



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“DISEÑANDO EXPERIENCIAS EN EL CENTRO CULTURAL  
UNIVERSITARIO TLATELOLCO: CÓMO TRANSFORMAR  
EXPOSICIONES EN PRODUCTOS CULTURALES”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**SHELY LÓPEZ HARLEV**

**ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO**

**2014**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**



**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

**“Diseñando experiencias en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco: Cómo transformar exposiciones en productos culturales”.**

Que presenta la pasante: **SHELY LÓPEZ HARLEV**

Con número de cuenta: **30520409-9** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de abril de 2014.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
<b>VOCAL</b>	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
<b>SECRETARIO</b>	L.A. María Margarita Angeles Parra	
<b>1er SUPLENTE</b>	L.M. Ernesto Herrera Molina	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.A. Andrea Caro Jiménez Perdigón	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

IHM/yrf

## **DEDICATORIA**

A todos y cada uno de aquellos que desean hacer de este mundo un lugar mejor.

## AGRADECIMIENTOS.

A mi *Alma Mater*, mi Universidad, que tantos logros y satisfacciones me ha dado a lo largo de más de ocho años.

A mi mamá, por haberme brindado la oportunidad de tener mis estudios profesionales y ser un ejemplo de lucha constante en la vida.

A mi hermano por formar parte de mi vida. ¡Sal y lucha por hacer de tus sueños una realidad!

A mi asesor, Jesús Alberto Viveros Pérez, por todo el aprendizaje que compartió conmigo, la motivación en tiempos difíciles y gran apoyo para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mis sinodales Teresa Cruz Sánchez, María Margarita Ángeles Parra, Ernesto Molina Herrera y Andrea Caro Jiménez Perdigón por su paciencia, dedicación y apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

A José Eduardo Valdés Lagunas, ya que sin tu amor, confianza y motivación este camino hubiera sido aún más largo. Por ser un ejemplo de que querer es poder, por formar parte de esta gran aventura llamada vida, por ser mi alegría, por quien sonrío todos los días y por estar conmigo en todo momento (en las buenas, en las malas y en las peores) Este logro es de los dos. Por supuesto, al cariño y el apoyo incondicional que he tenido de tus papás Ana Laura Lagunas y Juan José Valdés.

A Oscar Cárdenas, quien gracias a su buen gusto por la danza, hoy formas parte de esta gran aventura. Amigo, gracias por todo tu apoyo, cariño y confianza.

A mis mujeres con alas, mujeres que me ha enseñado a ser guerrera en la vida. Mónica Hidalgo gran maestra, amiga, motivación e inspiración para hacer de la danza algo grande. Ana, mi hermana de danza, mi persona y gran amiga, por tus consejos. Rosario, Alejandra y Silvia por creer en mí. A todas y cada una de las mujeres que me dieron alas para volar.

*A mes amies Yadira, Ricardo et René. Je les aime! Merci beaucoup parce que sans vous la vie ne serait pas égal... La vie sans amies n'est rien.*

*To my dear friend Guillermo. Thank you for all your support, for listening me and being with me in the best and the worst. Thank you for be my friend. Success!*

תודה למשפחה שלי. המרחק הוא לא חשוב, אנחנו תמיד יחד

Mis ángeles Ángel y su mami Alicia por su amistad y confianza, han sido una pieza clave en mi vida. Por todo su apoyo en los momentos más difíciles y también por los buenos momentos que he compartido a su lado.

A Deniss Ortiz Tarango y Beth García Miranda, por estar siempre al pendiente de mí, por motivarme y darme el ánimo suficiente para llegar a esta meta. Las quiero amigas.

Por supuesto al Centro Cultural Universitario Tlatelolco por la confianza que pusieron en mí para la realización de este trabajo. A Ximena Molina Petrich, por creer en mí y darme la maravillosa oportunidad de pertenecer a ese gran equipo de trabajo. A Ricardo Martínez por todo su apoyo e interés por el tema. Al gran equipo de trabajo y amigos del Centro Cultural Universitario Tlatelolco: Yuridia Rangel, Jimena Jaso, Gabriela Solano y a todos aquellos con quienes compartí un gran aprendizaje y experiencia.

# DISEÑANDO EXPERIENCIAS EN EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO

CÓMO TRANSFORMAR EXPOSICIONES  
EN PRODUCTOS CULTURALES

# ÍNDICE.

## INTRODUCCIÓN

## OBJETIVOS

## HIPÓTESIS

## CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA CULTURA Y LA ADMINISTRACIÓN.

1.1.	LA CULTURA.....	10
1.1.1.	Origen.....	10
1.1.2.	Definición.....	10
1.1.3.	Componentes de la cultura.....	11
1.1.4.	La teoría del consumo cultural de Pierre Bourdieu.....	12
1.1.5.	La cultura como recurso social, político y económico.....	13
1.2.	ORGANIZACIÓN CULTURAL.....	14
1.2.1.	Panorama global de la cultura.....	14
1.2.2.	UNESCO.....	15
1.2.3.	Bancos Multilaterales de Desarrollo.....	16
1.2.4.	Organizaciones regionales.....	16
1.2.5.	Sociedad civil internacional.....	16
1.2.6.	México.....	17
1.3.	PANORAMA ACTUAL DE LA CULTURA EN MÉXICO.....	17
1.3.1.	Políticas culturales.....	17
1.3.2.	Ejes de la política cultural en México.....	18
1.3.3.	Instituciones, organizaciones y empresas culturales.....	19
1.3.3.1.	Instituciones públicas.....	19
1.3.3.2.	Secretaría de Cultura del Distrito Federal.....	22
1.3.3.3.	Centros de Educación Superior.....	22
1.3.3.4.	Organizaciones culturales no lucrativas.....	24
1.3.3.5.	Organizaciones independientes.....	25
1.3.3.6.	Empresas privadas.....	26



1.3.4. El consumo cultural en México.....	26
1.4. LAS EMPRESAS COMERCIALES Y CULTURALES.....	32
1.4.1. ¿Qué es una empresa?.....	32
1.4.2. Características de una empresa.....	32
1.4.3. La gestión cultural. ....	33
1.5. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	34
1.5.1. Definición de la administración. ....	34
1.5.2. Importancia de la administración. ....	34
1.5.3. Áreas funcionales de la empresa. ....	35
1.5.3.1. Producción.....	35
1.5.3.2. Finanzas.....	35
1.5.3.3. Recursos Humanos. ....	36
1.5.3.4. Mercadotecnia. ....	36

## **CAPÍTULO 2. MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN CULTURAL.**

2.1. PANORAMA GENERAL DE LA MERCADOTECNIA.....	40
2.1.1. El proceso de mercadotecnia. ....	40
2.1.2. Aplicaciones de la mercadotecnia. ....	43
2.2. PANORAMA GENERAL DE LA MERCADOTECNIA CULTURAL.....	44
2.2.1. La mercadotecnia cultural. ....	44
2.2.2. Posible aplicación de la mercadotecnia en una organización cultural.....	45
2.2.3. La mercadotecnia como una creadora de oportunidades en el ámbito cultural. ....	46
2.2.4. Los procesos de comunicación cultural, caminos de aproximación al público. ....	47
2.2.5. Las sociedades del conocimiento. ....	48

## **CAPÍTULO 3. LA INDUSTRIA CULTURAL Y EL PRODUCTO CULTURAL.**

3.1. INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS. ....	52
3.2. EL PRODUCTO CULTURAL.....	53
3.2.1. La triada del producto cultural de Othón Téllez. ....	54
3.3. EL MUSEO COMO UN PRODUCTO CULTURAL. ....	57
3.3.1. ¿Qué es un museo?.....	57
3.3.2. Tipos de museos.....	57

3.3.2.1. Museos de arte.....	58
3.3.2.2. Museos de historia, centros de interpretación histórica, edificios y lugares históricos.....	58
3.3.2.3. Museos de ciencia y centros de interpretación científica y tecnológica.....	59
3.3.2.4. Museos de historia natural, antropología y etnografía.....	59
3.3.2.5. Parques zoológicos y jardines botánicos.....	59
3.3.2.6. Museos infantiles y juveniles.....	60
3.3.2.7. Museos étnicos y comunitarios.....	60
3.3.2.8. Museos especializados.....	60
3.3.2.9. Museos generales.....	60
3.3.2.10. Museos enciclopédicos.....	61
3.3.2.11. Pequeños museos.....	61
3.4. CONCEPTOS BÁSICOS.....	61
3.4.1. Museología y museografía.....	61
3.4.2. El guía de museo y el público.....	63
3.4.3. Rasgos y factores del desarrollo empresarial en los museos.....	64

## **CAPÍTULO 4. LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO COMO DIFUSOR CULTURAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO.**

4.1. LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.....	68
4.2. COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL.....	70
4.3. CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO.....	73
4.4. LAS EXPOSICIONES PERMANENTES: MEMORIAL DEL 68, MUSEO DE TLATELOLCO Y COLECCIÓN STAVENHAGEN.....	74
4.4.1. Memorial del 68.....	74
4.4.2. Museo de Tlatelolco.....	75
4.4.3. Colección Stavenhagen.....	75
4.5. EL IMPACTO, LA IMPORTANCIA Y LA RELEVANCIA DEL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO.....	76
4.5.1. Vinculación universitaria.....	76
4.5.2. Resistencias.....	76
4.5.3. Comunidad.....	76

## **CASO PRÁCTICO. DISEÑANDO EXPERIENCIAS EN EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO.**

5.1. PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO. ....	79
5.2. CONTEXTO.....	80
5.3. ANALISIS FODA (FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	81
5.3.1. Fortalezas. ....	81
5.3.1.1. Diversidad de los visitantes. ....	81
5.3.1.2. Diversidad en temáticas y contenidos. ....	82
5.3.1.3. Servicios adicionales de las exposiciones. ....	83
5.3.1.4. Instalaciones.....	84
5.3.1.5. Servicio social. ....	85
5.3.2. Debilidades.....	86
5.3.2.1. Falta de una planeación estratégica. ....	86
5.3.2.2. Estructura organizacional limitada. ....	88
5.3.2.3. Desconocimiento del mercado. ....	89
5.3.2.4. Cambiante aforo de visitantes. ....	93
5.3.2.5. Reducidos ingresos en taquilla por exposiciones.....	94
5.3.3. Oportunidades.....	96
5.3.3.1. Vías de comunicación. ....	96
5.3.3.2. Turismo.....	97
5.3.3.3. Financiamiento ....	97
5.3.3.4. Perfil socioeconómico ....	98
5.3.4. Amenazas. ....	99
5.3.4.1. Falta de interés por asistir a museos. ....	99
5.3.4.2. Competencia. ....	100
5.3.4.3. Inseguridad.....	101
5.3.4.4. STUNAM ....	101
5.4. BREVES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA. ....	102
5.5. CASOS DE ÉXITO. ....	104
5.5.1. Caso 1: Museo Reina Sofía, España. ....	104
5.5.2. Caso 2: The National Air and Space Museum, Estados Unidos.....	105
5.5.3. Caso 3: Musée du Louvre, Francia. ....	106
5.6. PROPUESTA CREATIVA: CREACIÓN DE MODELOS ESTRATÉGICOS.....	109
PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN PARA EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO. ....	110

5.6.1. Descripción de la organización. ....	110
5.6.2. Nichos de mercado que atiende. ....	110
5.6.3. Posicionamiento actual ....	111
5.6.4. Propuesta única ....	112
5.6.5. Inversión básica para desarrollar a la organización ....	112
5.6.6. Metas financieras ....	112
5.6.7. ¿Qué vender para alcanzar las metas financieras? ....	113
5.6.8. Definición de precios. ....	115
5.6.9. Medios de mercadotecnia. ....	116
5.6.10. Metas de mercadotecnia. ....	116
5.6.11. Metas para el desarrollo de nuevos productos y servicios. ....	117
5.6.12. Materiales de promoción. ....	118
5.6.13. Materiales de publicidad ....	119
6. CONCLUSIONES FINALES. ....	121
BIBLIOGRAFÍA. ....	123

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación y tesis es una recopilación dividida en cuatro capítulos y un caso práctico que se ha desarrollado de la siguiente manera: El capítulo 1, “Panorama acerca de la cultura y la administración”, explica de manera amplia los aspectos más importantes que conforman a la cultura, así como una breve explicación sobre cómo está compuesta la estructura organizacional cultural en el mundo y la descripción de los organismos más representativos que la conforman. Así mismo presenta una semblanza sobre aspectos básicos que conforman la administración, la gestión cultural y las áreas funcionales de una empresa, poniendo un énfasis especial en el área de mercadotecnia.

El capítulo 2, “Mercadotecnia y comunicación cultural”, muestra una semblanza sobre las etapas más importantes para el desarrollo de un plan de mercadotecnia y en qué sectores es posible aplicar la mercadotecnia, también se explican las principales características que tiene la mercadotecnia cultural y las oportunidades que está puede generar dentro del ámbito cultural. Otro punto que se desarrolla en este capítulo son los procesos de comunicación, esto es, aquellos medios que permiten la aproximación al público de forma correcta; así como la importancia de las sociedades del conocimiento en nuestro entorno actual.

El capítulo 3, “La industria cultural y el producto cultural” demuestra como el sector cultural ha crecido de tal manera que, en nuestros días, ya es considerada una industria; bajo esta perspectiva se habla sobre los productos culturales que conforman a esta industria, qué son, qué lo distingue de un producto convencional y que los hace similares. Posteriormente esto se refleja en el museo, entendiendo a este como un producto cultural; así mismo se explican los tipos de museo que existen, algunos conceptos básicos que ayudan a comprender mejor algunos de los aspectos generales que conforman a un museo. También se hace un breve análisis sobre aquellos factores y rasgos que hacen que un museo pueda ser manejado como una empresa.

El capítulo 4, “La Universidad Nacional Autónoma de México como difusor en la Ciudad de México”, explica de manera general qué es la Universidad Nacional Autónoma de México, la importancia y relevancia que tiene de forma nacional e internacional. Entre sus objetivos pone una especial atención en la cultura, la Coordinación de Difusión Cultural es el organismo de la propia Universidad encargada de promover y difundir las principales expresiones culturales y artísticas en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad en general; entre los espacios que promueve esta área se encuentra el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, aquí se centra una mayor atención para poder explicar qué es el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, la descripción de su planeación estratégica y cuáles son las características principales de las exposiciones permanentes que ofrece al público.

Tras la realización del marco teórico se pasa a la realización del Caso práctico, en el cual se analizan aspectos fundamentales que influyen en el crecimiento y desarrollo del Centro Cultural Universitario Tlatelolco, el cual nos lleva finalmente a la elaboración de un Plan Estratégico de Acción, del cual se verán los resultados a continuación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general.**

Impulsar el uso de las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco; Memorial del 68, Museo de Tlatelolco y Colección Stavenhagen, como productos culturales.

### **Objetivos particulares.**

1. Proponer una cultura empresarial que permita al Centro Cultural Universitario Tlatelolco ser una entidad rentable, solvente, sostenible y con capacidad de inversión.
2. Identificar peculiaridades para la difusión de museos en el mercado actual.
3. Identificar factores que inciden en el proceso de compra.
4. Crear nuevas experiencias de aproximación a los individuos.
5. Generar nuevas perspectivas y expectativas sobre museos y exposiciones.
6. Incrementar el número de asistentes implementando estrategias de mercadotecnia.
7. Crear modelos de negocio aplicables a diferentes museos.

## **HIPÓTESIS**

Al proponer una visión empresarial e implementar estrategias de mercadotecnia para la difusión y vinculación de públicos a las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco habrá un mayor interés reflejado en el número de asistentes.



# CAPÍTULO 1

PANORÁMICA DE LA CULTURA Y LA ADMINISTRACIÓN



## 1.1. LA CULTURA.

### 1.1.1. Origen.

El origen de la palabra cultura proviene del latín *cultus*, cuyo significado es cultivo; aunque también se dice que puede derivar del latín *colere*, palabra que hace referencia a la labranza o al uso del suelo. De esta forma se comienza a relacionar con el proceso de cultivar la tierra (sembrar y cosechar).

Los primeros en comenzar a utilizar este término fueron los romanos. En el año 45 a.C. Marco Tulio Cicerón escribe el *Tusculan Disputations* donde emplea la palabra haciendo retórica a la actividad agrícola refiriéndose al cultivo del alma o '*cultura animi*' como una forma del desarrollo filosófico, comprendido como uno de los ideales más altos para el ser humano.

Posteriormente la cultura retoma un nuevo significado, esta vez relacionado con la civilización. En esta etapa la cultura se enfoca en la parte social donde se dice que el hombre deja detrás la barbarie, el salvajismo o la rusticidad; como parte de la educación del ser humano. 'Un hombre civilizado era un hombre educado'.

En el siglo XVIII, bajo esta misma idea, la cultura se convierte en sinónimo de civilización, haciendo referencia a actos de refinación de las costumbres y aunado a la idea de progreso.

En este momento toda ignorancia se ha visto abatida y las relaciones sociales están en su mayor apogeo. Esto forma parte de una evolución no solo individual sino social que se refleja en su entorno, desde la formación de las leyes hasta en los usos y costumbres de las personas; dicho evento se vio fuertemente marcado en la Ilustración.

Con el romanticismo se da una separación entre la cultura y la civilización; por una parte se enfoca en el desarrollo intelectual, todo aquello que estaba relacionado con la filosofía, el arte, la ciencia, etcétera; y por otra parte un desarrollo '*material*', como la tecnología y la economía.

Más tarde diversos autores describen características específicas de acuerdo a su disciplina social (sociología, antropología, etcétera), con lo que se proponen nuevos significados y nuevas perspectivas para el estudio y desarrollo de los temas relacionados con la cultura. Esto dio como fruto una mejor clasificación y conceptualización del tema; con ello obtenemos una nueva segmentación definiéndola por su extensión, desarrollo, carácter dominante o dirección.

### 1.1.2. Definición.

La UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), una de las instituciones más representativas y de mayor importancia a nivel mundial define a la cultura como "el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social

y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores y las creencias”<sup>1</sup>

Independientemente de la definición que se le otorgue a la cultura, la esencia de la misma radica en la comunidad humana y esta caracteriza su identidad.<sup>2</sup>

### 1.1.3. Componentes de la cultura.

Existen 5 aspectos fundamentales que conforman la cultura: las ideas, los valores, las normas, los signos y los artefactos.

- a) Las ideas son el repertorio de conocimientos y creencias que tratan de aclararnos la realidad del mundo y de nuestra naturaleza. Hay conocimientos que pueden someterse a pruebas empíricas (como los científicos); y hay otros conocimientos o ideas que no se pueden comprobar empíricamente, como son las creencias, los dogmas religiosos, las supersticiones, etc.

La totalidad de nuestros conocimientos y creencias pueden manifestarse a través de las leyendas, los proverbios, los mitos, la teología, la filosofía, las ciencias, el arte y el saber práctico.

- b) Los valores son aquellos criterios que definen aquello que es bueno o malo. Son los patrones e ideales con los cuales definimos los fines, seleccionamos los actos y nos juzgamos a nosotros mismos. Los valores representan actitudes comunes de aprobación y desaprobación de lo deseable y lo indeseable respectivamente.
- c) Las normas son aquellos mandatos que se acuerdan en una sociedad, mismos que están relacionados con los valores. Dentro de las normas tenemos 3 clasificaciones que se caracterizan por su grado de obligatoriedad: los usos, costumbres y leyes.
  - a. Usos. Prácticas convencionales aprobadas pero no obligatorias.
  - b. Costumbres. Obliga más que el uso, son las reglas de conducta que obligan y se consideran esenciales para el bienestar de un grupo.
  - c. Leyes. Reglas establecidas por quienes ejercen el poder político, y su obligatoriedad se garantiza con el aparato del Estado. Es decir, hay un poder coercitivo para que se cumplan las leyes, que las costumbres o los usos, por considerarse las primeras más importantes para el mantenimiento del sistema social.

---

<sup>1</sup> UNESCO (2010). Informe mundial de la UNESCO. *Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural*. Paris, Francia. P. 286

<sup>2</sup> Mariscal Orozco, José Luis (2007). *Políticas culturales, una revisión desde la gestión cultural*. Guadalajara, México. Ed. Universidad de Guadalajara. P.10

- d) Los signos son todos aquellos elementos que representan algo. Puede ser un objeto o una imagen a la que se ha añadido un significado convencional. Dentro de los signos cabría distinguir las señales y los símbolos.
  - a. Señales. Indican o recuerdan algo.
  - b. Símbolos. Son más complejos y forman parte central del sistema de comunicación que es, en general, la cultura. La red simbólica más importante es el lenguaje.
- e) Los artefactos son aquellas cosas materiales que los hombres crean y utilizan. Es decir todo lo que es tecnología y creación material.<sup>3</sup>

#### **1.1.4. La teoría del consumo cultural de Pierre Bourdieu.**

Pierre-Felix Bordieu, sociólogo francés del siglo XX, enfocado principalmente a la teoría social y sociología empírica. Tiene un enfoque especial en la sociología de la cultura, la educación y los estilos de vida.

Las teorías sobre el consumo cultural se modifican al tiempo que cambian los gustos y las necesidades del consumidor. Antes se consideraba que era un grupo exclusivo el que podía tener acceso a la ‘alta cultura’, para ello debían contar con un ingreso económico alto y un buen nivel educativo. Esto hoy en día ha cambiado totalmente.

Pierre Bourdieu propone una nueva teoría del consumidor conocida como “capital cultural”. Esto es, las personas durante nuestra formación adquirimos en diferentes ámbitos como son la familia, las instituciones culturales, la escuela y los medios de comunicación; conocimientos y experiencias relacionadas con la cultura. Su importancia radica en el impacto que se tiene desde edades tempranas a través de experiencias y vivencias interesantes, la cual deja abierta la puerta abierta al descubrimiento de más y nuevas actividades. Con el paso de los años, esta formación se complementa con otras formas de comunicación como son los medios de comunicación y las tecnologías de información, lo que permite un nuevo reconocimiento y forma de acceso, aunado al proceso de comunicación que se genera ‘boca a boca’.

En suma, la acumulación de experiencias y vivencias adquiridas durante nuestra formación añaden un grado de importancia y cambia la percepción de valor hacia la cultura, lo que influye en la toma de decisiones en el momento de adquirir o consumir productos culturales.

---

<sup>3</sup> *La cultura, definición y componentes de la cultura* (s.f.). Recuperado el 25 de enero del 2013 de: [http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/eso/disenio\\_fotografia\\_imagen/descargar\\_cultura.pdf](http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/eso/disenio_fotografia_imagen/descargar_cultura.pdf)

### 1.1.5. La cultura como recurso social, político y económico.

Actualmente la cultura ha tomado un papel protagónico en el mundo, esto se debe principalmente a la globalización. Tiempo atrás la cultura, como ya se ha mencionado, se creía exclusiva de ciertas clases sociales o sectores de la población específicas.

Uno de los factores que rompe con esta idea surge cuando comienza a utilizarse a la cultura como un expediente para el mejoramiento sociopolítico y económico, donde ciertos problemas de la población se ven minimizados o erradicados ante su uso, lo que también es conocido como ‘capitalismo cultural’.

Además de ello, diversas instituciones y organizaciones han creado espacios destinados a la discusión de proyectos culturales y desarrollo local, como son la UNESCO, el Banco Mundial o sociedades civiles internacionales; lo que ha atraído una aceleración en el interés de la cultura, así como cambios dentro del concepto de la misma.

La relación entre la cultura, la sociedad, la política y la economía no es algo nuevo. “La cultura es el ámbito donde surge la esfera política en el siglo XVIII y se convirtió en un medio para internalizar el control social, a través de la disciplina y la gobernabilidad, durante los siglos XIX y XX. La cultura proporcionó no solo una elevación ideológica en virtud de la cual se determinó que las personas poseían un valor humano, sino también una inscripción material en las formas de conducta: el comportamiento de la gente cambió debido a las exigencias físicas implícitas en andas por escuelas y museos (maneras de caminar, de vestirse, de hablar).<sup>4</sup>

El papel de la cultura se ha expandido para crear actividades dedicadas al servicio de la comunidad y el desarrollo económico, con lo que factores como política, sociedad y economía se hacen presentes.

Esta triada es utilizada con más frecuencia de la que pensamos por organismos del Estado, así como instituciones y la sociedad civil; las cuales hacen uso de este recurso con la finalidad de atacar cierto comportamiento o necesidad en la sociedad. Por ejemplo:

**Situación:** En un barrio de clase baja existe un terreno baldío, el cual es un punto de reunión de pandillas donde se reúnen para consumo de drogas, peleas, etc. Este es un foco rojo para la localidad en la que se encuentran, lo que sugiere un riesgo para la comunidad.

**Acción:** Este terreno puede ser ocupado para crear un espacio recreativo donde la comunidad (niños, jóvenes y adultos) pueden compartir diversas actividades de carácter cultural como museos, librerías, cine club, etc., al mismo tiempo que aprenden y conviven con su misma comunidad (inclusive la misma comunidad puede participar en la realización del mismo).

**Resultados:** Se crea un beneficio directo para la comunidad donde se ha erradicado este espacio de violencia, convirtiéndose en un lugar de convivencia y aprendizaje. En una proyección más elaborada puede

---

<sup>4</sup> Yúdice, George (s.f.). *El recurso de la cultura*. Recuperado el 7 de mayo del 2013 de: <http://www.columbia.edu/cu/spanish/courses/spanish3330/9cultural/yudicecultura.pdf>

inclusive llegar a activarse la economía de la comunidad a través de la creación de nuevas actividades y espacios que generen un valor agregado a dicho espacio, como pueden ser negocios, artesanías o algún otro relacionado con el giro o actividad del espacio.

Con esto se puede observar que la cultura es más que un recurso de aprendizaje o entretenimiento y que esta es utilizada con más frecuencia de la que imaginamos por diversos agentes en nuestro entorno para atacar aspectos como son educación, seguridad o bienestar social, entre muchos otros.

## **1.2. ORGANIZACIÓN CULTURAL.**

### **1.2.1. Panorama global de la cultura.**

La cultura es un recurso con el que la mayoría de los países cuenta, sin embargo no existe un órgano general que regule exclusivamente la cultura a nivel mundial, por tal razón, a lo largo de los años han surgido diversos grupos y organismos preocupados por preservar el valor y el significado de la cultura; el desarrollo de las industrias culturales, el diálogo intercultural, evitar la pérdida de las tradiciones representativas de cada país y el resguardo del patrimonio de la humanidad, entre otras.

La figura 1.1 sugiere una estructura global donde se desglosa a los organismos con mayor influencia política, económica y social, así como el grado de cobertura que tienen a nivel mundial.

**Figura 1.1 Estructura de la cultura en el mundo**



**Fuente: Creación propia**

### 1.2.2. UNESCO.

La UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) es una de las organizaciones más destacadas y con mayor influencia a nivel mundial, además podemos decir que gran parte de los estándares, parámetros y políticas surgen gracias a ella.

LA UNESCO tiene como misión contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información.<sup>5</sup>

En el ámbito cultural, la UNESCO tiene como prioridad: proteger y promover el patrimonio y las expresiones culturales, abogar por la integración de la cultura y el diálogo intercultural en las políticas de desarrollo con el fin de propiciar una cultura de paz y no violencia, protección y conservación del patrimonio cultural y natural, refuerzo de la protección de los bienes culturales y lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales, salvaguardar el patrimonio inmaterial, sostenimiento y fomento de la diversidad de las expresiones

<sup>5</sup> UNESCO (2009). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>

culturales, promoción del papel de la cultura en el desarrollo en los planos mundial, regional y nacional y la promoción del diálogo intercultural, la cohesión social y una cultura de paz y no violencia.<sup>6</sup>

Desde 1967, México, acoge una oficina nacional de la Organización, actualmente dirigida por Katherine Grigsby.

### **1.2.3. Bancos Multilaterales de Desarrollo.**

Estos bancos conceden préstamos y donaciones a los países en vías de desarrollo con el fin de contribuir con su desarrollo económico y social, y a la reducción de pobreza. El Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo son unos de los principales en esta lista.

Cabe mencionar que sus aportaciones se enfocan también al sector cultural, por lo que conforma un recurso esencial en el desarrollo de este sector.

### **1.2.4. Organizaciones regionales.**

Tenemos también organizaciones que se rigen en un territorio específico. El ejemplo más claro que podemos mencionar es la Unión Europea. Este grupo es una comunidad política constituida por 27 países, surgiendo para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los pueblos de Europa. Entre sus prioridades se encuentra la cultura. Esto se hizo posible en 1993 con el Tratado de Maastricht, el cual busca “llevar a cabo acciones culturales para la salvaguardia, la difusión y el desarrollo de la cultura en Europa. No obstante, el papel de la UE se limita a fomentar las acciones de cooperación entre los operadores culturales de los distintos Estados miembros, respetando su diversidad nacional o regional, con objeto de poner de relieve su herencia cultural común. A tal fin, la UE crea instrumentos que respaldan acciones culturales como el programa de Cultura y la acción Capital Europea de la Cultura.”<sup>7</sup>

Este tipo de alianzas o uniones no solo logran la obtención de objetivos y creación de estrategias de acuerdo sus necesidades, sino que también fortalecen las relaciones y el desarrollo de la región en conjunto.

### **1.2.5. Sociedad civil internacional.**

El Banco Mundial define a las sociedades civiles como “una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresa los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas.

---

<sup>6</sup> UNESCO (2012). *Gran programa 2012-2013*. Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/about-us/how-we-work/programme/>

<sup>7</sup> Síntesis de la legislación de la Unión Europea (s.f.). *Cultura*. Recuperado el 1 de mayo del 2013 de: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/culture/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/culture/index_es.htm)

Por lo tanto, el término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones”.<sup>8</sup>

Podemos mencionar como ejemplo el *World Economic Forum*, el cual es una fundación sin fines de lucro, donde se reúnen los principales líderes en el ámbito empresarial, político e intelectual. Este tiene por objetivo mejorar la situación en el mundo desde diversas perspectivas, enfocadas principalmente al desarrollo económico. Entre sus temas a tratar se encuentra también la cultura. Por ejemplo, *The Global Agenda Council on the Role of the Arts in Society*, toca temas relativos al arte y la cultura; el cual centra en sus prioridades:

1. La integración en discusiones de múltiples artistas para encontrar soluciones creativas a los retos globales
2. Apoyar proyectos artísticos públicos para aumentar el compromiso con la comunidad
3. Construir un diálogo transcultural a través del arte
4. Proteger la herencia mundial para las futuras generaciones.<sup>9</sup>

### 1.2.6. México.

Finalmente llegamos al final de esta lista donde, toda la influencia que hemos tenido alrededor del mundo se verá reflejada en las acciones que realice cada uno de los países, así como las decisiones que decida ejecutar a favor de ellas. Estas serán diferentes unas de otras, por lo que es necesario realizar un análisis específico en cada comunidad.

En el siguiente tema continuaremos desglosando la estructura que compone al ámbito cultural en nuestro país.

## 1.3. PANORAMA ACTUAL DE LA CULTURA EN MÉXICO.

### 1.3.1. Políticas culturales.

Como parte de su evolución, la cultura junto con todos sus componentes se ha esparcido. La oferta y la demanda han superado el hecho de solo conservar y apreciar los bienes materiales e inmateriales. Esto ha

---

<sup>8</sup> Definición de sociedad civil. (2011) Recuperado el 11 de mayo del 2013 de: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924~isCURL:Y,00.html>

<sup>9</sup> World Economic Forum (s.f.). *Global Agenda Council on the Role of the Arts on Society 2012-2013*. Recuperado el 1 de mayo del 2013 de: <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-role-arts-society-2012-2013>



pasado a otro plano donde la importancia de la cultura supera muchas de las expectativas que se tienen acerca de ella.

El tema de las políticas culturales no es un tema totalmente nuevo, sin embargo el impacto y relevancia que tienen varía mucho de acuerdo a cada país, por ejemplo: en países europeos como España, existe una gran preocupación por hacer crecer el sector cultural para lo cual invierten recursos materiales y humanos en investigación, creación, desarrollo y mejoras en el sistema, con el fin de hacerlo cada vez más atractivo entre sus ciudadanos, políticos y diversas entidades públicas y privadas.

De manera general podemos decir que “una política es un instrumento administrativo que permite conocer las posibilidades de acción y decisión dentro de los límites y bajo circunstancias claramente especificadas. De ella derivan los ordenamientos y reglamentaciones que permitan y encaucen su operatividad.”

<sup>10</sup>

Con ello la influencia y la toma de decisiones facilita el trabajo no solo de los altos mandos, sino también de las instituciones y organismos que dependen de ellas, así como las estrategias sobre cómo hacer llegar la cultura a los diversos segmentos de la población.

### **1.3.2. Ejes de la política cultural en México.**

En México la utilización de políticas culturales comienza a implementarse en 1982 a partir de la declaración realizada por la UNESCO, donde ingresan temas sobre democracia, patrimonio cultural, creación artística e intelectual, educación artística, ciencia y comunicación; sin embargo, estas declaraciones tras cada periodo presidencial han tenido modificaciones en todos los aspectos, dando mayor relevancia a unas que a otras de acuerdo a los intereses políticos existentes durante el sexenio.

CONACULTA es la institución mexicana encargada de temas sobre desarrollo normativo, jurídico, político, económico y social de la cultura en México; así como el diseño de políticas culturales, programas sustantivos y estratégicos en nuestro país. En 2013 la organización determina 8 ejes esenciales a considerar respecto a las políticas culturales, que son:

1. Patrimonio y diversidad cultural,
2. Infraestructura cultural,
3. Promoción cultural nacional e internacional,
4. Estímulos públicos a la creación y mecenazgo,

---

<sup>10</sup> Mariscal Orozco, José Luis (2007). *Políticas culturales, una revisión desde la gestión cultural*. Guadalajara, México. Ed. Universidad de Guadalajara. P. 11.

5. Formación e investigación antropológica, histórica, cultural y artística,
6. Esparcimiento cultural y lectura,
7. Cultura y turismo e
8. Industrias culturales.

En el siguiente tema se hablará más a fondo acerca de qué es CONACULTA, cuál es su papel como organización cultural y cuáles son las actividades que realiza.

### **1.3.3. Instituciones, organizaciones y empresas culturales.**

Las instituciones y organizaciones culturales son parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de estos espacios. Estas conforman gran parte del estudio, la investigación, la creación y la difusión del sector; el medio para acercar y conocer al consumidor, creadores de políticas y toma de decisiones. Parte fundamental de sus actividades derivan en salvaguardar los valores, costumbres y símbolos culturales. En este punto hablaremos de las más destacadas y con mayor influencia en nuestro país, tanto de carácter público como privado.

#### **1.3.3.1. Instituciones públicas.**

Las instituciones de carácter público tienen entre sus objetivos el “sustentar, orientar y mantener una identidad nacional; incrementar el conocimiento y el intercambio entre grupos culturales para el enriquecimiento social e individual y reproducir el modelo cultural dominante.”<sup>11</sup>

Entre las más conocidas y de mayor relevancia a nivel nacional encontramos las siguientes instituciones:

##### **1.3.3.1.1. SEP.**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) fue creada en 1921 sustituyendo a la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes a cargo de José Vasconcelos Calderón. Esta constituye el eje principal en el desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.<sup>12</sup>

La SEP es el organismo encargado del tema de la educación en México, (contenidos, programas de estudio y calendarios) aunque también es la encargada de proveer de recursos a la cultura y centros de exhibición, controlar los registros de derecho de autor y marcas registradas.

