

GUADALAJARA
4 y 5 de octubre

INTERLOMAS, ACOXPA, SATÉLITE Y VILLAHERMOSA
11 y 12 de octubre

DURANGO, SANTA FE Y MONTERREY
18 y 19 de octubre

POLANCO Y PERISUR
24, 25 y 26 de octubre

PUEBLA Y QUERÉTARO
25 y 26 de octubre

CONSULTA HORARIOS Y DETALLES AQUÍ >

- **Testimonial:** La que realiza un personaje conocido apoyando determinado causa, producto o servicio anunciado. Esta técnica publicitaria es extremadamente comprometida y comporta un nivel de investigación previo sobre la aceptación y reconocimiento del personaje elegido. Un error puede suponer el fracaso irremediable de la campaña.

Ejemplo: La campaña que el Instituto Nacional de las Mujeres puso en circulación en nuestro país en el año 2005, denominada “El que golpea a una, nos golpea a todas” para denunciar la violencia doméstica en contra a la mujer por parte de su pareja.

Diseñada por Ana María Olabuenaga, la campaña mostró imágenes de seis mujeres conocidas por sus trabajos desarrollados en medios de comunicación: Denise Dresser, Consuelo Duval, Ana María Lomelí, Lolita Ayala, Angélica Aragón y Carmen Aristegui.



- **Mancomunada:** Se realiza entre dos o más empresas o anunciantes de cualquier tipo de para defender intereses comunes.

Ejemplo: En este anuncio Nestlé buscó relacionar dos de sus marcas, *Nido*, leche en polvo, y *Nesquick*, saborizante para leche, en un esfuerzo para incrementar las ventas de y ganar la preferencia por ambos productos.



- **Teaser o de intriga:** Aquella campaña donde no se devela el nombre del producto o servicio. Su objetivo es generar curiosidad entre la audiencia y aumentar el nivel de interés por conocer la resolución del mensaje o de la historia que se presenta. Esta técnica suele ser utilizada en lanzamientos de productos.

Ejemplo: Antes de realizar el lanzamiento de la emisora *Radio Disney* se realizó una campaña para generar intriga y curiosidad entre el público a través de anuncios espectaculares, vallas y menciones en radio en las que se cuestionaba al público con la interrogativa “Y a ti... ¿quién te escucha?”.

Después de unas semanas de haber lanzado esta precampaña se realizó la presentación de la emisora en la que se afirmaba que *Radio Disney* es “la radio que te escucha” para dar respuesta al cuestionamiento de la pre campaña.



1.4 El Proceso de Diseño de una Campaña Social

En el proceso de diseño de una campaña social resulta ser tan importante la elaboración de un plan como la puesta en marcha del mismo; en dicho procedimiento será necesario tener siempre presente que las preguntas clave a responder son las siguientes:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos de un lugar a otro?

Tener clara la respuesta a dichas preguntas permitirá diseñar un plan de desarrollo para lo cual es de mucha utilidad tomar como referencia las etapas de planificación, implantación, control y evaluación, que propone Miguel Ángel Moliner en su texto *Marketing social: la gestión de las causas sociales* (1998), y que se ilustran en el siguiente esquema:

Planificación	Implantación	Control	Evaluación
Auditoría de la situación	Coordinación	De las acciones	Impacto
Fijación de objetivos	Motivación	De los ejecutores	Ética
Diseño de estrategias			

1.4.1 Planificación

Para Moliner el primer paso para diseñar una campaña es tener claro y reflexionar cómo se va desarrollar la misma. Resulta importante saber que la ventaja principal de desarrollar un plan es que no habrá cabida para la improvisación pues cada decisión estará justificada y la campaña será guiada de manera lógica y premeditada lo cual incrementa las posibilidades de éxito.

“Antes de tomar cualquier decisión o de poner en marcha cualquier estrategia, es fundamental haber realizado un análisis... a mayor cantidad de información, menor incertidumbre, más posibilidades de tomar la decisión correcta, y una disminución del riesgo asociado a la toma de decisiones.”²⁹

Independientemente de la duración de la campaña el autor plantea las siguientes etapas para plantear el plan de desarrollo:

1. Auditoría de la situación:

Supone un análisis exhaustivo de la situación patrimonial y financiera de una organización. Debe entenderse como un estudio profundo de las circunstancias que rodean la campaña social.

Pregunta clave: ¿dónde estamos?

En dicha etapa será necesario encontrar las fortalezas que tiene la organización que sustenta la campaña y las oportunidades del entorno que favorecen el éxito de la misma. También resulta conveniente analizar objetivamente los puntos débiles y las amenazas que dificulten el éxito tanto interna como externamente.

Auditoría interna: Recursos económicos, recursos humanos, experiencia, imagen, estructura organizativa, socios.

Auditoría externa: Sociedad, intermediarios, beneficiarios, proveedores, otros agentes sociales, administraciones públicas, públicos especiales.

Al realizar dicho análisis resulta importante contar con un sistema de información que permita almacenar y tratar la información interna y externa. Siendo esta no únicamente una

²⁹ Ibídem. Pág. 77

base de datos, sino también a una red de contactos con los diferentes públicos a los que se quiere llegar.

2. Fijación de objetivos:

Esta etapa de la planeación se refiere no sólo a la fijación de un objetivo general para la campaña, sino también al establecimiento de objetivos para cada uno de los voluntarios, empleados y ejecutivos relacionados con ella.

Pregunta clave: ¿a dónde queremos ir?

Para la fijación de objetivos es conveniente que estos últimos se dividan en generales y específicos, así como que sean claros, realistas y que no entren en contradicción entre ellos.

Resulta importante también que los objetivos sean medibles y comprobables, es decir, que se fije en unidades cuantificables. Cuando esto no sea posible, se puede recurrir a objetivos en términos de actitudes, es decir, predisposición hacia alguna cosa, que pueden ser medidas a través de encuestas de opinión. Igualmente es conveniente que tengan un horizonte temporal y estén referidos a un espacio geográfico.

Moliner menciona además que la estructura de la organización también es un elemento importante a la hora de fijar los objetivos pues cada una de las partes tendrá objetivos específicos. Para dicha actividad el autor menciona los siguientes niveles y los ejemplifica con la estructura organizativa de la Cruz roja:

- Cuartel general (sede central donde se toman las decisiones importantes)
- Operaciones de campo (red de delegaciones distribuidas territorialmente que son las encargadas de poner en marcha los planes, así como voluntarios y empleados de la organización)
- Apoyo al programa (miembros que realizan actividades de apoyo y relaciones públicas que no participan directamente en las actividades)

Por último, resulta importante mencionar que la fijación de objetivos será la guía para evaluar si la campaña resulta exitosa o no.

3. Diseño de estrategias:

Una estrategia es el conjunto de actividades a desarrollar para lograr los objetivos planteados.

Pregunta clave: ¿cómo vamos de un lugar a otro?

Para contestar dicho cuestionamiento será útil plantear las estrategias según la fase del ciclo de vida de la relación con el público objetivo, relación que involucra un trabajo de cultivo continuo para generar lo que se conoce como lealtad.

Ciclo de vida de la relación:

- **Crear interés:** En esta etapa se pretende crear interés y generar confianza en el público objetivo. Las herramientas necesarias son: el marketing externo, como la publicidad, y el marketing directo, como las relaciones públicas o las acciones de los voluntarios.
- **Establecer un compromiso:** Un vez que el público está interesado hay que llegar a un compromiso, el cual puede adoptar la forma de una donación, el abandono de un hábito o un voto. En esta etapa la acción de los voluntarios y empleados cobra una especial relevancia.
- **Consolidar la relación:** Con el establecimiento de una relación continua se consigue que el público objetivo sea más receptivo a una futura campaña social. Lo ideal es conseguir que el público objetivo adquiera un papel similar al de un socio.

1.4.2 Implantación

El ciclo de la implantación consiste en la coordinación y motivación de las diferentes estructuras e individuos implicados en la elaboración y ejecución de la campaña pues de su desempeño depende la eficacia del plan.

Según lo que menciona Moliner respecto a la etapa de implantación, es probable que a la hora de gestionar la coordinación surjan los siguientes problemas:

- Sincronización de las acciones de los individuos, que se suele solucionar a través de la jerarquización.
- Centralización y diseminación de la información, ya que la información está dispersa y es necesaria para la toma de decisiones.
- Asignación de recursos, es decir, qué cantidad estará disponible y a qué función se asignará.

Para lo cual propone una serie de estructuras organizativas que dependerán de tres variables: la complejidad o grado de diferenciación³⁰, el grado de formalización (reglas y normas en las tareas) y la centralización (distribución de poder).

El autor define entonces las estructuras organizativas a las que dan lugar como:

- Burocracia centralizada: donde el grado de formalización de las tareas es alto y la centralización del poder también es alta. Es decir, existen muchas reglas y normas y el poder de decisión está en pocas manos. Por ejemplo el ejército.
- La autocracia, donde el grado de formalización de las tareas es bajo y la centralización del poder es alta. Por ejemplo las empresas pequeñas.
- La burocracia descentralizada, donde el grado de formalización de las tareas es alto y la centralización del poder es baja. Por ejemplo la administración local.
- La organización colegial, donde el grado de formalización de las tareas es bajo y la centralización del poder también es baja. Por ejemplo el colegio de abogados.

La conclusión es entonces que no existe una única estructura apropiada para todos los tipos de tareas y circunstancias del entorno. No obstante es recomendable que la estructura

³⁰ La diferenciación horizontal o especialización se refiere a la subdivisión de las tareas.

La diferenciación vertical se refiere a la jerarquía.

La diferenciación espacial se refiere a la existencia de las delegaciones o concentración espacial

sea ágil y permita el flujo de información. Moliner menciona como una tendencia el eliminar mandos intermedios y favorecer el contacto entre el personal que está cara al público y los niveles jerárquicos más altos.

Respecto a la motivación, la segunda de las tareas necesarias para una buena implantación de la campaña social, trata de establecer mecanismos preventivos que se adelanten a posibles desviaciones de las actuaciones de los individuos respecto a los objetivos de la campaña, es decir, en las organizaciones pueden aparecer una serie de problemas, derivados de la propia condición humana de sus miembros, que dificultarán la implantación de un plan, y que es importante prever:

- Riesgo moral: la posibilidad de que un individuo de una forma voluntaria tome decisiones inconsistentes con los objetivos de la campaña.
- Selección adversa: es la posibilidad de que un individuo conscientemente facilite información falsa.
- Costos de influencia: los cuales se refieren a que algunos individuos pueden introducir sesgos en sus informaciones con el fin de influir en las decisiones de los niveles jerárquicos superiores.

Moliner plantea que solución es la creación de un sistema de incentivos, la supervisión continua y el control externo, es decir, un agente externo a la campaña, como puede ser el gobierno, los donantes o socios.

