



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER  
EL CONSUMO CULTURAL: EL CASO DE LA EXPOSICIÓN  
PICASSO REVELADO POR DAVID DOUGLAS DUNCAN EN  
EL MUSEO DEL PALACIO DE BELLAS ARTES**

### **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

**METZTLI CELESTE SANTOS MUÑOZ**

ASESORA

**DRA. VERÓNICA ROMERO SERVÍN**

Ciudad Universitaria, CDMX, 2017



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



“Se necesita que el público vea muchas exposiciones y visite muchos museos para que su gusto evolucione”

Rufino Tamayo

## Agradecimientos

Mari, Rogelio gracias por el apoyo, por todos los años de paciencia, por la fe que siempre me han tenido y todos los sueños que depositaron en mí. ¡Son los mejores papás del mundo, los amo!

Gracias al Museo del Palacio de Bellas Artes por darme la oportunidad aprender cosas nuevas todos los días, siempre será uno de mis lugares favoritos. A Mónica, Andrea y Vero, por compartirme sus conocimientos y por todo el apoyo, ustedes hacen del Museo un lugar increíble.

¡Origami! Gracias por todo la comprensión y el tiempo que me brindaron para poder concluir esta etapa. Denn, Haru, Mary, ¡son las mejores!

Diego, mi compañero de aventuras y caprichos, gracias por estar aquí.

Gracias a todos los que hicieron de esta etapa algo inolvidable, los que me ayudaron, los que me inspiraron y los que me convencieron de que esto sí era para mí. A todos los que llegaron, aguantaron y, también, a los que se fueron, gracias, son los mejores.

A todos, ¡gracias por siempre!

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. El consumo cultural</b> .....	13
1.1 El consumo cultural en México .....	18
1.1.2 El consumo cultural en el segmento millennial .....	25
1.2 Organizaciones culturales .....	34
1.2.1 La organización y su relación con el producto .....	37
1.2.2 ¿Qué es un museo? .....	38
a) Las exposiciones .....	40
<b>2. Marketing de la cultura y las artes</b> .....	43
2.1 El modelo de marketing para la cultura y las artes .....	48
2.1.1 El Mercado cultural .....	49
a) Amigos del museo .....	52
b) La competencia .....	54
2.1.2 El entorno .....	55
a) El entorno regulador .....	56
2.1.3 El sistema de información de marketing .....	61
2.2 Estrategia de marketing .....	62
2.2.1 Públicos objetivos .....	63
2.2.2 Estrategias de posicionamiento competitivo .....	63
2.2.3 Misión .....	64
2.2.4 Objetivos .....	66

2.2.5	Segmentos de mercado .....	67
2.2.6	El consumidor .....	67
2.2.7	La marca .....	70
2.2.8	El marketing mix .....	71
a)	El Producto cultural .....	72
b)	El Precio .....	75
c)	La Plaza .....	75
d)	La Promoción .....	76
<b>3.</b>	<b>Estrategia utilizada por el Museo del Palacio de Bellas Artes para la exposición <i>Picasso revelado por David Douglas Duncan</i> .....</b>	<b>80</b>
3.1.	¿Cómo nace la exposición? .....	84
3.2.	Estrategia de marketing .....	86
3.2.1	El Museo del Palacio de Bellas Artes como marca .....	87
3.2.2	Misión .....	88
3.2.3	Objetivos de marketing .....	88
3.2.4	Objetivos de comunicación .....	89
3.2.5	Públicos objetivos .....	89
3.2.6	Productos y plataformas .....	92
3.2.7	Alianzas y convenios .....	94
a)	Medios de comunicación .....	96
b)	Digital- social .....	98
c)	Prensa .....	117
3.3.	Resultados .....	121
	<b>Reflexiones finales .....</b>	<b>126</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>132</b>

## Introducción

¿Cómo lograr que la gente consuma arte con el mismo entusiasmo que consumen otras formas de entretenimiento como ir al cine o a un concierto? Esa es la pregunta que motivó este trabajo de investigación. La curiosidad surgió al ver que se pueden formar largas filas para comprar un boleto de la premier de una película, pero son pocas las personas que esperan con ansia la muestra de un artista plástico.

Al visitar algunos recintos culturales se puede notar que la cultura aún se produce y difunde de manera muy formal y hasta podría decirse que aburrida, pensando que los consumidores serán quienes irán en busca de estos productos, sin darse cuenta que en esta era digital los productos son quienes llegan a sus posibles consumidores.

Aunado a esto, muchos niños y jóvenes todavía piensan que consumir cultura sólo es parte de una obligación escolar y evitan a toda costa tener que acudir a estos eventos; este prejuicio se esparce y se comparte entre los contemporáneos que cumplen con la tarea escolar con información superficial.

Hasta este punto, el problema se divide en dos vertientes. El primero es la falta de contenidos que realmente creen emoción en un nuevo público y la segunda es crear estrategias de comunicación que logren atraer a los visitantes, a través de nuevos canales y con un tono y manera que logre crear una verdadera conexión con el público objetivo.