---

<sup>11</sup> *Organizaciones y cultura.* (s.f.) Recuperado el 23 de abril del 2013 de: <http://claseunidad5.galeon.com/cvitae1001192.html>

<sup>12</sup> SEP (2012). *Misión y visión de la SEP.* Recuperado el 16 de febrero del 2013 de: [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP#.USGOP6W6eSo](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP#.USGOP6W6eSo)

Para tal labor, la Secretaría delega responsabilidades y recursos a instituciones y órganos administrativos desconcentrados dedicados a llevar a cabo diversas funciones encaminadas a la cultura, entre las de mayor relevancia mencionaremos al CONACULTA, el CONAFE, el INHA, el INBA y el FONART.

#### 1.3.3.1.1. CONACULTA.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) fue fundado el 7 de diciembre de 1988 con el fin de coordinar las políticas, organismos y dependencias tanto de carácter cultural como artístico. Asimismo, tiene labores de promoción, apoyo y patrocinio de los eventos que propicien el arte y la cultura. El antecedente inmediato de CONACULTA fue la Subsecretaría de Cultura de la Secretaría de Educación Pública sin embargo, a través de un decreto en 1988 se desprende de ésta y anexa todas las instituciones, entidades y dependencias de otras secretarías con funciones de carácter cultural. Entre los motivos que generaron su fundación se encuentran su papel en el estímulo y fomento de la creación tanto artística como cultural, garantizando la plena libertad de los creadores. De la misma forma se reconoció que debe alentar las expresiones de distintas regiones y grupos sociales del país para así promover, preservar y enriquecer los bienes artísticos, culturales y patrimonios históricos con los que cuenta la Nación.<sup>13</sup>

#### 1.3.3.1.2. CONAFE.

El Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) es un organismo descentralizado, de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado por decreto presidencial del 11 de septiembre de 1971, modificado mediante el diverso del 11 de febrero de 1982, con el objeto de allegarse recursos complementarios, económicos y técnicos, nacionales o extranjeros para aplicarlos al mejor desarrollo de la educación en el país, así como a la difusión de la cultura mexicana en el exterior. Para el debido cumplimiento de su objeto, el CONAFE cuenta con las siguientes atribuciones: investigar, desarrollar, implantar, operar y evaluar nuevos modelos educativos que contribuyan a expandir o mejorar la educación y el nivel cultural del país, de acuerdo con los lineamientos que al efecto determine la Secretaría de Educación Pública; fomentar la corresponsabilidad y solidaridad social de los sectores organizados del país para la atención y resolución de los problemas educativos y culturales y, crear y desarrollar medios de participación social destinados a ampliar las oportunidades de educación para la población.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> CONACULTA (2013). *Acerca de Conaculta*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: [http://www.conaculta.gob.mx/acerca\\_de/](http://www.conaculta.gob.mx/acerca_de/)

<sup>14</sup> CONAFE (2009). *Historia*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.conafe.gob.mx/acercade/Paginas/default.aspx>

#### 1.3.3.1.3. INAH.

El Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) es el organismo del gobierno federal fundado en 1939, para garantizar la investigación, conservación, protección y difusión del patrimonio prehistórico, arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico de México. Su creación ha sido fundamental para preservar nuestro patrimonio cultural.

Es responsable de más de 110 mil monumentos históricos y 29 mil zonas arqueológicas registradas en todo el país, de los cuales 180 están abiertas al público. Además de 120 museos en el territorio nacional.

Entre sus tareas se encuentran las labores académicas, de investigación y formación de profesionales. Por otra parte, integra un conjunto de acervos documentales de carácter histórico y antropológico en México. Además de actividades de difusión sobre nuestro patrimonio por medio de publicaciones periódicas, producción de fonogramas y videogramas, comunicados para los medios informativos y diversos recursos multimedia.

El INAH también es responsable de actividades como excavación, apertura al público de zonas arqueológicas, rescate y restauración de monumentos históricos, registro de monumentos históricos y piezas arqueológicas al cuidado de particulares, servicios educativos de museos, organización de paseos culturales y reproducción de piezas arqueológicas o históricas con las que se busca evitar el saqueo.<sup>15</sup>

#### 1.3.3.1.4. INBA.

El Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) es el organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional.

Durante sus años de vida, las actividades desarrolladas por el INBA han abarcado las diferentes manifestaciones en los campos de la música, la danza, las artes plásticas, la arquitectura, la literatura y el teatro, para lo cual actualmente opera los siguientes recintos y agrupaciones artísticas: quince museos en la ciudad de México, seis museos en los estados de la República, el Palacio de Bellas Artes donde se encuentra ubicada la más importante sala de conciertos y ópera del país y sede del principal museo del muralismo mexicano, tres Compañías Artísticas Nacionales, la Orquesta Sinfónica Nacional, seis grupos musicales, doce Escuelas de Educación Artística a nivel superior, una Escuela de Artesanías de nivel medio superior, doce Centros de Educación Artística a nivel medio y medio superior, cuatro Centros de Iniciación Artística, un Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble y un Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Inmueble.

---

<sup>15</sup> INAH (2012). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.inah.gob.mx/iquienes-somos>

Además del manejo de estos organismos, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura apoya y subsidia el trabajo de diversos museos y grupos de danza, música y teatro (incluyendo los del teatro infantil y escolar), y organiza la presentación en México de los más importantes grupos y artistas extranjeros.

El INBA edita, asimismo, un sinnúmero de libros de arte y de textos de formación e investigación artística.<sup>16</sup>

#### 1.3.3.1.5. FONART.

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) es un fideicomiso público del Gobierno Federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de las artesanas y los artesanos; mediante su desarrollo humano, social y económico. Fue constituido el 28 de mayo de 1974 por mandato del Ejecutivo Federal con el objeto social de fomentar la actividad artesanal en el país.<sup>17</sup>

#### 1.3.3.2. Secretaría de Cultura del Distrito Federal.

Cada estado de la República Mexicana cuenta con su propia Secretaría de Cultura. En este apartado nos centraremos específicamente en la Secretaría de Cultura del Distrito Federal.

La Secretaría de Cultura es la entidad encargada de diseñar y normar las políticas, programas y acciones de investigación, formación, difusión, promoción y preservación del arte y la cultura en el Distrito Federal, así como impulsar, desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales.

Las actividades de la Secretaría están orientadas a enriquecer la calidad de las manifestaciones culturales con base en los principios democráticos de igualdad, libertad, tolerancia y pluralidad. Lo anterior en el marco del respeto a la diversidad e identidad culturales, el derecho al desarrollo de la propia cultura, la conservación de las tradiciones y la participación social.<sup>18</sup>

#### 1.3.3.3. Centros de Educación Superior.

Las escuelas de nivel medio superior y superior conforman una parte importante en la labor de la difusión cultural. Las actividades y espacios culturales enriquecen la formación de los estudiantes, a la vez que benefician a la sociedad en general.

---

<sup>16</sup> INBA (2011). *Conoce el INBA*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/historia/157.html>

<sup>17</sup> FONART (2012). *¿Qué es fonart?*. Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: [http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=69](http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=69)

<sup>18</sup> Secretaría de Cultura (s.f.). *La Secretaría de Cultura*. Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/iquienes-somos>

En nuestro país contamos con un gran número de centros educativos tanto públicos como privados. En este caso hablaremos de los más representativos que son: el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Nacional Autónoma de México.

#### **1.3.3.3.1. IPN.**

El Instituto Politécnico Nacional es una de las instituciones más reconocidas de investigación y educación media superior, superior y posgrado creada en 1936. Entre sus objetivos se encuentran también la difusión cultural en beneficio de la comunidad universitaria y externa.

La Dirección de Difusión y Fomento a la Cultura, es el órgano rector encargado de la gestión, fomento, difusión y vinculación artística y cultural; como valores inherentes a la esencia académica del Instituto Politécnico Nacional.

Entre sus propósitos se encuentra acercar cada día más, una oferta artístico - cultural variada, de calidad y accesible; creando una formación integral que le permita al estudiante, apreciar las diversas expresiones del ser humano, manteniendo una apertura y respeto para las nuevas corrientes artísticas, avances tecnológicos y permanente experimentación en todos los niveles de su entorno y en todas las disciplinas artísticas.

La programación de los eventos está orientada a atender las necesidades específicas de los diferentes sectores de la comunidad Politécnica y de su entorno inmediato, contribuyendo de manera relevante y eficiente, a la construcción de una mejor sociedad.<sup>19</sup>

#### **1.3.3.3.2. UAM.**

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) es una institución de educación superior creada en 1941 por el entonces presidente Luis Echeverría. Entre su oferta educativa se contempla la cultura para lo cual cuenta con centros, espacios y actividades recreativas que benefician tanto a la comunidad universitaria como a la población. Entre sus principales aportaciones se encuentran: Los espacios culturales (Casa Rafael Galván, Casa del Tiempo, Galería Metropolitana, Teatro Casa de la Paz y Casa de la Primera Imprenta de América), talleres, conferencias, libros, revistas y artes escénicas.

Quizás la oferta que ofrece la UAM es menor comparada con otras universidades públicas, sin embargo no se le resta importancia a su aportación cultural.

---

<sup>19</sup> IPN (2011). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 18 de febrero del 2013 de:  
[http://www.cultura.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/DDFC/DDFC/INICIO/QUIENES\\_SOMOS/INDEX.HTM](http://www.cultura.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/DDFC/DDFC/INICIO/QUIENES_SOMOS/INDEX.HTM)

#### **1.3.3.3.3 UNAM.**

La Universidad Nacional Autónoma de México representa uno de los puntos clave en esta investigación, ya que es una pieza importante en la difusión, creación de espacios y actividades culturales de gran impacto para la sociedad.

En el capítulo 4 se profundizará acerca de la Universidad, sus objetivos encaminados a la cultura, las áreas dedicadas a su difusión, su oferta y aterrizando finalmente en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

#### **1.3.3.4. Organizaciones culturales no lucrativas.**

Una organización no lucrativa es un organismo que tiene por objeto apoyar actividades de interés público o privado sin esperar una ganancia monetaria. Los recursos obtenidos son utilizados nuevamente para la generación de nuevos proyectos y/o actividades.

Estas organizaciones proporcionan diversos programas o servicios que beneficiarán principalmente a la sociedad.

En este caso nos enfocaremos a aquellas organizaciones que, a través de sus proyectos, buscan contribuir al sector cultural. Entre ellas destacamos algunos ejemplos:

##### **1.3.3.4.1. Fundaciones.**

Las fundaciones se caracterizan principalmente por otorgar donativos, son creadas principalmente por uno o varios individuos o empresas; se gobiernan por un patronato o consejo, su patrimonio es creado principalmente a través de donaciones monetarias o en especie, son independientes del gobierno y están exentas del pago de impuestos. En nuestro país contamos con un gran número de fundaciones, como ejemplo mencionaremos la Fundación BBVA Bancomer, A.C.

“La Fundación BBVA Bancomer realiza actividades artísticas, educativas y culturales de forma directa o a través de otorgamiento de apoyos económicos a creadores, académicos, gestores e instituciones.

A lo largo de dos décadas de trabajo ininterrumpido, se ha alentado la realización de diversas iniciativas en todas las disciplinas artísticas. Su labor se ha caracterizado por:

- El impulso al arte contemporáneo
- La inversión en proyectos innovadores de pequeña y mediana escala
- La formación de nuevos públicos
- La continuidad a iniciativas que se destacan por calidad, crecimiento e impacto social.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Fundación BBVA Bancomer. (2011) *Cultura*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de: <https://www.fundacionbbvabancomer.org/noticias.aspx?nota=46&nb=8>

#### 1.3.3.4.2. *Fomentos*

Los fomentos son organizaciones que desarrollan actividades en beneficio de la comunidad, estas suelen ser actividades que el Estado no logra cubrir, por lo que el mismo impulsa a las empresas a tomar la iniciativa y aportar en beneficio de la sociedad. Como ejemplo tenemos el fomento Cultural Banamex A.C. quien “desde sus inicios mantiene el compromiso de preservar y promover los valores de la cultura mexicana, lo cual se ha visto reflejado en la promoción del arte y en la creación, en 1971, de la primera fundación establecida en México por una institución financiera: Fomento Cultural Banamex A.C.”<sup>21</sup>

Entre sus programas se encuentran exposiciones en el Palacio de Cultural Banamex, publicaciones, apoyos al arte popular, exposiciones y proyectos internacionales, restauración y conservación, y servicios educativos.

#### 1.3.3.4.3. *Fideicomisos*

Un fideicomiso es un acto en virtud del cual se entrega a una institución determinada cantidad de bienes para que disponga de ellos en beneficio de un tercero. En este caso tenemos como ejemplo uno de los más representativos en México, el Fideicomiso para la Cultura México- Estados Unidos, el cual “se creó en 1991 como resultado de una iniciativa del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), la Fundación Cultural Bancomer y *The Rockefeller Foundation*. El propósito de estas instituciones al crear el Fideicomiso fue enriquecer el intercambio y la colaboración cultural entre México y los Estados Unidos, el promover y apoyar el diálogo creativo entre las comunidades artísticas y culturales de ambos países”<sup>22</sup>

A la fecha ha canalizado ocho millones de dólares y ha concretado 538 proyectos culturales de carácter binacional.

#### 1.3.3.5. *Organizaciones independientes*

Muchas de estas son iniciativas que surgen directamente de artistas y grupos inmersos en el ámbito cultural que nacen a través de la necesidad de cubrir las necesidades del sector que no han sido consideradas, tienen poca atención, o bien, impulsar la creación de nuevos y mejores proyectos en el ámbito cultural de nuestro país. Por ejemplo, tenemos el Patronato de Arte Contemporáneo A.C., SOMA, *Front Ground*, entre otros.

---

<sup>21</sup> Conoce Banamex. (2013) *Fomento Cultural*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de: [http://www.banamex.com/es/conoce\\_banamex/quienes\\_somos/fomento\\_cultural.htm](http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/fomento_cultural.htm)

<sup>22</sup> Euroamericano. (s.f.) *Fideicomiso para la Cultura México-Estados Unidos*. Recuperado el 24 de abril del 2013 de: [http://www.oei.es/euroamericano/ponencias\\_identidad\\_fideicomiso.php](http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_identidad_fideicomiso.php)



#### 1.3.3.6. Empresas privadas

En México existen diversas empresas dedicadas a la producción, realización, importación, creación y venta de actividades artísticas y culturales enfocadas a las grandes masas. Estos organismos cumplen objetivos meramente lucrativos.

En este caso podemos hacer mención de una de las más destacadas en nuestro país llamada OCESA.

Esta empresa forma parte de Grupo Televisa y se dedica a la producción, promoción y operación de centros de entretenimiento, de eventos culturales y conciertos musicales más importantes en México; cuya misión es “satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de entretenimiento y esparcimiento en el tiempo libre de los diferentes grupos sociales latinoamericanos, así como ser una herramienta eficaz de mercadotecnia integral para artistas, productores y anunciantes, construyendo un círculo de negocios que genere e impulse el desarrollo socioeconómico de las personas que interactúan con la organización”<sup>23</sup>

Como se puede observar, México tiene una amplia gama de organizaciones de carácter tanto público como privado preocupadas el crecimiento del sector, la creación de espacios y actividades culturales, así como su difusión. Esto trae consigo un nuevo reto, hacer que el público se acerque a ellas.

En el siguiente tema analizaremos qué tan interesada esta la población en México por este sector, así como los desafíos que tendrán que enfrentar dichas organizaciones en los siguientes años.

#### 1.3.4. El consumo cultural en México.

Una de las principales fuentes de financiamiento es el Estado; quien a través de la Secretaría de Educación Pública destina parte del presupuesto a la cultura. A inicios del sexenio en 2006, se destinaron 6,121 millones de pesos destinados al ámbito cultural, viendo un notable incremento al finalizar el periodo donde se destinaron 15, 662 millones de pesos. Durante los últimos años de la gubernatura se potencializaron los recursos, siendo destinados el 41% en operación y el 59% en inversión.<sup>24</sup>

Los recursos invertidos deben verse reflejados en la cantidad de ingresos que arrojan dichas actividades. Por mencionar un ejemplo, el turismo atrae un número significativo de visitantes tanto nacionales como internacionales, de los cuales el 40% realiza entre sus planes actividades culturales, lo cual ve en la derrama económica de deja en ambos sectores.

Dentro de este panorama se analizará directamente al consumidor mexicano. Hay siete puntos que tocaremos al respecto:

---

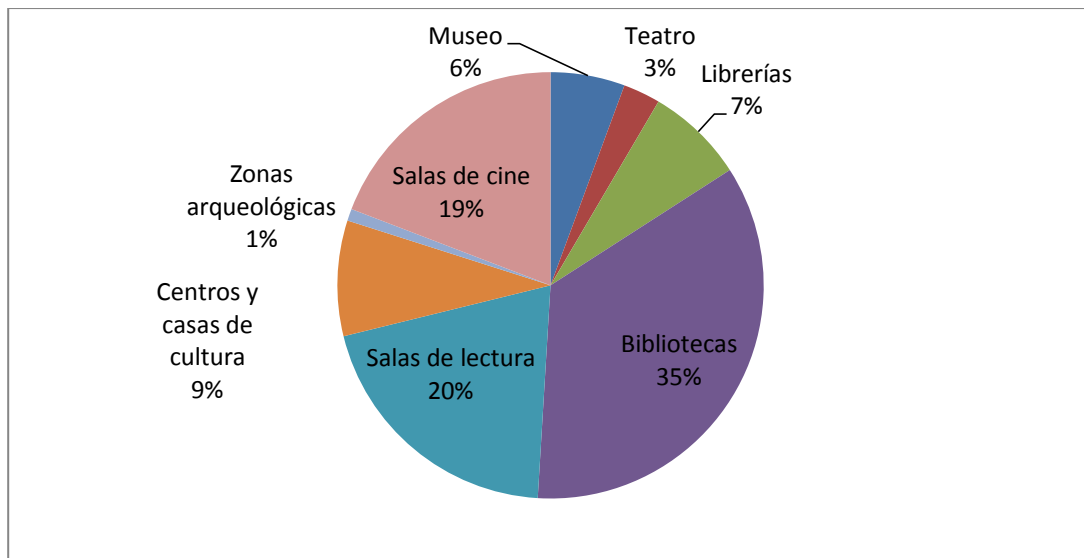
<sup>23</sup> Asociaciones de grupo. (2012) OCESA. Recuperado el 24 de abril del 2013 de: <http://www.televisa.com/asociaciones-del-grupo/250965/ocesa/>

<sup>24</sup> Gutiérrez, Vicente. (2012, septiembre). *Creció la inversión en cultura*. Recuperado el día 24 de febrero de: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2012/09/10/crecio-inversion-cultura>

1. Infraestructura y patrimonio,
2. Nivel de asistencia a actividades culturales,
3. Comparativo con países europeos,
4. Cuánto paga el consumidor por adquirir cultura,
5. Ingresos por servicios de esparcimiento,
6. Personal ocupado por servicios de esparcimiento e
7. Interés por acercarse a la cultura.

CONACULTA, con los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, realizados en el mes de agosto del 2009 a agosto del 2010, encontramos que en México existen un total de 21,063 espacios destinados a la actividades culturales entre los que se encuentran museos, teatros, librerías, bibliotecas, salas de lectura, centros y casas de cultura, zonas arqueológicas y salas de cine.

**Figura 1.2 Infraestructura y patrimonio 2010**

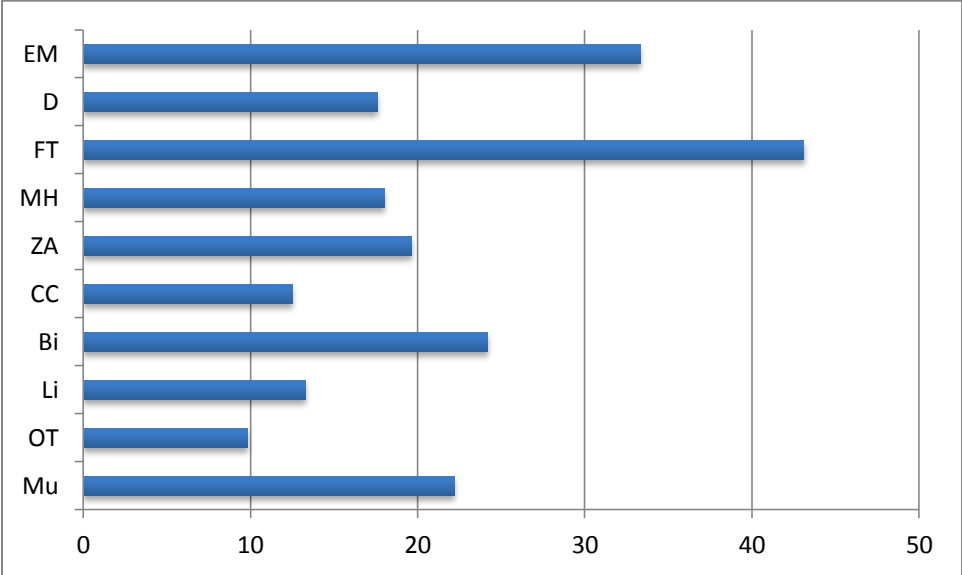


**Fuente: Sistema de Información Cultural, CNDI, CONACULTA 2013**

La infraestructura está conformada por 1,176 museos, 595 teatros, 1,558 librerías, 7,334 bibliotecas, 4,356 salas de cultura, 1,849 centros y casas de cultural, 181 zonas arqueológicas y 4,014 salas de cine. Cabe mencionar que el hecho de no mencionar algún otro espacio cultural no significa que no existan, sin embargo estos son los espacios que CONACULTA toma en consideración para su estudio.

En cuanto al número de asistencias, CONACULTA solo considera el ingreso a museos, obras de teatro, librerías, bibliotecas, centros y casas de cultural, zonas arqueológicas, monumentos históricos, fiestas tradicionales, danza y eventos musicales.

**Figura 1.3 Asistencia actividades 2010**



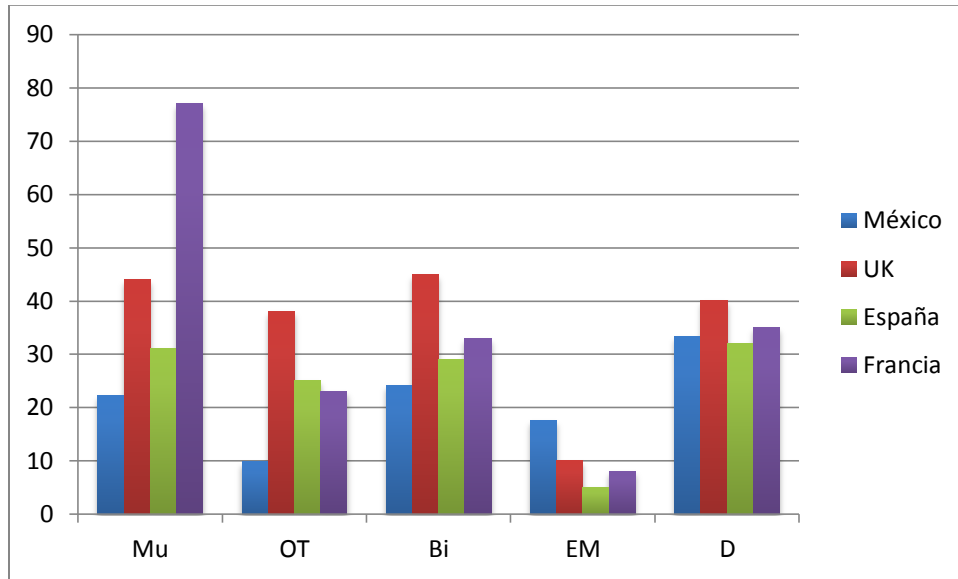
**Fuente: Sistema de Información Cultural, CNDI, CONACULTA 2013**

En la figura 1.3 observamos que la mayor asistencia la tenemos en fiestas tradicionales (FT) donde el 43.1% de la población ha asistido, seguido del 33% a eventos musicales (EM), 24.2% a bibliotecas (Bi), 22.2% a museos (Mu), el 19.6% a zonas arqueológicas (ZA), el 18% a monumentos históricos (MH), 17.6% a danza (D), librerías (Li) 13.3%, centros y (CC) casas de cultura 12.5% y obras de teatro (OT) 9.8%.

Esto nos indica que el consumo cultural en México es relativamente bajo, con lo cual no se pueden generar recursos suficientes para solventar y sostener la cultura en México.

Bajo diferentes parámetros encontramos países como España, Francia y Reino Unido, cuyo consumo cultural supera en gran medida al de México, a excepción de los eventos musicales, como podemos observarlo en la figura 1.4.

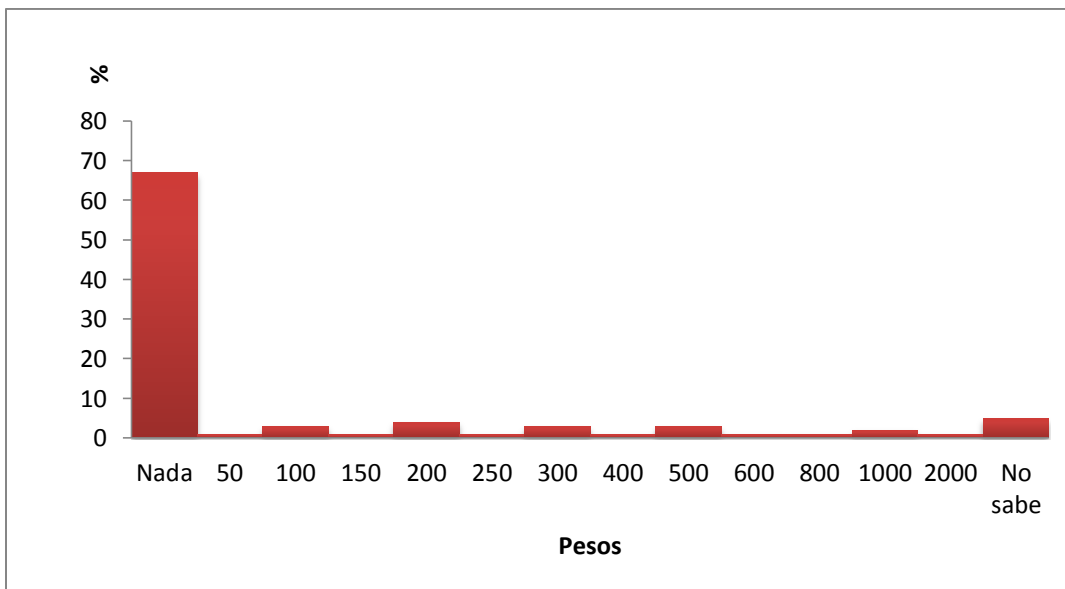
**Figura 1.4 Comparativo consumo cultural entre España, Francia, Reino Unido y México**



**Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Cultural en México, CONACULTA 2010**

En la figura 1.5 podemos ver cuánto destinan las personas a las actividades culturales. El 67% asegura no haber pagado nada al asistir a espacios culturales a actividades relacionadas con museos, teatros, eventos de música y danza y bibliotecas.

**Figura 1.5 Pago por persona destinado a la asistencia a actividades culturales**



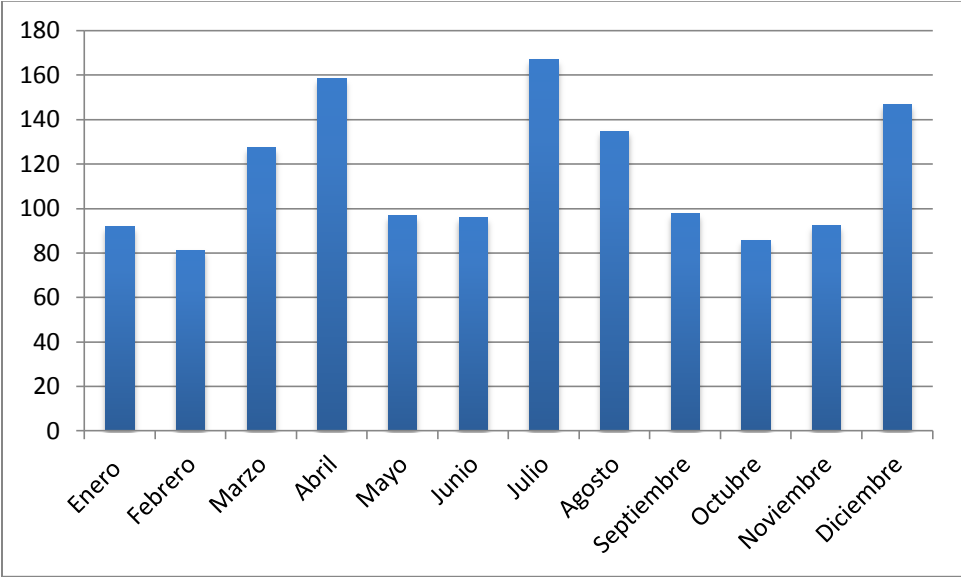
**Fuente: CONACULTA Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Cultural en México 2010**

Esto nos permite darnos cuenta que el consumidor cultural ha creado un valor hacia el bien que recibe, por tal motivo no existirá el interés por pagar o será mínima la cantidad que esté dispuesto a ofrecer.

A pesar de ello la cultura aporta entre un 2.5% y 3% al Producto Interno Bruto.<sup>25</sup>

En la figura 1.6 podemos ver estos ingresos obtenidos de la base de datos de la INEGI en 2005, donde podemos observar que los meses donde se ubica un mayor ingresos son abril, julio y diciembre; obteniendo un índice del 158.41, 166.88 y 146.54 respectivamente.

**Figura 1.6 Ingresos por servicio de esparcimiento 2010**



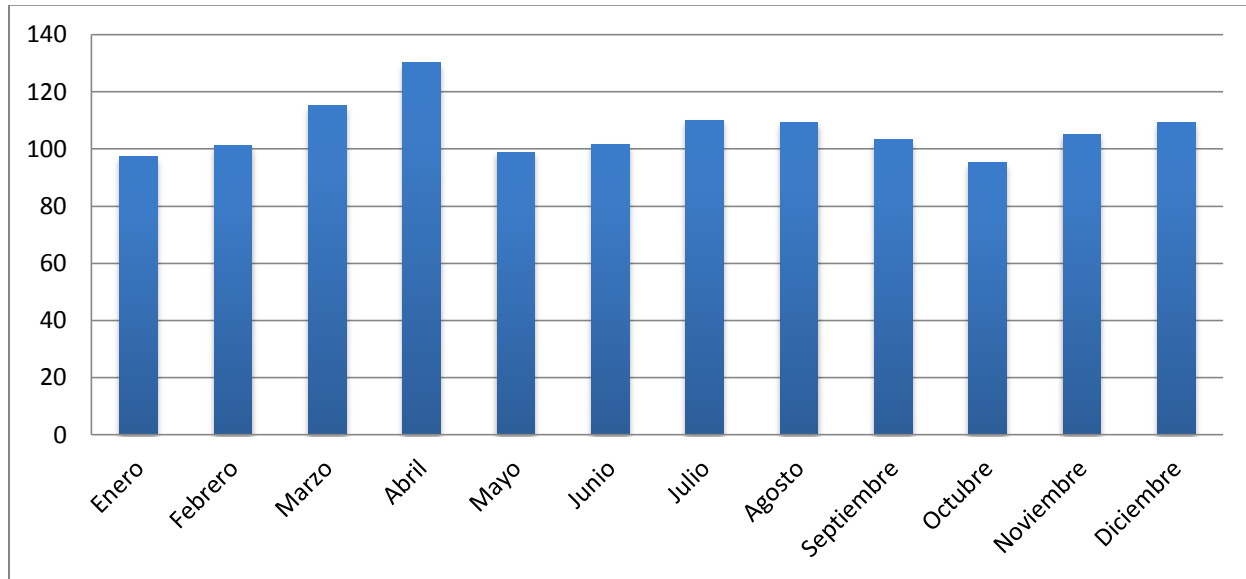
**Fuente: Ingresos servicios de esparcimiento, INEGI 2010**

Así mismo se ocupó personal que atendiera estas actividades, en la figura 1.7 podemos observar que el mayor índice de ocupación se ubica en los meses de marzo, abril y julio con 115.01, 130.14 y 109.99 respectivamente.

En ambos casos son considerados todos aquellos servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos con base comparativa de 2005 y 2010.

<sup>25</sup> Lino, Manuel. (2012, Abril). *Cultura aportaría cerca de 3% del PIB: INEGI*. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2012/04/01/cultura-aportaria-cerca-3-pib-inegi>

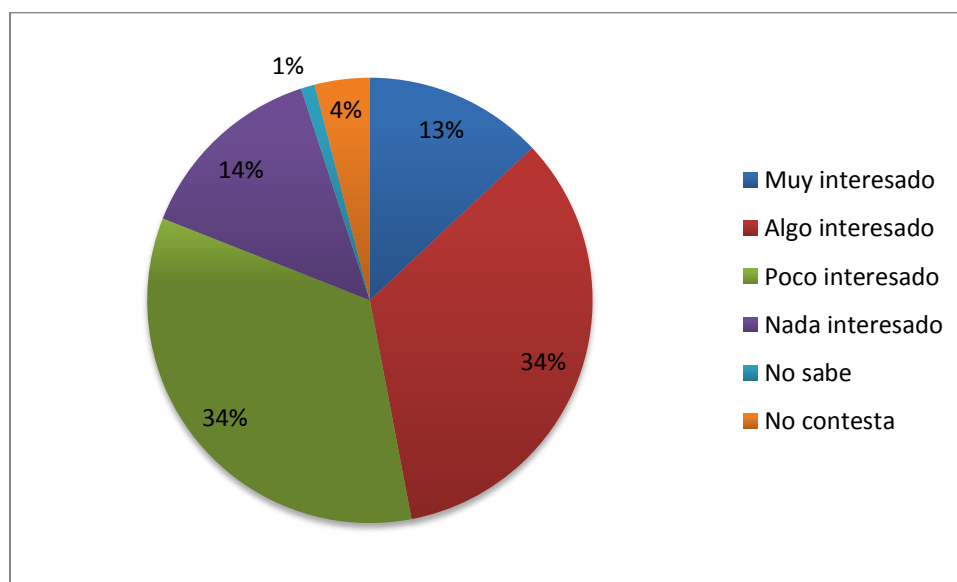
**Figura 1.7 Personal ocupado para servicios de esparcimiento 2010**



**Fuente: Personal ocupado en servicios de esparcimiento, INEGI, 2010**

Por otro lado tenemos un factor determinante, cuán interesado está el consumidor en acercarse a la cultura. La figura 1.8 nos muestra que el 47% de la población, constituido por las personas encuestadas que aseguran estar muy interesadas y algo interesadas en la cultura, muestra algún interés por tener un acercamiento a la cultura; el 48%, constituido por personas entrevistadas que respondieron estar poco interesadas y nada interesadas, conforman el porcentaje de personas cuyo interés por acercarse a la cultura es bajo o nulo, mientras que el 4% no sabe y el 1% no contestó.

**Figura 1.8 Interés del público por acercamiento a la cultura**



**Fuente: CONACULTA Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Cultural en México 2010**

Las estadísticas indican que existe la posibilidad de llegar a estos públicos, pero sobre todo cautivar a través de las experiencias que se adquieren dentro de los espacios y actividades culturales.

Como hemos podido ver, a pesar de que no existe un valor asignado por el público hacia a la cultura, las personas asisten a las manifestaciones culturales. También podemos ver una marcada asistencia entre unas y otras. Esto además genera recursos y empleo, lo que activa la actividad económica en nuestro país.

El hecho no radica únicamente en la creación de infraestructura sino también en crear un gusto por consumir cultura a través de la formación y las expectativas. La infraestructura puede ser potencializada al tener mejores estrategias de vinculación y acercamiento con el público sabiendo a donde dirigir los esfuerzos.