1.4.3 Control

El control intenta detectar las desviaciones que pudieran producirse respecto a los objetivos marcados, con el fin de rectificar el rumbo en la medida de lo posible. “Es también un proceso para detectar y corregir errores de ejecución no intencionados e irregularidades intencionadas”.³¹

³¹ Kotler y Roberto (1989) citado por Moliner en *Ibidem*. Pág. 60

Resulta necesario controlar tanto las acciones, como a los ejecutores. El sistema de control de la campaña se resume en cuatro etapas secuenciales según cita Moliner a Kotler y Roberto (1989):

- a) Establecer normas, referentes a la ejecución y a los ejecutores, que sean medibles y específicas.
- b) Medir y comparar los resultados de los estándares.
- c) Diagnosticar en qué medida los resultados se separan de lo previsto.
- d) Adoptar las medidas correctoras adecuadas.

1.4.4 Evaluación

Esta es la última etapa en la que se realiza una evaluación de resultados y se evalúa la eficacia de la campaña (comparación entre objetivos y resultados alcanzados). Moliner considera dos tipos de evaluación:

- Evaluación de impacto: Consiste en ver si se han alcanzado los objetivos previstos y analizar cómo se han conseguido.
- Evaluación ética: Se deben estudiar las consecuencias éticas del impacto del programa (efectos de primer orden y consecuencias inesperadas), la deseabilidad de los objetivos del programa y la pureza ética de los medios utilizados.

La metodología a seguir para medir la eficacia de la campaña es hacer un test antes del comienzo de la campaña para conocer el nivel actual de las variables a modificar, y llevar a cabo otro test al finalizar la misma.

El análisis causa-efecto de los resultados es una labor también necesaria para acumular experiencia cara a futuras campañas sociales. Es necesario controlar y evaluar continuamente el grado de satisfacción del público objetivo, pues ése es el propósito principal que se persigue.

Capítulo 2: El Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo

-- Ha llegado usted a los 70 años. Ha trabajado mucho. ¿Ha ganado usted dinero? ¿Puede considerarse rico?

-- No. Y lo siento mucho, porque podría hacer muchas cosas útiles si tuviera dinero. He ganado algo, pero no me he dedicado a coleccionar dólares o pesos, sino obras de arte prehispánico y a construir un local adecuado para alojarlas con objeto, a lo menos las pocas que yo he podido rescatar, de que no vayan a dar al extranjero por el canal de traidores y mercachifles, sino que queden en propiedad del pueblo que las hizo, para lo cual las he dado a él por medio de un fideicomiso establecido en el Banco de México.

Diego Rivera a Luis Suárez en "Confesiones de Diego Rivera", 1957.

2.1 Diego, Frida y el Sueño de los Museos

La relación de Diego y Frida es por demás conocida, la mayoría de las personas sabemos más de los escándalos políticos, sexuales y amorosos que los envuelven que de su trabajo artístico o ideológico. Es precisamente este misticismo que, a veces, opaca la relevancia de su trabajo y los reduce meramente a una pareja con una relación codependiente y tormentosa, el que se puede utilizar como recurso para dar a conocer la labor del fideicomiso.. En este capítulo se pretende abordar de forma breve la vida y trabajo de ambos artistas, así como la relevancia del proyecto de los museos y la labor del fideicomiso creado para su administración.

2.1.1 Diego Rivera

Diego María de la Concepción Juan Nepomuceno Estanislao de la Rivera y Barrientos Acosta y Rodríguez, mejor conocido como Diego Rivera, nació el 8 de diciembre de 1886 en Guanajuato, Guanajuato. José Carlos María, su hermano gemelo, murió al año y medio. Sus padres fueron Don Diego Rivera, maestro rural y editor de un periódico de tendencia liberal, y Doña Pilar

Barrientos, dedicada al cuidado de su hogar. En 1892 la familia se trasladó a la Ciudad de México, donde viviría de forma permanente.

Considerado uno de los grandes artistas en el ámbito mundial, Rivera ingresó en la Academia de San Carlos a los diez años de edad. De inmediato, sus dotes artísticas asombraron a sus maestros. En 1907, a raíz de su primera exposición individual, el gobierno de Veracruz le otorgó una beca de estudios con la que viajó a España. En 1908 Rivera se instaló en París. Al año siguiente conoció a la pintora rusa Angelina Beloff, quien se convirtió en su primera esposa.

En 1910 Diego volvió a México, donde pasó una temporada e inauguró una muestra individual. Luego regresó a París. Entre 1913 y 1917 Rivera creó un importante número de obras cubistas. También explora otros estilos pictóricos. En 1915 nació su hijo Diego, quien sobrevive pocos meses; tiempo después Angelina y Rivera se divorciaron. En 1921 hizo un decisivo viaje a Italia, donde absorbió las enseñanzas de los maestros antiguos, de cuya obra realizó estudios que lo llevaron a idear su propio estilo.

A mediados de ese año, Rivera volvió a México y se integró al programa cultural del gobierno encabezado por el ministro de Educación, José Vasconcelos. El programa buscaba impulsar las riquezas culturales de México. En 1922 Rivera se casó con Lupe Marín, con quien procreó dos hijas: Lupe y Ruth. Se divorciaron en 1928.

Con el tema La creación, en 1922, Rivera ejecutó en la Escuela Nacional Preparatoria (Anfiteatro Bolívar) su primer mural. Le seguirán 15 más, realizados en México y Estados Unidos, como el polémico El hombre en la encrucijada (1933), realizado para el Rockefeller Center de Nueva York y destruido en breve por figurar en él un retrato de Lenin. Sin embargo, el Anahuacalli alberga los bocetos originales.

Junto con su célebre compañera Frida Kahlo, con quien se casó en 1929, Rivera lleva una intensa vida político-cultural. En 1944 pintó su afamado cuadro Desnudo con alcatraces. Con una magna exposición en el Palacio de Bellas Artes, en 1949 fue homenajeado por sus 50 años de labor artística.

En julio de 1954 falleció Frida. Con el deseo de mantener viva su memoria, Rivera decidió crear el Museo Frida Kahlo. En 1955 le diagnosticaron cáncer al muralista. Pese a su enfermedad, él trabaja con vigor. Según su propio diseño, y apoyado por el arquitecto Juan O’Gorman, se concentra en la construcción del Anahuacalli.

En 1956 Diego Rivera cumplió 70 años, por lo que se le rindió un gran homenaje nacional e internacional. De su obra destacan su magna producción mural, sus más de tres mil cuadros, los centenares de dibujos, obras gráficas e ilustraciones, así como su rico legado de escritos. El 24 de noviembre de 1957 falleció en su casa de San Ángel Inn (Museo Casa Estudio Diego Rivera). Está sepultado en la Rotonda de las Personas Ilustres, Panteón Civil de Dolores, Ciudad de México.³²

³² Biografía del artista tomada de la página web del museo Anahuacalli. Consultado el 9 de agosto de 2015 en el siguiente enlace: <http://www.museoanahuacalli.org.mx/diegorivera/index.html>

2.1.2 Frida Kahlo

Magdalena Carmen Frida Kahlo Calderón nace el 6 de julio de 1907 en la Ciudad de México, en la casa que fuera propiedad de sus padres desde 1904, y que hoy se conoce como La Casa Azul. Hija de Wilhelm (Guillermo) Kahlo de ascendencia húngaro-alemana y Matilde Calderón originaria de Oaxaca, Frida es la tercera de cuatro hijas. Sus dos hermanas, Matilde y Adriana, son las mayores, y Cristina, la menor, estará muy apegada a la pintora.

A los 6 años Frida sufre de poliomielitis, un padecimiento que después será determinante en la deformación de su matriz y, finalmente, en su incapacidad para tener hijos. Sin embargo, la cortedad de su pierna derecha no le impide ser una estudiante inquieta y tenaz, y realiza sus estudios en la Escuela Nacional Preparatoria. A los 18 años, el 17 de septiembre de 1925, Frida tiene un trágico accidente. El autobús en el que viaja es arrollado por un tranvía. Las consecuencias son graves: fractura de varios huesos y lesiones en la espina dorsal. Debido a la inmovilidad a la que se ve sometida los primeros meses, Frida comienza a pintar. Así, se relaciona con varios artistas, entre ellos la fotógrafa Tina Modotti y el ya reconocido Diego Rivera. En 1929 el muralista se casa con Frida. El matrimonio vivirá en La Casa Azul, el hogar de la infancia de Frida, y en el estudio de Diego, en la Ciudad de México. Kahlo y Rivera también radicarán en Cuernavaca y en diversas ciudades de los Estados Unidos: Detroit, San Francisco, Nueva York.

En 1930 Frida sufre su primer aborto. En noviembre de ese mismo año y por razones del trabajo de Diego, el matrimonio viaja a San Francisco. En esta ciudad la pintora conoce al doctor Leo Eloesser, quien será uno de sus médicos de cabecera y uno de sus mejores amigos. Las infidelidades de Diego aumentan la crisis emocional de la artista. Frida se divorcia del muralista en 1939 para contraer nupcias nuevamente un año después. A pesar de su mala salud y de haber sido operada en múltiples ocasiones, es una artista con una intensa actividad. En lo político, es miembro del partido comunista y una fiel activista de izquierda. Junto con Rivera, acondiciona La Casa Azul para asilar por dos años al líder comunista ruso, León Trotsky, y a Natalia, su mujer. Incluso, días antes de morir, Frida participa en una marcha de protesta que le provoca una embolia pulmonar.

Como maestra, es parte importante de la escuela Nacional de Pintura y escultura “La Esmeralda”, donde conforma un grupo de jóvenes pintores conocidos como Los Fridos. Tanto en su trabajo como en su vida cotidiana—lenguaje, vestimenta, gastronomía— Frida lucha por rescatar las raíces del arte popular mexicano, segura de que en ellas se encuentra la identidad nacional. Por ello, en su obra Frida se vale de la influencia de exvotos, retablos religiosos y milagros. Su pintura va del autorretrato a las naturalezas vivas; de los cuadros de nacionalistas —como El marxismo dará salud a los enfermos— a las telas realistas en las que da testimonio de su condición femenina. Un ejemplo es Mi nacimiento (1932), donde se retrata con crudeza el acto de nacer. Aunque muchas veces se le califica de surrealista, Frida establece que, al contrario de los pintores de esta vanguardia, ella no pinta sus sueños, sino su realidad.

Al final de su vida, la salud de la artista decae. En sus últimos 10 años, viste más de 25 corsés. De 1950 al 51, la pintora permanece internada en el Hospital Inglés. En 1953, ante la amenaza de gangrena, se le amputa la pierna derecha. Frida Kahlo muere en La Casa Azul el 13 de julio de 1954, cuando el Instituto Nacional de Bellas Artes le preparaba, como homenaje nacional, una muestra retrospectiva. De entre las obras que conforman la obra de la pintora, algunas de las más famosas son Las dos Fridas, Viva la Vida, Unos cuantos piquetitos y Diego en mi pensamiento.