La cultura es todo aquello que creamos, la forma en que vivimos y nos relacionamos con nuestros semejantes y con nuestro entorno, la cultura está latente en cada momento de nuestra vida. Sin embargo, comúnmente suele confundirse con las bellas artes y se piensa que su consumo está destinado únicamente a la élite de la sociedad, a las personas de alto nivel educativo o a personas que únicamente consumen ese tipo de productos, dejando a un lado a los productos culturales que son comunicados comercialmente.

Esta definición se soporta desde una perspectiva antropológica en la que se ve a la cultura como el producto de las relaciones entre los individuos. Por ejemplo, el antropólogo estadounidense Franz Boas dice lo siguiente:

"Puede definirse la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo, y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos"<sup>1</sup>

Por otro lado, el arte ha sido definido desde muy diversos puntos de vista que varían según la realidad de cada autor, por ejemplo, para John Ruskin "el arte es expresión de la sociedad"<sup>2</sup>, mientras que para Picasso "el arte es la mentira que

---

<sup>1</sup> Boas, Franz. *The Mind of Primitive Man*. New York Columbia University. 1982

<sup>2</sup> Bertucci, A. El valor del arte. John Ruskin. IVº Jornadas de Investigación en Filosofía, 7-9 de noviembre de 2002, La Plata. En: Revista de Filosofía y Teoría Política, Anexo 2004. [En línea] [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.148/ev](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.148/ev).

nos ayuda a ver la verdad”<sup>3</sup>. Es así como el arte se define a partir de una interpretación subjetiva que sin duda es el resultado del contexto que nos brinda la cultura, siendo así una expresión más de la sociedad.

Profesionalmente, quien decide qué es arte y merece un espacio de exhibición dentro de una sala de arte, es un curador. Esta figura se vuelve una guía para los otros pero, ¿qué pasa cuando un curador está muy alejado de la realidad y la sociedad donde presentará una exposición?

Se presentan muestras con un alto valor artístico pero sólo son visitadas por algunos grupos de personas, muchas de ellas expertas en el tema o con algún tipo de conocimiento previo sobre el artista, pero rara vez alguien nuevo que sólo entra por curiosidad, porque además, consumir este tipo de productos supone un gasto, que puede ser significativo para algunos bolsillos y que además no deja algo tangible que se pueda portar físicamente.

Sin duda el arte no podría vivir sin la creatividad. Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la creatividad no sólo es una pieza de la vida espiritual sino que “también de la vida material y económica de individuos y pueblos”<sup>4</sup>.

Difundir y atraer a nuevos visitantes es tarea de la comunicación, aunque en muchas ocasiones se ve restringida por los límites construidos por las

---

<sup>3</sup> Edward O. Wilson. *La conquista social de la Tierra*. Debate. Barcelona. 2012.

<sup>4</sup> UNESCO. *Artes y creatividad*. Portal UNESCO. [En línea]

<http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php->

[URL\\_ID=11672&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=11672&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) Consultado en noviembre de 2015.

instituciones, que se vuelven más estrictos cuando son instituciones del Estado quienes están a cargo de los recintos culturales.

La comunicación tiene un papel fundamental al ser la herramienta a través de la cual se logrará crear un lazo entre la oferta cultural y los posibles nuevos visitantes, si no existiera este lazo, las muestras estarían vacías.

Este trabajo de investigación puede ser de interés para las personas que tengan la inquietud de hablar de arte y cultura desde otra perspectiva que para muchos podría ser contradictoria: el marketing. Aún en plena era digital, hay quienes piensan que los términos de arte y cultura no pueden estar relacionados con el marketing de ninguna forma, porque perderían su esencia al ser conocidos y consumidos por un mayor número de personas; se tiene, aún, la idea de que el arte sólo puede ser apreciado por personas con cierto nivel educativo, sin darse cuenta que el consumo de arte y cultura habla de la sociedad en la que se vive.

Desde esta perspectiva, se puede prever que el resultado de correctas estrategias de comunicación y marketing pueden pueden alentar al consumo cultural y esto a su vez, puede desarrollar la creatividad de los visitantes y crear cada vez más productos culturales, o también alentar a la creatividad enfocada a otras industrias que podría traducirse en un bien mayor para la sociedad.

Al seguir las corrientes que se han generado desde el marketing de la cultura y las artes, se analizará cómo el Museo del Palacio de Bellas Artes, ha explorado nuevos canales de comunicación a través de los cuales quiere llegar a un público joven, para generar lazos más fuertes con ellos y que vean en las actividades que realiza el museo; una opción más de entretenimiento en la Ciudad de México.

El marketing de la cultura y las artes hace uso de la comunicación para crear mensajes que logren establecer líneas de comunicación ida y vuelta entre los visitantes y las instituciones culturales. Las estrategias de marketing y de comunicación deben ser creadas pensando en qué hacer para lograr cumplir tanto con los objetivos de tener más visitantes como de crear y fortalecer los lazos existentes con los visitantes.