Por otra parte se pudo observar que los organismos como INEGI y CONACULTA no cuentan con información suficiente para la toma de decisiones. La información anterior que se obtuvo es limitada, no es clara ni precisa. En su mayoría, ésta es adquirida por organizaciones de menor tamaño. Por lo que las instituciones también tienen áreas de oportunidad en cuanto a la elaboración de documentos estadísticos.

## **1.4. LAS EMPRESAS COMERCIALES Y CULTURALES.**

### **1.4.1. ¿Qué es una empresa?**

Desde el punto de vista económico, “Las empresas son unidades económicas formadas por empresarios que buscan ganancias mediante la combinación de tierra, trabajo y capital para producir bienes y servicios. Las empresas operan a gran escala, con frecuencia logran costos de producción más bajos por unidad y menos costo de transacción por contratar y controlar una variedad de recursos”<sup>26</sup>

### **1.4.2. Características de una empresa.**

Las características comunes a todas las empresas, tanto pequeñas y medianas (PyMES) como las grandes son las siguientes:

1. Realizan su actividad con ánimo general de lucro o de obtención de beneficios, tanto económicos como extraordinarios;
2. Están sometidas a continuos y permanentes riesgos que las pueden llevar a situaciones de insolvencia financiera;

---

<sup>26</sup> A. Mc.Eachern, William. (1998) *Economía, una introducción contemporánea*. 4ta. Edición Ed. International Thomson Editores. México. P.71.

3. Tienen una actividad que está dirigida por un presidente que la lleva a cabo conjuntamente por un director general, alto directivo, consejero delegado o administrador general;
4. Persigue unos objetivos parciales definidos por: a) conseguir la máxima producción de bienes y/o servicios; b) disminuir el máximo posible sus costes operativos; c) alcanzar el mayor volumen de ventas mediante la aplicación de nichos de mercado existentes o la conquista de nuevos mercados; d) acelerar al máximo la rapidez de los cobros para no tener problemas en tesorería; y e) retrasar al máximo los pagos tratando de aumentar, en lo posible, sus flujos;
5. Tiene como objetivo último maximizar el valor de la empresa y, si cotiza en Bolsa, conseguir el máximo valor posible para sus acciones;
6. Las empresas que forman parte del actual capitalismo financiero se caracterizan por tener cuanto áreas más o menos comunes (área de producción, área de financiación, área comercial y área de administración). Estas cuatro áreas estarán coordinadas en un organigrama matricial de distinta complejidad según cada empresa.<sup>27</sup>

Si nos damos cuenta no hay una gran diferencia entre los espacios culturales y las empresas, ambas persiguen objetivos, necesitan optimizar sus recursos, darse a conocer en el mercado, obtener algún beneficio el cual puede ser económico o social, entre otras características.

Los espacios culturales en la actualidad difícilmente apuestan a un cambio de visión estratégica-empresarial, ya que en muchas ocasiones se vincula con la idea de fines lucrativos, cuando no necesariamente debe ser así.

Al cambiar la visión tradicional del espacio cultural se adquiere una nueva perspectiva acerca de la forma de trabajo, así como los objetivos, el uso óptimo de los recursos, las estrategias de vinculación, el acercamiento al público, el incremento de la asistencia y los ingresos que pueden generar los visitantes. Es importante destacar que muchos de los espacios tienen importantes gastos de mantenimiento, creación y mejoramiento de los mismos. Al utilizar correctamente los recursos no solo se hace más atractivo, mejoran los procesos y se puede invertir en nuevos proyectos, lo que da una vida más larga a los espacios.

### **1.4.3. La gestión cultural.**

El término de gestión cultural se ha popularizado durante los últimos años sobre todo en Europa. Este término es resultado de un proceso de transformaciones conceptual y operativo; así como de la realización de tareas específicas dentro del ámbito de la promoción y difusión de las manifestaciones culturales.

---

<sup>27</sup> Truyols, Mateu Sebastián; Guillén, Carbonero Marta. (2012). *Economía, empresa y organización de obra*. 2da. Edición. Madrid, España. Ed. Delta Publicaciones



La gestión cultural busca adaptarse los nuevos retos que el arte y la cultura han generado con el paso de los años. Hoy en día el rol del público es más activo; los modelos de negocio de la industria están en proceso de readaptación. La cultura se sitúa como epicentro y motor de desarrollo en las ciudades. El desarrollo de la tecnología mediante nuevas interfaces crea una nueva relación persona-máquina. Por una parte se trabaja con las personas mediante métodos innovadores y participativos para identificar a los públicos y nuevas estrategias tanto en la sociedad como en sectores específicos. Por otro lado se busca acercarse con los públicos a través de las nuevas tecnologías para facilitar el acceso, hacerlos más atractivos y, a su vez, facilitar los procesos de vinculación.<sup>28</sup>

La gestión cultural se enfoca principalmente en la administración de los recursos orientados a una finalidad concreta de una organización cultural. Con ello se busca ofrecer a un mayor número de consumidores o determinados públicos procurando el nivel máximo de satisfacción.

## **1.5. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

### **1.5.1. Definición de la administración.**

La administración cuenta con un sinnúmero de definiciones, las cuales se van modificando y complementando con el paso del tiempo. Henry Fayol, considerado el pionero de la administración moderna dice que la administración se basa en cinco actividades fundamentales: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Brook Adams describe la administración como “la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.”<sup>29</sup>

### **1.5.2. Importancia de la administración.**

La administración nos ayuda a encaminar todos nuestros esfuerzos directamente a la obtención de nuestros objetivos, esto lo obtenemos a través de las personas y las herramientas aplicadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, creando una sinergia entre todas las áreas.

---

<sup>28</sup> FUNTSAK. (Agosto 14, 2009) *Gestión Cultural*. [Archivo de video] Recuperado el 26 de febrero del 2013 de: [http://www.youtube.com/watch?v=v\\_skbREOPeg](http://www.youtube.com/watch?v=v_skbREOPeg)

<sup>29</sup> *Definiciones, objetivos, importancia y características de la administración*. (s.f.) Recuperado el 25 de abril del 2013 de: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/tallad/2.pdf>

Su importancia radica en:

1. La “coordinación de recursos humanos materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales;
2. La relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad;
3. El desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.;
4. El desempeño de varios roles interpersonales, de información y de decisión.”<sup>30</sup>

La flexibilidad que nos ofrece la administración nos permite aplicarla en cualquier ámbito, desde una empresa hasta una asociación de carácter público o privado, sin importar cuál sea su naturaleza. Toda organización requiere de la aplicación de los principios básicos de la administración para alcanzar sus objetivos y mejorar los procesos, haciendo uso óptimo de todos los recursos y esfuerzos de la organización.

### **1.5.3. Áreas funcionales de la empresa.**

La mayoría de las empresas cuentan con áreas encargadas de desarrollar determinadas actividades encaminadas al logro de los objetivos, las más comunes: producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.

#### **1.5.3.1. Producción.**

La función del área consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar productos y servicios. Para ello dividimos el proceso de creación en tres etapas: entrada, procesamiento y salida. En la primera se deben incluir todos los elementos necesarios para la producción del mismo: materia prima, máquinas, suministro, mano de obra, etcétera; en la segunda deben cuidarse los procesos, el control de calidad, tiempos y movimientos, así como el mejoramiento de los métodos; en el tercero el producto o servicio ya se encuentra disponible para su promoción, venta y distribución.

#### **1.5.3.2. Finanzas.**

La importancia del área de finanzas radica en la capacidad que tiene para obtener, utilizar y aplicar de manera eficiente los recursos de la empresa; logrando que sea productiva, redituable y competitiva en el

---

<sup>30</sup> et. al.

mercado. Por tanto “Las finanzas de la empresa constituyen la actividad por la cual su administración prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión y la obtención de sus recursos materiales”<sup>31</sup>

#### **1.5.3.3. Recursos Humanos.**

El área de Recursos Humanos se encarga de organizar, dirigir, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los trabajadores en la empresa, quien los reconoce como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

#### **1.5.3.4. Mercadotecnia.**

El área de Mercadotecnia es la encargada de transformar la producción en dinero; una vez elaborado el producto es necesario hacerlo llegar al consumidor. Para ello la mercadotecnia tiene por objetivo “la orientación hacia el cliente, a fin de producir satisfacciones y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.”<sup>32</sup>

Dentro de ella existen tres actividades principales: investigación de mercados, logística, promoción y ventas.

##### **1.5.3.4.1. Investigación de mercados**

“La investigación de mercados es el proceso de planeación, captura y análisis de datos relacionadas a las decisiones de mercadotecnia. La investigación proporciona datos a quienes toman decisiones acerca de la eficacia de la mezcla actual de mercadotecnia y también los elementos de juicio sobre cambios necesarios. La investigación de mercados tiene tres funciones: la descriptiva, de diagnóstico y de predicción.”<sup>33</sup>

La primera incluye la reunión y presentación de los datos, la segunda explica los datos obtenidos y la tercera consiste en anticiparse a una situación futura que podría darse dentro del mercado.

La investigación de mercados ayuda al administrador en la toma de decisiones y contribuye a rastrear problemas, además de entender al mercado y las nuevas tendencias. También contribuye a entender la percepción que tiene el consumidor acerca de determinado producto o servicio y así aumentar su nivel de satisfacción.

Dentro del proceso de investigación es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos para desarrollar una investigación completa:

---

<sup>31</sup> Rodríguez, Hernández José. (2006) *Lecturas de Administración II*. Ed. Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan. México. Ed. UNAM.

<sup>32</sup> Et. al.

<sup>33</sup> Lamb Jr., Charles. Hair Jr., Joseph. McDaniel, Carl. (1998). *Marketing*. 4ta. Edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores.

1. Definir el problema,
2. Planear el diseño de la investigación y obtener datos primarios,
3. Especificar los procedimientos del muestreo,
4. Recolectar los datos,
5. Analizar los datos,
6. Preparar el informe y,
7. Dar seguimiento.

Por lo que, la investigación de mercados nos permite lograr una ventaja competitiva sostenible.

#### **1.5.3.4.2. Logística**

Es una de las actividades que se desarrolla como parte de la distribución física del producto o servicio en la empresa. “La logística incluye la obtención y la administración de materias primas y piezas componentes para la producción.

La logística y la administración de la distribución física incluyen las siguientes actividades:

- La administración del movimiento y depósito de materias primas y piezas desde sus fuentes hasta el sitio de producción;
- La administración del movimiento de las materias primas, productos semi fabricados y productos terminados dentro y entre las fábricas, bodegas y centros de distribución;
- La planeación y coordinación de la distribución física de los artículos terminados a los intermediarios y compradores finales.”<sup>34</sup>

#### **1.5.3.4.3. Promoción**

En este caso encontramos dos tipos de actividades principales, a aquellas acciones realizadas con recursos propios y de publicidad.

- a. “Consiste en todas aquellas actividades de mercadotecnia –diferentes a las ventas personales, publicidad o relaciones públicas- que estimulan la compra por parte de los consumidores y la

---

<sup>34</sup> Et. al.

efectividad del distribuidor. Por lo general la promoción de ventas es una herramienta a corto plazo utilizada para estimular incrementos inmediatos en la demanda”.<sup>35</sup>

- b. “La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros.”<sup>36</sup>

#### **1.5.3.4.4. Ventas**

Una vez procesados los productos y servicios es necesario hacerlos llegar al consumidor. Esta tiene la función de maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la empresa y su participación en el mercado. Así mismo se encarga de evaluar la etapa posterior a la venta midiendo la satisfacción del cliente con el producto o servicio y finalmente realizar pronósticos, establecer precios, análisis de ventas y promoción.

A lo largo de este capítulo han sido abordados temas que pudieran apreciarse completamente ajeno uno de otro. Por una parte el origen, la evolución, el significado y el impacto que tiene la cultura en la sociedad; y por otra parte los componentes y atributos de la administración, así como las áreas y actividades que se desarrollan dentro de una empresa.

Ante la actual globalización y el desarrollo del sector cultural, las organizaciones se ha visto orilladas a convertirse en espacios más competitivos en cuestión de creación de públicos, atracción de inversión, innovación y creación de exposiciones, intercambio de obra, etc., es por ello que las organizaciones culturales deben adquirir nuevas aptitudes que les permita tener una visión más global acerca de sus acervos, sus recursos financieros y sus públicos objetivos.

La sociedad mexicana, como pudimos observar en páginas anteriores, no tiene un interés especial por la cultura en general, esto debido principalmente a la falta de interés, la lejanía de sus hogares, los costos, entre otras cosas; lo que genera una mayor necesidad en hacer atractiva la cultura y darle un valor que le permita convertirse en un ‘costo de oportunidad’ frente a otras actividades.

La implantación de una visión estratégica en las organizaciones culturales puede crear oportunidades de crecimiento y expansión que les permitirá convertirse en espacios autosostenibles, solventes y rentables; causando un impacto en todo aquello que le rodea, desde su comunidad hasta su público objetivo.

---

<sup>35</sup> Et. al.

<sup>36</sup> ¿Qué es publicidad? (2012). Recuperado el 22 de febrero del 2013 de: <http://www.promonegocios.net/publicidad/que-es-publicidad.html>



# CAPÍTULO 2

MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN CULTURAL

## 2.1. PANORAMA GENERAL DE LA MERCADOTECNIA.

“La actividad de comercialización de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie. Pero esta actividad, con el transcurso del tiempo y el incremento en número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la forma de entenderla como de practicarla. La mercadotecnia aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes”<sup>37</sup>

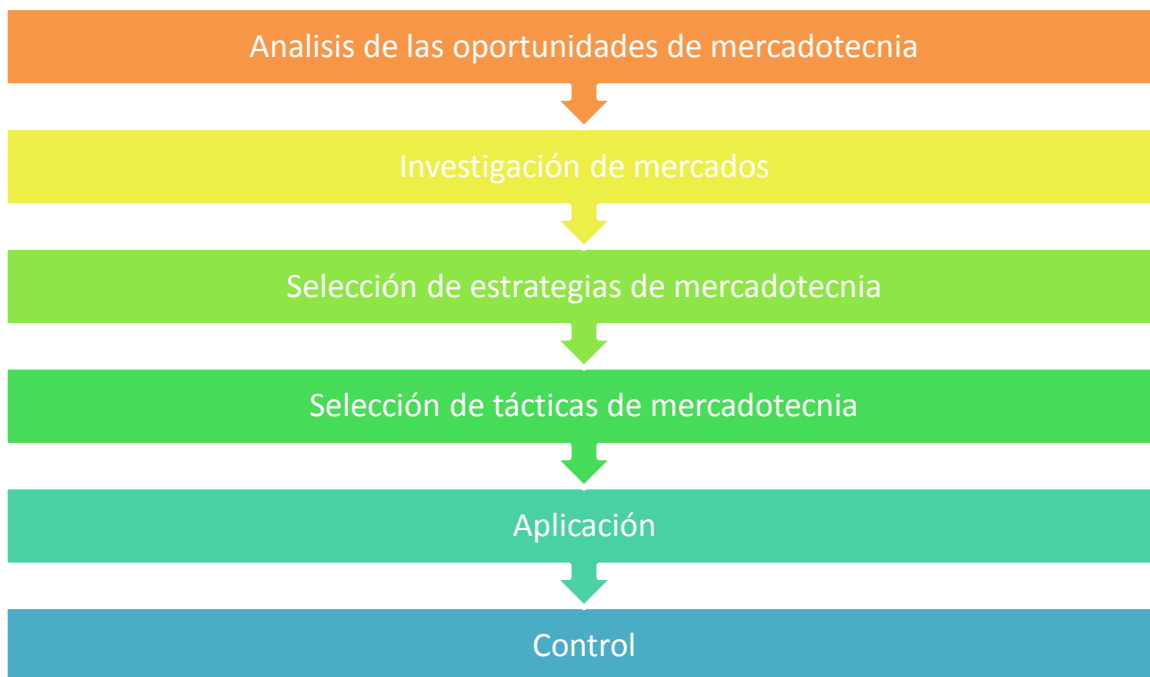
En el capítulo 1 hablamos sobre la mercadotecnia, su significado, sus áreas funcionales y su aplicación en una empresa, en el capítulo 2 describiremos con mayor detalle algunas de las actividades y funciones fundamentales que el área desarrolla.

### 2.1.1. El proceso de mercadotecnia.

El proceso de mercadotecnia es el conjunto de etapas y actividades a través de las cuales se lleva a cabo el proceso de mercadotecnia.

Philip Kotler, quien es considerado el gurú de la mercadotecnia, define el proceso de mercadotecnia en seis etapas:

**Figura 2.1. El proceso de mercadotecnia**



**Fuente: Creación propia**

<sup>37</sup> El marketing. (s.f.) Recuperado el 2 de junio del 2013 de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/594/3/Capitulo%202.pdf>

### 1. Análisis de las oportunidades de mercadotecnia.

Es en este punto donde podemos identificar tres situaciones que dan lugar a oportunidades de mercado:

- a) Cuando algo escasea,
- b) Cuando existe la necesidad de un producto o servicios ya existente, pero que sea suministrado de una manera nueva o superior,
- c) Cuando existe la necesidad de un nuevo producto o servicio, aunque el mercado no sepa exactamente que es.

Saber qué es lo que ofrece el mercado actual, nos ayudará a identificar las necesidades del consumidor, la oferta y demanda que se tiene de un producto o servicio determinado y cuál es la oportunidad que tendremos al lanzar o crear un nuevo producto o servicio al mercado.

### 2. Investigación de mercados

La investigación de mercados es una herramienta que nos permite recopilar información respecto a aspectos determinados que deseamos conocer, como pueden ser gustos y necesidades del mercado, para ser analizados e interpretados; esto nos permitirá una mayor asertividad en la toma de decisiones.

Una vez detectada la oportunidad se busca medir y pronosticar que tan atractiva puede resultar antes de ser lanzada al mercado, o bien, de qué forma puede mejorar un producto o servicio ya existente.

### 3. Selección de estrategias de mercadotecnia

Es en esta etapa que, obtenida la información necesaria para la toma de decisiones, se hace una planeación estratégica para diferenciarse y posicionarse en el mercado meta; para ello hay cuatro puntos esenciales:

- **Segmentación:** Define los grupos que serán atendidos de acuerdo a características específicas como son: género, edad, nivel socioeconómico, etc.
- **Diferenciación:** Esto consiste en hacer resaltar características en nuestro producto o servicio que nuestra competencia no tenga, siempre y cuando esto represente un beneficio en cual influya a favor del mismo.
- **Posicionamiento:** Determina de qué manera mantendremos presentes los beneficios clave y la diferenciación de nuestro producto o servicio en la mente del consumidor.
- **Énfasis y flexibilidad:** Este determina aspectos claves en los cuales la empresa mantendrá una posición firme y cuáles pueden ser adaptados a las necesidades del mercado, su contexto, su cultural, etc.



#### 4. Selección de tácticas de mercadotecnia

“En esta etapa, las estrategias de mercadotecnia deben ser transformadas en programas. Esto se realiza tomando decisiones en cuanto a la mezcla de mercadotecnia, los gastos y el cronograma de actividades.

##### a) La mezcla de mercadotecnia.

Es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan de una forma tal que permitan lograr determinado resultado en el mercado meta, como por ejemplo, influir positivamente en la demanda, generar ventas, etc.

Dentro de sus herramientas se encuentran las 4P's que respaldarán y permitirán el posicionamiento de su producto.

- **Producto:** Es lo que ofrecerá al mercado, puede ser un producto tangible o intangible como los servicios;
- **Plaza:** También conocida como posición, provisión o distribución, se refiere a las medidas que se debe tomar para que el mercado meta pueda acceder al producto o servicio que se comercializa;
- **Precio:** Expresado en términos monetarios, incluye todos los costos, su margen de utilidad y los cargos que se hacen por la entrega, garantía y otros. Cabe señalar que el precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, el resto de las herramientas demanda egresos y;
- **Promoción:** Son todas las actividades de comunicación que tienen la finalidad de informar, persuadir y recordar al mercado meta los beneficios y la disponibilidad del producto o servicio.

##### b) Distribución de los recursos.

Se refiere a dirigir los recursos asignados a las actividades de mercadotecnia entre las diferentes herramientas, por ejemplo, los canales de distribución y los medios de promoción.

Para ello, se necesita elaborar un presupuesto de gasto mensual, trimestral, semestral y anual.

##### c) Cronograma de actividades.

Finalmente es necesario elaborar un mapa general de todo lo planificado y que pueda expresarse en un cronograma de actividades lo más detallado posible, donde se incluya cada actividad a realizarse, la fecha de realización, los responsables o encargados y los recursos que se destinó a cada una.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> El proceso de mercadotecnia. (2012). Recuperado el 28 de julio del 2013 de:  
[http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia\\_proceso.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_proceso.htm)

## 5. Aplicación

Es en esta etapa donde los planes tácticos y estratégicos se ponen en marcha desde la elección del producto o servicio que lanzaremos al mercado hasta el posicionamiento del mismo en la mente del consumidor.

## 6. Control.

La última etapa del proceso de mercadotecnia tiene por objetivo supervisar las acciones implementadas y analizar los resultados obtenidos.

Para ello se distinguen tres tipos de control:

- **Control del plan anual:** Verifica que la empresa esté alcanzando las ventas esperadas. Para ello se compara los resultados obtenidos de manera periódica contra los resultados esperados.
- **Control de rentabilidad:** Permite medir y cuantificar la rentabilidad real de cada producto.
- **Control estratégico:** Evalúa si las estrategias de mercadotecnia son adecuada para las condiciones del mercado o si es necesario hacer cambios.

### 2.1.2. Aplicaciones de la mercadotecnia.

Ante el proceso de globalización por el que está pasando el mundo, los alcances de la mercadotecnia se han extendido a sectores que hace algunos años no hubiéramos podido imaginar. La mercadotecnia actualmente abarca tres sectores: el tradicional, la social y el cultural.

1. Entendemos a la **mercadotecnia tradicional** como aquella “Idea de que la razón de ser social y económica de una empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización” <sup>39</sup>
2. La **mercadotecnia social** tomar conciencia y considera los intereses de la sociedad atendiendo problemas que la mercadotecnia tradicional tiene descuidados como son el medio ambiente, calidad de vida, pobreza, conflictos sociales, etcétera; a través de la responsabilidad social y la ética de la mercadotecnia. Para que esta se lleve a cabo debe haber un equilibrio entre las utilidades de la empresa, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.
3. La **mercadotecnia cultural** se enfoca, como su nombre lo dice, al sector cultural. Esta aplicación busca consolidar, fomentar y difundir la cultura en la sociedad; generando públicos y facilitando las relaciones

---

<sup>39</sup> Lamb Jr., Charles. Hair Jr., Joseph. McDaniel, Carl. (1998). *Marketing*. 4ta. Edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores. pp.6

colaborativas. En el siguiente punto explicaremos a detalle que es la mercadotecnia cultural, su aplicación e implementación; así como los beneficios que esta ofrece a dicho sector.

## **2.2. PANORAMA GENERAL DE LA MERCADOTECNIA CULTURAL.**

### **2.2.1. La mercadotecnia cultural.**

La concepción de la mercadotecnia cultural se da en los Estados Unidos en los años sesentas. Sus bases proceden en gran medida a las aportaciones de James Culliton, quien en 1948 utiliza por primera vez el término de *marketing mix* para expresar todos los implicados en el proceso de decisión de un plan de mercadotecnia; por una parte se encuentran las fuerzas del mercado y por otra parte los elementos de mercadotecnia que son: la planificación del producto, el precio, la distribución, la promoción, el servicio y la búsqueda y análisis de información. Posteriormente Jerome McCarthy reorganiza los elementos en cuatro elementos: plaza, precio, promoción y producto.

Es hasta 1967 que Philip Kotler utiliza por primera vez el concepto de mercadotecnia aplicado en el ámbito cultural, donde considera a los espacios culturales como teatros, bibliotecas o museos como productos; los cuales tenían las mismas necesidades que cualquier otra empresa, por lo que atraer al público resulta un factor clave para conseguir el éxito.

A finales de los años 70 y principios de los 80 comienzan a publicarse los primeros libros especializados en mercadotecnia artística y cultural.

Cabe mencionar que no todas las técnicas son aplicables en todas las áreas de la cultura, por ello es necesario establecer ciertos criterios de selección de acuerdo a los objetivos de la empresa y, por supuesto, en función del producto.

Con ello podemos decir que “el marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios. Este concepto responde a la nueva teoría de la Lógica Dominante del Servicio en la que las nuevas fórmulas de relación y comunicación dotan de un nuevo sentido a la filosofía de la mercadotecnia, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera en entender e implementar el enfoque de mercadotecnia en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participa en el proceso de creación de valor, y por lo tanto han de ser incorporados a la planificación.

En este proceso de creación de valor es importante destacar el papel desempeñado por la comunicación: elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno, al que prestaremos una especial atención por considerar que sobre ella recae la responsabilidad de hilar las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo sobre el que desarrollar, posteriormente, estrategias de éxito.”<sup>40</sup>

### **2.2.2. Posible aplicación de la mercadotecnia en una organización cultural.**

La mercadotecnia es una actividad amplia y sumamente flexible, cuyo propósito es generar consumidores y clientes satisfechos que finalmente se traducen en beneficios para ambas partes. En el ámbito cultural actual encontramos que la mercadotecnia puede ser un recurso potencial para la creación de más y nuevos espacios dedicados a actividades de esta naturaleza, sin embargo es un recurso que no está siendo aprovechado en su máxima expresión en nuestro país.

Si observamos en un plano de acción real, las actividades y procesos de mercadotecnia que se desarrollan en una empresa tradicional no difieren en gran medida de los de una empresa cultural, lo que si puede cambiar son los objetivos y el campo de acción. Por ejemplo, algunas de las posibles aplicaciones de mercadotecnia que podemos dar a una empresa cultural pueden ser:

- Comunicación de productos culturales como son: museos, teatros, compañías de danza, etc.,
- Gestión estratégica de relaciones,
- Captación y vinculación de públicos,
- Estudios del comportamiento del consumidor cultural,
- Segmentación y posicionamiento,
- Investigación de mercados (SIM),
- Gestión de productos y marcas culturales,
- Proceso de planificación de medios y estrategia creativa,
- Entre otras.

Esto le permitirá a la organización cultural, no solo incrementar el número de asistentes o consumidores de productos o servicio cultural específico; al hacer más atractivo el campo cultural se puede lograr un impacto

---

<sup>40</sup> Leal, Jiménez Antonio; Quero, Gervilla María José. (2011) *Manual de marketing y comunicación cultural*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

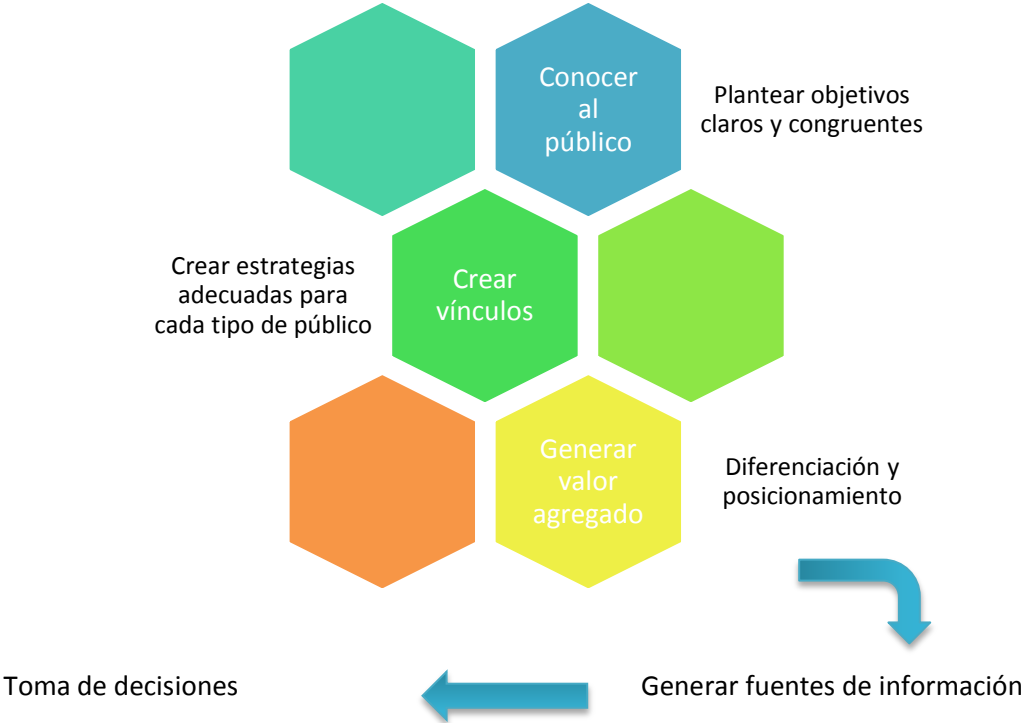
exponencial que atraiga a más y nuevos consumidores, lo que impactará no solo en el ámbito cultural, sino también al ámbito social y económico de una región.

### 2.2.3. La mercadotecnia como una creadora de oportunidades en el ámbito cultural.

De forma general la mercadotecnia cumple dos objetivos primordiales: conocer a nuestro público objetivo y crear estrategias adecuadas para llegar a ellos. ¿Qué se busca con ello? Satisfacer las necesidades del consumidor a través de ideas, productos o servicios; por medio de canales efectivos a un precio determinado; siempre de acuerdo a los objetivos de una organización.

El impacto de una efectiva toma de decisiones se verá reflejado en el aumento de recursos, crecimiento y desarrollo de la empresa, y por supuesto, un público fiel y asiduo. Esto no se da mágicamente de la noche a la mañana, es un proceso que puede llevar varios años y hay que realizar una serie de actividades encaminadas a conocer a nuestro público quien será el que nos posicione en el mercado.

La mercadotecnia nos permite, entre otras cosas:



Cuando ponemos mayor énfasis en estos puntos las oportunidades de crecimiento del sector aumentan. Al poner estos puntos en práctica, el enfoque de la empresa cultural cambia y con ello sus acciones. Esto se ve reflejado no solo dentro de la empresa misma, sino en todo su entorno. Esto favorece diversos a diversos sectores, principalmente:



- La empresa: la influencia que tengamos en nuestro público objetivo repercutirá en el nivel de uso o asistencia dentro y fuera de nuestra empresa; cautivar a nuestro público no solo lo hace un visitante asiduo, sino que esto puede crear expectativas e interés por asistir a otros espacios, aumentando la difusión cultural, viéndose reflejado en el crecimiento de la industria cultural.
- El público: el conjunto de personas que se reúnen en un lugar determinado para cumplir un fin en específico. En este caso es el que hará uso de nuestros productos o servicios ofrecidos, por tal motivo gran parte de nuestros esfuerzos se enfocarán a conocerlos y atraerlos.
- Los competidores: es la situación donde diversos agentes ofertan y demandan productos y servicios para determinado mercado. En el sector cultural, la competencia resulta ser un generador de nuevas oportunidades en cuanto a la creación de nuevos y mejores espacios culturales. Con esto no quiero decir que el ideal es tener un museo o un centro cultural en cada esquina, más bien me refiero al trabajo que, en conjunto permita el crecimiento de las empresas ya establecidas y la creación de nuevas empresas que ofrezcan nuevos productos, que propongan nuevas estrategias, enriquezcan con nuevas formas de llegar a los mercados meta y que empresas con mayor tiempo en el mercado apoyen a las de nuevo ingreso.

Esto permite una sana competencia, un importante crecimiento del sector, diversidad de productos, diferenciación, creación de ventaja competitiva y una mayor atención e interés por contribuir al sector cultural; ya sean como públicos, artistas, inversionistas, creadores de espacios culturales e incluso el mismo gobierno, entre otros.

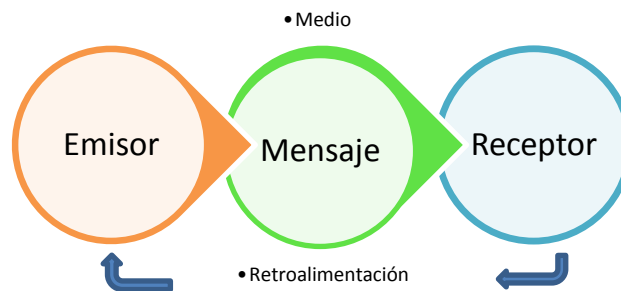
#### **2.2.4. Los procesos de comunicación cultural, caminos de aproximación al público.**

Para entender con claridad que es el proceso de comunicación, debemos comenzar por explicar que es la comunicación. La palabra comunicación tiene su origen del latín *comunicatio* que procede del sustantivo *comunico*, la cual tiene su origen en la palabra comunidad, lo que significa participación o relación que se da entre individuos.

Existen diversas definiciones, las cuales cambian de acuerdo a la época y factores económicos, sociales y culturales. Una de las definiciones tradicionalmente aceptada es la de la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.”

41

La comunicación como medio de transmisión tiene por objetivo llevar un mensaje en un medio determinado de un emisor a un receptor, con lo que finalmente se espera exista una retroalimentación obteniendo de esta forma una respuesta.



“El mensaje debe ser percibido, comprendido y memorizado en un entorno expuesto a informaciones múltiples por lo que el emisor ha de conseguir la máxima atención del receptor. Para ello deberá seguirse el siguiente proceso:

1. Identificar las audiencias a alcanzar,
2. Definir las respuestas que se desean obtener,
3. Encontrar perfiles de la audiencia que se relacionan con el eje del mensaje,
4. Codificar los mensajes conociendo la forma en la que el receptor los va a decodificar,
5. Transmitir mensajes simples,
6. Utilizar los medios que tengan mayores probabilidades de ser utilizados por la población objetivo,
7. Disponer de canales de retroalimentación para obtener respuestas.”<sup>42</sup>

### 2.2.5. Las sociedades del conocimiento.

Uno de los grandes temas a debatir en la actualidad es el de las sociedades del conocimiento, sin embargo esta es una expresión que se ha utilizado desde hace 40 años.

<sup>41</sup> Leal, Jiménez Antonio; Quero, Gervilla María José. (2011) *Manual de marketing y comunicación cultural*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

<sup>42</sup> Et. al. 2011

Sociedad de la información, como lo denominó el sociólogo estadounidense Daniel Bell en el año de 1973 a partir de la publicación del libro 'El advenimiento de la sociedad post-industrial', donde formula que la estructura central de la nueva economía está apuntada en la información y el conocimiento científico y las ideologías son desplazadas, creando nuevas conductas y actividades.

En los años '90 surge nuevamente y con gran fuerza apegada al desarrollo del Internet y de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Para 1995, se vuelve tema de discusión en reuniones de grupos de relevancia a nivel mundial como son la Comunidad Europea, la OCDE, los G7 (posteriormente G8), Grupo del Banco Mundial, entre otras potencias mundiales.

"En este contexto, el concepto de la sociedad del conocimiento, como construcción política e ideológica, se ha desarrollado de la mano de la globalización neoliberal, cuya principal meta ha sido acelerar la instauración de un mercado mundial abierto y auto regulado.

Si bien las tecnologías de la comunicación han sido un factor clave en la aceleración de la globalización económica, su imagen pública está más asociada a aspectos más 'amigables' de la globalización, como internet, telefonía celular e internacional, TV por satélite, etc. Así, la sociedad de la información ha asumido la función de 'embajadora de la buena voluntad' de la globalización, cuyos 'beneficios' podrán estar al alcance de todos, solamente si pudiera estrechar la brecha digital."<sup>43</sup>

Con el tiempo esta expresión se ha ido modificando debido al crecimiento y evolución de las tecnologías de la información y la sociedad misma. Para finales de los años '90, se comienza a utilizar el término *knowledge society* o sociedad del conocimiento.