Durante su vida, la artista realiza tres exposiciones: una en Nueva York, otra en la Galería de Lola Álvarez Bravo, en México, y una más en París. El Museo del Louvre adquiere entonces uno

*de sus autorretratos más cotizados. También en México, Frida recibe el Premio Nacional de Pintura. Hoy su obra se ha colocado en un lugar importante en el mercado del arte. Sus cuadros se encuentran en numerosas colecciones privadas de México, Europa y los Estados Unidos. Su personalidad ha sido adoptada como una de las banderas del feminismo internacional, y se ha convertido en una leyenda, en un referente cultural que rebasa el mito que la pintora creara de sí misma.*³³

2.1.3 El Sueño de los Museos

Diego Rivera y Frida Kahlo se casaron por primera vez en 1929, desde ese momento su historia se convertiría en un mito y a través de él y la obra de ambos es que vive su memoria en los museos que se crearon para tal fin. La Casa Azul y El Anahuacalli constituyen sin duda dos templos para los más grandes amores de Rivera: la casa en la que nació Frida, y que el mismo habitó por un tiempo a su lado; y su pasión por la cultura de los pueblos prehispánicos, la cual se consolidó en la construcción del Anahuacalli y la colección de figurillas que exhibe.

2.1.3.1 El Anahuacalli

Fue en 1941 cuando Diego Rivera decidió edificar un amplio espacio para resguardar su colección de piezas arqueológicas: el Anahuacalli. Esta esplendorosa construcción realizada en piedra volcánica obtenida del mismo terreno y ubicada al sur de la Ciudad de México, en el pueblo de San Pablo Tepetlapa, en la delegación Coyoacán, toma su nombre de la voz náhuatl que deriva etimológicamente de *Anáhuac* (de *atl*, agua, y *náhuac*, cerca o junto de), y *calli*, que significa casa. Con ese nombre, Rivera quería poner de manifiesto que el Anahuacalli era el templo donde la humanidad se reunía alrededor de los cuatro elementos naturales: agua, fuego, viento y tierra.

El pintor utilizó gran parte de sus ganancias para edificar el museo, proyecto que dirigió y concibió en su totalidad pero no conoció terminado. En agosto de 1955 designó un “Comité para el Museo de San Pablo Tepetlapa”, en el cual nombró una comisión de arquitectos para terminar la edificación: Ruth Rivera, Pedro Alvarado, Juan O’Gorman y

³³ Biografía de la artista tomada de la página web del Museo Casa Azul. Consultado el 9 de agosto de 2015 en el siguiente enlace: http://www.museofridakahlo.org.mx/assets/files/page_files/document/39/Biografia.pdf

Heriberto Pagelson. Fueron ellos quienes dirigieron y colaboraron junto al resto del comité técnico del fideicomiso para conseguir los recursos para concluir su edificación,

“Los proyectos del Anahuacalli realizados por Rivera permiten vislumbrar el resultado de lo que más tarde sería la estructura del recinto: la superposición de estilos arquitectónicos mesoamericanos, principalmente tolteca y maya. A pesar de las evidentes similitudes con las culturas prehispánicas, el edificio planeado era mucho más que un deseo de volver al pasado: el artista concibió el Anahuacalli como una metáfora plástica de la dualidad presente en la cosmovisión prehispánica, y también como un símbolo de reconciliación entre el hombre y la sociedad.

*Ruth Rivera decía: ‘El Anahuacalli le daba (a Diego) la seguridad de permanecer para siempre en el ambiente que había amado; el paisaje en armonía con la arquitectura’.*³⁴

El museo fue inaugurado el 18 de septiembre de 1964 con cincuenta y nueve mil cuatrocientas piezas en su colección de arte prehispánico: un “tesoro rescatado” como señala Rivera en su testamento, ya que de no haberlas adquirido el artista habrían ido a parar al extranjero.³⁵ En el acto inaugural se realizaron danzas prehispánicas y entre los asistentes estuvieron el presidente en turno, Adolfo López Mateos, Dolores Olmedo y Carlos Pellicer, poeta y museógrafo, quien estuvo a cargo del diseño de la museografía de los espacios del Anahuacalli.

A lo largo del tiempo y tras haber logrado consolidar una gran parte del proyecto museístico que la “Ciudad de las artes” de Rivera representa, el trabajo que el fideicomiso ha realizado en el Anahuacalli se puede dividir en tres etapas: la primera, en la que los esfuerzos se concentraron en concluir la construcción y preparar al museo para abrir sus puertas. La segunda fue prácticamente de mantenimiento y conservación tanto del inmueble como de la colección. Finalmente, en años recientes se ha avanzado hacia una etapa de modernización y expansión en la que se pretende mantener e incrementar los espacios de exposición para artistas jóvenes, impartir un mayor número de talleres y ofertar

³⁴ Herrera Aviña, Susana. *Diego Rivera: rostro sabio, corazón firme en Diego Rivera coleccionista. Catálogo de la exposición.* Museo Nacional de Arte/INBA. México. 2007. Págs. 72

³⁵ Para entender la pasión de Rivera por el coleccionismo es necesario mencionar que durante el periodo en el que el artista reunió su excepcional conjunto arqueológico, que va de 1894 a 1957 (año de su muerte), no existía como ahora una reglamentación que legislara la compraventa de obras prehispánicas, ahora catalogadas como patrimonio nacional. Así pues, la colección de Diego debe ser contextualizada en su marco histórico: se trata de obras que él literalmente salvó de caer en manos extranjeras. En dicha época la comercialización de arte prehispánico era una práctica abierta y las piezas se podían adquirir en infinidad de sitios, incluyendo los tianguis que se encontraban dispersos por la ciudad.

actividades artísticas de todo tipo, incluyendo también la labor de difusión y captación de nuevos públicos para hacer del Anahuacalli la “Ciudad de las artes” que Rivera anhelaba.



2.1.3.2 La Casa Azul

Ubicada en la calle de Londres 247 en el barrio Del Carmen en el centro de Coyoacán, la Casa Azul fue convertida en museo en el año de 1958, cuatro años después de la muerte de la Frida Kahlo. Síntesis del romanticismo y la pasión por la cultura mexicana de la pareja, la Casa Azul figura actualmente como uno de los museos más visitados por nacionales y extranjeros en todo el país.

Rivera, quien vivió gran parte de su vida en la Casa Azul, a raíz de su matrimonio con Frida Kahlo en 1929, tuvo la voluntad de convertirla en un museo público e incluirla en el fideicomiso mencionado porque en algún momento de su vida la adquirió al estar hipotecada y se hizo cargo de todas las deudas. La casa continuó siendo habitada por los padres de Frida, Guillermo Kahlo y su esposa Matilde, hasta 1932.

Desde 1958, cuando el espacio se abrió como recinto museístico, hasta la actualidad, la Casa Azul se ha encontrado con menos retos que el Anahuacalli pues, al tener una ubicación privilegiada y al ser reconocido como un espacio icónico de la ciudad, el número de visitantes siempre es mucho mayor al que registra el Anahuacalli. Sin embargo, esto no siempre fue así, antes de la década de los 80, cuando comenzó el *boom* neomexicanista (principalmente en Estados Unidos) en el que Frida Kahlo fuera identificada como un símbolo del feminismo y la cultura popular mexicana, el museo no era aún lo que es hoy, los recursos, como ya se mencionó, eran mucho más limitados y Frida era mayormente conocida como “la esposa de Diego Rivera”.

Gracias al esfuerzo del comité técnico, a los patrocinios de diversas empresas privadas y al apoyo de las autoridades gubernamentales, el museo Casa Azul se ha consolidado ya como un referente de promoción cultural a nivel nacional. En la actualidad, y después de rescatar el archivo que permaneció guardado en los baños de la casa hasta el año 2004, se han generado nuevas colaboraciones, investigaciones y exposiciones, siendo necesaria la ampliación de los espacios de exhibición, por lo que el terreno contiguo (una casa habitación) ha sido adquirido para exponer la muestra temporal *Las apariencias engañan: Los vestidos de Frida Kahlo*, una selección de vestidos y objetos personales, entre los que destacan los corsés y aparatos ortopédicos de la artista, mismos que plantean la relación

existente entre su identidad y su estilo, el cual, según afirma la curadora, Circe Henestrosa, ha sido inspiración para diseñadores internacionales Jean Paul Gaultier.

Dentro de las instalaciones del museo se encuentra también una cafetería y una tienda de *souvenirs* en la que se encuentran un sinfín de artículos con la imagen de la artista, así como artesanías mexicanas y reproducciones de obra en formatos variados.



2.2 El Fideicomiso: Origen y Desarrollo

“Devuelvo al pueblo lo que de la herencia artística de sus ancestros pude rescatar”.
Diego Rivera³⁶

Para abordar este apartado resulta necesario definir primeramente el concepto de fideicomiso, el cual *“es una especie de negocio fiduciario, por medio del cual el fideicomitente transmite la titularidad de ciertos bienes y derechos al fiduciario, quien está obligado a disponer de los bienes y derechos para la realización de los fines establecidos en beneficio del fideicomisario”.*³⁷

Para Horacio Sánchez en su *texto El fideicomiso en México*, el origen del fideicomiso se encuentra en el derecho romano y se crea a partir de la intención del fideicomitente para imponer su voluntad más allá de la vida y evitar las restricciones que la legislación de aquel entonces señalaba para testar, es decir, el fideicomiso surge como una forma de eludir las restricciones al derecho de transmisión testamentaria.

Las partes que conforman un fideicomiso son:

- **Fideicomitente:**

Es la persona que constituye el fideicomiso y destina los bienes o derechos para el cumplimiento de los fines determinados, transmitiendo su titularidad legal al fiduciario.

- **Fiduciario:**

Es la persona o institución de crédito que obtiene la titularidad de los bienes o derechos fideicomitidos o cedidos por el fideicomitente. Se encarga del cumplimiento de los fines planteados a través del ejercicio de los derechos transmitidos.

- **Fideicomisario:**

Es la persona física o jurídica que recibe el provecho o beneficios del fideicomiso.

³⁶ Texto grabado sobre piedra colocado en la entrada del museo Anahuacalli.

³⁷ Villagordoa, Lozano José Manuel. *Doctrina General del Fideicomiso*. Editorial Porrúa. México, 1998. 322 pp.

2.2.1 Origen y Desarrollo

El origen trascendental del interés de Rivera por formar un fideicomiso que administrara los museos tiene lugar en la ocasión en la que un presidente mexicano regaló a quien entonces era gobernador del estado de Texas uno de los cuadros de su autoría perteneciente a la colección de un museo del gobierno mexicano. Fue tal su molestia por este hecho y la desconfianza que profesaba en la clase política del país que decidió entonces blindar y proteger su colección y museos para que en el futuro ninguna persona o gobierno pudiera realizar tal despojo.