Para conocer cuáles son las diferencias entre el marketing tradicional y el marketing de la cultura y las artes, se dará una explicación teórica a partir de lo que han desarrollado diversos autores, para después analizar cómo el Museo del Palacio de Bellas Artes desarrolló puntos tan importantes como el contexto, el mercado, el entorno regulador, el producto, el precio, la plaza y promoción para darle una mayor difusión a la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan*.

La finalidad del presente trabajo de investigación es mostrar que se puede atraer a un nuevo y más amplio público al cambiar las estrategias de comunicación tradicionales, que hasta ahora han mantenido un tono sobrio y formal, por estrategias específicamente creadas con las herramientas del marketing de la cultura y las artes, en particular las utilizadas por Museo del Palacio de Bellas Artes para la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan*.

Aunado a esto, una vez visto como se aplicaron diversas herramientas del marketing a la exposición antes mencionada, se pretende conocer su eficacia con el target y así saber que tan viables pueden ser para futuras exposiciones. Además, se describirá el proceso que llevó a cabo el departamento de difusión de

esta institución para poder llevar a cabo las estrategias seleccionadas. También se mostrará que la comunicación a través de nuevos medios como las redes sociales puede lograr una mayor interacción que a su vez fortalezca la relación que puede haber entre el museo y sus visitantes y se reconocerá el contexto nacional e internacional en el que se desarrolla esta exposición, como un factor determinante en los resultados obtenidos.

La hipótesis que se pretende comprobar es que al aplicar estrategias de marketing de la cultura y las artes, relaciones públicas y combinado con una oferta de productos culturales de alta calidad, el Museo del Palacio de Bellas Artes puede construir una relación más fuerte y profunda con el público cautivo, pero además, podrá ser capaz de atraer a un público nuevo que no sólo lo visite, sino que sea capaz de interactuar, proponer y crear. Así dejará de ser visto como un objeto de tedio y aburrimiento, para convertirse en una opción de consumo cultural y de entretenimiento para los turistas y habitantes de la Ciudad de México.

A lo largo de los tres capítulos en los que se divide este trabajo, se podrán conocer algunos de los aspectos más relevantes del marketing de la cultura y las artes que servirán como antecedentes teóricos, que darán sustento a lo que se presentará a continuación. Posteriormente se hablará de lo que pasa en el país, específicamente en la Ciudad de México respecto al consumo de arte y cultural, esto funcionará como contexto para comprender las estrategias que el Museo del Palacio de Bellas Artes implementó para la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan* y para finalizar cuál fue la eficacia de las mismas y cuáles fueron sus resultados.

El capítulo uno dará pie a las corrientes teóricas en las que se sustenta el presente trabajo. Es aquí donde se explorará a profundidad cuáles son las diferencias radicales entre el marketing comercial y el marketing especializado en la cultura y las artes. Se definirán y desarrollarán conceptos que son fundamentales para entender y aplicar esta especialidad del marketing.

La finalidad de este capítulo es conocer las bases que se han desarrollado sobre el tema y así poder sustentar las nuevas estrategias que se proponen para llegar a un nuevo y más amplio target y además, suponen un cambio radical en el tono de la comunicación de las instituciones culturales hacia el público, cambiando así la personalidad de los recintos que albergan la muestra de arte y cultura, que para efectos de este trabajo será equivalente a lo que publicitariamente se denomina como marca.

Posteriormente el capítulo dos hará mención del consumo cultural en México, aquí se podrá conocer qué o quiénes son los principales competidores de la cultura “formal” como se conoce comúnmente y cómo, a pesar de que ofrecen contenidos diferentes, pueden llegar a ser una referente en cuanto al uso del marketing para establecer una relación activa entre las marcas y sus target.

Saber qué y cómo se consume cultura en México es fundamental para la construcción de estrategias tanto de marketing como de comunicación que logren sus objetivos y se vuelvan el punto de partida para el cambio de tono de comunicación para las instituciones culturales que aún hablan del arte y la cultura como algo alejado de las masas y que sólo unos pocos son capaces de apreciar y disfrutar; el uso de estas estrategias puede ser inicio del cambio de paradigma para la difusión de cultura en el país.

En el capítulo tres se podrá conocer cómo es que la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan* llega al Museo del Palacio de Bellas Artes y cómo es que se llega a la necesidad de implementar nuevas estrategias de difusión para atraer a nuevo público que se vuelve público fiel del recinto.

Se analizará cuáles fueron las estrategias que se implementaron, las dificultades a las que se enfrentaron al ser una dependencia del Gobierno Federal, los nuevos canales de comunicación que se abrieron a fin de cumplir con los objetivos y cuál fue el resultado de los mismos.

El objetivo de este trabajo de investigación es conocer el panorama de consumo cultural entre los habitantes de la Ciudad de México, identificando los posibles públicos con más potencial para consumir cultura y que pudieran cambiar la percepción que se tiene de la misma; esto a través del análisis de la estrategia de comunicación propuesta por el Museo del Palacio de Bellas Artes para difundir la muestra protagonizada por dos de los artistas más importantes del Siglo XX: Picasso y Duncan.