A diferencia de la sociedad de la información, la cual se enfoca principalmente a los progresos tecnológicos, la sociedad del conocimiento comprende panoramas sociales, éticos y políticos, sin embargo, no dejan de lado los avances tecnológicos, lo que lo complementa y enriquece.

"Un elemento central de las sociedades del conocimiento es la 'capacidad de identificar, producir, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación. Las cuestiones relativas a la tecnología y la capacidad de conexión hacen hincapié en las infraestructuras y la gobernanza del universo de las redes."<sup>44</sup>

En el capítulo 2 hemos descrito como la mercadotecnia abarca diversos campos, y en este trabajo se pone un mayor énfasis hacia el ámbito cultural. Si bien las actividades de la mercadotecnia cultural varían en

---

<sup>43</sup> Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. (Art. de revistahemerografía) Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsiberprome/socinfocon.pdf>

<sup>44</sup> UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/publications-and-communication-materials/publications/full-list/towards-knowledge-societies-unesco-world-report/>



función a las necesidades del sector social, el objetivo que persiguen tanto la mercadotecnia cultural como la mercadotecnia tradicional o la comúnmente aplicada a las empresas es el mismo, satisfacer las necesidades de un público demandante o potencial.

La mercadotecnia como creadora de oportunidades nos permite vislumbrar un panorama más claro acerca de qué ofrecemos, a quién lo ofrecemos y cómo lo vamos a ofrecer; esto nos permitirá crear estrategias más claras y efectivas dirigidas a un público en especial que podrían verse reflejadas en oportunidades de desarrollo.

Por otra parte, la sociedad del conocimiento representa para el sector cultural una gran oportunidad para su crecimiento y desarrollo, donde toda aquella información acumulada a lo largo del tiempo se vea reflejada en la asistencia y/o adquisición de productos y servicios que ofrece el sector, así como la acumulación de un acervo informativo que le permita tener un mayor control y conocimiento de todo aquello que lo rodea y forma: sus procesos, su mercado, sus alcances, sus medios, su cadena de valor, etc.

Por lo tanto, la mercadotecnia y las bases de información que nos ofrecen las sociedades del conocimiento son herramientas que nos ayudarán a favorecer la evolución y crecimiento del ámbito cultural, la vinculación con nuevos públicos, la creación de nuevas y creativas estrategias, lo cual se verá claramente reflejado dentro de la sociedad.



# CAPÍTULO 3

LA INDUSTRIA CULTURAL Y EL PRODUCTO CULTURAL

### 3.1. INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS.

La palabra industria surge del latín que significa construir o elaborar algo con ingenio y sutileza.

Hoy en día el término de industria lo utilizamos para nombrar una actividad económica que consiste en transformar materia prima en un producto terminado. Por otra parte este término se utiliza también para referirse al grupo de firmas que ofrecen productos o servicios con características particulares entre ellos y que pertenecen a un sector o ramo determinado.

La industria se divide en tres tipos: la industria pesada, la industria ligera y la industria punta.

La industria pesada se caracteriza porque en ella se utiliza una gran cantidad de materiales así como fuerza de trabajo. Este sector clasifica a las industrias siderúrgicas, las metalúrgicas, las cementeras, las químicas de base, las petroquímicas y la automovilística.

La industria ligera se caracteriza por transformar la materia prima en productos o servicios semielaborados o elaborados listos para el consumo humano. En esta se clasifican a la industria alimentaria, la textil, la farmacéutica, la agroindustria y la armamentística

Por último encontramos a la industria punta, esta comprende agencias comerciales y gubernamentales dedicadas principalmente al desarrollo e investigación de nuevos productos y servicios. En esta se clasifica a la robótica, la informática, la astronáutica y la mecánica.

Desde hace algunos años surge el término de industria cultural impulsada por Theodor Adorno y Max Horkheimer quienes, al darse cuenta el impacto de los recursos culturales como el cine o la radio en la sociedad, convierten a este sector en una industria, esto principalmente a consecuencia de los efectos e influencias que tenían dentro del rol del individuo y la creación de identidad dentro de las sociedades.

Según la UNESCO, “el término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por *copyright* y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editorial, multimedia, audiovisual, fonográfico, producciones cinematográficas, artesanía y diseño.

El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades que incluye a las industrias culturales más toda producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial e incluye sectores como la arquitectura y publicidad.”<sup>45</sup>

Las industrias culturales se caracterizan por la creación de productos masivos y su alto grado de reproducción. Esto permite por un lado ampliar el radio de acceso a la cultura, llegando a nuevos mercados y

---

<sup>45</sup> UNESCO. (s.f.). *Comprender las Industrias Creativas, Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: [http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural\\_stat\\_es.pdf/cultural\\_stat\\_es.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf)

redefiniendo el significado de la cultura aunque, por otro lado, el simbolismo y el valor estético propio del producto o servicio cultural se pueden perder al abarcar un mayor número de personas.

Desde otra perspectiva, la industria cultural se está convirtiendo en un factor clave de la competitividad, la creación de empleos, la creación de políticas que apoyen a este sector y la acumulación de información y conocimientos que enriquezcan al desarrollo de la misma; estos se definirán de acuerdo a sus condiciones económicas, geográficas, sociales y legales.

### 3.2. EL PRODUCTO CULTURAL.

Cuando hablamos de productos culturales nos referimos a cualquier actividad en el ámbito cultural, este puede ser un bien o servicio.

“Un bien cultural es toda actividad artística de creación individual y producción en serie materializada en un soporte tangible, cuyo consumo es potencialmente masivo ante la posibilidad de una elevada difusión, si bien el mismo supone una experiencia estética individual. Todo bien cultural es también duradero y su propiedad es de quien lo adquiere.”<sup>46</sup>

Dentro de esta clasificación encontramos a la industria cinematográfica y fonográfica; medios de comunicación como la radio, la televisión y los libros, y otros medios como son el diseño o la artesanía.

“Un servicio cultural es una actividad artística que se contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución. Por ello, se trata de actividades que en cierta medida son perecederas y con reducido grado de reproducción, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única”<sup>47</sup>

En este grupo podemos mencionar la pintura, la escultura, la fotografía, la arquitectura y toda la entidad escénica, por ejemplo, el teatro, la danza, la ópera o la música.

“Los bienes culturales son excepcionales y fáciles de distinguir entre otros bienes. Los productos culturales se transforman en “culturales” cuando la gente los trata como tal: en la manera en que hablan de ellos y en los procesos de valoración, evaluación y valorización”<sup>48</sup>

Al conocer cuál es su percepción, el desarrollo de estrategias podrá adaptarse de mejor manera a sus necesidades. En el caso de México, la cultura no necesariamente es un bien que sobresalga y por el que la gente esté dispuesto a pagar; como lo pudimos observar en el capítulo 1 en las estadísticas presentadas por el INEGI.

---

<sup>46</sup> Gómez-Tarragona, Daniel. (2009) *Consumo de productos (bienes y servicios) culturales*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de: [http://www.dicendi.com/upload/ficheros/noticias/201301/breves\\_2.pdf](http://www.dicendi.com/upload/ficheros/noticias/201301/breves_2.pdf)

<sup>47</sup> Et. al.

<sup>48</sup> Leal, Jiménez Antonio; Quero, Gervilla María José. (2011) *Manual de marketing y comunicación cultural*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

Una gran parte de los encuestados asegura que no está dispuesto a pagar por asistir a las actividades culturales; a pesar de que en algunos casos los productos culturales pueden ser adquiridos sin ningún costo.

“Throsby destaca un aspecto que explica en gran medida el peculiar carácter multifacético de los productos culturales: el valor cultural, que va más allá del valor estrictamente económico y que incorpora los siguientes aspectos:

- **Valor estético:** hace referencia a los valores relacionados con la belleza y la armonía. En la valoración de este concepto incluyen factores como el entorno de consumo del producto cultural, que en ocasiones resultan determinantes en la experiencia del consumo;
- **Valor espiritual:** que desarrolla el sentido de pertenencia a un colectivo, a una comunidad (religiosa, de valores, etc.), permitiendo satisfacer necesidades del reconocimiento social, y que nos permiten en gran medida explicar el proceso de decisión de compra del consumidor cultural;
- **Valor social:** que permite vincular a colectivos que comparten un entorno social (un territorio, un barrio, etc.) a través de la vinculación con valores que comparten y a la vez los diferencian;
- **Valor histórico:** que permite la conexión con el pasado y mejora la comprensión del contexto actual;
- **Valor simbólico:** que hace referencia a la imagen que transmite el consumo de productos culturales;
- **Valor de autenticidad:** que hace referencia al carácter creativo y genuino del propio bien, que hace del producto cultural una experiencia única y personal en la que participan tanto el creador como el cliente que interpreta y hace suya la experiencia de consumo desde su perspectiva”.<sup>49</sup>

### 3.2.1. La triada del producto cultural de Othón Téllez.

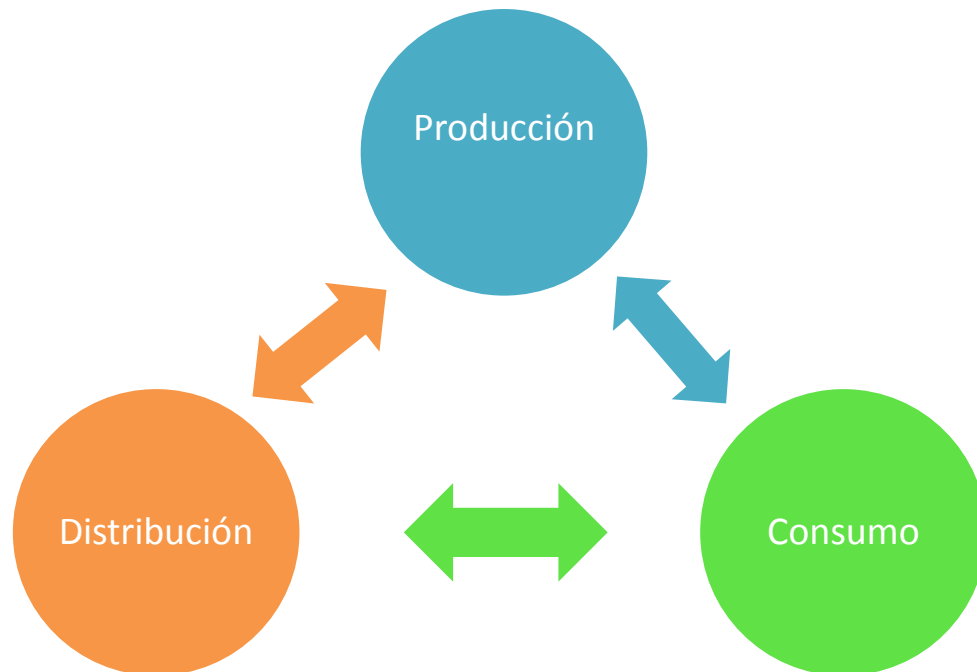
Othón Téllez, actualmente asesor internacional y en cuya trayectoria destacan proyectos como ‘cibercultura y desarrollo sustentable aplicada a la gestión de la cultura’, y quien fuera durante el periodo de 2005 a 2009 director de la Escuela Nacional de Pintura en México, propone una definición sobre los productos culturales, para lo cual toma en cuenta la lógica industrial y el modelo de análisis con base en la producción, distribución y consumo de la economía, entendiendo cómo se efectúan dichos procesos y cuáles son las relaciones existentes.

La figura 3.1. muestra la relación que guarda la triada de los productos culturales y los elementos que considera dentro de ella.

---

<sup>49</sup> Et. al. p. 26.

**Figura 3.1 Triada de los productos culturales**



**Fuente: Página web Othón Téllez**

### **3.2.1.1. Producción**

Nuestro primer elemento es la producción. En términos de economía, la producción es la creación de bienes y servicios mediante la combinación de factores necesarios para lograr satisfacer las necesidades creadas o detectadas.

La perspectiva cultural de Téllez describe al producto cultural como “aquel elaborado por el hombre como muestra de una manifestación cultural, con valores sociales de grupo que fortalecen su identidad, representan su gusto y la estética del momento histórico.”<sup>50</sup>

Dentro de este rubro encontramos tres categorías:

1. Productos artísticos: aquellos que derivan de disciplinas artísticas;
2. Artesanías: aquellos que poseen un alto contenido estético e histórico, por ejemplo los ornamentos;
3. Productos de la industria: aquellos de estética cotidiana.

<sup>50</sup> Téllez, Othón. (s.f.) *La triada cultural*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de:  
[http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=51](http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=51)

Cada una de estas clasificaciones enfrentan diversas problemáticas, por lo tanto sus estrategias de producción son diferentes.

Así mismo el factor de la época y el lugar nos muestran una evolución en dichos procesos, ya que, los adelantos científicos y tecnológicos de cada disciplina nutren y facilitan la elaboración de dichos productos. Hace cientos de años el escritor realizaba sus obras en un formato completamente diferente al que lo hace un escritor en nuestros días. Este hecho por una parte optimiza los procesos en su realización, pero por otro lado también existe la posibilidad de la pérdida de características tradicionales de la identidad cultural de determinado producto.

### **3.2.1.2. Distribución**

La distribución es el conjunto de actividades cuyo objetivo es hacer llegar nuestro producto elaborado a nuestro consumidor final. Dentro de la cultura contamos con diversos canales de distribución, los cuales son determinados por los promotores culturales. Los promotores culturales son los individuos encargados de impulsar, preservar y difundir las manifestaciones culturales haciendo frente a los nuevos retos que se presentan en el ámbito cultural en un corto, mediano y largo plazo.

Esta actividad genera particularidades en los procesos de distribución, o lo que es lo mismo, hacer llegar el producto cultural al consumidor. Para el cumplimiento de este objetivo el promotor deberá aplicar metodologías de alto impacto que se verán finalmente reflejados en el desarrollo del sector cultural.

“En la actualidad, la distribución de los productos culturales genera reflexiones en torno a la importancia de desplazar nuestros espacios de distribución cultural hacia la constitución de verdaderas industrias culturales, basadas en acciones metodológicas que nos permitan optimizar recursos y realizar seguimientos para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. El análisis de los mecanismos de distribución de los productos culturales nos permite centrar nuestro estudio en las características de la circulación de los bienes culturales de manera histórica, o bien, con base en los nuevos planteamientos de la mercadotecnia aplicada al sector cultural.”<sup>51</sup>

### **3.2.1.3. Consumo**

Esta acción corresponde a la interacción objeto- sujeto, o lo que es lo mismo, el momento en el que el individuo se ve directamente relacionado con el producto cultural, lo cual abre un campo de posibilidades de consumo. Para lograr esto es necesario que el individuo perciba el valor estético-artístico del mismo.

---

<sup>51</sup> Et. al.

Uno de los métodos implementados actualmente es la vinculación a través de estrategias de mercadotecnia, lo que nos lleva a analizarlo ya a nivel 'consumo mercantil', donde el producto cultural pasa a ser mercancía, con lo que debemos analizar con detalle sus acciones, repercusiones y significaciones culturales.

Esto nos lleva a estudiar más de cerca el tipo de consumidor así como sus comportamientos, con el objetivo de buscar soluciones óptimas que se adecuen a nuestro mercado.

### **3.3. EL MUSEO COMO UN PRODUCTO CULTURAL.**

#### **3.3.1. ¿Qué es un museo?**

Las primeras definiciones de los museos surgen en el siglo XX, entre ellas destaca la definición del ICOM (*International Council of Museums*), organización creada en 1946 para y por profesionales de los museos, el cual hoy está compuesta por cerca de 30,000 museos y profesionales alrededor del mundo. EL ICOM define al museo como "Una institución permanente sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo" <sup>52</sup>

Otra institución relevante en nuestro continente, la *American Association of Museums (AAM)* define al museo como un "centro que está organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivos esencialmente estéticos o educativos; que posee, cuida o utiliza objetos tangibles, sean animados o inanimados, y los exhibe periódicamente; que tiene como mínimo un profesional o equivalente a jornada completa y que está abierto al público de forma regular... al menos 120 días al año" <sup>53</sup>

#### **3.3.2. Tipos de museos.**

Una vez entendido el objetivo del museo pasamos a clasificar los diversos tipos de museos que podemos encontrar. Cada uno de ellos difiere en cuanto a sus contenidos, alcances y retos ante los diferentes públicos que podemos encontrar, ya sea dentro de una región en específico, un país e inclusive fuera de él.

Dentro de la clasificación de los museos se encuentra:

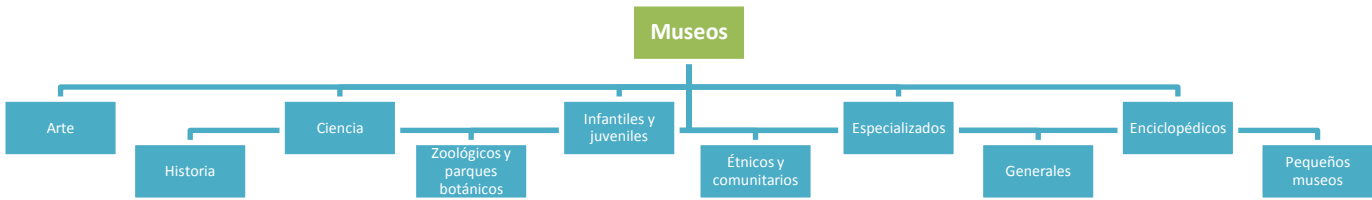
---

<sup>52</sup> ICOM. (2012) *Definición de museo*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

<sup>53</sup> Kotler Philip, Kotler Neil. (2008). "*Estrategias y marketing de museos*". España. 2da. Edición. Barcelona, España. Ed. Ariel S.A.



**Fig. 3.2. Tipos de museos.**



**Fuente: Estrategias y marketing en museos.**

### **3.3.2.1. Museos de arte.**

Los museos de arte suelen ser un reto en el ámbito cultural debido a diversos factores. Por una parte los museos de arte se distinguen por tener dos tipos de públicos, por una parte se encuentran los patronos, coleccionistas y donadores y por otra parte los visitantes, amigos de museo y público en general. Los primeros suelen tener un rango social elevado, además de ser aquellos quienes ofrecen recursos, aportan obras o sostienen los museos. Además son un punto clave para los museos, ya que entre ellos suele existir algún tipo de competencia por conseguir determinado apoyo o alguna obra. Cabe mencionar que los museos de arte implican altos costos. En segunda instancia tenemos un público que resulta de menor transcendencia, a final de cuentas consumidor interesado en las bellas artes.

El reto resulta aún mayor cuando es necesario atraer a nuevos públicos, esto se debe principalmente a que las personas se encuentran poco sensibilizadas con las artes más que con otras áreas de conocimiento. Otro aspecto importante surge del contenido de la obra; el arte contemporáneo suele resultar controversial, confuso e inclusive de mal gusto para ciertas personas.

### **3.3.2.2. Museos de historia, centros de interpretación histórica, edificios y lugares históricos.**

Los museos de historia suelen tener puntos de vista encontrados en las personas. Por una parte existe un gran interés por asistir a ellos, sin embargo son pocas las visitas que se tienen a ellos. Estas son, en su mayoría, personas con un estatus social “acomodado”, con un nivel de educación avanzado y están dispuestos a invertir sus recursos en algo que les dé conocimiento a futuro.

Las visitas a estos museos suelen incrementar en días conmemorativos relacionados con el tema.

“Un objetivo es conectar a los visitantes con la experiencia histórica vinculando procesos y acontecimientos históricos genéricos con fuerzas dentro de sus propias comunidades y familias. Los museos

están utilizando elementos tanto personales como narrativos para hacer la historia actual y motivadora.”<sup>54</sup>

### **3.3.2.3. Museos de ciencia y centros de interpretación científica y tecnológica.**

La tendencia por la asistencia a estos museos ha incrementado paulatinamente debido a que estos son de gran apoyo en el campo educativo para aumentar las aptitudes y capacidades de los estudiantes, esto debido a que complementan la educación formal adquirida en las aulas con la llamada ‘informal’ con la que se complementa fuera de ellas. “Los museos y centros de ciencia están orientados a los procesos más que a los objetos; esto les confiere, en comparación con la mayoría de los demás tipos de museos, un mayor contacto con los visitantes y una mayor implicación del público.”<sup>55</sup>

Este tipo de museos demandan una mayor cantidad de personal con una preparación adecuada de acuerdo al tema que se maneja, así como una gran atención en el buen funcionamiento de los equipos tecnológicos e interactivos.

### **3.3.2.4. Museos de historia natural, antropología y etnografía.**

Los museos de esta categoría se han convertido en un paradigma debido a los cambios que han tenido en los últimos años. Un punto clave se debe a que la aparición de estos museos surgen como organizaciones de científicos e investigadores.

Cabe mencionar que los museos de historia natural, antropología y etnografía son unos de los más caros de mantener debido a los altos costes de mantenimiento y preservación de los objetos, así como las amplias plantillas que estos requiere. Otro punto importante son los cambios que estos han tendido, dejando las clásicas vitrinas para recrear ambientes que contextualicen con el tema o la región que se desea tratar.

### **3.3.2.5. Parques zoológicos y jardines botánicos.**

Los zoológicos y jardines botánicos constituyen la categoría más visitada alrededor del mundo y la más cara de mantener.

La idea de los zoológicos surge en Egipto en el año 1,500 a.C. como colecciones privadas de fieras propiedad de los nobles y reyes. Para el siglo XIX la visión cambia, teniendo como tendencia el exhibir a la mayor cantidad de personas posible para su goce y disfrute un gran número de animales bellos y exóticos. Actualmente la tendencia se inclina hacia la preservación y cuidado de las especies principalmente en peligro de extinción, inclusive en ellos se llevan a cabo experimentos innovadores en el campo de la genética orientados al campo de

---

<sup>54</sup> Et. al. P. 46-47

<sup>55</sup> Et. al. P. 47

la genética, medicina veterinaria y conservación de la vida salvaje, así como protección y conservación del medio ambiente.

#### **3.3.2.6. Museos infantiles y juveniles.**

Esta es una de las tipologías de museo que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años. El modelo curatorial, así como museológica y museográfica de los museos infantiles y juveniles ha sido basado en modelos educativos enfocados al aprendizaje práctico-experimental de Jean Piaget, María Montessori y John Dewey. Esto debido a que hay pruebas que indican que la estimulación de los sentidos y el aprendizaje son mayores durante la niñez. Cada museo varía de acuerdo a sus métodos y sus objetivos.

Actualmente, uno de los mayores retos a los que se enfrenta esta clasificación es llegar a las minorías.

#### **3.3.2.7. Museos étnicos y comunitarios.**

Esta categoría se enfoca principalmente a la representación e interpretación de diversos colectivos; muestran sus culturas locales desde su propia perspectiva, primeramente para los miembros de su mismo grupo y en segunda instancia a un público general. Para reforzar su identidad cultural crean nexos a través de obras, objetos, ideas y símbolos. El gran problema que surge a través del mismo es que, al ser un museo creado para y por este mismo grupo, se limita a una misma postura y llegar únicamente al grupo para el que fue creado.

#### **3.3.2.8. Museos especializados.**

Este tipo de museos suelen tener un carácter un tanto 'comercial'. En ellos suele conservar todo tipo de artefactos, especímenes y objetos fuera de lo común. Diversas empresas e industrias utilizan y crean este tipo de museos para exhibir sus logros comerciales y celebrar los productos que las han hecho famosas.

#### **3.3.2.9. Museos generales.**

Los museos generales suelen albergar colecciones relacionadas con campos de conocimiento y la actividad humana tales como las bellas artes, las artes decorativas, las etnológicas, las arqueológicas, las antropológicas, entre otras; por lo general suelen englobar dos o más disciplinas en un mismo lugar. La unión de estos elementos da la oportunidad de explorar diferencias, realizar comparaciones e investigar diferentes modelos del arte y la naturaleza.

### **3.3.2.10. Museos enciclopédicos.**

Se denominan así a museos que incorporan obras de culturas, civilizaciones y periodos históricos diferentes. Los temas que incluyen pueden ser las bellas artes, las artes decorativas y las artesanías.

Algunos de los museos más conocidos son el Louvre en Paris, el *Metropolitan Museum of Art* de Nueva York o el *British Museum* en Inglaterra.

### **3.3.2.11. Pequeños museos.**

La mayor parte de los museos alrededor del mundo son representados por este grupo. Estos se caracterizan por tener una ubicación no siempre accesible o en poblaciones pequeñas, se desconoce su existencia, no son sitios turísticos, el préstamo de piezas de otros museos es limitado o nulo pero sobre todo, los recursos económicos para su sobrevivencia así como los apoyos son escasos. Muchas de ellas están arraigadas a las prácticas comunitarias tradicionales. Generalmente tienen un gran potencial pero se resisten a implantar nuevos conceptos y técnicas de gestión museística. Un factor clave en el desarrollo de este tipo de museos son la captación de profesionales, el voluntariado, el desarrollo de nuevos productos y servicios y las características de cada región, así como la búsqueda de apoyos, patrocinios, colaboraciones, marketing y relaciones públicas.

## **3.4. CONCEPTOS BÁSICOS.**

### **3.4.1. Museología y museografía.**

La museología y la museografía representan parte del proceso de comunicación que existe entre el objeto y el público. Para que una exposición tenga éxito es necesario tomar en cuenta aspectos como el espacio, el público al que se va a dirigir, el contenido de la información, el tipo de obra, etcétera para que tenga éxito.

Comencemos entendiendo que la museología como ciencia humana (Bernard Deloche), abarca todos los estudios teóricos y filosóficos de lo que es el museo y de cómo se puede organizar. El término museología se entiende también como la técnica que conlleva la aplicación a la práctica todas las anteriores.

Por otra parte encontramos un término similar, la expografía, la cual cumple la función de relacionar la obra con el espacio y finalmente así la función primordial de los museos: la de mostrar. Esta abarca todos conocimientos prácticos y técnicos que van desde la iluminación o la conservación hasta los más sutiles del diálogo del objeto con la arquitectura, la ordenación y la relación entre las piezas de una exposición, la percepción del visitante y el estudio de los puntos de vista.

“El término de museografía, que hizo su aparición a partir del siglo XVIII, es más antiguo aún que el término de museología y reconoce tres acepciones específicas:

1. Actualmente, la museografía se define como la figura práctica o aplicada de la museología, es decir, el conjunto de técnicas desarrolladas para llevar a cabo las funciones museales y particularmente las que conciernen al acondicionamiento del museo, la conservación, la restauración, la seguridad y la exposición. La palabra misma ha sido utilizada desde mucho tiempo en concurrencia con el término museología para designar las actividades intelectuales o prácticas atinentes al museo. Se usa por lo regular en el mundo francoparlante pero raramente en los países angloamericanos que prefieren la expresión práctica de museo (*museum practice*). Por su parte, numerosos museólogos del Este han utilizado el concepto de museología aplicada, es decir, la aplicación práctica de los resultados obtenidos por la museología como una ciencia en formación.
2. El uso de la palabra museografía procura designar el arte de las técnicas de la exposición. Desde hace algunos años se ha propuesto el término expografía para referirse a las técnicas vinculadas con las exposiciones, ya sea que se sitúen en un museo o en un espacio no museal. El museógrafo, como profesional de museos, debe tener también en cuenta las exigencias del programa científico y de gestión de colecciones y apuntar a una presentación adecuada de los objetos seleccionados por el conservador, conocer los métodos de conservación e inventario de objetos, situar en escena los contenidos al proponer un discurso que incluya mediaciones complementarias susceptibles de ayudar a la comprensión y preocuparse por las exigencias de los públicos cuando moviliza técnicas de comunicación adaptadas a la correcta recepción de los mensajes. Su objetivo es coordinar a menudo como jefe o encargado de proyectos, el conjunto de competencias científicas y técnicas que obran en el seno del museo, organizarlas a veces confrontarlas y arbitrarlas. La museografía parte del marco de la escenografía – entendida como el conjunto de técnicas de acondicionamiento del espacio- del mismo modo que la escenografía parte del marco de la arquitectura de interiores.
3. Antiguamente, por su etimología, la museografía designaba la descripción del contenido del museo. Del mismo modo que la bibliografía constituye una de las etapas fundamentales de la investigación científica, la museografía se concibe para facilitar la investigación de las fuentes documentales de los objetos a efectos de desarrollar un estudio sistemático.”<sup>56</sup>

“Etimológicamente, la museología es ‘el estudio del museo’ y no su práctica, la cual remite a la museografía. No obstante, confirmado en su contenido más amplio a lo largo de los años ’50 y su derivado museológico

---

<sup>56</sup> Desvallés, André, Mairesse. (2009). François, *Conceptos clave de museología*. Armand Colin. P. 57

(sobre todo en su traducción literal inglesa *museology* y su derivado *museological*) ha encontrado cuatro acepciones bien claras:

1. La primera acepción y la más difundida de acuerdo con el sentido común, tiende a aplicar ampliamente el término ‘museología’ a todo lo que concierne al museo.
2. La segunda acepción del término se utiliza generalmente en gran parte de las redes universitarias occidentales y se aproxima al sentido etimológico del término: el estudio del museo. Las definiciones más utilizadas se acercan a la propuesta de Georges Henri Rivière: ‘La museología es una ciencia aplicada, la ciencia del museo. Estudia su historia y su rol en la sociedad; las formas específicas de investigación y de conservación física, de presentación, de animación y de difusión; de organización y de funcionamiento; de arquitectura nueva o musealizada; los sitios recibidos o elegidos; la tipología; la deontología’.
3. A partir de los años ‘60, en los países del este, a museología llega a ser considerada como un verdadero campo científico de investigación de lo real. ‘La museografía es una disciplina científica independiente, cuyo objetivo de estudio es la actitud específica del Hombre frente a la realidad, la expresión de sistemas mnemónicos que se han concretizado bajo diferentes formas museales a lo largo de la historia. La museología es una ciencia social surgida de disciplinas científicas documentales y contribuye a la comprensión del hombre en la sociedad’.
4. La Nueva Museología ha influido ampliamente en la museología de los años ‘80. (...) Su interés se dirige a los nuevos tipos de museos concebidos en proposición al modelo clásico y a la posición central que ocupan en ellos las colecciones: se trata de ecomuseos, los museos de sociedad, los centros de cultura científica y técnica y, de manera general, la mayor parte de las nuevas propuestas que tienden a utilizar el patrimonio en favor del desarrollo local.
5. Finalmente, la museología según la quinta acepción engloba a todas las otras, cubre un campo muy vasto que comprende el conjunto de tentativas de teorización o de reflexión crítica vinculadas con el campo museal.”<sup>57</sup>

### 3.4.2. El guía de museo y el público.

“Los museos ofrecen experiencias, ideas y satisfactores que no pueden encontrarse en otros lugares. Tal aportación deriva de los objetos auténticos de índole natural, histórica, científica y artística que los museos poseen y exhiben; de las experiencias sensoriales con los objetos tridimensionales que presentan e interpretan,

---

<sup>57</sup> Et. Al. P. 57

y de la investigación, erudición e interpretación desarrolladas a partir de las colecciones y exposiciones de los museos.”<sup>58</sup>

El guía del museo juega un papel primordial, ya que es un vínculo entre el objeto y el público; este tiene por objetivo transmitir de forma clara y objetiva el mensaje implícito adaptándose a cada tipo de público. Desde un punto de vista particular, el guía juega un rol fundamental en el museo al ser el creador de la **experiencia *in situ*** y de él dependerá no sólo que el mensaje transmitido sea el correcto, sino que la influencia que tendrá en el público se puede llevar más allá. Recordemos que el sector cultural aún tiene grandes retos, y en países como México los museos no siempre suelen ser el principal producto cultural consumido. La experiencia que se tiene dentro de una exposición o museo puede determinar factores de consumo futuros, esto es, la persona que asiste a una exposición y además tiene la oportunidad de que una persona lo lleve de la mano a través de la visita obtenga una experiencia agradable y amena tiene mayor posibilidad de regresar e inclusive incrementar su consumo cultural dentro y fuera de dicho museo.

### 3.4.3. Rasgos y factores del desarrollo empresarial en los museos.

“Los antiguos asesores financieros de estas instituciones y actividades, se han convertido en los últimos años en sus auténticos gestores, aplicando paulatinamente los principios de la empresa. Temas como autofinanciación y obtención de beneficios, están a la orden del día. Prescindiendo de todos los matices éticos, es innegable que las nuevas directrices políticas, económicas, técnicas y estéticas, buscan su transformación para convenir este mundo en ‘rentable’. Los especialistas, deben ser capaces de dar una respuesta profesional para ‘reorientar’ estas innegables ventajas sin perder sus principios básicos”<sup>59</sup>

Con una gran relación encontramos el campo de la economía aplicada a la cultura, dando origen a la conocida Economía de los Museos. De ella derivan cuatro relaciones:

“1.La relación del museo con el territorio o el espacio donde se ubica el museo, dando lugar a estudios relativos al Impacto Económico de los Museos, estudios que en los últimos años ha tenido una importante relevancia mediática.

2. La relación de la institución con sus promotores, sean estos públicos o semipúblicos (caso europeo) o privados (caso americano). Esta segunda dimensión, especialmente en el vector de la Economía Pública y desde el ámbito normativo, tiene que dar respuestas a si el sector público debe o no proveer de servicios museísticos y qué bienes públicos debe proveer, así como a qué fallos de mercado da respuesta. Una vez resuelta esta

---

<sup>58</sup> Kother Philip, Kotler Neil “Estrategias y marketing de museos”. (2008). España. 2da. Edición. Barcelona, España. Ed. Ariel S.A. P.30

<sup>59</sup> Rico, Juan Carlos. (1996). *Montaje de exposiciones*. España. Silex Ediciones. p.13

cuestión, se constata la circunstancia que en los museos, al igual que en otros sectores artísticos, los intercambios entre los agentes (públicos o privados) se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos.

3. La relación con sus objetos y contenidos, especialmente en el caso de los museos de arte, entendida como una disciplina que analiza, habitualmente en un enfoque microeconómico, todos aquellos aspectos relacionados con los bienes artísticos: los precios de las obras de arte, su rentabilidad financiera y los procesos de confrontación de la demanda y la oferta. El funcionamiento del mercado del arte, y la utilización –histórica y presente- de objetos artísticos como activos financieros o depósitos de valor muestra las suficientes singularidades para resultar atractivo al análisis económico.

4. El proceso productivo. La economía ha considerado a los museos como unidades de producción, multiproducto y multiservicio, y ha aplicado sus herramientas de gestión para su análisis. Es en esta última perspectiva donde la reflexión se origina a partir del interrogante sobre qué es lo que produce el museo, cuál sería su función y producción y cómo se relaciona con los criterios de eficiencia y eficacia. La peculiaridad de la institución hace que la mirada se oriente hacia las particularidades de las instituciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y finalmente a las características de las instituciones culturales”<sup>60</sup>

Como podemos observar, la cultura ha sobrepasado los horizontes que hasta hace algunos años era imposible de imaginar. Aún en nuestros días resulta difícil pensar que esto puede tener un impacto positivo en el sector principalmente por el temor de que la esencia, el valor o el significado de determinado objeto cultural se pierdan durante el proceso debido a la masificación.

Sin embargo masificación no significa únicamente replicar la obra o la pieza, este también puede referirse a la cantidad de personas a las cuales involucramos dentro de nuestro acercamiento a la obra.

La transformación de objeto a producto radica principalmente en la percepción que se tiene del mismo y la forma en que es ofrecido; resulta ser una adaptación a las necesidades y la demanda de un mercado que se encuentra en constante cambio. Los cambios en la sociedad implican cambios en la manera de percibir las cosas, entre ellos los productos culturales.

En el caso específico de los museos hay que distinguir entre las piezas o las obras que exhibe y el producto cultural. Si consideramos al museo como un producto cultural, el cual será ofrecido a determinado grupo de personas no necesariamente reduce su valor sea cual sea la categoría en la que posicionemos, por el contrario, esa misma pieza u obra pueden atraer al museo a un gran número de personas la cuales están interesadas en conocerla, esto puede generar a su vez un valor simbólico adicional creado a través de la experiencia adquirida en él.