Por lo anterior, en el año de 1955, un año después de la muerte de Frida Kahlo –su segunda esposa–, Diego Rivera dona al pueblo de México, a través de un fideicomiso, la casa donde nació Frida, los derechos de autor de ambos, su colección de piezas prehispánicas y el Museo Anahuacalli, que se encontraba en construcción. En dicho contrato figuraba Diego Rivera como donador o fideicomitente, el pueblo de México como beneficiario o fideicomisario, y al Banco de México como fiduciario.

Con la creación de este fideicomiso Rivera pretendía garantizar, para beneficio del pueblo de México, la permanencia de su obra y colección, respaldada por el Banco Central del país. La voluntad del artista era, sin duda, la consolidación de los proyectos museísticos del Anahuacalli y la Casa Azul, y la perennidad de los mismos. De ahí que se haya creado un fideicomiso con carácter de irrevocable.

En el contrato del fideicomiso, firmado el 16 de agosto de 1955, se establecieron los bienes con que contaba, entre ellos un activo de materialización futura: los derechos de autor que en el momento de su muerte le correspondían por virtud de la obra plástica o literaria realizada por él durante su vida, pues deseaba que todos los ingresos que produjeran las ventas, reproducciones, copias, ediciones o reinterpretaciones de sus trabajos –y los de Frida- sirvieran para el mantenimiento y desarrollo de los dos museos objeto de este fideicomiso.

Los bienes incluidos se describieron de la siguiente forma:

I

- *La Casa de Frida Kahlo en Coyoacán, D.F., actual museo "Frida Kahlo", inaugurado el 12 de julio de 1958 (2000 metros cuadrados de terreno con construcciones), que recibió en herencia.³⁸*
- *Una gran colección de arte popular mexicano, instalada en dicha casa, en la que figuran 2000 retablos, además de 100 cuadros de pintores anónimos mexicanos.*
- *61 pinturas y dibujos de Frida Kahlo, la colección más importante de obras de esta pintora.*
- *El diario escrito e ilustrado por Frida Kahlo con 84 láminas en color.*
- *3157 dibujos, proyectos y bocetos de Diego Rivera, que sirvieron para el estudio y composición de sus pinturas murales y de algunos cuadros de caballete.*

II

- *El Anahuacalli en el Pueblo de San Pablo Tepetlapa.*
- *46000 metros cuadrados de terreno en Tepetlapa, en una parte del cual está construido el Anahuacalli.*
- *Una colección de 59,400 piezas arqueológicas mexicanas. Esta colección se exhibirá en las salas de exposición del Anahuacalli.*

III

- *Los derechos de reproducción de todas las obras de Diego Rivera.*
- *Los derechos de reproducción de todas las obras de Frida Kahlo.*
- *El archivo, la correspondencia y el ideario de Diego Rivera y de Frida Kahlo, los cuales quedarán en la casa de Coyoacán y podrán ser consultados por el público después de un plazo prudencial.³⁹*

³⁸ El 13 de julio de 1954 se realizó la declaración de bienes a favor de Diego Rivera, en la cual se especificó que por testamento público de Frida Kahlo, de fecha 10 de abril de 1940, instituyó por su heredera de la casa de su propiedad, número 432 de la Av. Insurgentes, Distrito Federal, a su hermana la Sra. Cristina Kahlo; y de la casa, también de su propiedad, número 127 de la Av. Londres en Coyoacán, Distrito Federal, al Sr. Diego Barrientos, y a falta de este a la Sra. Cristina Kahlo, por lo que se nombra como albacea al Sr. Diego Rivera Barrientos, y a falta de este a la Sra. Cristina Kahlo.

³⁹ Castro Leal, Antonio, et.al. *Testimonios sobre Diego Rivera*. Difusión cultural UNAM-Fundación Diego Rivera. 2007. p. 106

Se estableció además que el fiduciario, en este caso el Banco de México, tendría la administración de los fondos que se generaran a partir del cobro de derechos de autor, así como de las reproducciones, copias, exhibiciones, ediciones; y en general del aprovechamiento de las obras artísticas, piezas arqueológicas, muebles y objetos diversos. Bajo ningún motivo, ni pretexto, los objetos pertenecientes al patrimonio podrían ser extraídos de los locales del mismo.

Se determinó también que el comité conformado para la administración del fideicomiso podría funcionar con la presencia de 5 miembros, siempre y cuando estuviera presente el director técnico o el presidente.

Dicho comité estuvo conformado por amigos e intelectuales allegados a Rivera, según consta en un escrito enviado por el muralista a Narciso Bassols, quien fuera Secretario de Hacienda y de Educación Pública previamente; y reproducido en el libro *Un río, dos Riveras*, escrito por la Dra. Guadalupe Rivera Marín, primera hija de Rivera y Guadalupe Marín.

Presidente

Lic. Narciso Bassols - Abogado, partidario de la educación socialista, quien ocupó los cargos de Secretario de Gobierno y de Educación Pública, así como embajador de México en Francia, Reino Unido y la Unión Soviética

Museógrafo director

Carlos Pellicer Cámara - Museólogo, poeta y escritor mexicano, partidario del proyecto vasconcelista

Historiadora directora

Eulalia Guzmán - Arqueóloga mexicana

Arquitectos

Pedro Alvarado - Ingeniero esposo de Ruth Rivera Marín

Juan O'Gorman - Pintor y arquitecto mexicano, quien además diseñó la casa-estudio de Diego y Frida

Heriberto Pagelson - Constructor y socio empresarial de Dolores Olmedo

Representante técnico personal de Diego Rivera

Ruth Rivera - Arquitecta, hija de Diego Rivera y Guadalupe Marín

Industrial de la construcción

Dolores Olmedo - Empresaria y coleccionista mexicana, amiga de Diego Rivera

Abogado

Guadalupe Rivera Marín - Abogada, hija de Diego Rivera y Guadalupe Marín

Editora

Emma Hurtado y Olín - Promotora de arte, galerista y última esposa de Rivera

Diplomática

Elena Vázquez Gómez - Secretaria general de General Lázaro Cárdenas

Profesora

Teresa Proenza - Secretaria de Diego Rivera

Pintor

Diego Rivera

La labor del fideicomiso como responsable de captar los derechos de autor de los pintores y mantener los museos planeados por Rivera transcurrió de manera atropellada durante el periodo de 1955 a 1957 y, tras algunos desencuentros entre los integrantes del comité, se estableció una nueva organización del mismo:

Como presidentes quedaron Dolores Olmedo y Diego Rivera, y como parte del comité técnico: Eulalia Guzmán, Emma Hurtado, Juan O’Gorman, Carlos Pellicer, Heriberto Pagelson, Teresa Proenza, Elena Vázquez Gómez, Guadalupe Rivera y Ruth Rivera.

Finalmente, tras el paso de los años y con la muerte de Juan O’Gorman, Heriberto Pagelson, Carlos Pellicer y Ruth Rivera; se decidió organizar nuevamente el comité que administraba el fideicomiso. En ese entonces, Guadalupe Rivera y Dolores Olmedo, quienes nunca tuvieron una buena relación, decidieron ingresar a sus hijos al comité y a cuatro integrantes más, quedando éste de la siguiente manera:

Como presidente Dolores Olmedo, como secretaria Guadalupe Rivera Marín, y como parte del comité técnico: Alfredo Phillips Olmedo, Carlos Phillips Olmedo, Juan Pablo Gómez Morín Rivera, Diego López Rivera, Silvia Pandolfi, Gabriela Romandía Cantú, Carlos García Ponce y Eduardo Matos Moctezuma.

2.2.3 El Fideicomiso Hoy

*“El Banco de México lleva más de medio siglo de fungir como fiduciario en el Museo Anahuacalli, constituido en la forma de fideicomiso por voluntad expresa de su promotor Diego Rivera (...) En cumplimiento de esa encomienda, el Banco de México se condujo desde un principio con gran discreción. Esa política ha tenido su lado positivo, pero también su vertiente indeseable. Esto último, en la medida en que el público escasamente se ha enterado de un servicio que ha resultado benéfico para la cultura de México y para el país en general”.*⁴⁰

Como se lee en el párrafo anterior, a lo largo de estos 61 años el Fideicomiso de los museos Anahuacalli y Casa Azul se ha enfrentado a una gran cantidad de imprevistos ocasionados por las diferencias e intereses personales de los miembros de su comité, así como a la falta de recursos por la naturaleza del mismo. Sin embargo, y para beneficio de todos los mexicanos, la voluntad del artista se ha cumplido y como él dispuso, los museos son y han permanecido abiertos al público. De la misma manera y dado el carácter de “irrevocable” del fideicomiso, se ha cumplido con la voluntad del mismo de no desarticular la colección de los museos, así como de no sacar de ellos pertenencia alguna.

Otra de las voluntades de Diego fue la de no abrir dos baños de la casa en la que naciera Frida, entre ellos el de la recámara de la artista, hasta pasados 50 años de su muerte (1954), baños en que, en el año 2004, cuando finalmente se abrieron, se encontraron una gran cantidad de objetos y fotografías personales que han permitido investigar y crear nuevos proyectos en torno a la vida y obra de la artista y el pintor. Finalmente es importante mencionar uno de los logros más destacables del fideicomiso y su comité: la conclusión de la construcción del museo Anahuacalli. Sin duda el término de la edificación de este inmueble fue un acto desinteresado y noble de todos los integrantes del comité directivo y los representantes legales del fideicomiso para concretar la voluntad de Rivera.

⁴⁰ Ortiz, Guillermo en *El Anahuacalli de Diego* (Prólogo). Banco de México. México, 2008. p. 14

Sin embargo, y como todo proyecto, el fideicomiso ha pasado por varios desafíos y momentos difíciles entre los que se puede mencionar como principal la falta de recursos para la manutención de ambos museos pues, si bien Rivera dispuso de los inmuebles, terrenos, colección de figurillas y regalías por concepto de derechos de autor; no se aportaron fondos en efectivo que pudieran garantizar el sustento del proyecto.

Con relación a este tema, la figura de Dolores Olmedo resulta imprescindible pues fue ella quien, incluso con recurso propios, se encargó de velar por los intereses del fideicomiso, así como de entablar negociaciones con el gobierno federal para garantizar el apoyo a través de la asignación de un recurso anual para los museos. Después de la muerte de Olmedo, Carlos Phillips Olmedo, su hijo, fue quien ha presidido hasta el momento el comité, y también quien, gracias a la experiencia adquirida de la mano de su madre y al esfuerzo de todo su equipo, ha logrado consolidar los museos como espacios centrales de promoción cultural, sorteando con adversidades como la localización del museo Anahuacalli, en desventaja con relación a la Casa Azul, y los recursos disponibles, los cuales hasta hace poco tiempo estuvieron en números rojos.