Es así como a partir de un análisis teórico, contextual y dirigido específicamente a una exposición, se podrá conocer cuál es la situación actual en la cual se encuentra el marketing de la cultura y las artes en la Ciudad de México, una de las ciudades con más oferta cultural en el mundo.

## Capítulo 1. Consumo cultural en México

*“La cultura procura suprimir las clases sociales para difundir lo mejor que se haya pensado o conocido en el mundo.”*

*Matthew Arnold*

Este primer capítulo hablará del consumo cultural en México, esto con el fin de contextualizar el uso de esta disciplina en un país donde el consumo de cultura es considerablemente bajo.

Además, tiene como principal propósito desarrollar los temas que se tratarán a lo largo de todo el proyecto, pero de forma teórica, esto con fin de tener en claro las definiciones y el punto de vista desde donde se abordará. Para esto, se brindarán definiciones de diversos autores y ejemplos que pasan en la actualidad mexicana.

A pesar, de que el marketing de la cultura y las artes es algo relativamente nuevo para las instituciones culturales nacionales, a lo largo de 10 años se han presentado diversas estrategias que se apegan a estos modelos y que han tenido como resultado que la gente tenga un mayor acercamiento con las actividades culturales y que las percepción de las mismas deje de ser meramente académica y pase al plano del entretenimiento.

## 1. ¿Qué es el consumo cultural?

El consumo cultural, según Néstor García Canclini, se define como “el conjunto de procesos de apropiación y usos de productos, en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos, se configuran subordinados a la dimensión simbólica”<sup>5</sup>.

Desde esta perspectiva, se pone entre paréntesis la utilidad práctica de las mercancías para asumir en cambio, como dice Canclini “que la función esencial del consumo es su capacidad para dar sentido” o, en otros términos, que “las mercancías sirven para pensar...La racionalidad del consumidor será, entonces, la de “construir un universo inteligible con las mercancías que elija”

Douglas e Isherwood consideran el consumo de cualquier tipo de mercancías como una *práctica cultural* en tanto las mercancías “sirven para pensar”, “sirven para construir un universo inteligible”. De la misma forma, García Canclini va a definir el consumo como “el conjunto de procesos socioculturales en que se realiza la apropiación y los usos de los productos”<sup>6</sup>.

Partiendo de una concepción no reproductivista del consumo, la que permite una comprensión de los modos de apropiación cultural y de los usos sociales de la comunicación, las prácticas de la vida cotidiana de los sectores populares, las que no son consideradas meramente como tareas de reproducción de la fuerza de trabajo sino más bien como actividades con las que “llenan de sentido su vida”, este autor considerará el consumo como producción de sentido. Dice Martín Barbero que:

---

<sup>5</sup> Néstor García Canclini. *La globalización imaginada*. Ed. Paidós. Barcelona, 1999. P. 34

<sup>6</sup> Íbidem

[...] el consumo no es sólo reproducción de fuerzas, sino también producción de sentidos: lugar de una lucha que no se agota en la posesión de los objetos, pues pasa aún más decisivamente por los usos que les dan forma social y en los que se inscriben demandas y dispositivos de acción que provienen de diferentes competencias cultural<sup>7</sup>.

Dado lo anterior, podemos decir que no es estrictamente necesario que el consumidor no esté acostumbrado a este tipo de productos, sino que está acostumbrado a salir del punto de venta con algo físico para sentirse satisfecho tras haber realizado el gasto. El aprendizaje y/o experiencia que le deja el bien cultural es suficiente para que pueda usarlo como objeto de cambio en su grupo social inmediato, lo cual le traerá cierta retribución.

García Canclini explica:

Si la apropiación de cualquier bien es un acto que distingue simbólicamente, integra y comunica, objetiva los deseos y ritualiza su satisfacción, si decimos que consumir, en suma, sirve para pensar, todos los actos de consumo —y no sólo las relaciones con el arte y el saber— son hechos culturales. ¿Por qué separar, entonces, lo que sucede en conexión con ciertos bienes o actividades y denominarlo consumo cultural? Esta distinción se justifica teórica y metodológicamente debido a la parcial independencia lograda por los campos artísticos e intelectuales en la modernidad<sup>8</sup>.

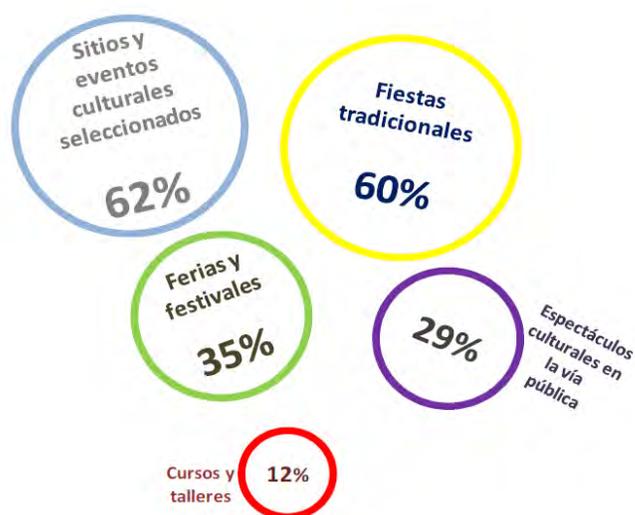
---

<sup>7</sup> Jáuregui, Carlos A. *Canibalia: canibalismo, calibanismo, antropofagia cultural y consumo en América Latina*. P. 571