---

<sup>60</sup> Asuaga, Carolina. (2006). *Los museos: Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo*. Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.



Por lo tanto, el impacto que se puede lograr al utilizar las estrategias idóneas para atraer a un mayor número de personas para que conozcan o vivan la experiencia dentro de un museo, se verá reflejado no solo dentro de los estados financieros de los museos, sino también se verá reflejado en el entorno económico y social que rodea al museo, aportando también un valor al sector cultural.



# CAPÍTULO 4

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
COMO DIFUSOR CULTURAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO

## 4.1. LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

Los antecedentes de la Universidad Nacional Autónoma Nacional de México datan del 21 de Septiembre de 1551 con la creación de la Real y Pontificia Universidad de México, abriendo el 25 de Enero de 1553 bajo un concepto muy parecido al que se manejaba en las universidades europeas.

Como parte de la Universidad, con el paso de los años, se establecieron espacios dedicados al estudio específico de algún ramo como la real Escuela de Cirugía, el Real Colegio de Minería, la Academia de San Carlos; así como establecimientos para el estudio de la medicina, la ingeniería, la teneduría de libros, la arquitectura y la jurisprudencia.

En 1867 el doctor Gabino Barreda estableció la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo plan de estudios fue inspirado en el plan de estudios de Augusto Comte.

Los antecedentes de la Universidad más modernos datan del proyecto presentado por Justo Sierra en la cámara de diputados el 11 de febrero de 1881. En este proyecto se incluyó como partes de la institución a las escuelas de Bellas Artes, Comercio y Ciencias Políticas, Jurisprudencia, Ingenieros y Medicina; la Escuela Normal, Altos Estudios, Escuela Nacional Preparatoria y Secundaria de Mujeres.

El 30 de Marzo, dentro del marco del centenario de la Independencia, fue anunciado por el presidente de la República el acuerdo de la apertura de la Universidad Nacional.

Desde entonces, diferentes hechos y circunstancias han marcado la historia de la Universidad. Actualmente los objetivos de la Universidad se enfocan a tres puntos: la educación, la difusión cultural y la investigación.

La Universidad Nacional Autónoma de México se define como “una corporación pública –organismo descentralizado del Estado -dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, **y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.**”<sup>61</sup>

La UNAM no solo tiene presencia a nivel nacional; a nivel mundial es considerada una de las mejores universidades. En 2013 el *Academic Ranking of World Universities* posicionó a la Universidad en el lugar 151-200<sup>62</sup>, la cual califica a las 500 universidades más importantes del mundo; por otro lado el *QS World University Ranking By Subject* la posiciona en el número 163, destacando en el área de artes y humanidades y ciencias sociales y administración<sup>63</sup>. A nivel Latinoamérica, la UNAM es considerada una de las más representativas,

---

<sup>61</sup> Universidad Nacional Autónoma de México. (2005). *Ley Orgánica de la UNAM versiones: español, inglés y francés*. Oficina del Abogado General, Ciudad Universitaria, México. DF.

<sup>62</sup> Shanghai Ranking. (2013). *Academic Ranking of World Universities* Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html>

<sup>63</sup> *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Rankings*. Recuperado el día 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.topuniversities.com/node/4194/ranking-details/world-university-rankings/2013>

ocupando el sexto lugar de esta lista, superando al Tecnológico de Monterrey y la *Universidade Federal do Rio de Janeiro*<sup>64</sup>.

En cuanto a educación, durante el periodo escolar 2013-2014, la UNAM tiene una matrícula registrada de:

- 26,878 alumnos en Posgrado
- 190,707 alumnos en Licenciatura
- 111,982 alumnos en Bachillerato
- 815 alumnos en Técnico y Propedéutico de la Escuela Nacional de Música

Su oferta educativa está compuesta por:

- A nivel posgrado:  
40 programas de posgrado con 90 planes de estudio de maestría y doctorado  
34 programas de especialización con 196 orientaciones
- A nivel licenciatura:  
105 carreras con 177 opciones educativas
- A nivel técnico profesional:  
29 carreras o salidas terminales técnicas
- A nivel educación media superior:  
3 planes de estudio de bachillerato

Su infraestructura cuenta con:

- A nivel superior: 13 facultades, 7 unidades multidisciplinares y 4 escuelas
  - A nivel bachillerato: 9 Planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y 5 Planteles de Colegio de Ciencias y Humanidades
  - Institutos y centros de investigación: 31 institutos, 15 centros y 10 programas universitarios<sup>65</sup>
- Además de tener sedes en los diversos estados de la República y en el extranjero.

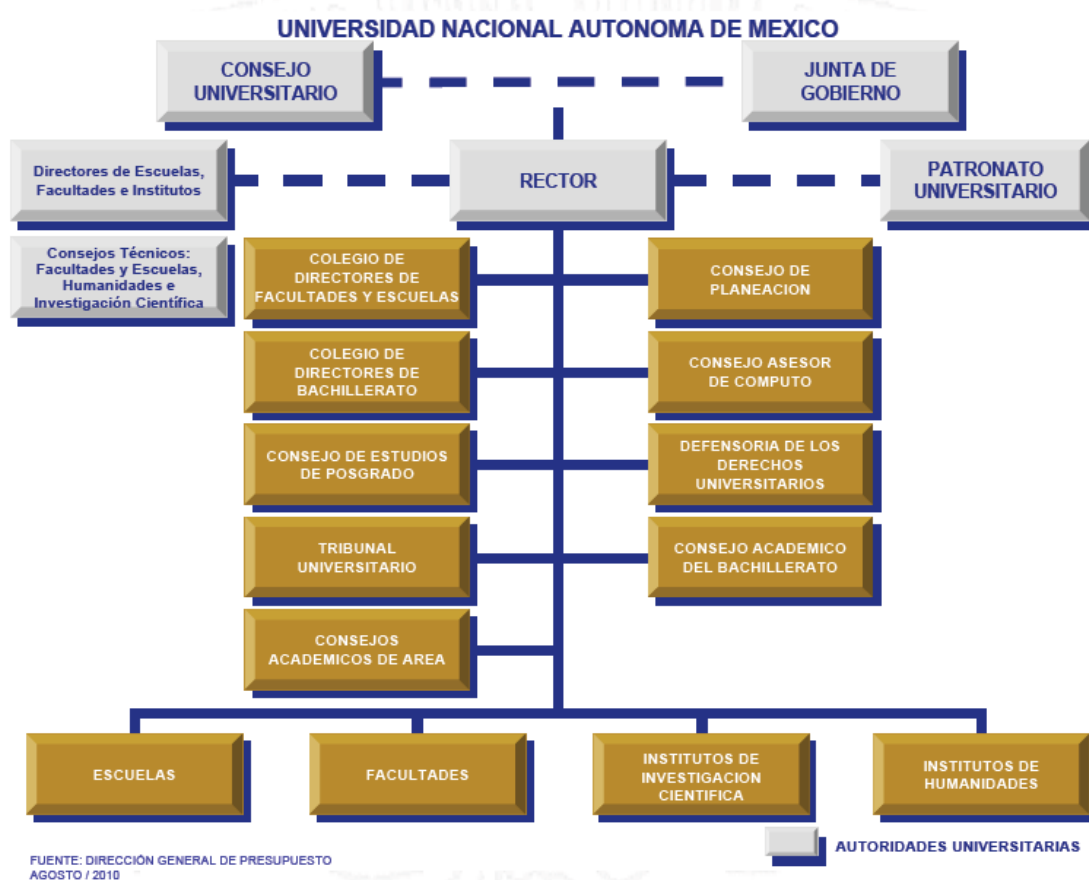
La estructura organizacional de la Coordinación de Difusión Cultural está conformada de la siguiente manera:

---

<sup>64</sup> QS Latin American University Rankings 2013. Recuperado el 18 de septiembre del 2013 de: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>

<sup>65</sup> Universidad Nacional Autónoma de México. (2013) *La UNAM en números*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

Fig. 4.1. Organigrama Universidad Nacional Autónoma de México



Fuente: Página web UNAM

## 4.2. COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL.

La Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM tiene por objetivo “promover la creación en los diferentes terrenos del arte, y difundir las expresiones culturales y artísticas en todos los géneros, así como los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos que se desarrollan en la Universidad, para enriquecer la formación de los alumnos, beneficiar lo más ampliamente posible a toda la sociedad mexicana y fortalecer la identidad nacional.”<sup>66</sup>

Entre los objetivos que describe en el Plan de Desarrollo 2011-2015 se tiene el “fortalecer la difusión de la cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y

<sup>66</sup> Coordinación de Difusión Cultural (2009) *Quiénes somos*. Recuperado el día 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.cultura.unam.mx/?tp=articulo&id=1075&ac=mostrar&Itemid=299&ct=0>

desarrollo de nuevos valores”<sup>67</sup>, para lo cual se pretende llegar como primer objetivo a los alumnos de nivel bachillerato, la creación de un módulos especiales para la difusión cultural, buscar el fortalecimiento de las actividades y programas que se desarrollan en las escuelas y facultades, la detección de nuevos talentos, la formación de nuevos públicos, la ampliación de su cobertura, apoyos a la OFUNAM y a la Orquesta Juvenil Universitaria, difundir la cultura científica e impulsar la venta del arte universitario en las instalaciones de la Escuela Nacional de Artes Plásticas.

La Coordinación de Difusión Cultural cuenta con espacios destinados a actividades de índole recreativa y cultural, entre los que se encuentran:

- Antiguo Colegio de San Ildelfonso
- Casa del Lago Juan José Arreola
- Centro Cultural Universitario (CCU)
- Centro Cultural Universitario Tlatelolco (CCUT)
- Centros de Estudios Cinematográficos (CUEC)
- Centro Universitario de Teatro (CUT)
- Museo de Arte Contemporáneo (MUAC)
- MUAC Roma
- Museo Experimental El Eco
- Museo Universitario del Chopo
- Teatro Santa Catarina

Entre sus medios de comunicación encontramos:

- Radio UNAM
- TV UNAM
- Redes sociales
- Descarga Cultura UNAM

Clasificación de actividades (servicios que ofrece):

- Artes visuales
- Cine

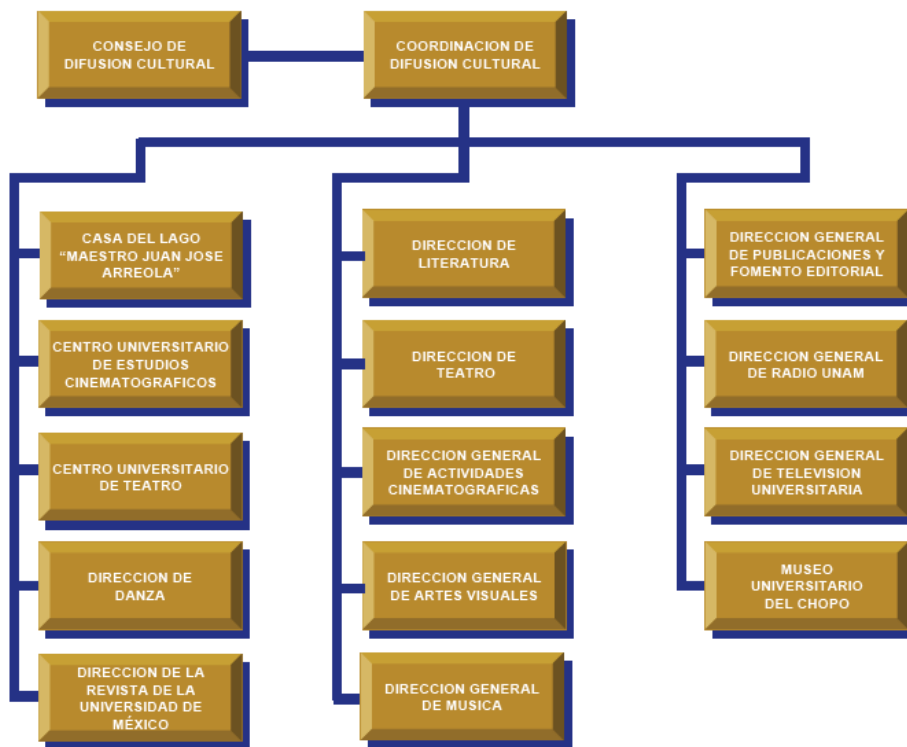
---

<sup>67</sup> UNAM (2011). *Plan de desarrollo 2011-2015*. México, D.F. UNAM pp. 18-19

- Cursos, talleres y conferencias
- Danza
- Literatura y publicaciones
- Música
- Podcast
- Radio
- Teatro
- Televisión
- Visitas guiadas

La estructura organizacional de la Coordinación de Difusión Cultural está conformada de la siguiente manera.

**Fig.4.2. Organigrama Coordinación de Difusión Cultural**



FUENTE: DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO  
AGOSTO / 2010

Fuente: Página web UNAM

### 4.3. CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO.

La idea de crear este espacio surge cuando, en 2005, la Secretaría de Relaciones Exteriores cambia su sede ubicada en Tlatelolco al Centro Histórico. El Gobierno del Distrito Federal es quien cede a la Universidad Nacional Autónoma de México este espacio para crear lo que hoy conocemos como el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, con el fin de preservar la historia y representatividad del lugar. En el año 2007, este espacio abre sus puertas al público.

“El Centro Cultural Universitario Tlatelolco es un complejo multidisciplinario dedicado a la investigación, estudio, análisis y difusión de los temas relacionados con el arte, la historia y los procesos de resistencia. Promueve la formación cultural de la comunidad inmediata, de los universitarios y del público en general, concebidos como agentes de interacción participativa con la UNAM. De esta manera, preserva y activa sus acervos artísticos y documentales, así como las colecciones asociadas a sus espacios museísticos; siendo un referente del trabajo multidisciplinario, académico y artístico vinculado estrechamente con el quehacer universitario, que permita atraer y atender al público en general y a la comunidad inmediata, generando un impacto significativo en su vida cotidiana.”<sup>68</sup>

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco cuenta con una amplia oferta de espacios y actividades, entre las que encontramos:

- Exposiciones permanentes  
Conformadas por el Memorial del 68, el Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen.
- Exposiciones temporales  
Estas son adaptadas con una temporalidad de entre 2 y 4 meses en espacios como el Salón Juárez, sala del Memorial del 68 o en ocasiones es el vestíbulo principal, de acuerdo a la magnitud y características que estas requieren.
- UVA  
La Unidad de Vinculación Artística fue creada con el objetivo de ofrecer a la comunidad talleres en las distintas ramas del arte como son: danza, teatro, música, circo, nuevos medios, literatura, entre otros.
- CELE  
Este espacio ofrece cursos de idiomas y cómputo dirigidos al público en general.
- La Linterna Mágica

---

<sup>68</sup> Centro Cultural Universitario Tlatelolco. *Nosotros*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/visitanos9.html>



Proyecto de cine para niños realizado en colaboración de Circo 2.12, Buró de Desarrollo Cultural y el Centro Cultural Universitario Tlatelolco

- Regaladores de palabras

Proyecto dirigido a niños y jóvenes, el cual difunde literatura universal de autores clásicos y contemporáneos de todo el mundo.

- Cine

Espacio que se presta para diferentes ciclos, festivales y eventos realizados por empresas públicas y privadas, así como organizaciones e instituciones relacionadas con el mundo cinematográfico.

- Unidad de seminarios

La Unidad de Seminarios es el área encargada, entre otras actividades, de ofrecer servicios de arrendamiento y logística de eventos externos al Centro Cultural. Los espacios destinados para tal efecto son: Auditorio Alfonso García Robles, Salón Juárez, Terraza del Salón Juárez, Vestíbulo del Salón Juárez, Vestíbulo Principal y las Salas I, II y III.

Además con tener diversas actividades organizadas a lo largo del año por la misma universidad y otras instituciones, las cuales varían de acuerdo a la capacidad y proyectos planeados por la Universidad y el Centro Cultural.

## **4.4. LAS EXPOSICIONES PERMANENTES: MEMORIAL DEL 68, MUSEO DE TLATELOLCO Y COLECCIÓN STAVENHAGEN.**

### **4.4.1. Memorial del 68**

“El Memorial del Movimiento Estudiantil de 1968 está formado por una instalación multimedia, cuyo contenido está sustentado por material de cine, video, fotografía y audio, así como por objetos y documentos que contextualizan ampliamente el Movimiento en un horizonte histográfico:

- Preámbulo y contexto político y social, nacional e internacional de los años sesenta
- Cronología del Movimiento Estudiantil
- Repercusiones en la vida política y social de México

Por su relación con la investigación histórica y por los numerosos recursos técnicos que emplea, el Memorial tiene como objetivo un cambio constante de la información que lo compone, así como la puesta al día de su contenido”<sup>69</sup>

#### 4.4.2. Museo de Tlatelolco

“En este espacio se exhiben más de 4,000 piezas procedentes de las excavaciones realizadas desde el año 1944, en lo que fuera la ciudad mexicana de Tlatelolco. Se trata de un museo de sitio, que se hermana con la zona arqueológica, para mostrar las raíces y la historia tlattelolcas desde el tiempo prehispánico hasta la actualidad.

El museo está dividido en dos salas, donde se muestra la historia prehispánica y colonial de Tlatelolco. Los temas principales abarcan los orígenes y fundación de la ciudad en el islote o *xaltilloli*, la secuencia de gobernantes y los cambios más importantes ocurridos en cada periodo, el proyecto económico plasmado en el tianguis, el esplendor de la sociedad mexicana tlattelolca, la conquista y el periodo novohispano. Además, se desarrollan temáticas particulares tales como el uso del color, la elaboración de textiles, la fauna y la flora y la importancia y desarrollo de la conservación y de la investigación arqueológica.”<sup>70</sup>

Cabe mencionar que, por su ubicación, el museo permite al espectador tener una visión de la historia más cercana y real.

#### 4.4.3. Colección Stavenhagen.

“Este espacio exhibe más de 500 piezas prehispánicas originarias de diferentes regiones del país como Nayarit, Colima, Puebla, Veracruz, Guerrero, Campeche y el Centro de México que comprenden las culturas zapoteca, maya y mexicana, entre otras.

La finalidad de la muestra es dar a conocer algunos ejemplos de la maestría, con que los pueblos prehispánicos elaboran objetos en diferentes materiales creado por los pueblos prehispánicos.

Los espacios del museo reflejan diferentes temáticas enfocadas a la vida cotidiana, las costumbres y las creencias: el ciclo de la vida, la expresión y el lenguaje, el vínculo de los animales con el hombre, la vida de la muerte, y música y chamanismo, entre otros.”<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Memorial del 68. (s.f.). Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/museos1.html>

<sup>70</sup> Museo de Tlatelolco. (s.f.). Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco.html>

<sup>71</sup> Colección Stavenhagen. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: [http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco\\_3.html](http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco_3.html)

## **4.5. EL IMPACTO, LA IMPORTANCIA Y LA RELEVANCIA DEL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO.**

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco, como se mencionó con anterioridad, tiene por objetivo el fomento a la cultura tanto en la comunidad Universitaria como a la comunidad que habita en los alrededores.

Para lograr estos objetivos, el Centro Cultural maneja tres líneas estratégicas:

### **4.5.1. Vinculación universitaria**

“A partir de su replanteamiento general como espacio universitario, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco desarrollará diversos programas que busquen la vinculación comunitaria, dentro y fuera de la UNAM, cuyo enfoque fortalezca el sentido de la difusión cultural como parte esencial de la formación integral de los puntos universitarios y del público en general; buscando ser un punto de encuentro académicos para la realización de proyectos curatoriales, ciclos de conferencias, simposios, cursos y talleres. Estas actividades darán lugar a la convergencia de proyectos con carácter plenamente universitario, constituyendo una de las líneas de trabajo más intensas y redituables del CCUT.”<sup>72</sup>

### **4.5.2. Resistencias**

“El trasfondo histórico-social de Tlatelolco constituye el fundamento esencial del Centro Cultural Universitario Tlatelolco para abordar los fenómenos de resistencia, en los contextos nacional e internacional, a partir de todas sus manifestaciones simbólicas; siendo un foro de estudio, análisis y discusión de los procesos que dan lugar, tanto a réplicas y desacuerdos, como a nuevos modos de representación creativa desde las diferencias, abriendo así una nueva vía de reflexión en torno a la multiculturalidad. El CCUT no busca ser un espacio para la disidencia o la exclusión, en cambio, promoverá la articulación social de las distintas formas de pensar.

### **4.5.3. Comunidad**

“El Centro Cultural Universitario Tlatelolco está ubicado al norte de la ciudad de México, donde confluyen diversos barrios populares con poco acceso a propuestas culturales, en este contexto, el propósito del CCUT es ofrecer un espacio que reactive y enriquezca, a través de sus programas académico, expositivo y de vinculación, la vida comunitaria de la zona e incida en su desarrollo social, promoviendo con ello el espíritu universitario bajo los principios de equidad, justicia, laicidad, multiculturalidad, calidad académica y libertad de pensamiento”<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> *Líneas estratégicas del CCUT.* (s.f.). Recuperado el 29 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/visitamos9.html>

<sup>73</sup> Et. Al. (s.f.)

A lo largo de este capítulo se ha podido observar que, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México representa un agente cultural importante en la Ciudad de México que abarca diversos sectores de la población. Su oferta es amplia y diversificada. Una de las grandes ventajas que tiene este espacio es que puede existir una gran interacción entre las diversas actividades y servicios que ofrece, lo que incrementa su alcance con el público.

En cuanto a las exposiciones permanentes todas manejan un contenido diferente uno de otro, sin embargo, todos guardan relación con el lugar donde los hechos sucedieron, lo que le da un valor agregado.

Por otro lado, se ha podido observar que, en cuanto a la definición como organización y establecimiento de objetivos tiene diversas áreas de oportunidad, mismas que se trabajarán en los siguientes puntos.

# DISEÑANDO EXPERIENCIAS EN EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO

## CASO PRÁCTICO

*“Usted puede comprar el tiempo de la gente en un lugar determinado,  
no obstante usted nunca puede comprar el entusiasmo,  
usted no puede comprar la lealtad... eso tendrá que ganárselo”*

*Martin Luther King*

## 5.1. PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO.

A lo largo de la investigación hemos presentado un panorama general acerca de diversos temas: las generalidades de la cultura, la organización cultural en México, las principales influencias del extranjero en lo cultural y el impacto que generan en la sociedad mexicana; la definición y diferencias entre una empresa comercial o tradicional y una empresa cultural, así como los principios administrativos y las áreas funcionales de una empresa que pueden influir dentro de estas organizaciones, entre las cuales destacamos el área de mercadotecnia; en este tema hablamos sobre los procesos de mercadotecnia principalmente, la investigación de mercados, sus aplicaciones e impacto, así como la adaptación de estas estrategias al sector cultural; la creación y el desarrollo de productos culturales y la descripción de las industrias culturales para aterrizar finalmente en el tema de los museos, centrando nuestro tema de investigación en las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

Esto nos permite comprender, que temas que podrían parecer excluyentes entre sí, se pueden complementar uno con el otro. Desde mi perspectiva y mi experiencia en ambos ámbitos; como estudiante de la Licenciatura en Administración, es difícil pensar que los conocimientos adquiridos durante la carrera puedan ser aplicados en dicho sector cuando; sin embargo los principios administrativos pueden ser aplicables y moldeables en cualquier organización y hacia cualquier fin, inclusive son indispensables para el sano crecimiento y desarrollo de la misma.

Por otro lado, las organizaciones culturales, si no todas la gran mayoría, trabajan bajo un modelo limitado y anticuado donde los puestos y las actividades siguen siendo las mismas y no se adaptan a las necesidades del mercado actual. Las organizaciones deben dar un salto y dejar los viejos modelos de gestión cultural para implementar nuevas estrategias, dejando atrás la idea de que al utilizar herramientas con enfoque “estratégico-empresarial” se corre el riesgo de perder el objetivo principal de, en este caso particular, los museos.

Por tal motivo, la propuesta inicial de este trabajo se basa en manejo de las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco como un producto cultural, con el objetivo de realizar un plan de mercadotecnia adaptado a las necesidades de una organización cultural.

Por otra parte la realización de un plan de acción que incorpore al Centro Cultural Universitario Tlatelolco en una visión estratégica, la cual le permita convertirse en una entidad rentable, solvente, sostenible, con la capacidad de inversión para nuevos y mejores productos y servicios, basados en un modelo original. Esto nos permitirá tener objetivos más claros, medibles y alcanzables para entonces ampliar los horizontes culturales.

Desde esta perspectiva se planteará un plan estratégico donde la organización obtenga un panorama más amplio de las áreas de oportunidad en las que puede trabajar y las herramientas adecuadas para cumplir con su objetivo primordial: la difusión de la cultura en sus diferentes niveles.

El área en la que enfocaremos principalmente nuestros esfuerzos serán las exposiciones permanentes, por tener una duración indefinida, son atractivos muy importantes y pueden llegar a tener un mayor impacto en el resto de las actividades que ofrece el CCUT. Sin embargo, no podemos centrar toda nuestra atención en ellos, debido a que hay factores tanto internos del CCUT como externos que influyen en la toma de decisiones, por lo que se hará un análisis de cada situación que nos permita detectar áreas de oportunidad así como factores de riesgo; determinar cuál es la situación real del CCUT y finalmente sugerir un plan de estratégico de acción.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, el caso práctico se desarrollará en cinco etapas:

- Contexto
- Análisis FODA
- Breves conclusiones sobre el análisis FODA
- Casos de éxito
- Propuesta creativa

## **5.2. CONTEXTO.**

En el presente trabajo se analizará el desempeño del Centro Cultural Universitario Tlatelolco que forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. De la amplia gama de actividades y servicios que ofrece el CCUT, se han elegido las exposiciones permanentes, debido a que son el mayor atractivo del público.

A pesar de ello, el número de visitantes ha tenido fuertes variaciones en asistencia a lo largo de estos más de 5 años, así como un número limitado en la cantidad de asistentes; lo que se ve directamente reflejado en los ingresos. Aumentar el número de visitantes ayudará a mejorar la demanda de los productos y servicios culturales que ofrece, lo que incrementará sus ingresos; mismos que servirán para solventar los gastos de operación y mantenimiento de mejor manera, y a generar recursos propios para la creación de nuevos y mejores productos y servicios.

A continuación se realizarán dos análisis, uno interno y otro externo, con el objetivo de determinar cuáles son las áreas de oportunidad que tiene el CCUT, así como ofrecer soluciones que potencialicen el

acercamiento de los visitantes y de esta manera poder conseguir sus objetivos como organización. Así se demostrará como al implementar un modelo de mercadotecnia en una organización cultural puede tener impacto en el desarrollo y crecimiento de la organización, así como permitir una mayor claridad para la toma de decisiones.

**5.3. ANALISIS FODA (FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).**

Para conseguir los objetivos de este punto, se utilizará el modelo de FODA que propone Philip Kotler y Gary Armstrong, donde se analizarán los siguientes puntos:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de los visitantes</li> <li>• Diversidad en temáticas y contenidos</li> <li>• Servicios adicionales de las exposiciones</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Servicio social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de comunicación</li> <li>• Turismo</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Perfil socioeconómico</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Aforo de visitantes</li> <li>• Ingresos en taquilla por exposiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés por asistir a museos</li> <li>• Competencia</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• STUNAM</li> </ul>

**5.3.1. Fortalezas.**

**5.3.1.1. Diversidad de los visitantes.**

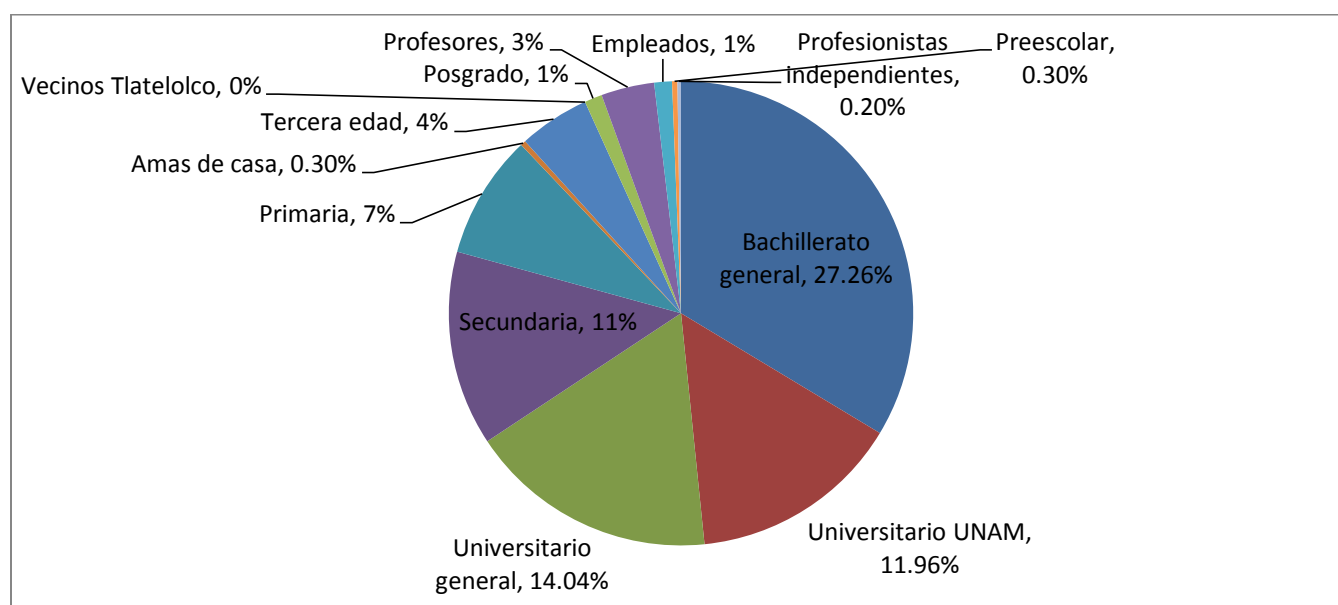
Contar con una amplia variedad de públicos trae múltiples beneficios a la organización siempre y cuando sepa cómo aplicar estrategias para cada uno de ellos. Tener identificadas sus principales características, gustos y necesidades ampliará las oportunidades para incrementar el aforo a cada una de las exposiciones.



Cabe mencionar que el tener una gran diversidad de visitantes no significa que se debe atender a todos de la misma manera, es necesario identificar dentro de este universo cuáles son los públicos objetivo, los reales y los potenciales para una mejor aplicación de las estrategias alineados a los objetivos generales del Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

De esta manera, se ha encontrado durante 2013 hubo una amplia diversidad de públicos que visitaron el CCUT. Como se puede observar en la figura 5.1., el número total de asistentes a las exposiciones permanentes en 2013 se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Figura 5.1 Diversidad de los visitantes a las exposiciones permanentes.**



**Fuente: Planeación Centro Cultural Universitario Tlatelolco, 2014.**

### 5.3.1.2. Diversidad en temáticas y contenidos.

Las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco cuentan con características tecnológicas, temáticas, museísticas y museológicas, curatoriales y geográficas que las distinguen del resto.

En el capítulo 4 se habló acerca de la temática que maneja cada una de las exposiciones, por lo que para este punto se hará énfasis únicamente en sus contenidos.

**Memorial del 68:** Utilización de videos, testimoniales, cédulas e imágenes para la descripción del tema. Descripción cronológica de los hechos: se presenta al visitante un contexto mundial y nacional de los años 60's, el durante del movimiento estudiantil y lo que sucedió posterior al mismo. Muestra material real y algunas réplicas de periódicos, volantes, cartas que se resguardan de aquel momento. Se tiene la puerta original del día

que entraron los granaderos a la Preparatoria 1, cabe mencionar que es el único objeto que se expone en el Memorial. Hay réplicas de los volantes entregados durante el movimiento en el piso. Hay una sala que simula estar dentro de la cárcel rodeado de imágenes de estudiantes que fueron detenidos. Imágenes de momentos históricos. Salas de descanso y consulta. La zona de descanso tiene vista a la zona arqueológica, iglesia de Santiago y Plaza de las Tres Culturas. Es una exposición ideal para jóvenes y adultos.

**Museo de Tlatelolco:** Cuenta con pantallas, mesas y computadoras interactivas con información, animaciones y juegos (en inglés y español), audio, zonas de descanso, cédulas claras, gran parte de las piezas exhibidas se encontraron afuera de las instalaciones; por la ubicación del Aula Magna se puede observar la zona arqueológica, videos explicativos, descripciones en inglés y en español; gráficos en paredes, pisos y ventanas que describen estilos de vida, lugares y objetos; cada una de las salas va llevando de la mano al visitante tocando el tema de manera cronológica, tienen un comic donde describe la caída de Tenochtitlán, hay ambientación del lugar con la época con elementos musicales, voces en dialectos diferentes, sonidos ambientales, etcétera. Cuentan con un área de juegos y lectura en la segunda sala. La museografía es ideal para niños.

**Colección Stavenhagen:** Cuadros cronológicos, pantallas informativas, cajones donde se pueden encontrar más piezas, salas temáticas, audio de los instrumentos que alberga la exposición, sala informativa, réplica de las cartas de Kurt Stavenhagen. Tiene un ambiente más sobrio, es ideal para adultos.

### 5.3.1.3. Servicios adicionales de las exposiciones.

La oferta de servicios representa un atractivo más para el público ya que generan un mayor interés por asistir y conocer las exposiciones; entre ellos podemos destacar los siguientes:

**Visitas guiadas:** estas van dirigidas a dos grupos principalmente; por una parte se tiene grupos escolares de instituciones públicas y privadas de nivel básico, medio-superior y superior. Cada una de ellas tiene contenidos personalizados y diferentes estrategias lúdicas y didácticas. Por otro lado también se ofrecen visitas guiadas dirigidas a un público general, las cuales se caracterizan por tener un contenido más homogéneo que permite ser entendibles para todo tipo de personas. En ocasiones se llega a dar el caso de visitas guiadas temáticas, estas se pueden encontrar principalmente en fines de semana, días festivos o noches de museo. También se ofrecen visitas guiadas a todo público en fines de semana con dos horarios diferentes. Este servicio no tiene ningún costo adicional.

**Talleres:** Posterior a la visita guiada se ofrece un taller interactivo donde los niños y los jóvenes pueden realizar alguna actividad relacionada con el tema visto durante la visita guiada para reforzar los conocimientos adquiridos. Estos van a depender del grado escolar y la edad de los visitantes y en ocasiones a solicitud de la

entidad escolar. (Ejemplo: Elaboración de códigos que refuerzan el significado de lo aprendido en el museo durante la visita guiada.)

**Recorridos por el barrio:** Estas visitas son una extensión y complemento del conocimiento adquirido dentro de las instalaciones, llevándolo al lugar “donde las cosas sucedieron”, lo que le permite también tener una experiencia *in situ*. La visita se realiza una vez al mes y recorre los sitios más emblemáticos de la zona, la Plaza de las Tres Culturas, la zona arqueológica, el parque Santiago, la iglesia de Tlatelolco. Después del recorrido, el visitante tiene la opción de visitar también el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, en caso de no conocerlo. Este tiene un costo de recuperación de \$5.00 por persona.

**Noches de museos:** El último miércoles de cada mes se abren las puertas de los museos en horarios extendidos hasta las 22:00 hrs. en los que el visitante puede encontrar actividades alternativas a las que se le ofrecen en un horario habitual. La entrada es libre.