Para concluir este apartado, es importante mencionar el gran acierto que representó para la captación de recursos la posibilidad de *“usufructuar en todo su potencial el cobro de regalías para la obras de Frida y Diego”*⁴¹ pues se contrató desde hace casi diez años a una empresa especializada que se encarga de cobrar (a nivel internacional) las regalías por concepto de explotación de la obra de Rivera y Kahlo, lo que significa un flujo constante de recursos para mantener abiertos los museos al público.

⁴¹ Pérez Arredondo, José Luis et al. en *El Anahuacalli de Diego*. Banco de México. México, 2008. p. 60

Capítulo 3: El Fideicomiso de Diego y Frida: Propuesta de lanzamiento en los museos Anahuacalli y Casa Azul

3.1 Planificación

3.1.1 Auditoría de la Situación *¿Dónde estamos?*

Después de más de 60 años de existencia, y sin antecedentes publicitarios por parte del Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo, por primera vez se plantea una campaña para dar a conocer la labor que lleva a cabo, así como la importancia del apoyo de las y los visitantes al museo para la procuración de fondos.

El fideicomiso mencionado es conocido por personas especialistas en el tema, como son las y los coleccionistas, curadores e investigadores, sin embargo, entre la población en general es muy poca la gente que sabe de su existencia, aún cuando hayan visitado los museos. Por ello, es importante que se conozca que ambos son museos privados que no cuentan con apoyos constantes por parte del gobierno u otras instituciones y, en gran medida, su permanencia depende de los ingresos que generan sus proyectos.

3.1.1.1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El fideicomiso es el único titular de los derechos de la obra y colecciones de Diego Rivera y Frida Kahlo. • El fideicomiso fue constituido desde hace más de 60 años y cuenta con representación internacional. • El fideicomiso es una institución sólida que ha logrado sortear las diferencias que se han suscitado entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sinfín de proyectos y colaboraciones que pueden llevarse a cabo con instituciones, colectivos, marcas y gobiernos. • Las empresas e instituciones con compromiso y responsabilidad social son una de las principales opciones para la búsqueda de patrocinios y convocatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su labor es prácticamente desconocida. Muy pocas personas conocen su existencia y funciones. • La falta de un órgano regulador que vigile el cumplimiento de las disposiciones legales del mismo, posibilita la reproducción sin pago de derechos, lo que representa una pérdida de recursos. • Algunas de las y los miembros actuales del fideicomiso son 	<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo gubernamental podría reducirse o nulificarse en caso de que se aplicara alguna reforma fiscal. • Las diferencias en los intereses particulares de quienes forman su Comité Directivo pueden representar la falta de consenso y la limitación o inactividad del fideicomiso. • La inercia de las actividades podría desencadenar en el

<p>sus integrantes a lo largo del tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fideicomiso ha demostrado ser una institución estable cuyo Comité ha sido capaz de consolidar el proyecto que Rivera planteó, adaptándolo a la época actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran afluencia de visitantes en los museos, principalmente en el Frida Kahlo, representa una gran oportunidad, pues ellas y ellos son el principal público objetivo para desarrollar una campaña. • El fideicomiso podría fortalecer la colaboración existente con otros museos relacionados, entre ellos el Museo Dolores Olmedo y el Museo Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo. 	<p>personas que, en ocasiones, han sobrepuesto el beneficio personal, sobre el del propio fideicomiso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La discrecionalidad y poca transparencia con la que se ha manejado hasta ahora el fideicomiso abre la puerta a suposiciones respecto de los intereses de la institución y los miembros de su Comité. • Los cobros excesivos para la reproducción de la obra, el archivo y correspondencia, limitan la difusión e investigación. 	<p>aburrimiento del público y en una crisis o estancamiento económico. Esto tendría repercusiones también en el mantenimiento de los museos y sus obras y colecciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sobreexplotación de la imagen y obra de ambos artistas podría derivar en una saturación y banalización, lo que generaría desinterés por parte del público.
---	---	---	--

3.1.1.2 Auditoría Interna

Patrimonio

- Museo Frida Kahlo
- Museo Anahuacalli
- Colección de arte popular mexicano
- 61 pinturas y dibujos de Frida Kahlo
- El diario escrito e ilustrado por Frida Kahlo con 84 láminas en color
- 3157 dibujos, proyectos y bocetos de Diego Rivera
- Colección de 59,400 piezas arqueológicas mexicanas
- Los derechos de reproducción de todas las obras de Diego Rivera y Frida Kahlo
- El archivo, la correspondencia y el ideario de Diego Rivera y Frida Kahlo

Recursos humanos

- 1 Comité Directivo del Fideicomiso
- 1 Director General
- 1 Asesora de Proyectos Especiales
- 1 Coordinadora de Exposiciones
- 1 Coordinación General del Museo Anahuacalli
- 1 Coordinación General del Museo Frida Kahlo
- 1 Responsable de Comunicación Educativa
- 1 Responsable de Producción de Eventos
- 1 Responsable de Difusión, Nuevas Audiencias y Marketing Cultural
- 1 Responsable de la tienda de *souvenirs*
- 10 prestadoras y prestadores de servicio social

3.1.1.3 Auditoría Externa

Público en general	Actualmente, el Museo Frida Kahlo es uno de los más visitados de México, no así el Museo Anahuacalli, sin embargo, entre la población existe una gran disposición a conocer sobre la vida y obra de los artistas. La existencia del FDRFK es prácticamente desconocida dado que la comunicación que se emite desde los museos tiende a ser institucional y en muy pocas ocasiones se le menciona.
Público especializado	Existe un sinnúmero de artistas, investigadores, curadores y coleccionistas que se encuentran inspirados o relacionados directa o indirectamente con la cultura mexicana y la historia, vida y obra de Diego y Frida. Esto es un buen indicador para desarrollar una estrategia integral de Relaciones Públicas, dado que, si existe, la relación con los mismos ha sido discrecional.
Empresas	Las empresas, museos e instituciones socialmente responsables son una de las principales opciones para la búsqueda de proyectos, patrocinios y donativos. Hasta ahora, se desconoce si el FDRFK directamente ha colaborado con alguna empresa con la intención de recabar recursos a través de proyectos específicos, sin embargo, es claro que se han llevado a cabo proyectos importantes como la exposición “Las apariencias engañan: los vestidos de Frida Kahlo”, inaugurada en 2012.
Gobierno	El gobierno recortó recursos a los museos desde que Consuelo Sáizar estuvo al frente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (2009-2012). La actual administración no tiene una política cultural definida respecto a ambos artistas, sin embargo, Diego y Frida son dos de los más grandes exponentes artísticos de nuestro país, por lo que no se descarta una posible colaboración en un determinado momento.
Medios de comunicación	Las menciones relacionadas con el FDRFK en los medios de comunicación son contadas. En su mayoría son entrevistas a la directora de los mismos, la Lic. Hilda Trujillo, en las que el fideicomiso es abordado como un tema secundario.
Redes sociales	Las menciones específicas del fideicomiso o sus funciones son inexistentes. En las redes de ambos museos no existe ninguna sección que aborde el tema del FDRFK.

3.1.2 Fijación de Objetivos *¿A dónde queremos ir?*

3.1.2.1 Objetivo General

Posicionar al Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo como el principal promotor y guardián del legado de ambos artistas y de diferentes expresiones artísticas y culturales, que impulsen la producción y difusión del arte y la cultura mexicana.

3.1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la campaña de lanzamiento del Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo se plantean en tres etapas y seis ejes de acción:

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa3
	Julio - agosto	Septiembre - octubre	Noviembre - diciembre
Objetivo principal	Crear interés	Establecer un compromiso	Consolidar la relación
Público objetivo	Público en general + visitantes	Público en general + visitantes + visitantes recurrentes	Público en general + visitantes + visitantes recurrentes
Ejes de acción	Difusión Prensa Relaciones Públicas Eventos	Difusión Prensa Relaciones Públicas Marketing Eventos	Difusión Prensa Relaciones Públicas Marketing Eventos Proyectos
Estimado de personas impactadas	520,000	1,000,000	1,500,000

3.1.2.3 Ejes de Acción

Difusión: Coordina las acciones de difusión en todos los puntos de contacto con las y los visitantes de los museos y el público potencial (*in situ*, redes sociales, correo electrónico y web, principalmente).

Marketing: Coordina y aterriza la estrategia de procuración, diseña los productos promocionales (*merchandising*), analiza y estudia los públicos y determina los *insights* de los mismos.

Prensa: Difunde el trabajo del fideicomiso entre diferentes medios de comunicación masiva (prensa, revistas, blogs, medios digitales).

Relaciones Públicas: Fortalece los vínculos existentes con coleccionistas, marcas, empresas y amigos del museo para fidelizar sus contribuciones y apoyo.

Eventos: Incentiva la creación de eventos con la finalidad de contribuir a los objetivos de difusión y procuración.

Proyectos: Innova constantemente y promueve la creación de proyectos colaborativos con la finalidad de contribuir a los objetivos de difusión y procuración, así como llevar los museos a otros espacios de exhibición como museos, escuelas y espacios públicos.

3.1.2.4 Objetivos por Eje de Acción

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa3
	Julio - agosto	Septiembre - octubre	Noviembre - diciembre
Difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Generar al menos 120,000 impactos <i>in situ</i> (museos). • Generar al menos 50,000 impactos en espacios publicitarios cercanos a los museos (Coyoacán) vallas / espectaculares/ parabuses. • Generar al menos 5 millones de impactos en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar base de datos DRM (<i>Donor Relationship Management</i>) de los <i>leads</i> obtenidos y datos de visitantes y segmentar los públicos en relación con sus intereses. • Ajustar la comunicación y medios a los perfiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la base de datos DRM (<i>Donor Relationship Management</i>) y sacar nuevos <i>insights</i> por perfil junto con el área de <i>Marketing</i> para realizar análisis de impacto.