<sup>8</sup> García Canclini, Néstor. *Culturas híbridas*. P.149

En 2012, se realizó la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México<sup>9</sup> la cual clasifica los bienes culturales de la siguiente forma:

- Sitios y eventos seleccionados
- Fiestas tradicionales
- Ferias y festivales
- Espectáculos en la vía pública
- Cursos y talleres



Fuente: Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México 2012. P. 30

A partir de esta información, se puede observar que las actividades culturales que captan un mayor público son las que se refiere a los sitios y eventos culturales seleccionados, es decir a espacios como teatro, cine, sitios históricos, religiosos, arqueológicos, museos, bibliotecas, entre otros. Es en este rubro donde se puede ubicar a los museos y a su competencia directa.

<sup>9</sup> CONACULTA, INEGI. *Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México 2012*. México. INEGI, 2014.

Tras conocer algunas implicaciones sociales y teóricas, así como algunos datos duros relevantes, podemos decir que en México el problema no es que haya poco consumo de bienes culturales, sino que las actividades consumidas son pocas y por los mismos consumidores. Además, de que el prejuicio de ligar a la cultura con el aburrimiento, no está del todo superado.

Pero el consumo cultural no sólo implica mejoras sociales, según una investigación realizada por la Universidad Noruega de Ciencia y Tecnología, también trae consigo beneficios para la salud, ya que ha demostrado que aquellos adultos que regularmente leen, visitan museos, van al teatro y que en general dedican parte de su tiempo y energía al consumo de cultural “son más felices, gozan de mejor salud mental y tienen menor riesgo de sufrir depresión que aquellos que no lo hacen”<sup>10</sup>.

De hecho el mismo estudio demostró la existencia de una relación positiva entre la cantidad de cultura que se consume y los estados de salud mental y emocional de los consumidores. Lo que se ve reflejado en beneficios para la salud mental y emocional de los consumidores. Además de mayores índices de bienestar dependiendo el nivel de consumo de cultura, entendiéndose como consumo, la participación regular en actos culturales.

La realidad es que el nivel cultural de una sociedad dice mucho de la misma, por lo que los productores o distribuidores de productos culturales han optado por voltear hacia el marketing como una forma de ser una competencia real para los productos culturales de consumo masivo, como la televisión o el cine.

---

<sup>10</sup> Cruz Évora, Moisés. *Consumir cultura beneficia la salud mental y disminuye el riesgo de sufrir depresión*. Mundiario, 2016. [En línea] <http://www.mundiario.com/articulo/sociedad/consumir-cultura-beneficia-salud-mental-y-disminuye-riesgo-sufrir-depresion/20160210232142053711.html> Consultado en febrero de 2016

## 1.1. El consumo cultural en México

En México aún se suele encasillar a las exposiciones de los museos y otras manifestaciones artísticas como “cultura para la elite”, como algo propio de un pequeño grupo de personas que tienen intereses específicos en estos eventos y que también, son ellos quienes les entienden y los aprecian mejor; estos eventos se ven como algo muy elevado para el ciudadano común.

Esto debido a que por años, las instituciones culturales mantuvieron una comunicación muy solemne y hasta gris para difundir sus eventos, por lo que las personas lo asociaban (aún hoy, pero en menor medida) con aburrimiento y actividades escolares.

En relación con el consumo de productos culturales en México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), publicó en 2012 la Encuesta Nacional de Consumo Cultural en México 2012. Este estudio revela que en dicho año, el 62% de la población considerada, asistió al menos en una ocasión a algún sitio o evento cultural, lo que equivale a 389 veces el cupo del Estadio Azteca.<sup>11</sup>

Hablar de un museo, el que sea, remite de inmediato a pensar en arte y desde su creación en el renacimiento, esta fue su finalidad primera: exponer las obras que antes sólo podrían ser apreciadas en ocasiones especiales ya que estaban a cargo de la iglesia o de aristócratas.

Hoy en día, las obras de arte producidas a partir del siglo pasado, requieren que el espectador reflexione acerca de lo que ve, de quien lo hizo y del contexto en donde se hizo y en donde se expone, todo esto para poder tener una experiencia

---

<sup>11</sup> El Estadio Azteca tiene la capacidad de albergar a 105 000 personas.

interactiva de 360° que a su vez dé resultados, que se queden en el interior de quien ve.