#### 5.3.1.4. Instalaciones.

“Los museos actuales ofrecen a sus públicos una diversidad de servicios, como orientación e información sobre el recorrido de la visita, lugares para sentarse y relajarse, servicios de restaurante, tiendas de regalos, áreas de descanso, instalaciones para cambiar los pañales de los niños, fuentes de agua y servicios de seguridad y de objetos perdidos”.<sup>74</sup>

Un aspecto fundamental que todo museo debe considerar es la distribución de sus espacios y servicios que ofrece dentro de sus instalaciones. Lograr que el visitante tenga una estancia placentera contribuirá a que su experiencia sea reconfortante y desee volver a ella. Además contar con un servicio de cafetería, restaurante o librería, dará un valor agregado a su visita y además se generarán recursos adicionales en beneficio de la organización.

Dentro del CCUT se encontraron los siguientes espacios y servicios.

- Sanitarios: Se encuentran en áreas comunes. Dentro de las exposiciones únicamente la Sala 2 del Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen cuentan con este servicio dentro.
- Áreas de descanso dentro y fuera de las exposiciones.
- Áreas al aire libre (patios)
- Cafetería
- Sala de consulta (Memorial del 68 y Sala 2 del Museo de Tlatelolco)

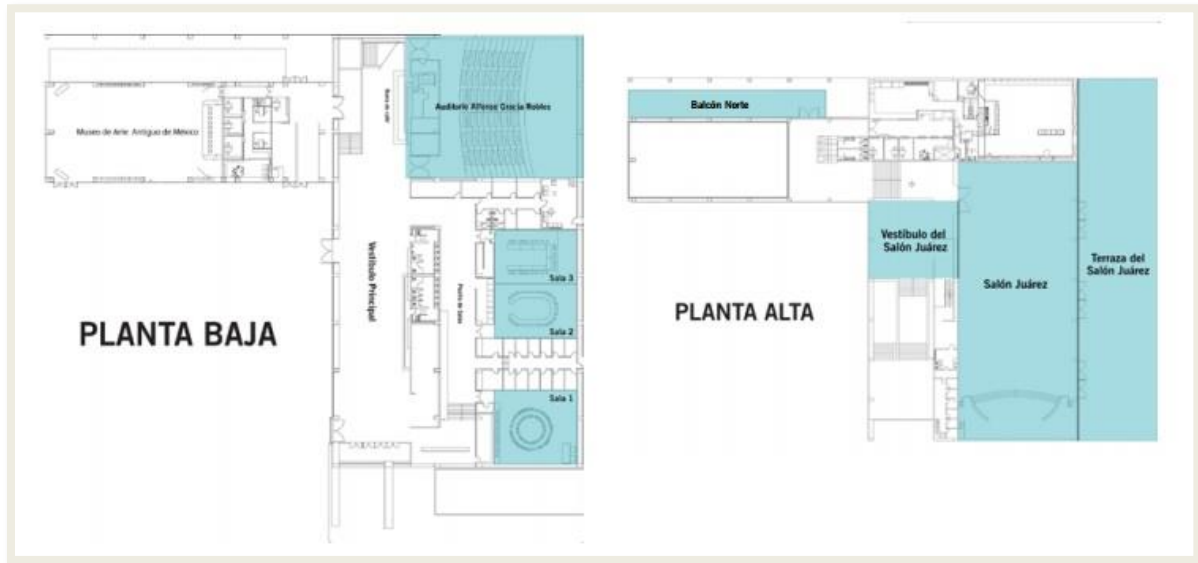
---

<sup>74</sup> Kotler, Neil; Kotler Philip. (2008). *Estrategias y marketing en museos*. 2da. Edición. San Francisco, California, Estados Unidos. P.223

- Tienda de catálogos y productos
- Salón de usos múltiples
- Unidad de Vinculación Artística
- Estacionamiento
- Paquetería
- Elevador (únicamente en el edificio)

Para poder darnos una idea del espacio y las dimensiones, en la figura 5.2. se puede observar la manera en que los espacios están distribuidos.

**Figura 5.2 Plano de distribución del Centro Cultural Universitario Tlatelolco**



**Fuente: Unidad de Seminarios, 2013**

Esto nos permite afirmar que los espacios y servicios son suficientes para que la estancia del visitante sea placentera; sin embargo podrían realizarse algunos cambios para mantener una mejora continua.

### 5.3.1.5. Servicio social.

Como sabemos, el servicio social es un requisito que deben cumplir la gran mayoría de estudiantes de nivel medio superior y superior. El Centro Cultural Universitario Tlatelolco cuenta con un programa que les permite a los alumnos de nivel superior de diferentes disciplinas integrarse al equipo de trabajo durante un periodo de aproximadamente seis meses y formar parte del equipo. En este tiempo, los estudiantes desarrollan

diferentes actividades de acuerdo a cada una de sus áreas. Esto les permite interactuar con diferentes disciplinas, crear habilidades sociales, fomentar el trabajo en equipo, desarrollar nuevas ideas y proyectos, interactuar con el entorno, participar en las actividades que les permitan a las diferentes áreas tener retroalimentación y crear una mejora continua. A cambio de ello el CCUT ofrece un curso en la UVA (Unidad de Vinculación Artística), pases a determinados eventos, apoyo en proyectos, material de trabajo, entre otras cosas; lo cual les representa un costo mínimo, comparado con la contratación de personal especializado que podría realizar este tipo de actividades. Sin embargo, una de las grandes desventajas que presenta este tipo de programas es la falta de seguimiento a los proyectos y propuestas de los estudiantes, debido principalmente a la temporalidad y a la falta de recursos.

## 5.3.2. Debilidades.

### 5.3.2.1. Falta de una planeación estratégica.

“El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización”.<sup>75</sup> Esto no asegura el éxito de la organización, sin embargo es una excelente herramienta que le permite tener objetivos más claros, precisos y medibles; los cuales, a su vez, pueden ser transmitidos con una mayor facilidad al resto de la organización, así como lograr una identidad entre ambas. Esta estructura está compuesta por siguientes aspectos: misión, visión, objetivos, metas y estrategias.

En el capítulo 4 se habló sobre la misión, visión y líneas temáticas que maneja el Centro Cultural Universitario Tlatelolco. A partir de ello se analizó si el este contaba con una planeación estratégica estructurada y bien definida. Una vez comparado con las bases de cada uno de los rubros que cumplen con la planeación, se ha detectado lo siguiente:

#### 1. Misión.

- No utiliza verbo en infinitivo al inicio de la oración, no hay una acción que conlleve a encaminar los esfuerzos hacia un objetivo,
- Al inicio de la oración describe qué es el Centro Cultural y qué es lo que hace, sin dar una orientación adecuada a la misión,
- El concepto de “comunidad inmediata” no es claro,

---

<sup>75</sup> Hellriegel, Don; W.Slocum Jr., John. (1998). *Administración*. 7ma. edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores. P. 159

- Los objetivos generales no son compatibles con la descripción de la misión,
- Incluyen información que no da valor a lo que sería la misión.

La misión es el “propósito o razón de existir de una organización, debe responder a preguntas básicas como 1. ¿Cuál es nuestro ramo de actividad?, 2. ¿Quiénes somos?, 3. ¿A qué nos dedicamos? En ella puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes y servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto en el futuro. La misión debe estimular a los miembros de la organización a pensar y actuar estratégicamente, y no solo una vez al año, sino todos los días”.<sup>76</sup> Entre otras características, la misión debe comenzar con verbo en infinitivo.

## 2. Visión.

- La visión tiene una descripción más cercana a la misión,
- No hay proyección hacia a dónde se desea llegar ni que es lo que se quiere ofrecer,
- El orden de los públicos entre el de la misión y la visión es incongruente,
- No se describe cual es el impacto que genera en el público,
- Los términos “referente de trabajo” y “quehacer universitario” no son precisos.

La visión debe expresar las “aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apenado por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”<sup>77</sup> La visión debe explicar qué quiere hacer o a dónde desea llegar. Define las metas que se desean a futuro. Esta debe ser medible, alcanzable y realista.

## 3. Objetivos.

- No se describen objetivos generales de la organización, sin embargo se pudieron identificar algunos entre las descripciones de la misión y la visión.

“Un objetivo es una meta que se quiere alcanzar en un determinado periodo de tiempo y utilizando determinados recursos. La definición de los objetivos sirve como guía a la hora de tomar decisiones.”<sup>78</sup> Los objetivos también se caracterizan por clasificarse con diferente temporalidad, encontrando objetivos plasmados en un corto (no mayor a un año); mediano (de uno a tres años) y largo plazo (mayor a cinco años). Estos pueden variar dependiendo del autor. Además se pueden clasificar en tres tipos: estratégicos, tácticos y operacionales.

---

<sup>76</sup> Et. Al. 160

<sup>77</sup> Et. Al. 160

<sup>78</sup> Tipos de.org. (2014). *Tipos de objetivos*. Recuperado el 3 de febrero del 2014 de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/227-tipos-de-objetivos/>

#### 4. Estrategias.

- No describen un plan de acción,
- Algunas oraciones tienen estructura de objetivos,
- Más que estrategias describen públicos y/o líneas temáticas,
- Hay conceptos que son imprecisos.

Las estrategias “Son los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas” <sup>79</sup> El CCUT maneja las denominadas ‘líneas estratégicas’, las cuales podrían ser las herramientas más parecidas al punto que se está analizando, sin embargo no cumplen su objetivo como estrategias.

Si una organización no cuenta con una base sólida, hará más difícil la obtención de sus objetivos generales, lo cual se verá reflejado en todos y cada uno de los elementos que la conforman. Para poder alcanzar los objetivos que se desean es necesario comenzar por identificar quiénes son, qué es lo que hacen, a quién dirigen sus esfuerzos, cuáles serán las acciones para lograrlo, hasta dónde desean llegar, etcétera.

En este caso se encontró que el CCUT no cuenta con una planeación estratégica claramente definida, lo que repercute en la toma de decisiones y en las acciones que llevan a cabo.

#### 5.3.2.2. Estructura organizacional limitada.

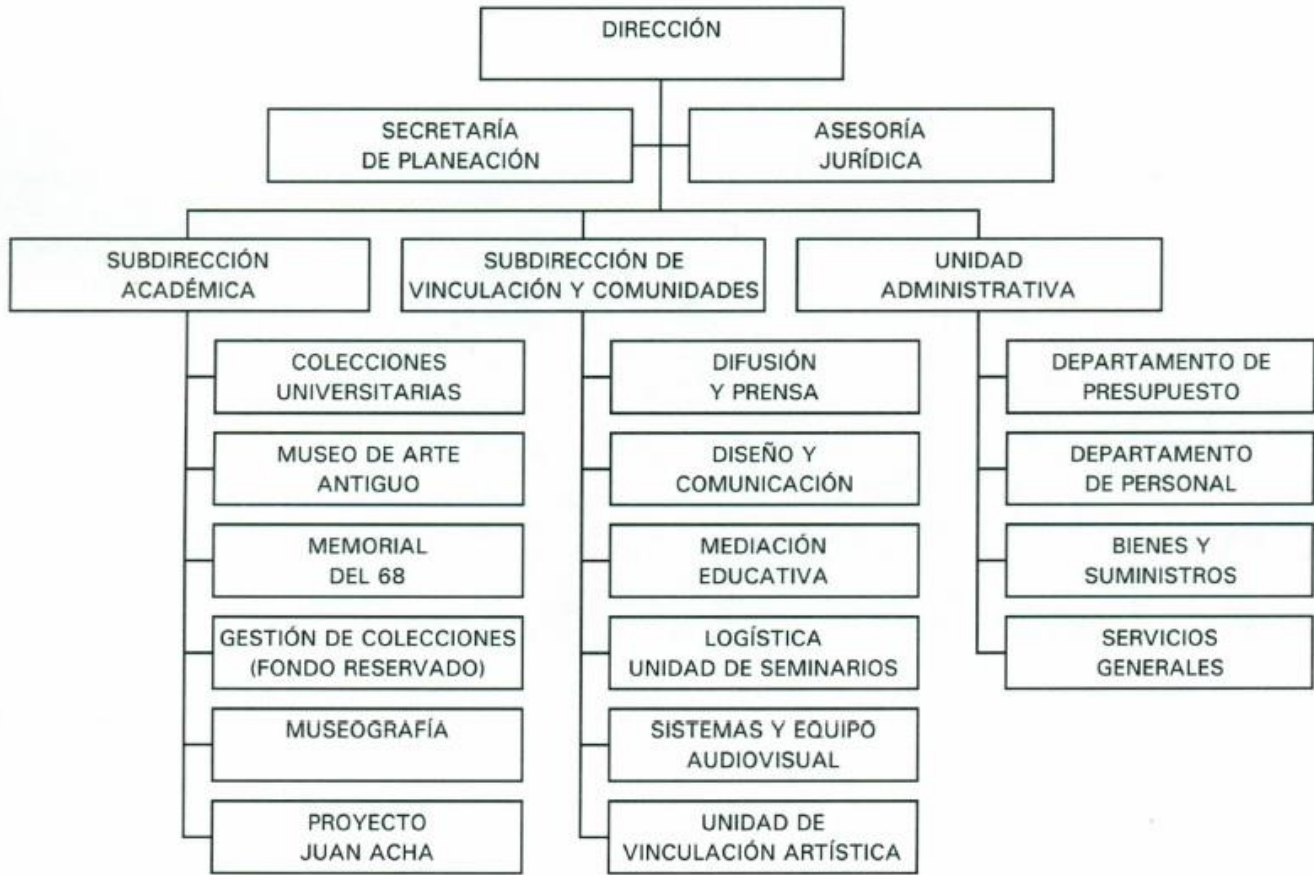
Toda organización debe contar con una sólida estructura organizacional en la cual se denote la división de trabajo en áreas funcionales; esto le dará a la organización un mayor control sobre los procesos viéndose reflejado en acciones más precisas y mejores resultados.

El CCUT cuenta con diversas áreas funcionales, las principales y de mayor relevancia: la Secretaría de Planeación y Asesoría Jurídica, seguida de **la Subdirección Académica, Vinculación y Comunidades y la Unidad Administrativa**. De esta manera se puede observar en la figura 5.3. que la estructura organizacional se integra de la siguiente manera:

---

<sup>79</sup> Hellriegel, Don; W.Slocum Jr., John. (1998). *Administración*. 7ma. edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores. 161

Figura 5.3. Organigrama del Centro Cultural Universitario Tlatelolco



Fuente: Planeación CCUT, 2014

En este punto será difícil evaluar cada una de las actividades y áreas debido a que no se cuenta con la suficiente información, sin embargo se harán algunas sugerencias para que la misma organización evalúe si las acciones realizadas son las correctas o existen áreas de oportunidad.

### 5.3.2.3. Desconocimiento del mercado.

Este punto se analizará desde dos perspectivas diferentes; por un lado se analizarán los públicos objetivo encontrados dentro de la definición de su “planeación estratégica”, por los servicios que ofrece y las actividades que realiza; y por otra parte los públicos que realmente están siendo atendidos en las exposiciones permanentes del Centro Cultural Universitario Tlatelolco con base en datos estadísticos proporcionados por la organización. Esto tiene por objetivo identificar si los públicos objetivo establecidos por el CCUT son realmente a los que se



está llegando, con lo que se podrá comprobar a su vez si las estrategias utilizadas para llegar a cada uno de ellos son los correctos.

#### **i. Público objetivo. ¿A quiénes desea llegar el Centro Cultural Universitario Tlatelolco?**

Al analizar aspectos básicos de la estructura organizacional de acuerdo a la misión, visión y líneas temáticas, se han encontrado tres públicos a los que se dirige: la Comunidad UNAM, público general y comunidades; los cuales han sido mencionados y descritos en el capítulo 4.

La descripción que se ofrece de estos grupos resulta ser ambigua y da a notar que no se tienen claras las características que tienen cada uno de ellos, lo que impide tener bases sólidas para la planeación estratégica y la toma de decisiones.

En la práctica, se ha podido identificar a cuatro tipos de públicos diferentes mencionados de acuerdo a su grado de importancia:

- a. Comunidad UNAM
- b. Comunidad estudiantil general (primaria, secundaria y escuelas de nivel medio superior y superior que no pertenecen a la UNAM)
- c. Vecinos de Tlatelolco
- d. Público general.

Durante el Servicio Social y durante el tiempo que trabajé en la organización pude identificar las siguientes características de cada uno de estos públicos:

##### **a. Comunidad UNAM**

- La falta de recursos de las escuelas y facultades limitan la asistencia a los espacios culturales, así como la lejanía y los trámites burocráticos para poder realizar actividades fuera de ellas,
- Los encargados de la difusión cultural de cada una de las escuelas y facultades no promueven los espacios culturales dentro de la propia Universidad,
- Existe una falta de interés por parte de la propia comunidad universitaria por asistir a este tipo de espacios de manera independiente. De aquí el papel clave que juegan los encargados de las áreas de difusión cultural hacia el fomento y generación de interés en la comunidad por asistir a las mismas.

### **b. Comunidad estudiantil general.**

- Existen acuerdos que permiten tener un mayor acercamiento con escuelas de nivel básico de la zona. Esto permite generar nuevos vínculos y fidelizar a los públicos, para que no solo asistan a las exposiciones, sino también al resto de las actividades que se realizan en el CCUT,
- Uno de los grupos más difíciles de manejar son los alumnos de secundaria. El contenido del Museo de Tlatelolco y Colección Stavenhagen les resulta poco atractivo, por lo que no ponen atención; caso contrario, el Memorial del 68 puede lograr una mayor atención por parte de ellos, sin embargo la temática, las imágenes y el contenido no resulta apropiado para su edad,
- Los alumnos de nivel bachillerato suelen asistir en menor cantidad a visitas guiadas programadas, pero asisten de manera independiente.

### **c. Vecinos**

- A pesar de que uno de los públicos principales a los que se dirige el CCUT, representa un porcentaje sumamente reducido respecto a los anteriores,
- No hay identidad ni vinculación con el CCUT,
- La oferta es limitada ya que por la cercanía puede que ya conozcan los espacios y actividades,
- Asisten principalmente a actividades como talleres en la UVA, Linterna Mágica, Cine, Cuenta cuentos o conferencias.

### **d. Público general**

- Podría decirse que es uno de los públicos a los que es más difícil de llegar ya que estos pueden o no conocer la oferta que tiene el CCUT, por una parte el reto de que nos conozcan y por otra parte que se conviertan en público asiduo a las exposiciones y actividades que ofrece el Centro Cultural.

## **ii. Público real. ¿A quiénes está atendiendo el Centro Cultural Universitario Tlatelolco?**

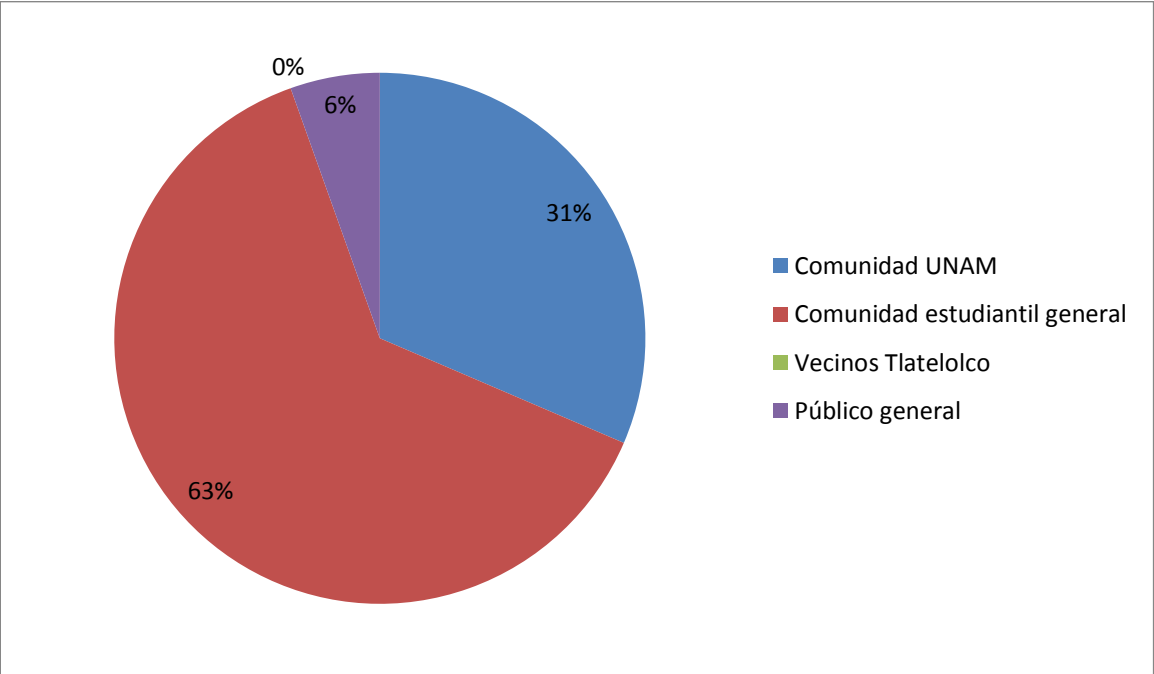
De acuerdo a la información proporcionada por el área de Planeación del Centro Cultural Universitario Tlatelolco, en 2013 se atendió un total de 56, 084 visitantes en las exposiciones del Memorial del 68, el Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen.

Para poder comparar los públicos objetivo y los públicos reales, se ha decidido agrupar los datos obtenidos sobre la diversidad de visitantes mencionados en el punto 1.1. en las cuatro categorías mencionadas anteriormente, con el objetivo de tener una visión más precisa y realizar un comparativo bajo esos mismos públicos y poder así comparar el impacto real y los públicos que se están atendiendo.

En la figura 5.4. se puede observar a los segmentos de mercados ya agrupados que está atendiendo el CCUT, donde se muestra lo siguiente:

El comportamiento que se ha observado a lo largo de los meses indica que el público que más se está atendiendo es la comunidad estudiantil general, donde se incluye los grados de bachillerato general, universitario general, secundaria, primaria y preescolar, lo que representa el 63.6% del público total. En seguida encontramos a la comunidad UNAM donde se incluye a estudiantes de bachillerato y universitarios, aquí hace falta identificar a alumnos de posgrado, maestros y trabajadores de la UNAM, los cuales representan el 31.7% del total del público. El tercer segmento representado por los vecinos de Tlatelolco ni siquiera es mencionado en los datos que describen la diversidad de públicos, mientras que el público general conformado por amas de casa, personas de la tercera edad, empleados y profesionistas independientes, este representa el 5.5%.

**Fig. 5.4. Aforo de visitantes por segmento, 2013.**



**Fuente: Planeación Centro Cultural Universitario Tlatelolco, 2014.**

Traducidas estas cifras podemos notar que no se está llegando a los públicos objetivos respecto a los previamente definidos, por lo que es necesario analizar qué se está haciendo para que se note este comportamiento o en dado caso replantear las metas que se tienen al respecto. Esto nos permite darnos cuenta de que no hay conocimiento ni definición de los públicos objetivo e inclusive unos de los públicos que desean atender está siendo excluido de sus datos de análisis.

Tener una clara idea de los públicos que resulta más exitosos atender, así como definir públicos objetivo, ayudará a tener conocimiento del público; establecimiento de metas reales, medibles y tangibles y una mejor definición de las estrategias con las cuales se desean llegar a ellos.

Estas cifras también sirven para establecer parámetros mensuales de asistencia y, por supuesto, para la toma asertiva de decisiones.

#### **5.3.2.4. Cambiante aforo de visitantes.**

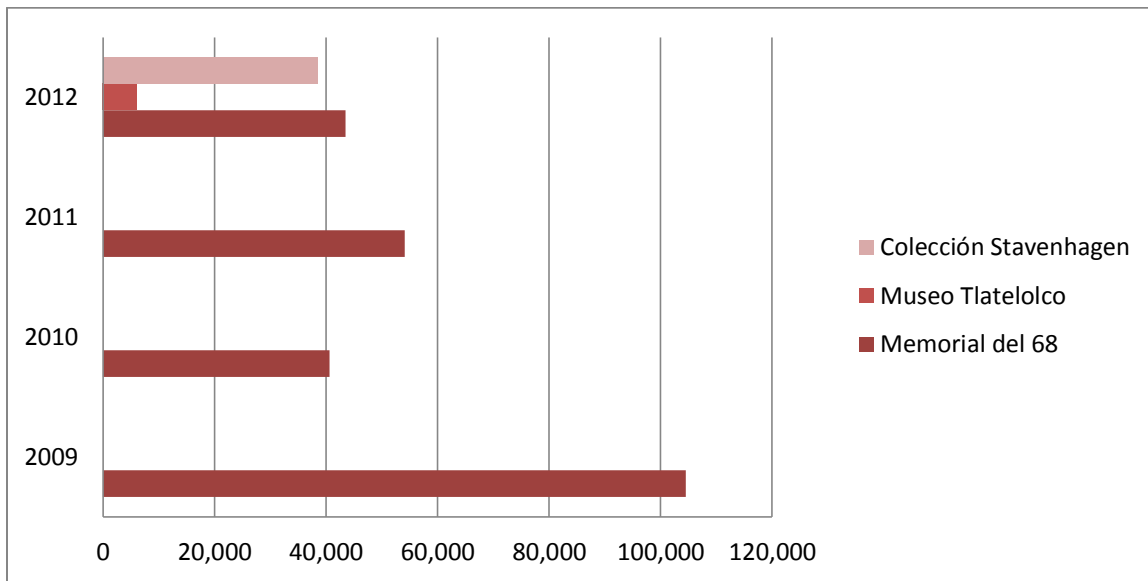
La asistencia es un punto crítico y es en donde se debe enfocar la mayor parte de los esfuerzos. Uno de los grandes retos que todo museo tiene, es atraer a la mayor cantidad de personas posibles.

En el caso del CCUT, las actividades comenzaron en el año 2008, siendo uno de los principales atractivos el Memorial del 68 y la Colección Blaisten, la cual desaparece en 2012. Por otro lado, en 2012 se crean dos nuevos espacios: el Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen.

En la figura 5.5. se puede observar la asistencia a las exposiciones de este recinto, sin tomar en consideración a la Colección Blaisten. En el año 2009, se observa una de las mayores asistencias en el Memorial del 68, sumando un total de 104, 519 visitas a lo largo de este año, observando una fuerte declinación en el número de visitantes en 2010 con tan solo 40, 665 visitantes; en 2011 incrementa el número de visitantes a 54, 139; reduciendo nuevamente la asistencia en 2012, registrando tan solo 43, 455 visitas.

En cuanto a las exposiciones inauguradas en el año 2012, durante su primer año de actividades se obtuvo una asistencia de 6, 104 visitantes en el Museo de Tlatelolco y 38, 499 visitantes en la Colección Stavenhagen.

**Figura. 5.5. Aforo de visitantes a exposiciones permanentes 2019-2012.**



**Fuente: Unidad de Vinculación Artística, 2012.**

Por lo tanto se puede notar que los aforos son cambiantes y variables de una exposición a otra, por lo que se buscará explicar tan marcadas variaciones.

Así mismo se observa que la exposición con mayor aforo es el Memorial del 68. A pesar de ello, comparado con los 104, 519 visitantes contabilizados en 2009, la cantidad de visitantes en 2103 tan solo representa el 45.21%, totalizando tan solo 27, 600 visitantes.

Probablemente, la marcada variación entre esta exposición y la Colección Stavenhagen y el Museo de Tlatelolco se deban 1. A su reciente creación 2. Tipo de públicos al que va dirigido 3. Falta de promoción.

Otro de los fuertes problemas detectados dentro del análisis es la falta de establecimiento de objetivos o atracción de públicos por periodo (semanal, mensual, semestral, anual), así como el establecimiento de parámetros y falta de análisis de consumo por periodo.

#### **5.3.2.5. Reducidos ingresos en taquilla por exposiciones.**

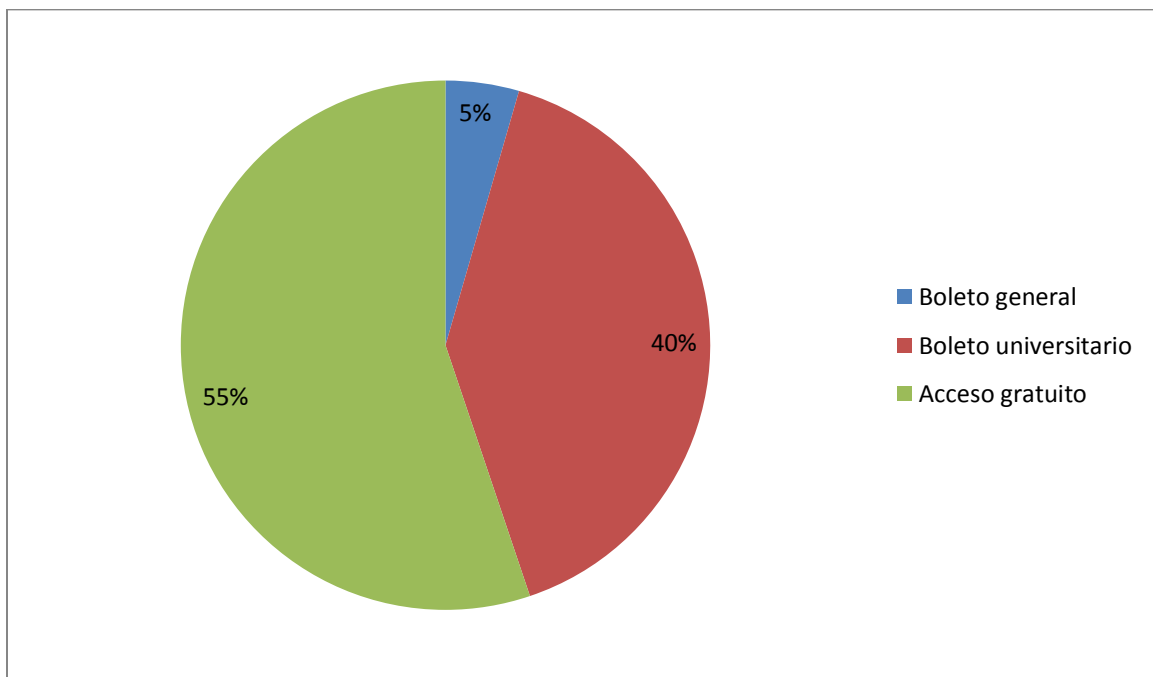
Los ingresos en taquilla representan uno de los principales recursos para el financiamiento de las operaciones y el mantenimiento de las instalaciones y los acervos culturales.

Ahora bien, la relación entre la asistencia y los ingresos no muestran necesariamente una paridad ya que se manejan, en el caso del Centro Cultural Universitario Tlatelolco, tres criterios:

1. Boleto general, el cual tiene un costo de \$30.00
2. Boleto universitario; el cual, bajo ciertos criterios se ofrece un 50% de descuento. Su costo es de \$15.00
3. Exentos de pago, principalmente otorga a través de convenios o en domingos, vacaciones y días festivos.

Se sabe que, como se muestra en la figura 5.6., el total de visitantes que adquirió un boleto fue de 25, 142 personas, de las cuales el 90% adquirió boleto universitario y tan solo el 10% adquirió un boleto general. Por otra parte, 30,942 personas tuvieron acceso gratuito a las instalaciones del CCUT.

**Figura 5.6. Ingresos en taquilla por tipo de acceso.**



**Fuente: Planeación Centro Cultural Universitario Tlatelolco, 2014**

A partir de ello se puede definir que de las 22, 628 personas que adquirieron un boleto universitario dejaron una derrama económica por tan solo \$339, 417.00, por otra parte aquellas personas que adquirieron un boleto general aportaron con \$75, 427.00; sumando un total de \$414,843.00 de ingresos por exposiciones permanentes en un año, lo cual contrasta con los gastos originados por mantenimiento y operación.

Si bien diversas instituciones y organizaciones como la UNAM otorgan recursos para mantener los gastos que de ella pueden derivar, se sugiere generar recursos propios para hacer de este un espacio auto suficiente y con la capacidad de crear nuevos y mejores espacios y programas.

### 5.3.3. Oportunidades.

#### 5.3.3.1. Vías de comunicación.

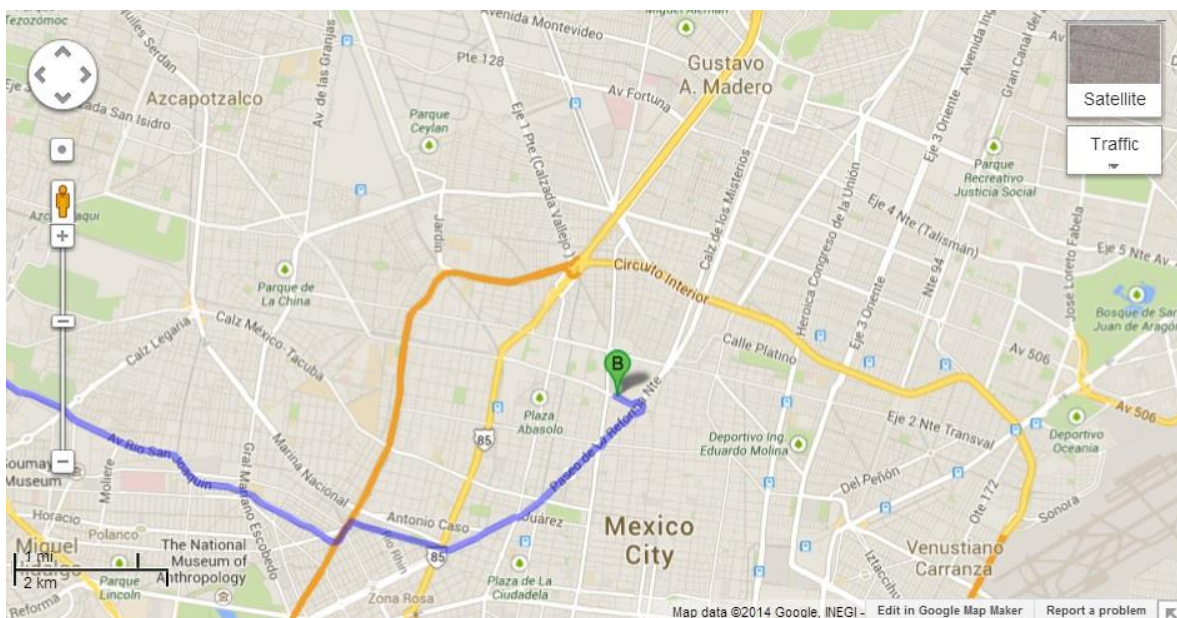
Por su ubicación geográfica, el Centro Cultural Universitario Tlatelolco cuenta con vías de comunicaciones las cuales le favorecen. La Unidad Habitacional Nonoalco-Tlatelolco es un proyecto estratégico planeado a finales de los años cuarenta. Mario Pani, arquitecto a cargo del proyecto, buscaba que fuera una zona cuyos ejes viales atravesaran con dirección al Zócalo, así como muchos otros destinos, permitiéndole ser una zona perfectamente comunicada. Estos con el tiempo se han ido modificando de acuerdo a las demandas de la sociedad.

Actualmente se cuenta con diversos medios para poder acceder a esta zona, por ejemplo, para llegar al Centro Cultural Universitario Tlatelolco se menciona, por una parte los medios a través de los cuales se puede llegar, así como las principales vías de comunicación:

**Medios:** Para llegar al CCUT se puede llegar a través del Sistema de Transporte Colectivo en las estaciones Tlatelolco y Garibaldi, el trolebús que pasa sobre el Eje Central Lázaro Cárdenas, transporte colectivo a través de sus diferentes rutas, turibus, taxi, automóvil particular e inclusive bicicleta.

**Vías:** Las principales vías de acceso que se encuentran para llegar al CCUT son: el Eje Central Lázaro Cárdenas, Paseo de la Reforma y Eje 2 Norte (Manuel Gómez).

Figura 5.7. Principales vías de comunicación cercanas al Centro Cultural Universitario Tlatelolco



Fuente: Google maps, 2014.