	<p>(RRSS) y correo masivo (<i>mailing</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar al menos 5000 leads en la <i>landing page</i>. 	<p>obtenidos y al objetivo de procuración de recursos y fidelización.</p>	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar intereses del público objetivo y diseñar al menos 3 productos/eventos (<i>merchandising</i>). • Hacer <i>listening</i> de tendencias, RRSS, leads y visitantes <i>in situ</i> para la obtención de <i>insights</i> de cada perfil. • Vigilar, junto al área de Difusión, la implantación de la campaña y control de las acciones y ejecuciones. • Instalar un software DRM (<i>Donor Relationship Management</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar los 3 productos/eventos diseñados • Diseñar y lanzar al menos 3 productos/eventos en colaboración con marcas afines (<i>merchandising</i>). • Hacer <i>listening</i> de tendencias, RRSS, leads y visitantes <i>in situ</i> para dar seguimiento a cada perfil y ajustar la estrategia al objetivo de procuración de recursos y fidelización. • Vigilar, junto al área de Difusión, la implantación de la campaña y control de las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar los productos/eventos diseñados en colaboración con marcas afines (<i>merchandising</i>). • Hacer <i>listening</i> de tendencias, RRSS, leads y visitantes <i>in situ</i> para dar seguimiento a cada perfil y ajustar la estrategia al objetivo de procuración de recursos y fidelización. • Analizar, junto al área de Difusión, el impacto de la campaña y elaborar nuevos <i>insights</i> por perfil.
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar la cobertura en medios del lanzamiento de campaña. • Propiciar al menos 3 entrevistas. • Negociar al menos 3 inserciones/banners en periódicos y revistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar la cobertura en medios de eventos. • Propiciar al menos 3 entrevistas. • Negociar al menos 3 inserciones/banners en periódicos y revistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar la cobertura en medios de eventos y cierre de campaña. • Propiciar al menos 3 entrevistas. • Negociar al menos 3 inserciones/banners en periódicos y revistas.
Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear y contactar artistas, investigadores, curadores, coleccionistas, <i>influencers</i>, marcas, museos e instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia orientada a la procuración de recursos y la fidelización a través del programa de Amigos de los Museos Diego Rivera 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el desarrollo de la estrategia y el

	socialmente responsables con potencial para desarrollar eventos, proyectos y colaboraciones en general.	y Frida Kahlo, y seguir mapeando prospectos.	mapeo de prospectos
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y desarrollar los siguientes eventos junto al equipo de los museos: <p>6 de julio – Lanzamiento / aniversario de FK</p> <p>13 de julio – aniversario luctuoso de FK</p> <p>31 de julio – Evento en colaboración</p> <p>7 de agosto – Evento en colaboración</p> <p>21 de agosto – 1ra boda de FK y DR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y desarrollar los siguientes eventos junto al equipo de los museos: <p>4 de septiembre – Evento en colaboración</p> <p>15 de septiembre – Grito de Independencia</p> <p>2 de octubre – Evento en colaboración</p> <p>16 de octubre – Evento en colaboración</p> <p>30 de octubre – Evento en colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y desarrollar los siguientes eventos junto al equipo de los museos: <p>1 y 2 de noviembre – Día de muertos</p> <p>13 de noviembre – Evento en colaboración</p> <p>24 de noviembre – Aniversario luctuoso de DR</p> <p>8 de diciembre – Aniversario de DR / 2da boda de DR y FK</p> <p>17 de diciembre – Cierre de campaña</p> <p>23 de diciembre – Cena, posada navideña</p>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar contacto para consolidar al menos un proyecto durante los 6 meses de la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguimiento a prospectos para proyectos y consolidar al menos uno para presentar en siguiente etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación y lanzamiento de proyecto especial.

3.1.2.5 Estructura de la Organización



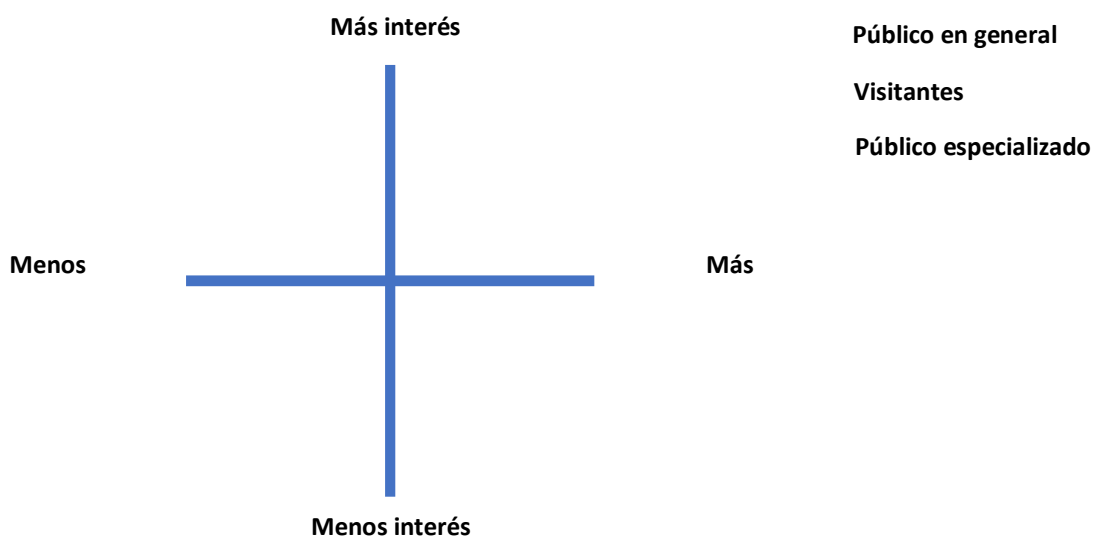
3.1.3 Diseño de Estrategias *¿Cómo vamos de un lugar a otro?*

El Fideicomiso se encuentra en la primera fase del ciclo de vida de la relación con el público objetivo, por ello, las acciones iniciales serán tendientes a crear interés y generar confianza en el mismo a través de la puesta en marcha de acciones de difusión, marketing, relaciones públicas, prensa, eventos y proyectos que informen e involucren al público que asiste o ha asistido a los museos, sobre su existencia y labor, es decir, una campaña de lanzamiento. Posteriormente, durante la 2da y 3ra etapa, se buscará establecer un compromiso y consolidar la relación, respectivamente.

3.1.3.1 Público Objetivo

El público objetivo de esta campaña está conformado por las y los visitantes de los museos, recurrentes o de primera vez, así como a potenciales visitantes que se encuentren en el perímetro de los museos.

De acuerdo con el grado de involucramiento e interés en las temáticas relacionadas con FMDRFK que presenta el público, tenemos:



3.1.3.2 Ciclo de Vida de la Relación con el Público Objetivo

3.1.3.3 Perfil del Público Objetivo

Según datos estadísticos de los museos:

- 520 mil personas visitaron el museo Frida Kahlo durante el año 2018, respecto al Museo Anahuacalli, no se cuenta con esa información por ser datos privados.
- 2 de cada 3 personas que visitan el Museo Frida Kahlo son mujeres y las edades oscilan entre los 15 y 35 años principalmente.⁴²

⁴² *Celebra Casa Azul con récord de visitas*. Consultado el 13 de agosto de 2019 en el siguiente enlace: <https://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=1441325&md5=f08712b9226d175c58902c869b753c11&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efel>

- Se estima que 1 de cada 2 personas que visitan el Museo Anahuacalli son mujeres.
- 65% son ciudadanos nacionales y el resto son latinoamericanos, estadounidenses y europeos.⁴³

Hombres (25%) y mujeres (75%) de entre 15 y 45 años que viven en ciudades principales en México y zona metropolitana (CDMX, Estado de México, Monterrey, Guadalajara), de nivel socioeconómico C+ y AB, así como visitantes extranjeros con intereses en arte, cultura, viajes y eventos sociales.



Fabiola Linares

👩 Businesswoman, wife, mom, live, love, laugh, pink, travel, culture, Empowering Women, Technology Addict, Healthy, Marathoner 🏃

- Monterrey / CDMX
- 38 años
- Abogada
- Casada / 2 hijos
- Viajera
- Deportista
- Tiene acceso a internet de forma permanente
- Utiliza diariamente sus redes sociales
- Busca un balance entre su vida personal/profesional, de pareja y familiar
- Ingresos: + \$100,000 mensuales
- Medios: Netflix, Amazon Prime,



Yoali Lara

Amo mi México, su gente, su campo, sus tradiciones, sus ingredientes, su gastronomía, su cultura.

🍉 ¡Viva La Vida! 🍉

- Tlaxcala
- 40 años
- Socióloga y traductora
- Soltera
- Estudiosa
- Viajera
- Tiene acceso a internet de forma permanente
- Utiliza RRSS de forma regular
- Interesada en la cultura, la ecología y el arte popular
- Busca realizarse profesional y personalmente
- Ingresos: \$30,000 mensuales

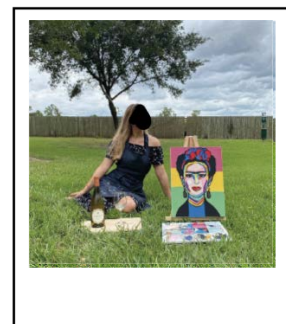


Christian Cohen

Trying to make the internet a happier place.

Exarquitecto, pseudo-escritor, pseudo-fotógrafo, geek. A veces escribo, a veces dibujo, a veces canto y visito museos. 🎨🇺🇸🇧🇷

- CDMX
- 28 años
- Especialista en marketing digital
- En pareja
- Viajero
- internet de forma permanente
- Utiliza diariamente sus redes sociales
- Busca realizarse profesional y personalmente y vivir la vida al máximo
- Ingresos: \$60,000 mensuales



Jessica Herring

“Nothing is absolute Everything changes Everything moves Everything resolves Everything flies and goes away”.

#FridaKahlo

Artist, Freelance Cultural Journalist, Contemporary Art Museum & Gallery Tours.



📍 L.A./CDMX

- USA / CDMX
- 35 años
- Artista plástica
- Comprometida
- Con compromiso social
- Tiene acceso a internet de forma permanente

⁴³ Coyoacán epicentro de la cultura. Consultado el 13 de agosto de 2019 en el siguiente enlace: <https://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/71413.html#:~:text=Hilda%20Trujillo%2C%20directora%20de%20los,son%20latinoamericanos%20estadounidenses%20y%20europeos>

- Discovery Home and Health, Reforma, Latinus.
- RRSS: Instagram, WhatsApp, Twitter, YouTube, LinkedIn, TikTok
- Insight:* Frida Kahlo es una digna representante de la cultura mexicana, es además una revolucionaria y precursora del feminismo en México. Quiero conocer más de ella porque la admiro.
- Medios: Aristegui Online, La Jornada, Proceso, Netflix.
- Instagram, WhatsApp, YouTube, Twitter
- Insight:* Las culturas prehispánicas son uno de los pilares de nuestra identidad como mexicanos, rescatar la historia es necesario. Quiero conocer la colección del Anahuacalli. Diego fue un verdadero revolucionario y nos dejó este hermoso legado que es el Anahuacalli.
- TV y medios: Netflix, Cultura Colectiva, Sopitas, NY Times, Apple TV, Vogue, Elle, Moi, Travesías, Hoja Santa.
- Instagram, WhatsApp, Twitter, YouTube, Behance, LinkedIn, TikTok
- Insight:* Me gustaría pertenecer a un grupo selecto de Amigos de los museos Diego Rivera y Frida Kahlo para conocer personas con intereses afines y tener acceso a eventos privados con temáticas relacionadas con el arte y la cultura.
- Utiliza RRSS de forma regular
- Busca un balance entre su vida personal/profesional, de pareja y familiar
- Ingresos: + \$200,000 mensuales
- Medios: Netflix, Amazon Prime, Discovery Home and Health, Discovery Travel, Univision, Reforma, LA Times.
- Instagram, Telegram, YouTube, Twitter
- Insight:* Es importante conocer nuestra historia, Diego y Frida nos representan mundialmente y tienen una historia un poco tormentosa, pero vale la pena conocerla y no dejar que desaparezca. Frida es una mujer admirable, desde joven se enfrentó a grandes retos en su vida y aún así era una mujer muy fuerte.