Esto ha provocado que la gente que no tiene alguna aproximación con el arte, cuando va a algún museo, no entienda lo que ve o no lo aprecie de la forma en que el artista lo concibió, dando como resultado que estas personas no le encuentren un mayor sentido que ir a ver “cosas bonitas, raras o feas”. Y que al no entender por completo las obras se sientan alejadas y piensen que sólo son para el disfrute de personas que estudian eso, o que pertenecen un nivel socioeconómico alto, por el prejuicio que se tiene respecto a las personas que pertenecen a este nivel, de que al ser las únicas que lo pueden comprar, también son la únicas que lo pueden y saben disfrutar.

Si consideramos que en México son pocos los que pertenecen a los niveles socioeconómicos más altos, según la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI), esto es que a los niveles más altos, es decir AB y C+, sólo pertenece el 16.7% de la población total del país<sup>12</sup>, llegaríamos a la conclusión que sólo este porcentaje tendría la capacidad de disfrutar del arte.

Desde el siglo pasado, este prejuicio ha mantenido alejada a la mayoría de la población y no sólo eso, se ha transformado y ahora esas personas no sólo piensan que el consumo de arte no es para ellos, sino que además creen que es aburrido y que sólo es una pérdida de tiempo y dinero.

---

<sup>12</sup> La AMAI obtiene esta clasificación a partir de la capacidad para acceder a un conjunto de bienes y de mantener un estilo de vida. No califica la pobreza o riqueza.  
Herrera Nuño Eugenio. *El apunte. Niveles Socioeconómicos*. La jornada. Aguascalientes. [En línea]  
<http://www.lja.mx/2013/06/el-apunte-niveles-socioeconomicos/> Consultado en octubre de 2014

Esto nunca fue un tema que ocupara grandes espacios en los noticieros o en los presupuestos de gobierno del país o de la ciudad, sin embargo el uso de espacios públicos para convertirlos en recreativos, abrió la posibilidad para también usar estos espacios como culturales, ejemplo de esto fue la exposición *Ashes and Snow* del fotógrafo canadiense Gregory Colbert, montada en 2008 en el zócalo de la Ciudad de México que tuvo un aforo de casi 8 millones de personas, en 100 días, con lo que se rompió el record de asistencia de otros países.<sup>13</sup>

Con el éxito de esta exposición, que fue montada por Fundación Telmex en colaboración con el Gobierno de la Ciudad de México, este último pudo notar que estas ofertas culturales, también podían ser ofrecidas como espacios de entretenimiento y esparcimiento. Es así como el zócalo capitalino se convirtió en un espacio público, que es utilizado no sólo para plantones, celebraciones nacionales o eventos oficiales; en este espacio también se pueden disfrutar de la pista de hielo, ferias del libro, museos itinerantes y otros eventos, como la Feria de las culturas amigas que se llevó a cabo por primera vez en este espacio en 2014.

Siguiendo esta misma línea, en 2009 la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, puso en marcha el programa Noche de Museos<sup>14</sup>. En él participan los museos del Centro Histórico, Coyoacán y algunos recintos de las delegaciones Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc, Miguel hidalgo, Venustiano Carranza y Álvaro Obregón, cuyo objetivo es atraer nuevos públicos, que por cuestiones de tiempo, no pueden acudir a estos sitios en horario normal. Es así como el último miércoles de cada mes, los museos abren de 19:00 a 22:00, presentado actividades

---

<sup>13</sup> Organización Editorial mexicana. Clausura Ebrard Museo Nomádico; rompió récord de asistencia. [En línea] <http://www.oem.com.mx/oem/notas/n677273.htm> Consultado en marzo de 2014.

<sup>14</sup> La idea de abrir los museos por la noche surgió en Berlín, Alemania, hace 33 años, el modelo se ha replicado con éxito en varias ciudades latinoamericanas como Sao Paulo, Brasil; La Paz, Bolivia; Montevideo, Uruguay y Buenos Aires, Argentina.

especiales como conciertos, visitas guiadas, talleres, conferencias o presentaciones editoriales.

En 2010 la Ciudad de México fue nombrada Capital Iberoamericana de la Cultura, por lo que este programa se extendió a todo el año (en un principio sólo se celebraba en noviembre), consolidándose como un proyecto seguido y reconocido por los ciudadanos.

La distinción mencionada con anterioridad la otorga, cada año, la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). Las ciudades que reciben este reconocimiento deben haber participado activamente en los procesos de organización de las Ciudades Iberoamericanas para la Cultura, así como en las redes y comité, un ejemplo de esto es la Agenda 21<sup>15</sup> de la cultura, la cual consiste en un marco de política para que la diversidad cultural y el ejercicio de los derechos culturales se conviertan en una realidad continental.