Esto nos permite darnos cuenta que el CCUT tiene una buena ubicación, así como vías de acceso lo suficientemente aptas y conocidas para poder llegar a él.

### 5.3.3.2. Turismo

Otro de los atractivos que tiene la Unidad Habitacional Nonoalco-Tlatelolco es la Zona Arqueológica, la cual se encuentra a un costado del Centro Cultural Universitario Tlatelolco. A ella acuden diariamente un número importante de visitantes tanto nacionales como extranjeros acompañados por guías que especializados en el tema.

Por otra parte, uno de los destinos que tiene la ruta del Turibus es justamente en el CCUT, lugar donde los turistas pueden bajar y dar un recorrido en la zona mientras el siguiente autobús llega a la zona.

Ambas oportunidades están siendo desaprovechadas, ya que, los visitantes no son atraídos de ninguna manera a las instalaciones. Inclusive suele reconocerse más por el valor histórico-político que tuvo como la Secretaría de Relaciones Exteriores que como el acervo que actualmente alberga.

Crear alianzas estratégicas con los guías de turistas y/o las empresas que organizan los recorridos beneficiará de manera significativa en el aforo de visitantes, pudiéndose crear un nuevo segmento de mercado y atendiendo las necesidades que estos requieren.

### 5.3.3.3. Financiamiento

En cuanto a la asignación de recursos, se tienen tres fuentes principales: el presupuesto de la Universidad Nacional Autónoma de México, el presupuesto del Gobierno del Distrito Federal y el presupuesto asignado por Gobierno Federal en el Presupuesto de Egresos.

La **Universidad Nacional Autónoma de México** asigna una parte de su presupuesto al ramo cultural; el cual se destina al desarrollo cultural del país, la formación cultural de los universitarios y la creación de nuevos públicos. Este presupuesto es asignado por el Patronato Universitario quien divide el presupuesto total en cuatro rubros: docencia, investigación, extensión universitaria y gestión institucional, el último en el cual está asignada la parte proporcional asignado a la cultura. En noviembre de 2013 el presupuesto asignado para la gestión institucional fue de \$1'712, 000,000.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> UNAM. (2013). *Presupuesto de egresos por función al 30 de Noviembre de 2013*. Recuperado el 3 de enero del 2014 de: [www.transparencia.unam.mx/InfPresCon/función.pdf](http://www.transparencia.unam.mx/InfPresCon/función.pdf)



Durante el periodo 2011-2015 se espera “fortalecer la difusión de la cultura y la formación de los universitario, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores”<sup>81</sup>

Por otro tenemos el presupuesto asignado por el **Gobierno del Distrito Federal** para 2014, el cual es de \$509 millones 774 mil pesos<sup>82</sup>, de los cuales, de acuerdo a la Ley de Fomento Cultural del Distrito Federal; el cual debe representar el menos el 2% anualmente del presupuesto total del Gobierno del Distrito Federal. Los objetivos que persigue son dirigidos al diseño, formulación y normativa de las políticas culturales, fomento y desarrollo a la cultura; apoyo a las actividades de relativas a la cultura, impulso a los procesos, proyectos y actividades; creación, conservación y administración de establecimientos culturales, creación de programas de capacitación y profesionalización, otorgamiento de estímulos, entre otros.

En cuanto al **Gobierno Federal**, el presupuesto otorgado a la cultura para 2014 es de: \$18 mil 347 millones de pesos, 3.4% más que en 2013.<sup>83</sup> Este presupuesto se divide entre diversas instituciones; entre las que se encuentran el INBA, el INAH, Conaculta, XEIPN, IMER, Televisión Metropolitana (Canal 22) Imjuve y a programas de la UNAM y la UAM.

El presupuesto asignado para la cultura generalmente suele ser bajo respecto a los gastos que implica la operación y el mantenimiento de un inmueble de esta naturaleza, además de que esto podría limitar las actividades y los alcances adicionales que se desearían obtener. De ahí la importancia de ser una entidad solvente y auto sostenible.

#### 5.3.3.4. Perfil socioeconómico

El segmento de mercado al cual se dirige el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, se encuentra principalmente ubicado en la ciudad de México y el Estado de México, por tal motivo se evaluará aspectos específicos de estas dos regiones.

---

<sup>81</sup> UNAM. (2012). *Plan de desarrollo de la Universidad 2011-2015*. Recuperado el 3 de enero de 2014 de:

[http://www.dgi.unam.mx/rector/informes\\_pdf/PDI2011-2015.pdf](http://www.dgi.unam.mx/rector/informes_pdf/PDI2011-2015.pdf)

<sup>82</sup> Rodríguez, Nancy. 2013, Noviembre 31. ‘Descabezan’ a la Secretaría de Cultura. Diario de México. Recuperado el 4 de enero de 2014 de:

<http://www.diariodemexico.com.mx/cesan-a-secretaria-de-cultura-del-df-2/>

<sup>83</sup> Reyna Quiroz, Julio. (2013 Noviembre 19). *Presupuesto 2014 para cultura aumenta según SHCP y Conaculta*. La jornada. P. Recuperado el 4 de enero de 2014 de: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2013/11/19/presupuesto-2014-para-cultura-aumenta-3-4-mas-de-600-millones-shcp-2763.html>

Estado	Población <sup>84</sup>		Edad <sup>85</sup>			Nivel de estudios <sup>86</sup>				
	H	M	0-14	15-64	65 y +	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado
Edo. de México	7,991,380	8,372,831	4,605,251	10,867,027	891,993	1,962,618	418,493	478,558	311,446	20,039
D.F.	4,249,725	4,644,017	1,969,297	6,161,918	762,527	944,040	231,774	391,711	416,239	61,437

Estado	Nivel de ingresos <sup>87</sup>					
	Hasta 1 SM	+1 SM hasta 2 SM	+2 SM hasta 3 SM	+3 SM hasta 5 SM	+ 5 SM	No recibe
Edo. de México	430 306	786 393	465 874	305 968	122 673	193 289
D.F.	217 664	460, 027	296 122	227 771	158 458	61 530

Esto nos demuestra, que este segmento de mercado al cual se dirige el CCUT tiene un gran alcance y fuerte potencial. Conocer las necesidades que demanda este segmento fortalecerá las estrategias, los contenidos, los programas y las actividades que se ofrecen o desearán ofrecer en un futuro; así como tener una toma de decisiones más asertiva.

### 5.3.4. Amenazas.

#### 5.3.4.1. Falta de interés por asistir a museos.

Una de las mayores amenazas, y por ende, uno de los mayores retos, que tienen la mayoría de los museos en México es la falta de interés por asistir a ellos. Como se mostró en el capítulo 1, en México no se tiene una cultura por el consumo de productos culturales comparado con países como España, Francia o Reino Unido. Los motivos se deben a que principalmente los mexicanos no suelen estar interesados en acercarse a la cultura, no están dispuestos a pagar un monto por acceder a ellos o prefieren realizar otras actividades antes de asistir a eventos y/o espacios culturales. Otros factores determinantes son el desconocimiento del tema, no se enteran de los servicios y/o actividades que estos ofrecen, no tienen el tiempo suficiente o tienen la idea de que este tipo de actividades son únicamente para un determinado sector.

Esto afecta de manera importante el consumo cultural en México, y por ende la asistencia a las exposiciones y las actividades que ofrece el CCUT.

<sup>84</sup> INEGI. (2013). *Análisis estadístico y geográfico por entidad federativa 2013*. pp. 64. Recuperado el 3 de enero de 2014 de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF\\_2013.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF_2013.pdf)

<sup>85</sup> Et. al. 2013

<sup>86</sup> Et. al. 2013

<sup>87</sup> Et. al. 2013

#### 5.3.4.2. Competencia.

Toda aquella actividad cultural o recreativa representa una forma de competencia de forma directa o indirecta para el CCUT debido a que el visitante debe tomar la decisión de qué es lo que hará en su tiempo libre; si asistir a un concierto, pasear por el parque o visitar un museo.

Específicamente en el Distrito Federal existen 147 museos, 132 teatros, 408 bibliotecas, 229 centros culturales, 155 centros de educación, 494 librerías, 91 galerías y 37 auditorios, los cuales son considerados los principales actores de la actividad cultural.<sup>88</sup>

Identificar las actividades recreativas y culturales que existen en la zona ayudará no solo a conocer la diversidad de actividades que se realizan, sino que también puede ser una excelente opción para hacer **convenios**.

Entre las más importantes destacan:

1. Zona arqueológica
2. Plaza de las Tres Culturas
3. Teatros
4. Centro de Convenciones Tlatelolco
5. Centro Cultural María Rojo
6. Deportivos (actividades deportivas y recreativas)
7. Parques
8. Centro Histórico

Las alianzas estratégicas podrían beneficiar a ambas partes al poder compartir información acerca de las nuevas actividades, proyectos o eventos que se realizarán en ellas; esto no solo mejoraría las relaciones y la comunicación entre las diferentes organizaciones, sino que impulsará a que tanto vecinos como turistas se acerquen y conozcan los contenidos que el CCUT les ofrece.

Mantener buenas relaciones entre ambas partes contribuirá también al desarrollo de la comunidad, al haber un mayor índice de asistencia a la zona.

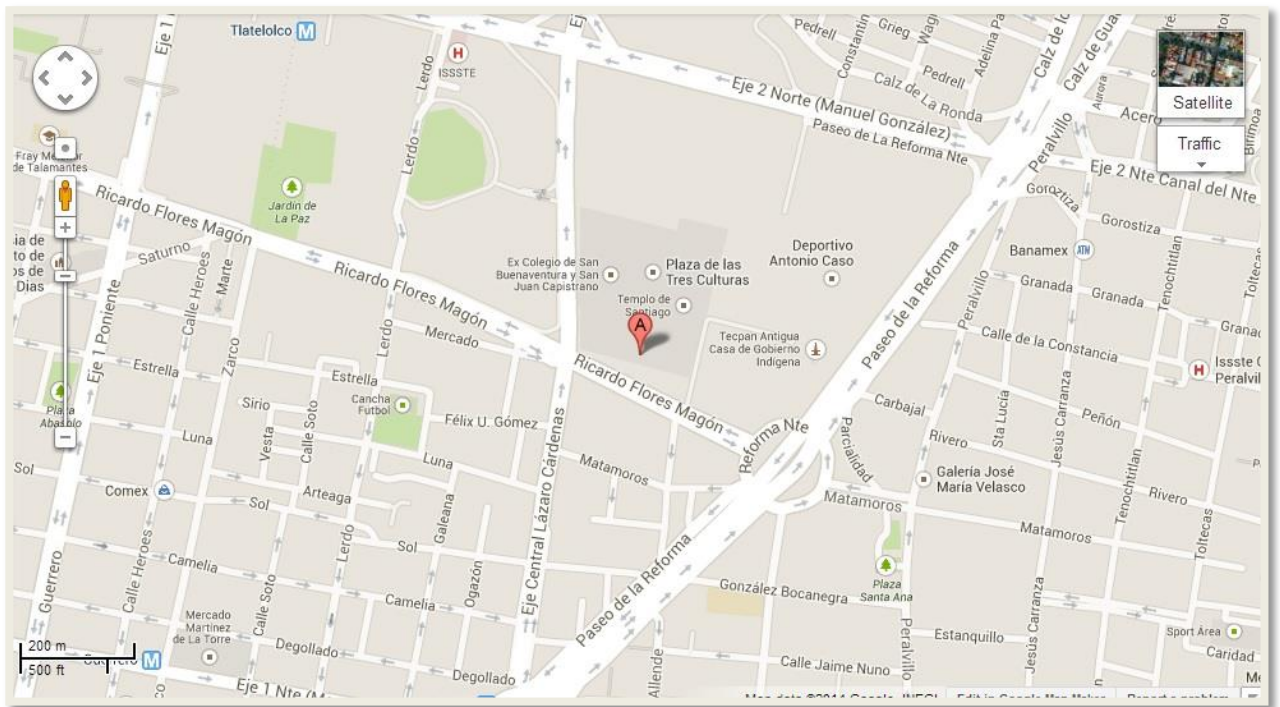
---

<sup>88</sup> INEGI. (2013). *Análisis estadístico y geográfico por entidad federativa 2013*. p. 169. Recuperado el 3 de enero de 2014 de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF\\_2013.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGPEF_2013.pdf)

### 5.3.4.3. Inseguridad.

Una de las desventajas que encontramos es que la gente tiene miedo de conocer este lugar ya que la periferia está rodeada de ‘zonas peligrosas e inseguras’, colonias como la Guerrero, la Lagunilla, Tepito y la Peralvillo. Es necesario lograr que el visitante se sienta seguro para que asista al lugar.

**Figura 5.8. Colonias cercanas al Centro Cultural Universitario Tlatelolco**



**Fuente: Google maps, 2014**

Darle la seguridad al público e informarlo de que es una zona segura donde se puede pasear tranquilamente con la familia en cualquier momento del día, favorecerá la asistencia a dichas exposiciones.

### 5.3.4.4. STUNAM

El Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México es una organización que fue constituida el 27 de marzo de 1977, está conformado por “personas con facultades delegadas para tratar y resolver los problemas de trabajo que se presenten en la esfera de su competencia”<sup>89</sup>

Los trabajadores del STUNAM en el Centro Cultural Universitario Tlatelolco representan una fuerte debilidad respecto a las actividades que se desarrollan en él, debido a que tiene gran influencia en la toma de

<sup>89</sup> Contrato Colectivo de Trabajo STUNAM (s.f.) Recuperado el 3 de febrero de 2014 de: <http://www.stunam.org.mx/27contrato/historicoadminis/ccolectivo2012-2014.pdf>

decisiones, lo que obstruye y retrasa ciertas actividades que se tienen planeadas con anterioridad. Por lo general, las personas que conforman este grupo son quienes dan la bienvenida a los visitantes, generalmente no tienen información suficiente y actualizada para informar al visitante.

Debido al tipo de movimiento el cual conforman, no solo obstaculizan las actividades, sino también dan una mala imagen al CCUT.

#### **5.4. BREVES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA.**

El análisis anterior nos ha permitido conocer el escenario actual en el cual se desenvuelve el Centro Cultural Universitario Tlatelolco. A partir de ello se puede concluir en lo siguiente:

##### Fortalezas.

1. Conocer e identificar a los diferentes públicos que asisten a las exposiciones permanentes permitirán establecer mejores objetivos y estrategias de vinculación, así como la creación de actividades y programas especializados para estos grupos.
2. La diversidad temas y contenidos que manejan las exposiciones permanentes marcan una diferenciación del resto de los museos que se encuentran en la Ciudad de México.
3. El catálogo de servicios adicionales que ofrece en tanto las exposiciones permanentes como el Centro Cultural Universitario Tlatelolco generan un valor agregado a las mismas.
4. Las instalaciones son adecuadas para que el visitante tenga una grata estancia.
5. El servicio social representa una oportunidad para la mejora continua y el desarrollo de nuevos proyectos.

##### Oportunidades.

1. Las vías de comunicación cercanas al Centro Cultural Universitario Tlatelolco facilitan el acceso a los visitantes, además de contar con una amplia gama de medios de transporte para llegar a él.
2. El turismo es un público potencial al cual se le ha descuidado, sin embargo puede resultar un nuevo proyecto que amplíe el catálogo de servicios y genere alianzas estratégicas.
3. El Centro Cultural Universitario Tlatelolco cuenta con diferentes fuentes de financiación en diferentes niveles, esto no debe limitar a la organización a generar sus propios recursos y posteriormente sugerir la inversión en nuevos y mejores programas y actividades.

4. Considerada la información que arroja el estudio de la diversidad de los públicos, se puede deducir que de acuerdo a las características que tiene cada uno de los rangos, (intuyendo un poco el perfil socioeconómico).
5. Fortalezas deben buscar la mejora continua, adaptación al mercado y monitoreo de públicos para detectar/identificar cambios en el mercado.

#### Debilidades.

1. El Centro Cultural Universitario Tlatelolco considera tener planeación estratégica efectiva y estructurada, cuando en realidad no se cuenta con una estructura que defina el ser y existir de la organización, y por ende las acciones que desean llevarse a cabo no suelen potencializarse o tomar un rumbo correcto.
2. No se cuenta con una estructura organizacional sólida y estructurada permitirá una mayor fluidez en los procesos, así como un mayor aprovechamiento del capital humano y dirección del mismo hacia los objetivos de la organización.
3. No se conoce mayor información sobre el segmento del mercado que es atendido, por lo que no se permitió conocer las necesidades y expectativas de referencia. De existir, esto daría como resultado una toma de decisiones y elección de estrategias de atracción y vinculación más atractivas enfocada a cada uno de los públicos, así como estar atento a los cambios que el mercado demanda.
4. El conocimiento del mercado y la elección de estrategias de mercadotecnia específicas para cada uno de ellos es ineficiente, y por tanto el impacto directo en el aforo de visitantes no es el mejor.
5. Los ingresos por venta de boletos no es suficiente, pero existe la restricción institucional de cobrar precios muy accesibles

#### Amenazas.

1. La falta de interés por asistir a los museos por parte de la gente representa una de las mayores amenazas para conseguir los objetivos establecidos, de ahí la importancia de elegir una serie de estrategias precisas y bien definidas que permitan cautivar a nuevos sectores.
2. La competencia será siempre un factor que va existir (otros espectáculos, televisión, cine, etcétera) y que difícilmente se puede eliminar, por esta razón es necesario aventajar sobre de ellos o bien crear convenios que permitan crear lazos de cooperación y comunicación, para atraer otros grupos.

3. Darle la seguridad al visitante de que visitar el Centro Cultural Universitario Tlatelolco será una experiencia amena y reconfortante, haciéndole saber que no corre ningún riesgo al visitar la zona, ya que es un lugar tranquilo y seguro donde puede asistir acompañado de su familia.
4. Finalmente el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México es un grupo sindical que persigue objetivos particulares no siempre apegados a los de la organización; es por tal motivo que de no existir afinidad entre ambos organismos, pudiera resultar una amenaza en un futuro.

De esta manera se han delineado tanto los aspectos positivos como negativos que tiene la institución. En cuanto a los puntos positivos, (fortalezas y oportunidades) es necesario no bajar la guardia debido a lo cambiante que puede llegar a ser el mercado, por ello es necesario buscar siempre la mejora continua, adaptarse al mercado y monitorear a los públicos para poder detectar posibles cambios.

Por otro lado, para poder dar solución a los aspectos negativos (debilidades y amenazas) se sugerirá una propuesta creativa con el fin de atacar las áreas de oportunidad detectadas.

Previo a ello se hará un comparativo con tres museos de diferentes partes del mundo que tras haber reestructurado sus procesos y estrategias han conseguido posicionarse con gran éxito en el mercado nacional e internacional.

## **5.5. CASOS DE ÉXITO.**

### **5.5.1. Caso 1: Museo Reina Sofía, España.**

El museo Reina Sofía abrió sus puertas en el año de 1990 con el objetivo de exhibir diferentes modalidades de arte moderno y contemporáneo. Este museo decidió romper con la visión tradicional del museo para diferenciarse del resto al considerar al visitante como “un agente activo en un proceso educativo que implica un análisis crítico y transversal de la realidad contemporánea”.<sup>90</sup> Por otra parte el cambio de la sociedad y el entorno crean una reflexión en la cual se percibe necesario hacer un replanteamiento en los objetivos y las necesidades de los museos, así como en los públicos. Es a partir de aquí que se comienzan a buscar diferentes estrategias de acercamiento para con los diferentes públicos que se ven inmersos en los museos: difusión y comunicación de actividades, política de públicos, patrocinio y gestión de espacios y programas virtuales. Hoy en

---

<sup>90</sup> Leal, Jiménez Antonio; Quero, Gervilla María José. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. p. 30

día, el Museo Reina Sofía es uno de los más visitados en España, con un total de 3,2 millones de visitantes en 2013<sup>91</sup>.

En este caso es posible percatarse de que las necesidades y las tendencias del mercado cambian, de aquí la importancia de analizar cuáles son los cambios que se suscitan, identificar los factores del cambio y sugerir nuevas y mejores estrategias para atender a cada uno de los tipos de público que se manejan. Habrá ocasiones en que la planeación estratégica interna también deberá reestructurarse con el fin de mantenerse al ritmo del mercado y evitar perder a un público cautivo, así como la búsqueda de nuevas estrategias para vincular a los diversos públicos con la organización. La creación de estrategias y productos adecuados a cada uno de ellos permitirá un mayor impacto en las personas.

### 5.5.2. Caso 2: The National Air and Space Museum, Estados Unidos.

En 1994, el *National Air and Space Museum* (NASM) realizó un estudio entre sus visitantes, ante la prerrogativa de que era uno de los museos más visitados en el mundo. Este estudio dio a conocer información sobre características específicas de los públicos, entre ellos:

- “En todas las estaciones visitaban el NASM más varones que mujeres (una proporción de aproximadamente 3:2),
- Las personas de raza blanca representaban el 75-80% de la audiencia de NASM (según las estaciones), y había más visitantes asiáticos que de otros grupos minoritarios,
- La proporción de visitantes locales era mucho más elevada durante el invierno,
- En todas las estaciones, al menos dos de cada diez visitantes residían en el extranjero,
- En otoño era más probable que los visitantes fueran solos o en pareja, y menos probable que llevaran niños,
- Entre visitantes de edad igual o superior a veinticinco años, el 63-73% (dependiendo de la estación) tenía estudios superiores,
- Más de la mitad de los visitantes no iba a ver nada en especial,
- En verano y otoño, la mitad de la audiencia estaba formada por personas que acudían por primera vez al museo.”<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> (2013, Diciembre 3). *El Museo Reina Sofía cierra 2013 con más público y menos ayudas*. Heraldo.es. Recuperado el 16 de enero de 2014 de: [http://www.heraldo.es/noticias/ocio\\_cultura/cultura/2013/12/03/el\\_museo\\_reina\\_sofia\\_cierra\\_2013\\_con\\_mas\\_publico\\_menos\\_ayudas\\_259363\\_308.html](http://www.heraldo.es/noticias/ocio_cultura/cultura/2013/12/03/el_museo_reina_sofia_cierra_2013_con_mas_publico_menos_ayudas_259363_308.html)

<sup>92</sup> Kotler Philip, Kotler Neil. (2008). “*Estrategias y marketing de museos*”. España. 2da. Edición. Barcelona, España. Ed. Ariel S.A. p. 133



Casi veinte años después el museo está catalogado como el 3er. Museo más visitado en el mundo, reuniendo 6'800,000 visitantes anualmente, después del Museo de Louvre en París, Francia y el Museo Nacional de Historia Natural en Washington, D.C.

Dicha investigación de mercado le permitió al NASM tener conocimiento sobre su público, así como identificar comportamientos específicos que tenían los consumidores en diferentes etapas del año. Obtener este tipo de información beneficia y facilita la toma de decisiones para la creación de nuevos proyectos o diversificar los ya existiendo atendiendo a los grupos que se encuentran descuidados. De la misma manera la orientación a resultados se enfocará específicamente, o en su gran mayoría, a los públicos con mayor afluencia.

### 5.5.3. Caso 3: Musée du Louvre, Francia.

Sin lugar a dudas, uno de los museos que han sabido posicionarse en el gusto del público, no solo en Francia, sino en todo el mundo es el Musée du Louvre, en París. Dicho museo registró en 2012 un total de 9,720,000 visitas<sup>93</sup>, convirtiéndose en el más concurrido en los últimos años.

El Museo de Louvre resguarda obras de inmenso valor histórico, estético y cultural, entre las más representativas *La Gioconda* de Leonardo Da Vinci, la Venus de Milo y La Libertad Guiando al Pueblo de Delacroix. Es el lugar que, por excelencia, todo visitante que llega a París debe visitar.

Y no es coincidencia ni golpe de suerte, desde su apertura en 1793 ha buscado diferentes formas de destacar del resto, siendo uno de los primeros modelos de museo que sale de las mansiones y bodegas de los apoderados de las obras para el disfrute de todo el público. Ya en épocas más recientes, el museo se ha dado a la tarea de desarrollar modelos estratégicos que le permitan posicionarse en el gusto del público a través de estudios de mercado, creación de productos y servicios innovadores, utilización de tecnologías de información, medios de comunicación y mercadotecnia apropiados.

A continuación se hará un resumen de los principales servicios, eventos, actividades, información y contenidos que se muestra a través de su página web:

#### **Planea tu visita**

- Horarios: El museo tiene un horario habitual de 9:00 a 19:00 hrs. y un horario extendido dos días a la semana hasta las 22:00 hrs.
- Compra de boletos: Compra en línea, descuentos en compras mayores a 500 boletos, *Paris Museum Pass* (Pase a los museos de París) o en las instalaciones.

---

<sup>93</sup> Top 10 listas. (2013). *Museos más visitados del mundo*. Recuperado el día 14 de enero del 2014 de: <http://www.top10listas.com/2013/10/top-10-museos-mas-visitados-del-mundo.html>

- Cómo llegar al museo: Todas las indicaciones así como advertencias para poder llegar al museo, entre las opciones destacan el metro, coche, autobús y bote.
- Planos interactivos del lugar.
- Horarios y duración de cada exposición: Antigüedades del cercano oriente, Arte Islámico, El Mediterráneo en el Imperio Romano, Antigüedades Griegas, Etrusco y Romanas, Antigüedades Egipcias, Artes Decorativas, *Painting, Prints and Drawings*, Esculturas, Historia del Louvre, Artes y Civilizaciones de África, Asia, Oceanía y las Américas, Museo *Eugène Delacroix*.
- Servicios: Préstamo de equipo, salas de consulta, audio guías, otros servicios (Sala de primeros auxilios, pago de teléfonos, oficina postal, estacionamiento subterráneo.)
- Servicios a grupos y escuelas: reservaciones, días y horarios de tours definidos, permisos para hablar fuerte, grupos con sus propios guías
- Membresías: accesos especiales a ‘amigos’
- Cafeterías y restaurantes: cuenta con alrededor de 15 cafeterías, restaurantes y comida para llevar.
- Librerías y *shopping*: cuenta con diversas tiendas dentro y fuera de las instalaciones.
- Sugerencias de actividades y lugares a los alrededores del museo.

### **Colección y Palacio Louvre**

- Tours en línea: Antigüedades egipcias, *Remains of the Louvre’s Moat* y Galería de Apolón
- Visitas guiadas: visitas introductorias, tour-conferencias, visitas a personas con necesidades diferentes
- Audio guías: Audio guías Louvre-Nintendo 3DS XL y descarga de aplicaciones
- La historia del Louvre: de Castillo a Museo
- Departamentos curatoriales
- Encuentra la colección: bases de datos y catálogos

### **Actividades y tours.**

- Rastros del visitante
- Descubrir trabajos selectos

### **Otros**

- Donaciones en línea
- Publicaciones y producciones audiovisuales

- Videos y aplicaciones
- Página web: en inglés y francés, además cuenta con documentos PDF con mapas del lugar, descripción de las principales exposiciones y sugerencias de uso en diversos idiomas: inglés, francés, ruso, chino, alemán, coreano, entre otros.
- Utiliza *Trip Advisor* para conocer la opinión del público

Como se puede observar, en el Museo de Louvre se oferta una amplia gama de actividades, desde las típicas visitas guiadas dirigidas por un mediador hasta poder conocer el museo desde la comodidad del hogar sin necesidad de recorrer miles de kilómetros para llegar a él.

Ayudado de herramientas tecnológicas y de comunicación es posible llevar al museo a todo el mundo, y con ello generar una mayor expectativa sobre el lugar. Esto, sin lugar a dudas, es el punto de partida donde comienza a ser diseñada la experiencia en la cual el museo y el público comienzan a enlazarse; y no solo de una, sino de diversas maneras; desde la simple expectativa de desear conocer el museo hasta formar parte de un grupo *elite* de donadores con acceso especial a determinado tipo de eventos.

Si hay algo que distingue al Museo de Louvre del resto de los museos es su valor histórico, su ubicación, sus instalaciones, sus exposiciones y los objetos que alberga en él, los servicios que ofrece a cada tipo de público, la variedad de actividades que se pueden realizar y la amplia variedad de públicos a los que asisten.

El impacto que ha generado el Museo de Louvre a lo largo de estos años le ha permitido traspasar fronteras promoviendo actualmente dos subsedes; una en Lens, Francia y otra en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos.

Estos tres casos de éxito nos permiten darnos cuenta del impacto que genera el construir bases sólidas para la organización así como crear contenidos específicos para cada uno de los públicos a los que se desea llegar.

Estos museos han decidido dejar o mejorar los modelos de un museo promedio para adoptar una nueva visión que les permita acercarse más y de mejor manera, conocer sus necesidades y gustos, cuáles son sus expectativas así como generarles nuevas algunas nuevas; han decidido atraer a públicos que quizás nunca se hubieran imaginado, generar servicios que antes era imposible de pensar, hacer uso de las tecnologías de información para acercarlos de diversas formas al y en el museo. Prácticamente han decidido adaptarse a las nuevas necesidades que actualmente demanda el mercado, y sin lugar a dudas la toma de decisiones han sido lo más asertivas posible. Cabe mencionar que el cambio no se ha dado de la noche a la mañana, el cambio ha sido resultado de un trabajo constante y dedicado, el cual ha mostrado resultados positivos y hoy suelen ser un “producto” competitivo dentro de su mercado.

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco debe tomar como ejemplo algunas de las acciones que dichas organizaciones han llevado a cabo para el logro de sus objetivos y adaptarlos de acuerdo a su concepto, al mercado, sus necesidades y objetivos enfocados a sus exposiciones permanentes.

## **5.6. PROPUESTA CREATIVA: CREACIÓN DE MODELOS ESTRATÉGICOS.**

A lo largo de los capítulos se han analizado diversos puntos que nos ha llevado a entender el concepto, las necesidades y el entorno en el que se encuentra actualmente el Centro Cultural Universitario Tlatelolco. A partir de ello se realizará una propuesta creativa, la cual atienda algunas de las necesidades detectadas buscando soluciones que generen el mayor impacto en las decisiones de la organización como entidad rentable, solvente y auto sostenible, así como un espacio capaz de identificar las diferentes necesidades de sus públicos y la creación de estrategias de mercadotecnia apropiadas para cada uno de ellos.

Para lograr cubrir todos estos puntos se ha decidido que el modelo más apropiado para cubrir estos puntos de manera integral es la realización de un plan de acción basado en un plan de negocios sugerido por Nacional Financiera SNC, adaptado a las necesidades de una organización cultural, la cual se denominará “Plan Estratégico de Acción”.

Este se manejará en dos partes, la primera orientará al Centro Cultural Universitario Tlatelolco sobre su estructura organizacional, resumirá los nichos de mercado que atiende, su posicionamiento actual en el mercado y la una segmentación de público por museos, la definición de su propuesta única, las metas financieras que pudiera alcanzar vía otras fuentes de financiamiento y el establecimiento de precios, esto con el objetivo de cubrir la parte estratégica de la organización y con ello orientar a la organización para la toma de decisiones y creación de objetivos. La segunda parte se enfoca a la parte estratégica, a través de la cual se sugiere los medios y las metas que las estrategias de mercadotecnia les pueden ofrecer para que logren llegar de manera más fácil a sus objetivos. Con ello se cubrirán los objetivos propuestos al inicio del trabajo.

Se sugiere que el área más apropiada de la organización para llevar este Plan Estratégico de Acción sea el Área de Comunicación Educativa, apoyada del Área de Comunicación y las áreas encargadas de cada museo para que haya una mayor comunicación entre ellas, así como una mayor retroalimentación.

## PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN PARA EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO TLATELOLCO.

### 5.6.1. Descripción de la organización.

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco es un complejo multidisciplinario dedicado a la difusión, investigación, estudio y análisis de temas relacionados con cultura, historia y arte concernidos principalmente con su entorno. Su oferta principal está compuesta por exposiciones temporales y permanentes (actualmente tres permanentes y una temporal), la escuela de artes (Unidad de Vinculación Artística), la escuela de idiomas (Centro de Lenguas Extranjeras) y salones de usos múltiples para la realización de diversos eventos, entre otros servicios. En él colabora un gran equipo de trabajo conformado por personal de planta, personal de confianza, servicio social, personas del sindicato de trabajadores de la UNAM y voluntarios, quienes enfocan sus esfuerzos a la obtención de los objetivos Universitarios.

### 5.6.2. Nichos de mercado que atiende.

Los públicos que el Centro Cultural Universitario Tlatelolco atiende, específicamente en las exposiciones permanentes (Memorial del 68, Museo de Tlatelolco y Colección Stavenhagen), se han dividido en tres grupos:

#### Comunidad estudiantil general.

Este grupo está conforma el mayor porcentaje de visitantes, siendo los estudiantes de bachillerato y universitarios los que mayor asistencia registran.



#### Comunidad UNAM.

Este grupo representa el segundo con mayor afluencia, siendo nuevamente los estudiantes de bachillerato y universitarios los que más acuden a las exposiciones permanentes. Por ser parte de la misma institución educativa de la cual forma parte el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, las estrategias para llegar a estos públicos serán diferentes, por tal motivo están separados del grupo anterior.

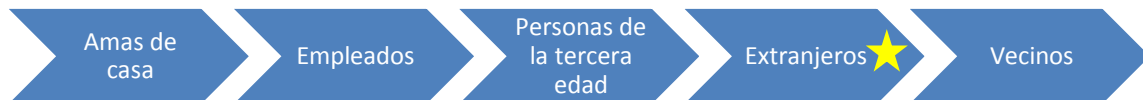


### Público en general.

Este grupo representa grupos de menor asistencia, pero es necesario no desatenderlos por completo.

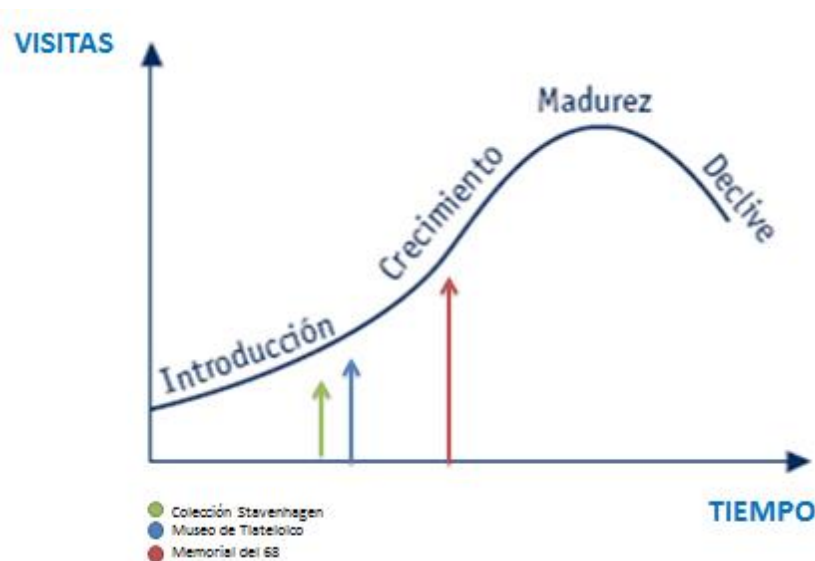
Un caso particular que se ha mencionado en temas anteriores es el del segmento “vecinos”. Se decidió eliminar el segmento de “vecinos” para añadirlo a este grupo debido a que no representa un público potencial para las exposiciones permanentes.

Así mismo se incluye un nuevo segmento “extranjeros”, el cual representa una nueva **oportunidad** para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco.



### 5.6.3. Posicionamiento actual

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco lleva ya 5 años en el mercado, una de sus exposiciones más destacadas es el Memorial del 68, proyecto con el que se iniciaron actividades desde su apertura. A la lista se incluyen dos nuevas propuestas en el año 2012, el Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen, mismas que se intentan posicionar en el gusto del público a través de nuevas propuestas y mejoras en los contenidos, así como experiencias dentro y fuera de las exposiciones.