3.1.3.4 Estrategia

Al ser esta una campaña de lanzamiento, lo más relevante será llamar la atención del público, así como dar a conocer los objetivos, logros y funciones del Fideicomiso, esto involucra difundir datos básicos y mensajes que inspiren al público a involucrarse con el mismo.

En las etapas 2 y 3 será necesario reforzar el mensaje y orientar las acciones a la procuración de recursos y a la fidelización del público, una vez que ya estén medianamente involucrados.

- Discurso institucional + identidad gráfica = **Identidad**
- Lanzamiento de campaña masiva en todos los puntos de contacto + *insights* = **Cercanía**
- Mensajes en un tono emotivo en cada punto de contacto = **Inspiración**

Identidad

Cercanía

Inspiración

3.1.3.5 Promesa Básica

Tus contribuciones apoyan la preservación del legado de Diego y Frida. Al ser amigo de los museos, la Casa Azul y el Anahuacalli son como tu casa. Eres parte de una comunidad de personas apasionadas por el arte y la cultura mexicana.

3.1.3.6 Tono del Mensaje

Inspirador, emotivo, racional.

3.1.3.7 Racional Creativo

- No existe un lado correcto de la historia.
- Como todo en la vida, la forma de contar una historia depende de nuestro punto de vista.
- Existen muchas lecturas de la historia de la vida y obra de Diego y Frida, sin embargo, ambos artistas tuvieron vidas extraordinarias.
- Podemos no estar de acuerdo en todo, excepto en una cosa: preservar su extraordinaria historia vale la pena.

3.1.3.8 Concepto Creativo

Extraordinario: Fuera del orden o regla natural o común.

Frida y Diego: Extraordinarios

Preservar su historia, homenajear su vida y cumplir su sueño es nuestra razón de ser.
Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo, desde 1955
#TúMeLluevesYoTeCielo

3.1.3.9 Mensaje Central

Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo

Preservar su historia, homenajear su vida y cumplir su sueño es nuestra razón de ser.

Nuestra historia:

Frida Kahlo fue una pintora y activista mexicana cuya vida estuvo marcada por el dolor físico a causa de un accidente en tranvía, así como por su pasión por el arte popular, la cultura, la política y el profundo amor que sentía por su esposo, el también pintor Diego Rivera.

Diego Rivera, por su parte, fue un destacado muralista mexicano afín al comunismo con una profunda pasión por el arte prehispánico y la cultura de nuestro país. Famoso por plasmar obras nacionalistas y con contenidos que en varias ocasiones resultaron una provocación para la sociedad y el gobierno.

Hace 67 años, al morir Frida, su esposo Diego heredó, entre otras propiedades, la Casa Azul y los derechos de reproducción de toda su obra existente. Un año después, Diego decidió crear un fideicomiso para preservar y heredar al pueblo de México sus más preciados tesoros: su colección de piezas arqueológicas y la casa que vio crecer y desarrollar todo su potencial a su amada esposa.

Se sumaron, además, el museo Anahuacalli -templo de su colección de figurillas y prospecto de lo que llamaba "La Ciudad de las Artes"-, así como el archivo de ambos artistas y el diario de Frida, entre otros.

Hoy, más de seis décadas después, esta noble intención de heredar al Pueblo de México lo que Rivera y Kahlo construyeron, se ve consolidada como un proyecto integral que pretende seguir preservando su historia y al mismo tiempo ser un referente en la difusión y producción de proyectos artísticos que enriquezcan la diversidad de manifestaciones artísticas existentes en nuestro país.

El Fideicomiso de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo ha colaborado con marcas, proyectos, museos y organizaciones civiles nacionales y extranjeras. Además, día a día trabajamos de la mano de personas que generosamente proporcionan recursos para seguir con nuestra labor y a través de ello perpetúan la existencia del sueño de ambos artistas.

Ser amiga o amigo de los Museos Diego Rivera y Frida Kahlo es pertenecer a una comunidad de personas apasionadas por el arte y la cultura mexicana. Personas de todo

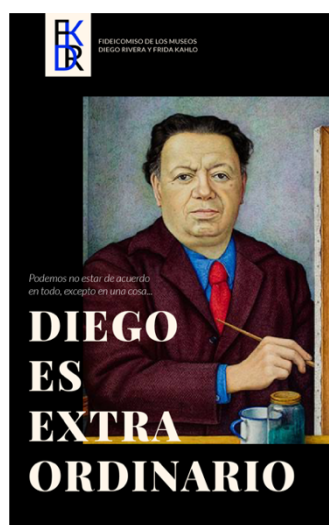
el mundo que sienten los museos Anahuacalli y Casa Azul como su casa. ¿Quieres ser parte?

3.1.3.10 Hashtags

#VivaDiego
 #VivaFrida
 #VivanDiegoyFrida
 #VivaLaVida
 #TúMeLLuevesYoTeCielo

3.1.3.11 Materiales y Ejecuciones

Etapas 1:



Etapas 2:



Etapas 3:

**ARTISTAS EXTRA ORDINARIOS
MUSEOS EXTRA ORDINARIOS
AMIGOS EXTRA ORDINARIOS**

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

“DEVUELVO AL PUEBLO LO QUE DE LA HERENCIA ARTÍSTICA DE SUS ANCESTROS PUDE RESCATAR”.

DIEGO RIVERA

MÁS DE 50 MIL PIEZAS DE ARTE PREHISPÁNICO EN UN SOLO LUGAR: EL ANAHUACALLI. VISÍTALO.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

“ESTÁS PRESENTE, INTANGIBLE Y ERES TODO EL UNIVERSO QUE FORMO EN EL ESPACIO DE MI CUARTO”.

FRIDA KAHLO

LA CASA EN DONDE NACÍO, VIVÍO, AMÓ Y MURIÓ FRIDA KAHLO: LA CASA AZUL, SU MUSEO. VISÍTALO.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

LA AMISTAD ES UN TESORO.

SEAMOS AMIGOS.
HAGAMOS REALIDAD SU SUEÑO.

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

MI CASA ES TU CASA.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

MI CASA ES TU CASA.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

ESTA CASA NUESTRA ES TUYA TAMBIÉN.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

ESTA OBRA FUE RESTAURADA GRACIAS A LA GENEROSIDAD DE NUESTROS AMIGOS.

SIGAMOS HACIENDO REALIDAD SU SUEÑO.
DEMOS VIDA A LA CIUDAD DE LAS ARTES.

SEAMOS AMIGOS

FRIDA & DIEGO
#TuMeLlueves
#VoteCielo

ASOCIACIÓN DE AMIGOS DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

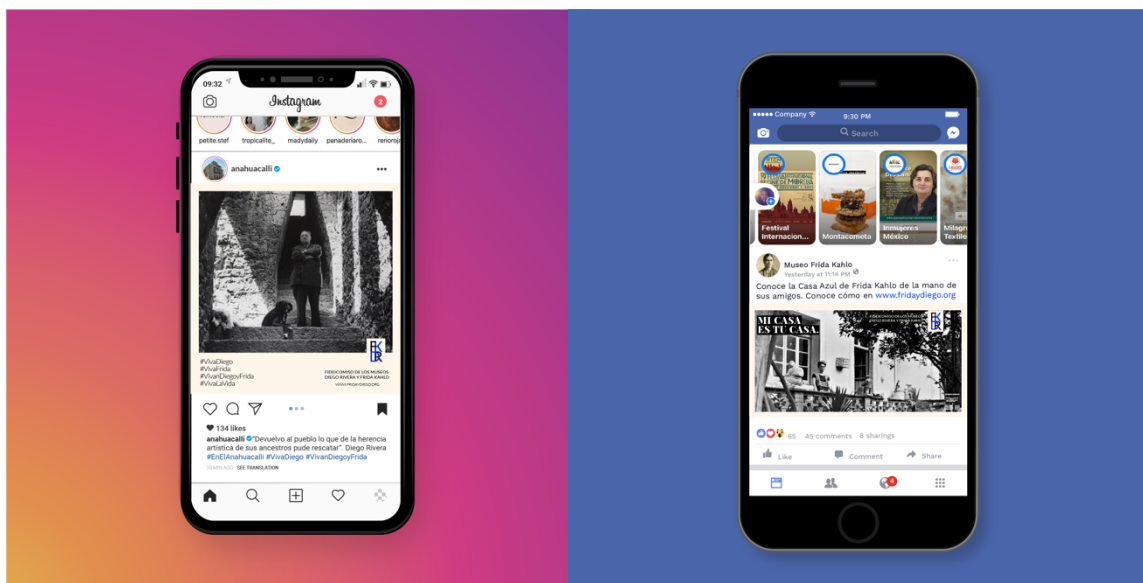
FIDEICOMISO DE LOS MUSEOS DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO

WWW.FRIDAEDIEGO.ORG

Landing Page



Redes sociales



Medios masivos e impresos



Promocionales



3.1.3.12 Medios

	Julio				Agosto			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Museos								
Museo Frida Kahlo								
Museo Anahuacalli								
Vallas y parabuses								
Av. Universidad								
Centro de Coyoacán								
Miguel Ángel de Quevedo								
Churubusco								
Metrobús La Bombilla								
Camiones								
Línea Taxqueña - San Ángel								
Línea Villa Coapa - Metro Chapultepec								
Circuito - Churubusco								
CU - Metro Viveros								
General Anaya - Centro de Coyoacán								
Espectaculares								
Cruce Miguel Ángel de Quevedo - División del Norte								
Cruce Churubusco y División del Norte								
Cruce Universidad y Churubusco								
Cruce Glorieta Coyotes (MAQ - Av. Universidad)								
Revistas								
Inserción Vogue								
Inserción Hoja Santa								
Inserción Quién								
Inserción Moi								
Inserción Expansión								
Inserción Travesías								
Periódicos								
Reforma								
El Universal								
Exvlsior								
La Jornada								
Medios digitales								
Sopitas								
Cultura Colectiva								
Badabun								
Pictoline								
Playground								
Menciones en TV abierta								
Hoy - Canal 2								
Venga la Alegría - Canal 7								
Noticiero - Canal 11								
Noticiero - Canal 22								
Noticiero Grupo Imagen - Canal 3.1								
Noticiero Canal 21 - CDMX								
Menciones en Radio								
Así las cosas con Javier Risco y Gabriela Warkentin - 96.9 / WRadio								
Martha Debayle en W - 96.9 / WRadio								
Así las cosas con Carlos Loret de Mola - 96.9 / WRadio								
La Hora Nacional - 96.9 / WRadio								
Ready made - 90.9 / Radio Ibero								
Sopitas en Aire Libre - 105.3								
Hora Libre - 105.3								
Otros								
TV Metro								
TV Mettrobús								
Tranvía Coyoacán								
Influencers								
Lila Downs								
Regina Orozco								
Susana Zavaleta								
Fernando Rivera Calderón								
Natalia Lafourcade								
Camila Sodi								
Natasha Dupeyron								
Tessa la								
Denisse Dresser								
Marimar Vega								
Claudia Lizaldí								
Laisha Wilkins								
Lety Sersana								
Regina Blandón								
Luisito Comunica								

3.1.3.13 Eventos y fechas relevantes

Julio

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Agosto

L	M	M	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Eventos

- 6 de julio - Lanzamiento de campaña -

Septiembre

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Octubre

L	M	M	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

- 4 de septiembre - Evento en

- 30 de octubre - Evento colaborativo

Noviembre

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Diciembre

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

- 1 y 2 de noviembre - Día de

navideña

3.2 Implantación

3.2.1 Coordinación

La Coordinación del proyecto tendrá lugar con una estructura organizativa de *Burocracia centralizada*, es decir, el equipo contará con una estructura y una plataforma sólida y funcional, que lleve a cabo las tareas de forma estratégica y no reactiva.