A la fecha, *Noche de Museos* cuenta con 68 recintos y 7 espacios independientes. De febrero a diciembre del año 2015, este programa atendió a 99 mil personas, es decir, un promedio de 11 mil 038 por cada Noche de Museo.<sup>16</sup>

Este programa es un ejemplo del interés que tiene el gobierno de la ciudad para acercar a su población a la cultura. Para lograr este objetivo el gobierno encabezado por Miguel Ángel Mancera, implementó el Programa General de Desarrollo 2013-2018 en el eje 1, "*Equidad e inclusión Social para el desarrollo Humano*" que contempla la implementación de programas y acciones

---

<sup>15</sup> Cultura CDMX. *Capital Iberoamericana de la Cultura 2010*. Secretaría de cultura de CDMX. [En línea] [www.Cultura.df.gob.mx/sala de prensa/boletines/1382-1682](http://www.Cultura.df.gob.mx/sala%20de%20prensa/boletines/1382-1682) Consultado en octubre de 2014

<sup>16</sup> Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. Noche de museos. [En línea] <http://www.cultura.df.gob.mx/programas/patrimonio/5257-noche-de-museos>. Consultado en marzo de 2015

encaminadas a “garantizar a los ciudadanos el acceso a sus derechos culturales en materia de identidad, creatividad, educación, formación acceso y participación cultural.”<sup>17</sup>

Para que el Gobierno de la Ciudad de México pueda llevar a cabo este tipo de programas ha realizado alianzas con las principales instituciones de cultura de este país como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA). Estas alianzas se dividen, principalmente, en tres ramas: educación, espacios y promoción.

En educación las alianzas consisten en establecer vínculos entre los programas oficiales de educación y los contenidos que ofrecen los museos. Además que las instalaciones culturales pertenecientes a estas instancias facilitan y dan acceso preferente a grupos de estudiantes de distintos niveles escolares. También existen convenios para que al visitar alguno de estos lugares los estudiantes de nivel medio puedan validar las actividades necesarias para mantener la beca Prepa Sí que otorga el Gobierno de la Ciudad. Para los estudiantes de nivel superior existen programas en los cuales pueden realizar el servicio social, prácticas profesionales y voluntariado, esto con el fin de ayudar a los estudiantes a obtener experiencia profesional en los últimos niveles de la educación universitaria.

Parte esencial de la museología<sup>18</sup> de cada museo son los servicios educativos que ofrece, es decir, los programas y actividades que enriquecen y complementan la visita al museo y que buscan una mejor comprensión y asimilación de los contenido que se ofrecen. Para lograr estos propósitos, se ofrecen un número

---

<sup>17</sup> Secretaría de Cultura, Gobierno de la Ciudad de México. *Primer informe 2013*. México, 2013

<sup>18</sup> “La museología es una ciencia aplicada, la ciencia del museo. Estudia sus 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...” Riviere, Georges Henri. *La museología*. P. 20

variado de actividades, tales como: visitas guiadas, conferencias, talleres, cursos, seminarios, proyección de documentales y películas, representaciones teatrales, edición de materiales didácticos (fichas de sala, catálogos, folletos informativos, etc) flashmobs o publicaciones para redes sociales. Estos contenidos además de cumplir con el propósito mencionado, provoca que los visitantes participen y se sientan parte del museo, dando como resultado un experiencia 360°.

Aunado a las actividades culturales, la comunicación fortalece los procesos educativos y la museología emplea tres niveles de esta para divulgar el contenido de cada exposición: el emotivo, el didáctico y el lúdico.

El nivel emotivo busca producir emociones en el público a través de la experiencia estética que provoca, mayormente, a través de la museografía (luces, colores, mobiliario, etc.); el didáctico tiene como propósito dar acceso a información organizada y sintetizada de cada exposición con el fin de que los contenidos se aprovechen al máximo y puedan tener la mayor penetración posible en quien los consume. Este es uno de los niveles más reconocidos en cuanto al papel educativo de los museos se refiere.

La comunicación lúdica tiene como eje principal la participación directa de los públicos, ya sea con actividades complementarias dentro de las exposiciones o a través del uso de nuevas tecnologías y las redes sociales. Todas las actividades que se crean buscan favorecer la comprensión y la interpretación de los temas de las exposiciones. Los recursos pueden ser muy variados: desde visitas guiadas, conferencias, talleres, cursos, seminarios, proyección de películas, edición de materiales didácticos y otras publicaciones.

CONACULTA e INBA, por su parte, se han preocupado por la forma en que se comunican con su público. Regresando al inicio del texto, el arte antiguo también

traía consigo una comunicación sobria, lineal, que estaba dirigida a un público especializado y con acceso a la educación, y aunque, el arte cambió, muchos museos no cambiaron la forma de comunicarse con sus públicos por lo que mantenían este tipo de comunicación que tenía un efecto casi nulo, porque no lograban establecer ninguna conexión emocional, por lo que estos recintos no lograban aumentar el número de visitantes.

A finales del siglo pasado, se abrió un brecha en la comunicación social, utilizada regularmente por las instituciones gubernamentales, con el único fin de informar y dar conocer las diferentes actividades que se preparaban, se pensaba que el visitante era un mero espectador de dichas actividades.

En la actualidad, la concepción del arte es muy diferente, como la sociedad, también está en constante movimiento, por lo que ahora se encuentran corrientes como el arte objeto, o el arte instalación, que causa mucha controversia, sobre todo entre los puristas que ni siquiera lo catalogan como arte, que el hecho de exponer en un museo no los hace arte, pero en realidad hay que recordar que no hay una definición universal para lo que es arte. La pregunta sería entonces ¿Quién dice qué es el arte?