En el ciclo de vida del producto se posiciona al Memorial del 68 en la etapa de crecimiento y el Museo de Tlatelolco y la Colección Stavenhagen en la etapa de introducción, debido a las características de tiempo en el mercado y nivel de visitantes que recibe.

Con base en lo anterior se ha asignado a cada museo un público con el fin de crear estrategias y contenidos específicos para cada uno de ellos, basándose en la segmentación de nichos de mercado mencionadas en el punto 1.



#### 5.6.4. Propuesta única

Definitivamente las exposiciones cuentan con elementos actuales e innovadores que facilitan la experiencia de aprendizaje y recreación; sin embargo, el estar parado en ‘el lugar donde los hechos sucedieron’, crea una experiencia en la cual el público se vincula de manera más profunda y directa con el tema. En exposiciones específicas, el visitante revive momentos y es capaz de recrear el ambiente y compartirlo con el resto del público, habiendo así una mayor interacción entre las partes involucradas.

#### 5.6.5. Inversión básica para desarrollar a la organización

El Centro Cultural Universitario Tlatelolco es una organización ya consolidada, por lo que no requiere de una inversión inicial para desarrollar sus actividades. Para el seguimiento y mejoramiento de las actividades se sugiere la generación de recursos propios, además de los otorgados por terceras personas.

#### 5.6.6. Metas financieras

Si bien las áreas relacionadas directamente con la atracción y vinculación de públicos son ajenas al área de finanzas, sin embargo, tienen un alto impacto en ella por el número de visitantes que se logrará atraer a las instalaciones.

A partir de ello se establece que el área alcance 2 metas anuales, la primera durante el primer semestre del año, y la segunda al finalizar el segundo semestre; tomando como parámetro el total de visitantes recibidos en 2013, el cual totaliza en 56, 084 personas.

1. Durante el primer semestre de actividades en 2014 se deberá aumentar el público en un 5% del total anual recibido en 2013, lo que representa un total de 30,846 visitantes; habiendo recibido 2,804 visitantes más respecto al periodo anterior.
2. El segundo semestre de 2014 se deberá alcanzar un aumento en los visitantes de un 5%, totalizando al cierre del año con 61, 692 visitantes, un total del 10%; habiendo recibido a 5, 608 visitantes más que en 2013.

Debido a que el mercado es cambiante, se recomienda que para que esta meta sea llevada a cabo con mayor éxito se debe identificar los meses de mayor y menor afluencia para que de esta forma la toma de decisiones se haga sobre la creación de estrategias y contenidos sea adecuada; así como considerar los públicos previamente identificados y segmentados para cada exposición permanente.

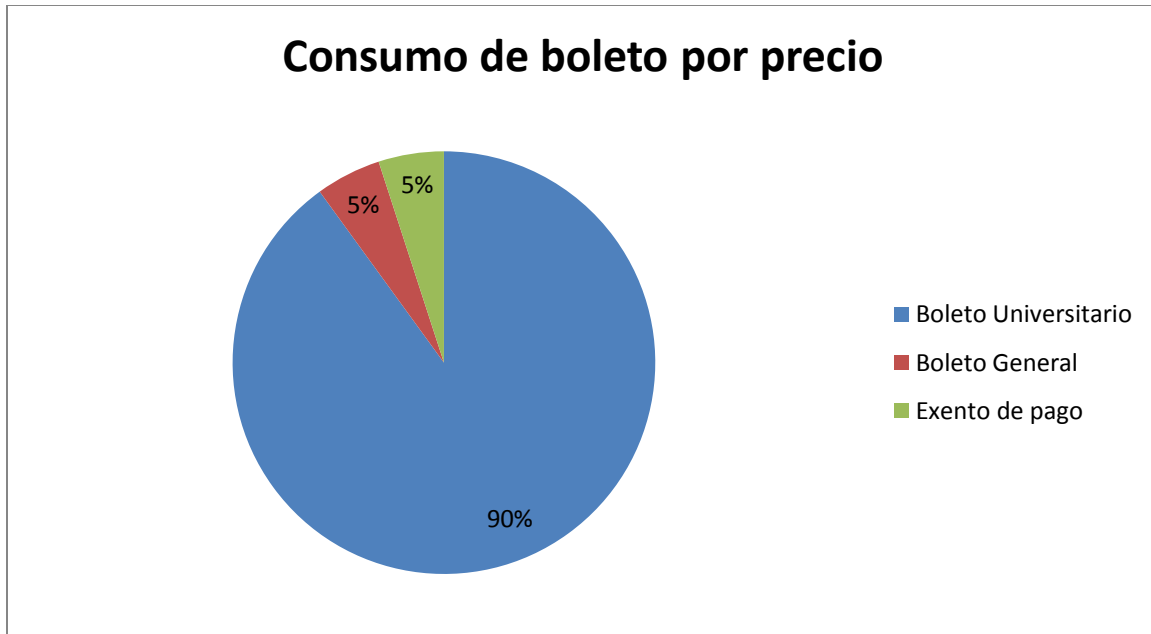
#### **5.6.7. ¿Qué vender para alcanzar las metas financieras?**

Las estrategias se deben centrar en dos aspectos: por una parte tenemos un mayor número de visitantes en días festivos, domingos y periodos vacaciones, mismos que están exentos de pago, por lo que la recaudación de ingresos se debe buscar en otros tipo de aspectos como son ventas de catálogos y/o productos en incluso cafetería; el resto de los días se debe buscar la manera de atraer a la mayor cantidad posible de personas y establecer métricas:

1. Martes a sábado: Atraer la mayor cantidad de público posible, principalmente escuelas de nivel básico a superior; este segmento por lo general adquiere el Boleto Universitario (con el 50% de descuento), lo que sugiere que las ventas se hagan en volumen para que los ingresos sean mayores.

Bajo la meta de aumentar los ingresos en un 5% el primer semestre y un 10% para finales del segundo semestre, se sugiere por cada 100 personas que la venta de boletos se distribuya de la siguiente manera:





- a. El consumo de Boleto Universitario con un costo de \$15.00 represente el 90% del total vendido.
- b. El consumo de Boleto General con un costo de \$30.00 represente el 5% del total vendido.
- c. El público exento de pago represente el 5% del total vendido.

Para evitar mantener los ingresos estáticos es necesario jugar con el consumo de boletos adquiridos tratando de mantener en medida de lo posible el boleto c. (Exento de pago) en un mismo nivel. Mientras que, el consumo de boleto a. y b. se debe ir modificando gradualmente, como podemos observar en la siguiente tabla:

\$	%										
15	90	89	88	87	86	85	84	83	82	81	80
30	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T.	\$1,500	\$1,515	\$1,530	\$1,545	\$1,560	\$1,575	\$1,590	\$1,605	\$1,620	\$1,635	\$1,650
< %	Base	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%

Si por cada 100 personas que ingresan al Centro Cultural Universitario Tlatelolco el 90% adquiere un boleto tipo a., el 5% un boleto tipo b. y el 5% un boleto tipo c. Se obtendrá un total de ingresos de \$1,500.00. Ahora bien, si se comienza a promover el consumo de boletos tipo b. o las estrategias de mercadotecnia comienzan a enfocarse más al consumidor del grupo c. (público general, exceptuando a personas de la tercera

edad), se podrá comenzar a ver un tipo de consumo diferente, para lo cual se sugiere que, si de 100 personas el 89% compran un boleto de tipo a. (una persona menos que la base establecida) el 6% adquiere un boleto tipo b. (una persona más que la base establecida) y el consumo de boletos tipo c. se mantiene en un 5%. Esto representa un costo de oportunidad de \$15.00 por cada 100 personas. Conforme se vaya modificando la adquisición de boletos de tipo a. y tipo b. el costo de oportunidad incrementará de manera gradual.

2. Domingos, días festivos y vacaciones: se sugiere se lleve un conteo alterno ya que durante estos días la asistencia es mayor y el único consumo de boleto que hay es el tipo c.; de unir ambos datos es probable que se registren sesgos en la información.

#### 5.6.8. Definición de precios.

Los precios manejados ya se encuentran establecidos tanto por la Universidad Nacional Autónoma de México, como por el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, por lo que se no habrá ninguna modificación y las estrategias se manejarán sobre estos mismos precios quedando de la siguiente manera:

<b>Tipo a.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boleto Universitario. Costo \$15.00</li><li>• Estudiantes, docentes y personas de la tercera edad con credencial.</li></ul>
<b>Tipo b.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boleto General. Costo \$30.00</li><li>• Cualquiera que no cumpla con las características del tipo de boleto anterior.</li></ul>
<b>Tipo c.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exento de pago. Costo: \$0.00</li><li>• Domingos, días festivos, vacaciones y casos particulares manejados por el CCUT.</li></ul>

### 5.6.9. Medios de mercadotecnia.

Los medios de mercadotecnia que se sugerirán para el Centro Cultural Universitario Tlatelolco se enfocarán en promoción, publicidad y convenios, siendo la promoción el principal medio para el establecimiento de las estrategias; así como la creación de nuevos productos y servicios que complementen a los ya existentes.



### 5.6.10. Metas de mercadotecnia.

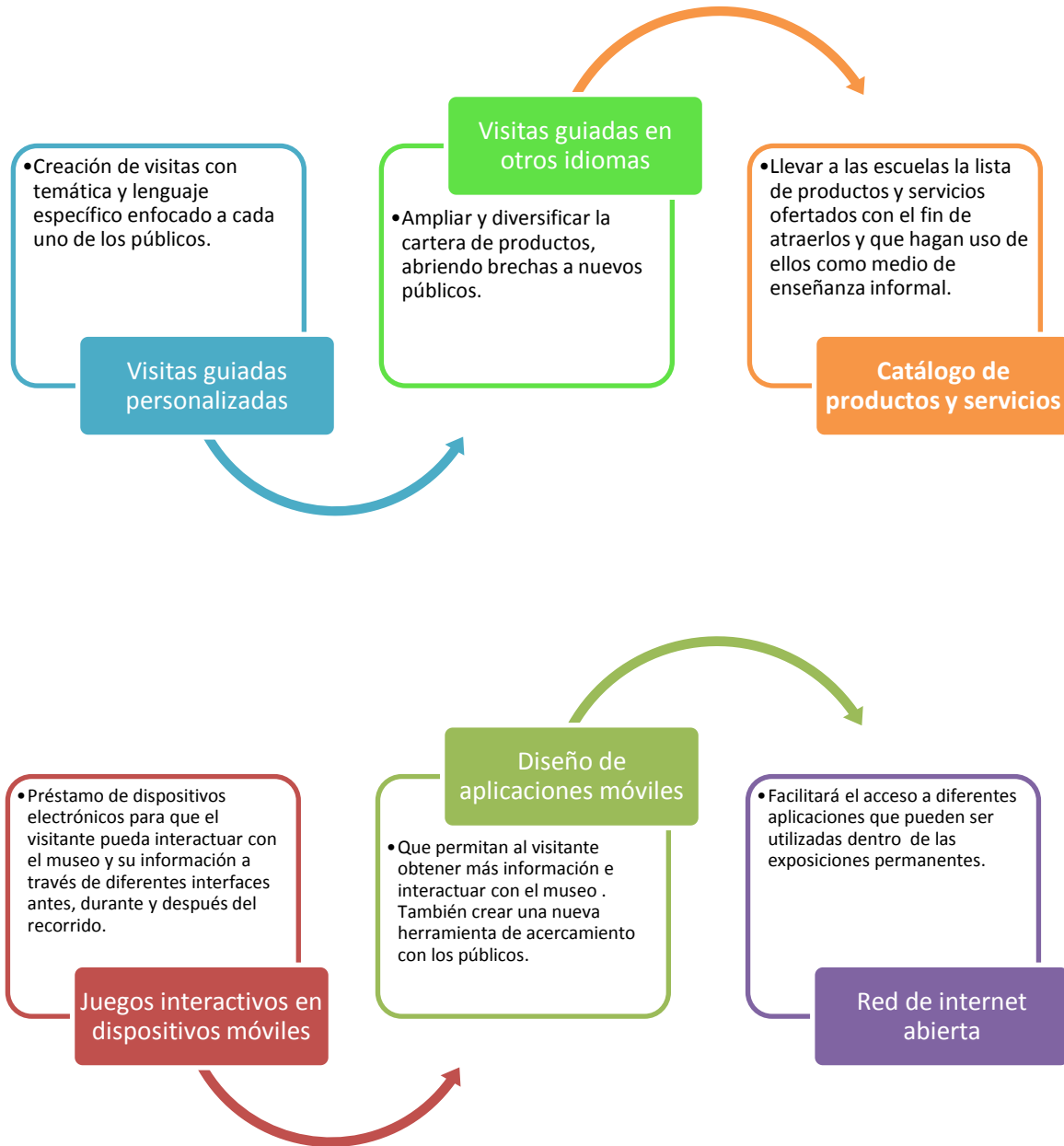
Con base en las herramientas antes mencionadas, se busca que a lo largo de 2014 se obtengan los siguientes resultados:

- a. **Segmentación** (3 meses): Crear un plan de investigación de mercados que le permita al Centro Cultural Universitario Tlatelolco monitorear el comportamiento del público, las actividades que realiza y las necesidades que tiene, esto con el fin de identificar con mayor detalle las características que tiene cada uno de los públicos. Lograr una segmentación de mercados cada vez más precisa.
- b. **Diferenciación** (6 meses): Crear un valor agregado perceptible para el público demostrando las características que hacen particulares al Centro Cultural Universitario Tlatelolco, destacando su valor social, cultural, tecnológico y geográfico, así como los servicios que esta organización ofrece.
- c. **Posicionamiento** (12 meses): Lograr atraer al mayor número de personas interesadas en la cultura, así como lograr una fidelidad en los públicos asiduos a ellas. Con ello se busca aumentar la demanda

de los productos y servicios que ofrece el Centro Cultural Universitario Tlatelolco y generar publicidad boca a boca.

### 5.6.11. Metas para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Una vez encontradas determinadas áreas de oportunidad, se sugiere implementar los siguientes productos y servicios:



### 5.6.12. Materiales de promoción.

- **Gestión de las relaciones:** Vinculación con escuelas y universidades públicas y privadas, creación de alianzas estratégicas. Fomentar relaciones a largo plazo.
- **Personalización:** Manejo de contenidos acorde a cada público, difusión de las redes sociales.
- **Realización de estudios de mercado:** Identificación de factores para la toma de decisiones para la asistencia a un museo, fidelización y captación de nuevos públicos.
- **Ampliación de públicos dirigido a extranjeros:** Visitas para turistas en inglés, página web traducida en inglés y otros idiomas.
- **Mayor atención al cliente.** Facilitar el acceso al visitante para que pueda comprar su boleto. Para ello la taquilla debe estar en un lugar visible y cercano a la entrada.
- **Potencialización de medios de comunicación a través de las redes.** Fortalecer el vínculo con cada uno de los públicos, dando a conocer al Centro Cultural Universitario Tlatelolco a través de diferentes medios. Particularmente se ha visto en los últimos años que las redes sociales han tenido un fuerte impacto, principalmente en los segmentos de mercado de 15 a 35 años, por lo que se buscará incrementar el tráfico en redes sociales, especializar públicos de acuerdo a cada red y eliminar aquellas redes sociales de poco impacto.

Para lograr este fin se potenciarán los siguientes medios de comunicación:



Para incrementar el impacto de estos medios de comunicación, se recomienda eliminar las redes sociales de menor impacto, y hacer uso de las antes recomendadas relacionando contenidos de unas con otras.

- **Herramientas creativas de vinculación:** a través de códigos QR.

Crear estrategias creativas con la utilización de códigos QR suele ser un complemento del resto de las estrategias. ¿Cómo funcionan? Los códigos son leídos a través de aplicaciones descargadas en dispositivos móviles, los cuales, con una conexión a internet o un paquete de datos re direccionan a la página web a la que se desea llegar; el contenido es diverso, puede ser desde la misma página web, invitación a algún evento, indicaciones sobre cómo llegar al CCUT, la cartelera digital, fotografías, etcétera.

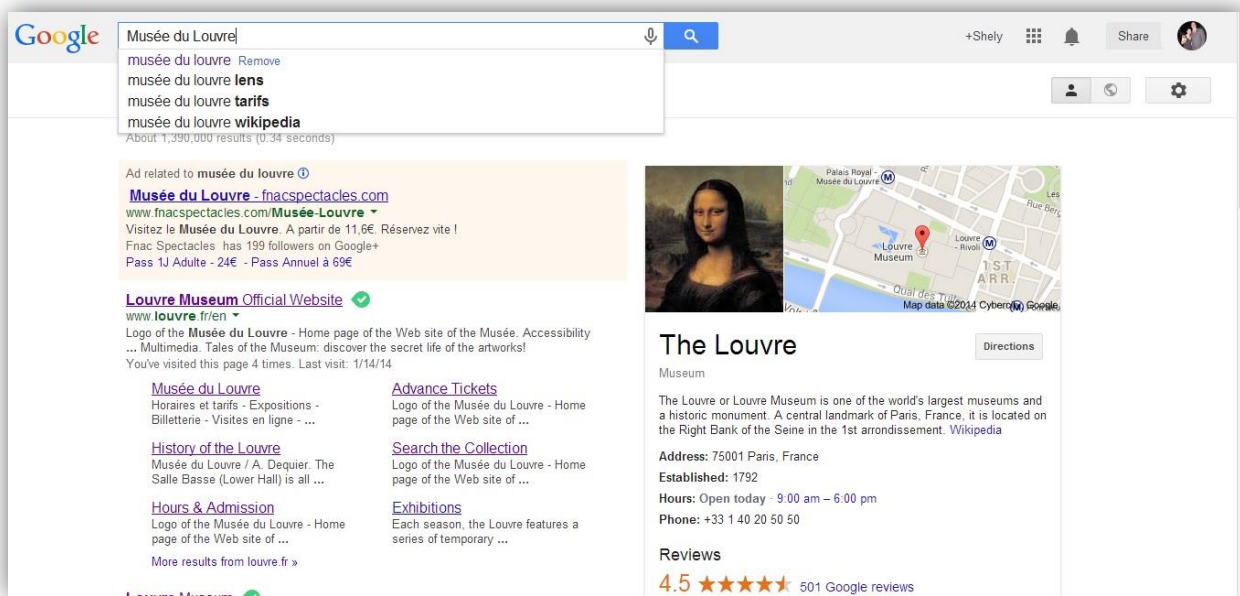
Es una herramienta que llama la atención del público y le permite interactuar con el Centro Cultural Universitario Tlatelolco y las exposiciones permanentes. Esta puede ser utilizada dentro de otros medios de promoción. Además tiene un costo muy bajo y puede llegar a tener un gran impacto.



### 5.6.13. Materiales de publicidad

- **Campañas de publicidad:** Google Adwords, PPC (Pago Por Click).

Hacer una inversión para lograr aparecer en el buscador de Google a través de palabras clave que ingresen las personas, es una estrategia de publicidad de costo relativamente bajo ya que a través de subastas y un monto determinado, se tiene el control de cuantas personas pueden ingresar por día, evitando así que se salga de un presupuesto determinado.



- **Servicio posventa:** CRM para visitas guiadas.

Esto permitirá conocer que tan satisfecho está con los productos y servicios que ofrece el Centro Cultural Universitario Tlatelolco. La inversión en esta herramienta fortalecerá los resultados a largo plazo y permitirá que haya un vínculo más fuerte entre ambas partes. La herramienta se sugiere utilizara en primera instancia con docentes o encargados de organizar y llevar a grupos a las exposiciones permanentes, con el fin de que regresen con diferentes grupos a lo largo del año. (Cuidado al cliente, atención al público).

Si se desea obtener datos precisos, es recomendable solicitar el servicio externo y calificado para este tipo de actividades.

## 6. CONCLUSIONES FINALES.

La presente tesis se enfocó en realizar una propuesta estratégica que le permitiera al Centro Cultural Universitario Tlatelolco ofrecer las exposiciones permanentes manejadas desde el punto de vista de un producto cultural, mejorar su planeación estratégica y estructura organizacional e impulsar el uso de nuevas y mejores estrategias de mercadotecnia; con ello se busca aumentar el número de asistentes a las exposiciones permanentes.

Para la obtención de dichos objetivos planteados al inicio del presente trabajo, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a partir del cual se identificaron y analizaron las principales áreas de oportunidad para así, proponer como atacarlas de manera integral, atendiendo las necesidades tanto administrativas como mercadológicas.

Esto se tradujo en planear un Plan Estratégico de Acción que le permite al Centro Cultural Universitario Tlatelolco tomar las acciones acerca del rumbo que debe tomar como una entidad rentable, solvente, sostenible y con capacidad de inversión objetiva de nuevos y mejores productos y servicios.

Como ejemplo de ello se tomaron tres casos de éxito, los cuales funcionan como un referente de una correcta aplicación de estrategias, adaptadas a la organización y al mercado.

Los resultados obtenidos de la investigación sobre el Centro Cultural Universitario Tlatelolco, los puntos más críticos encontrados fueron:

- No tiene una planeación estratégica sólida, lo que no le permite tener acciones objetivas y congruentes, así como falta de trabajo en equipo dirigido hacia un mismo objetivo.
- A pesar de realizar investigaciones de mercado, éstas resultan limitadas y con muchos sesgos en la información, debido a que no tienen un sistema planeado y definido. Tampoco cuentan con una definición precisa de los nichos de mercado que atienden.
- No muestra gran interés en la recaudación de ingresos en taquilla, por lo cual no se generan recursos para invertir en nuevos proyectos.
- No hay una planeación estratégica de mercadotecnia enfocada a cada nicho de mercado que atiende.

Al llevarse el Plan Estratégico de Acción se espera que:

1. La organización integre una cultura estratégico-empresarial enfocada a resultados.
2. Ser una entidad rentable, solvente, sostenible y capaz de invertir en la creación de proyectos propios.



3. Crear nuevos vínculos con cada uno de los nichos de mercado detectados, a través de la cual se logre crear una experiencia desde el primero contacto que se tiene con el individuo.
4. Incrementar las expectativas que se pudieran tener sobre las exposiciones permanentes a través de la diferenciación por ser una propuesta única.
5. La aplicación de las estrategias bajo un modelo estructurado y basado en objetivos incrementará significativamente el número de asistentes.

El desarrollo de la experiencia involucra al público en todos los sentidos, desde el momento en que conoce al Centro Cultural Universitario Tlatelolco a través de cualquiera de los medios; el mensaje que recibe, como lo recibe, el momento en que lo recibe, inclusive la manera en la que se le transmite; hay que recordar que no todos los medios ni todas las formas de comunicación son adecuados para todo tipo de personas, por eso la selección de estrategias enfocadas a cada tipo de público es de suma importancia.

El momento en que se ha convencido al individuo de visitar las exposiciones permanentes, es necesario cumplir si no todas, la gran mayoría de sus expectativas, ofreciéndole una visita agradable, interactiva y dinámica. De preferencia es necesario tener a alguna persona que pueda atenderlo en caso de tener alguna duda sobre algún tema o la ubicación de algún lugar u obra. Cumplir con las expectativas y generar un ambiente cálido se verá reflejado en la asistencia de dos maneras; la primera, generando un público cautivo y la segunda lograr recomendaciones de boca a boca. También es importante para que el individuo sienta que el pago del boleto y el tiempo invertido en visitar la o las exposiciones permanentes “valió la pena”.

Posterior a la visita es posible abrir nuevos vínculos que permitan mantener al Centro Cultural Universitario Tlatelolco sobre las impresiones que han tenido los visitantes una vez recorridas las exposiciones acerca de los servicios y las actividades que estos ofrecen, lo que permitirá una mayor comunicación e interacción con el público.

Por lo tanto, al implementar un modelo de mercadotecnia en una organización cultural se cree es posible obtener como resultado un incremento en la asistencia a las exposiciones permanentes ofrecidas por la organización, así como la creación de nuevos y mejores productos y servicios, lo que incrementará también la demanda del resto de actividades que ofrece el Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

Sumado a ello, la visión estratégico-empresarial unificará y orientará a todas las áreas de la organización hacia un mismo objetivo, teniendo con ello beneficios a nivel productivo, mercadológico y financiero.

## BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

A. McEachern, William. (1998) *Economía, una introducción contemporánea*. 4ta. Edición Ed. International Thomson Editores. México.

Asuaga, Carolina. (2006). *Los museos: Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo*. Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

Desvallés, André, Mairesse. (2009). François, *Conceptos clave de museología*. Armand Colin.

Hellriegel, Don; W.Slocum Jr., John. (1998). *Administración*. 7ma. edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores.

Kotler Philip, Kotler Neil. (2008). *“Estrategias y marketing de museos”*. España. 2da. Edición. Barcelona, España. Ed. Ariel S.A.

Lamb Jr., Charles. Hair Jr., Joseph. McDaniel, Carl. (1998). *Marketing*. 4ta. Edición. Ciudad de México, México. Ed. International Thomson Editores.

Leal, Jiménez Antonio; Quero, Gervilla María José. (2011) *Manual de marketing y comunicación cultural*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

Mariscal Orozco, José Luis (2007). *Políticas culturales, una revisión desde la gestión cultural*. Guadalajara, México. Ed. Universidad de Guadalajara.

Rico, Juan Carlos. (1996). *Montaje de exposiciones*. España. Silex Ediciones.

Rodríguez, Hernández José. (2006) *Lecturas de Administración II*. Ed. Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan. México. Ed. UNAM.

Truyols, Mateu Sebastián; Guillén, Carbonero Marta. (2012). *Economía, empresa y organización de obra*. 2da. Edición. Madrid, España. Ed. Delta Publicaciones

Universidad Nacional Autónoma de México. (2005). *Ley Orgánica de la UNAM versiones: español, inglés y francés*. Oficina del Abogado General, Ciudad Universitaria, México. DF.

Universidad Nacional Autónoma de México (2011). *Plan de desarrollo 2011-2015*. México, D.F. UNAM

UNESCO (2010). Informe mundial de la UNESCO. *Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural*. Paris, Francia.

## **Páginas web**

Área gratuita. (s.f.) *La cultura, definición y componentes de la cultura*. Recuperado el 25 de enero del 2013 de: [http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/eso/diseño\\_fotografía\\_imagen/descargar\\_cultura.pdf](http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/eso/diseño_fotografía_imagen/descargar_cultura.pdf)

Asociaciones de grupo. (2012) *OCESA*. Recuperado el 24 de abril del 2013 de: <http://www.televisa.com/asociaciones-del-grupo/250965/ocesa/>

BANAMEX. Conoce Banamex. (2013) *Fomento Cultural*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de: [http://www.banamex.com/es/conoce\\_banamex/quienes\\_somos/fomento\\_cultural.htm](http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/fomento_cultural.htm)

Centro Cultural Universitario Tlatelolco. (s.f.) *Museo de Tlatelolco*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco.html>

Centro Cultural Universitario Tlatelolco. (s.f.) *Colección Stavenhagen*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: [http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco\\_3.html](http://www.tlatelolco.unam.mx/museotlatelolco_3.html)

Centro Cultural Universitario Tlatelolco. (s.f.) *Líneas estratégicas del CCUT*. Recuperado el 29 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/visitanos9.html>

Centro Cultural Universitario Tlatelolco. (s.f.) *Memorial del 68*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/museos1.html>

Centro Cultural Universitario Tlatelolco. (s.f.) *Nosotros*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.tlatelolco.unam.mx/visitanos9.html>

CONACULTA (2013). *Acerca de Conaculta*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: [http://www.conaculta.gob.mx/acerca\\_de/](http://www.conaculta.gob.mx/acerca_de/)

CONAFE (2009). *Historia*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.conafe.gob.mx/acercade/Paginas/default.aspx>

Contrato Colectivo de Trabajo STUNAM (s.f.) Recuperado el 3 de febrero de 2014 de: <http://www.stunam.org.mx/27contrato/historicoadminis/ccolectivo2012-2014.pdf>

Coordinación de Difusión Cultural (2009) *Quiénes somos*. Recuperado el día 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.cultura.unam.mx/?tp=articulo&id=1075&ac=mostrar&Itemid=299&ct=0>

Definición de. (2011) *Definición de sociedad civil*. Recuperado el 11 de mayo del 2013 de: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924~isCURL:Y,00.html>

Euroamericano. (s.f.) *Fideicomiso para la Cultura México-Estados Unidos*. Recuperado el 24 de abril del 2013 de: [http://www.oei.es/euroamericano/ponencias\\_identidad\\_fideicomiso.php](http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_identidad_fideicomiso.php)

FONART (2012). *¿Qué es fonart?* Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: [http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=69](http://www.fonart.gob.mx/web/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=69)

Fundación BBVA Bancomer. (2011) *Cultura*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de:  
ICOM. (2012) *Definición de museo*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

INAH (2012). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.inah.gob.mx/iquienes-somos>

INBA (2011). *Conoce el INBA*. Recuperado el 14 de febrero del 2013 de: <http://www.bellasartes.gob.mx/index.php/inba/historia/157.html>

INEGI. (2013). *Análisis estadístico y geográfico por entidad federativa 2013*. pp. 64. Recuperado el 3 de enero de 2014 de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGP\\_EF\\_2013.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGP_EF_2013.pdf)

INEGI. (2013). *Análisis estadístico y geográfico por entidad federativa 2013*. p. 169. Recuperado el 3 de enero de 2014 de: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGP\\_EF\\_2013.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aepef/2013/AEGP_EF_2013.pdf)

IPN (2011). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 18 de febrero del 2013 de: [http://www.cultura.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/DDFC/DDFC/INICIO/QUIENES\\_SOMOS/INDEX.HTM](http://www.cultura.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/DDFC/DDFC/INICIO/QUIENES_SOMOS/INDEX.HTM)

Irigoyen Trujillo, Teresa. (s.f.) *Organizaciones y cultura*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de: <http://claseunidad5.galeon.com/cvitae1001192.html>

Secretaría de Cultura (s.f.). *La Secretaría de Cultura*. Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.cultura.df.gob.mx/index.php/secretaria/iquienes-somos>

SEP (2012). *Misión y visión de la SEP*. Recuperado el 16 de febrero del 2013 de: [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP#.USGOP6W6eSo](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP#.USGOP6W6eSo)

Shanghai Ranking (2013). *Academic Ranking of World Universities 2013*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html>

Síntesis de la legislación de la Unión Europea (s.f.). *Cultura*. Recuperado el 1 de mayo del 2013 de: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/culture/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/culture/index_es.htm)

Téllez, Othón. (s.f.) *La triada cultural*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de: [http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=51](http://www.othontellez.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=51)

Thompson, Iván. (2012). *¿Qué es publicidad?* Recuperado el 22 de febrero del 2013 de: <http://www.promonegocios.net/publicidad/que-es-publicidad.html>

Thompson, Iván. (2012). *El proceso de mercadotecnia*. Recuperado el 28 de julio del 2013 de: [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia\\_proceso.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_proceso.htm)

Tipos de. org. (2014). *Tipos de objetivos*. Recuperado el 3 de febrero del 2014 de: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/227-tipos-de-objetivos/>

Top 10 listas. (2013). *Museos más visitados del mundo*. Recuperado el día 14 de enero del 2014 de: <http://www.top10listas.com/2013/10/top-10-museos-mas-visitados-del-mundo.html>

Top Universities. (s.f.) *QS Latin American University Rankings 2013*. Recuperado el 18 de septiembre del 2013 de: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>

UNESCO (2009). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>

UNESCO (2012). *Gran programa 2012-2013*. Recuperado el 15 de febrero del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/es/culture/about-us/how-we-work/programme/>

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/publications-and-communication-materials/publications/full-list/towards-knowledge-societies-unesco-world-report/>

UNESCO. (s.f.). *Comprender las Industrias Creativas, Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: [http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural\\_stat\\_es.pdf/cultural\\_stat\\_es.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf)

Universidad de Oriente. (s.f.) *Definiciones, objetivos, importancia y características de la administración*. Recuperado el 25 de abril del 2013 de: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/tallad/2.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2012). *Plan de desarrollo de la Universidad 2011-2015*. Recuperado el 3 de enero de 2014 de: [http://www.dgi.unam.mx/rector/informes\\_pdf/PDI2011-2015.pdf](http://www.dgi.unam.mx/rector/informes_pdf/PDI2011-2015.pdf)

Universidad Nacional Autónoma de México. (2013) *La UNAM en números*. Recuperado el 8 de septiembre del 2013 de: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2013). *Presupuesto de egresos por función al 30 de Noviembre de 2013*. Recuperado el 3 de enero del 2014 de: [www.transparencia.unam.mx/InfPresCon/función.pdf](http://www.transparencia.unam.mx/InfPresCon/función.pdf)

Universidad Politécnica Salesiana (s.f.) *El marketing*. Recuperado el 2 de junio del 2013 de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/594/3/Capitulo%202.pdf>

World Economic Forum (s.f.). *Global Agenda Council on the Role of the Arts on Society 2012-2013*. Recuperado el 1 de mayo del 2013 de: <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-role-arts-society-2012-2013>

Yúdice, George (s.f.). *El recurso de la cultura*. Recuperado el 7 de mayo del 2013 de: <http://www.columbia.edu/cu/spanish/courses/spanish3330/9cultural/yudicecultura.pdf>

### **Periódico**

Gómez-Tarragona, Daniel. (2009) *Consumo de productos (bienes y servicios) culturales*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de: [http://www.dicendi.com/upload/ficheros/noticias/201301/breves\\_2.pdf](http://www.dicendi.com/upload/ficheros/noticias/201301/breves_2.pdf)

Gutiérrez, Vicente. (2012, Septiembre). *Creció la inversión en cultura*. Recuperado el día 24 de febrero de: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2012/09/10/crecio-inversion-cultura>

Heraldo. (2013, Diciembre 3). *El Museo Reina Sofía cierra 2013 con más público y menos ayudas*. Heraldos.es. Recuperado el 16 de enero de 2014 de: [http://www.heraldo.es/noticias/ocio\\_cultura/cultura/2013/12/03/el\\_museo\\_reina\\_sofia\\_cierra\\_2013\\_con\\_mas\\_publico\\_menos\\_ayudas\\_259363\\_308.html](http://www.heraldo.es/noticias/ocio_cultura/cultura/2013/12/03/el_museo_reina_sofia_cierra_2013_con_mas_publico_menos_ayudas_259363_308.html)

Lino, Manuel. (2012, Abril). *Cultura aportaría cerca de 3% del PIB: INEGI*. Recuperado el 21 de febrero del 2013 de: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2012/04/01/cultura-aportaria-cerca-3-pib-inegi>

Reyna Quiroz, Julio. (2013 Noviembre 19). *Presupuesto 2014 para cultura aumenta según SHCP y Conaculta*. La jornada. P. Recuperado el 4 de enero de 2014 de: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2013/11/19/presupuesto-2014-para-cultura-aumenta-3-4-mas-de-600-millones-shcp-2763.html>

Rodríguez, Nancy. 2013, Noviembre 31. *'Descabezan' a la Secretaría de Cultura*. Diario de México. Recuperado el 4 de enero de 2014 de: <http://www.diariodemexico.com.mx/cesan-a-secretaria-de-cultura-del-df-2/>

#### **Revistas**

Universidad de Barcelona (2013) *Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento*. (Art. de revista) Recuperado el 4 de agosto del 2013 de: <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfocon.pdf>

#### **Videos**

FUNTSAK. (Agosto 14, 2009) *Gestión Cultural*. [Archivo de video] Recuperado el 26 de febrero del 2013 de: [http://www.youtube.com/watch?v=v\\_skbREOPeg](http://www.youtube.com/watch?v=v_skbREOPeg)