3.2.2 Motivación

Riesgos morales: Falta de compromiso con la causa, irresponsabilidad en la toma de decisiones, falta de comunicación interna.

Selección adversa: Para prevenir la difusión de información incorrecta, será importante brindar a cada uno de las y los involucrados un manual de funciones y hacerles saber sobre los objetivos de la campaña. Asimismo, facilitar un material que les brinde información importante para responder a las preguntas más frecuentes y mantener la comunicación interna en todo momento.

Costos de influencia: Para prevenir la influencia de sesgos de información entre niveles jerárquicos, será importante establecer criterios cuantitativos y cualitativos de evaluación de los logros y metas en cada una de las etapas.

3.3 Control

3.3.1 De las Acciones

A través de la planificación y los objetivos se procura prevenir las desviaciones previstas, sin embargo, a fin de controlar lo más posible la situación. Semanalmente se llevarán a cabo reportes de desempeño para identificar factores que pudieran ser susceptibles de modificarse.

3.3.2 De las Ejecuciones

Respecto de las ejecuciones, se establecerán desde el inicio manuales de procedimiento por área, así como normas de ejecución que permitan medir los resultados obtenidos por área y corregir los resultados no previstos.

3.4 Evaluación

3.4.1 Impacto

Con relación al impacto de la campaña, de forma permanente se llevará a cabo un seguimiento del alcance de los objetivos planteados. Además, al finalizar la tercera etapa se realizará una evaluación mediante la aplicación de una encuesta de percepción y posicionamiento de marca.

Asimismo, se realizará un análisis financiero para conocer si, efectivamente, se obtuvo un incremento de los ingresos a partir del lanzamiento de la campaña, y se registró un crecimiento de la base de datos.

3.4.2 Ética

Sobre la eficacia de la campaña en términos éticos, dentro de las instalaciones y en los alrededores de los museos se realizará una encuesta previa al lanzamiento de la campaña para conocer posicionamiento de la marca del Fideicomiso y los conceptos con los que se le liga. Al finalizar la campaña, se aplicará nuevamente para analizar y contrastar los resultados obtenidos. Asimismo, durante la ejecución de las acciones planteadas, se dará seguimiento puntual a la percepción de los públicos objetivo y los valores ligados al FDRFK.

Conclusiones

El Fideicomiso de los museos es una institución sólida que, sin importar los imprevistos surgidos a lo largo de los años, ha logrado cumplir la voluntad de Diego Rivera y mantener abiertos al público los museos Diego Rivera Anahuacalli y Frida Kahlo. En esencia su labor es noble y desinteresada, sin embargo, los intereses particulares de los miembros del Comité no siempre son afines y ello imposibilita la realización de algunos proyectos.

La falta de recursos es una de las principales limitantes de las organizaciones conocidas como del tercer sector y este fideicomiso no es la excepción. Si bien pareciera que los recursos obtenidos a través del cobro de derechos por concepto de explotación de la obra de Diego Rivera y Frida Kahlo son muchos, la realidad es otra pues los costos de la difusión, conservación y mantenimiento que se realiza en ambos museos son mayores a sus ingresos.

Esta limitación no ha significado hasta el momento un pretexto para claudicar y, al contrario, ha permitido a la institución colaborar y estrechar lazos con otras organizaciones públicas y privadas, lo que beneficia no sólo al fideicomiso sino al público de ambos museos y en general a toda la población interesada en conocer sobre la vida y obra de varios artistas.

Un ejemplo de dichas colaboraciones es la realización de la exhibición *Las apariencias engañan: los vestidos de Frida Kahlo*. En esta exhibición, aún vigente, se consolida la suma de varios intereses: por un lado la labor de investigación que realizó la curadora, Cirse Henestrosa, por otro lado el interés del fideicomiso por dar a conocer el trabajo y la vida de la artista y, finalmente, el interés de fundaciones, instituciones privadas y marcas como Vogue y BBVA Bancomer, por apoyar temas de difusión cultural (con el correspondiente beneficio fiscal y de responsabilidad social que representa ver su logo en el muro de la exposición).

Retomo este ejemplo como un acierto del fideicomiso, y de quienes lo administran, para hacer patente la necesidad de activar más proyectos como este, en los que el beneficio va más allá del económico, pues engloba una labor de rescate del patrimonio artístico e histórico que representan las obras de Diego y Frida.

Como es evidente, el éxito de la exposición mencionada se vio garantizado en gran medida por la suma de los esfuerzos de diversas áreas, entre las que se encuentran las

de difusión, relaciones públicas, administración, finanzas, etc. Lo anterior es relevante porque comprueba que el uso de herramientas de *marketing* en el desarrollo de proyectos y campañas de publicidad social, es una prioridad.

Por lo anterior, considero pertinente la inclusión de talleres y clases teóricas en la licenciatura en *Ciencias de la Comunicación*, así como la creación de una especialidad que promueva la multi y transdisciplinariedad en estas áreas. Asimismo, considero necesaria la impartición de clases prácticas relacionadas con el uso de herramientas y software de diseño, pues la falta de estos recursos en la formación profesional de los comunicólogos merma nuestras posibilidades de conseguir un empleo.

La globalización y el avance tecnológico es una realidad a la que nos enfrentamos diariamente y la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al igual que todo a nuestro alrededor, se encuentra en una constante evolución. Actualmente resulta necesario tener herramientas de *marketing*, publicidad, gestión del arte y la cultura, producción audiovisual, diseño gráfico e incluso programación, para desarrollarnos en el ámbito laboral. Llevar a cabo esta tesina me permitió percatarme de todas las áreas de oportunidad existentes en torno a mi desarrollo profesional, el ámbito institucional y el desarrollo de proyectos pues, aunque diariamente se realicen miles de esfuerzos para llevar a cabo proyectos y colaboraciones relacionadas con la creación y desarrollo de eventos culturales, parece ser que la falta de una estrategia de comunicación y marketing merma considerablemente el alcance de estos.

Desafortunadamente en nuestro país el desarrollo y la difusión de actividades culturales aún no es un elemento que compita directamente con el entretenimiento. Queda aún un gran esfuerzo por realizar, en términos de comunicación, para hacer llegar a todos los públicos la oferta existente dentro de instituciones públicas y organizaciones civiles. Con la presentación de esta tesis pretendo que las futuras generaciones colaboren de forma directa con profesionales de otras disciplinas y se rompa la brecha entre el sector comercial y las organizaciones no lucrativas, ámbitos que cada vez comienzan a verse más involucrados en proyectos comunes.

Deseo que esta investigación sirva como precedente de muchas otras propuestas para dar a conocer el patrimonio cultural de nuestro país e impedir el saqueo que tanto repudiaba Rivera y aún prevalece. Es necesario seguir realizando esfuerzos para reivindicar los conceptos de publicidad y mercadotecnia, en específico lo que su rama

social involucra para, a partir de los aciertos y desaciertos teorizar, categorizar y sobre todo seguir haciendo publicidad social.

Bibliografía

- Baudrillard, Jean. *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*. Siglo XXI, España 2009. 91 pp.
- Baack, Clow. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*, 4ª Edición. Pearson. México, 2010. 457 pp.
- Castro Leal, Antonio, et.al. *Testimonios sobre Diego Rivera*. Difusión cultural UNAM-Fundación Diego Rivera. 2007. 106 pp.
- Del Conde Teresa y Tercero, Magali. *Frida Kahlo. Una mirada crítica*. Planeta. México, 2007. 121 pp.
- Galindo Cáceres, Jesús, coordinador. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson. México, 2012. 523 pp.
- Gómez R., Marte. *Diego Rivera coleccionista. Catálogo de la exposición*. Museo Nacional de Arte/INBA. México, 2007. 135 pp.
- Hernández Sampieri, Roberto, et.al. *Metodología de la investigación*, 4ª edición. Mc. Graw Hill. México, 2007. 850 pp.
- Rivera Marín, Guadalupe. *Un río, dos riveras, vida de Diego Rivera 1886 – 1929*. Editorial Patria, México, 1989. 211 pp.
- March, Gladys. *Mi arte, mi vida: una autobiografía de Diego Rivera*. Editorial Herrero, México, 1963. 238 pp.
- Moliner, Miguel Ángel. *Marketing social. La gestión de las causas sociales*. Editorial ESIC. Madrid, España, 1998. 254 pp.
- Naghi Namakforoosh, Mohammad. *Mercadotecnia social*. Limusa. México, 1985. 289 pp.
- Philip Kotler y Eduardo L. Roberto. *Mercadotecnia social. Estrategias para cambiar el comportamiento público*. Diana. México, 1992. 389 p.
- Rubli Kaiser, Guillermo (Coord.). *El Anahuacalli de Diego* (Prólogo). Banco de México. México, 2008.
- Rufín Moreno, Ramón y Reina Paz Ma. Dolores. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, España, 2003. 494 pp.
- Rusell, Edward. *Fundamentos de Marketing*. Index Book. Barcelona, España, 2010. 191 pp.
- Sánchez Sodi, Horacio. *El fideicomiso en México*. Greca editores. México, 1996. 200 pp.
- Suárez, Luis. *Confesiones de Diego Rivera*. Grijalbo. México, 1975. 192 pp.
- Tibol, Raquel. *Frida Kahlo en su luz más íntima*. Random house. México, 2005. 260 pp.

Vilches, Lorenzo, coordinador. *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Gedisa. España, 2011. 284 pp.

Villagordoa, Lozano José Manuel. *Doctrina General del Fideicomiso*. Editorial Porrúa. México, 1998. 322 pp.