Sin desviarnos del tema, retomamos las etapas del arte hasta antes de la revolución industrial, se puede ver que todas las corrientes que nacieron a lo largo de esos siglos, creaban un arte figurativo que lo único que exigía de los espectadores, era que contemplarán y disfrutaran de lo que veían, sin haber un verdadero intercambio entre el artista y los espectadores.

A partir de la Revolución Industrial, el arte deja de ser contemplativo y de concentrarse en la figuras, para enfocarse en el discurso. Los artistas se dieron cuenta que lo que ellos producían podía servir más que para adornar una

habitación, servía para comunicarle a los otros su ideología, su forma de ver la vida o para dejar un retrato de como era su presente, en fin, para tener una comunicación más allá con sus espectadores.

Este cambio en el contenido de lo que se ve en el arte, requirió que el espectador dejara de ser pasivo y se comprometiera más con lo que veía y con el artista, exigiendo una mayor interacción. Hoy en día, las obras de arte producidas en el siglo pasado, requieren que el espectador reflexione acerca de lo que ve, de quién lo hizo y del contexto en donde se hizo y en donde se expone, todo esto para poder tener una experiencia interactiva de 360° que a su vez dé resultados que se queden interiorizados en quien ve.

Por lo que han optado por crear estrategias 360° de comunicación; esto incluye redes sociales, relaciones públicas, prensa y marketing. Este último, no es un recurso que haya sido utilizado desde siempre por las instituciones culturales, ya que es un término que está directamente relacionado con vender, concepto que no es del todo bien visto, cuando se mezcla con conceptos como museos o cultura.

Como se puede notar, este trabajo se concentra en los museos, y para fines prácticos se analiza el caso del Museo del Palacio de Bellas Artes (MPBA). Para que se tenga un panorama completo del contexto, también es importante definir qué es una organización cultural, en específico un museo.

### **1.1.2. El consumo cultural en el segmento millennial**

La generación *millennial* se caracteriza por reinar el consumo en la actualidad, no sólo por quién dicta la última palabra a la hora de decidir el consumo, sino porque son ellos mismos los que plantean cómo y cuándo quieren que las marcas se

comuniquen con ellos, esto es: ahora y de forma digital. Quien está fuera de esta esfera, deja pasar la oportunidad de conquistar a uno de los grandes segmentos.

Hoy en día el público, sobre todo los jóvenes, tiene a su disposición un panorama lleno de opciones, por lo que fácilmente se dispersa y le cuesta un gran esfuerzo el poder enfocarse en una sólo actividad, sin embargo, son capaces de hacer varias tareas al mismo tiempo. Son expertos en el multitasking no sólo porque quieren demostrar que son capaces de hacer de todo, sino por el miedo de estar perdiéndose de lo que está pasando en todos lados y en todo momento. Por tal motivo la selección que hacen de lo que consumen, se vuelve muy específica, acorde a sus gustos, necesidades y humor del momento en el que deciden el consumo.

Los grupos generacionales comparten elementos que los hacen protagonistas de las circunstancias por las que atraviesa determinada sociedad en un tiempo específico. En el caso de los millennials se unen varios factores como el avance de las sociedades en cuestión de derechos y libertades; el boom de la tecnología, a la par de su crecimiento desde su nacimiento, en específico del internet y la cercanía a la información, que trae consigo mayor educación.

Los millennials son hijos de las condiciones sociales, económicas y políticas del momento, les tocó nacer, vivir o crecer en los años 90, sus padres pertenecen a la generación boomers<sup>19</sup>, y se encargaron de educar a sus hijos para que alcancen las metas que a ellos les parecían imposibles. Por lo que muchos de ellos crecieron sobreprotegidos y con miedo a enfrentarse solos al mundo.

---

<sup>19</sup> Gutiérrez-Rubí, Antoni. *6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores*. Revista Forbes México, 2014. [En línea] <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> Consultado en noviembre de 2014

De acuerdo con un estudio de Pew Research Center<sup>20</sup>, la generación millennial (conocida, también, como generación Y, echoboomers o generación red) se conforma por aquellos jóvenes que alcanzaron la mayoría de edad al tiempo que iniciaba el nuevo milenio, nacidos principalmente entre 1982 y 1992, y que través de las nuevas tecnologías han adoptado una nueva ventana de expresión.

Al final del siglo XX, hubo un cambio radical en el régimen social, económico y cultural, conocido en sociología como postmodernidad. Fue la época del desencanto, en que se renunció a las utopías, a la idea de progreso, desapareciendo las figuras carismáticas, obteniendo el florecimiento de infinidad de pequeños ídolos que permanecen hasta que surge otro más novedoso y atractivo.

Dentro del pensamiento postmoderno, el reconocimiento de las diferencias (entendidas como una multiplicidad de identidades culturales o realidades que existen en el planeta) da pie a la concepción de pluralidad. O sea, ya no se habla de una razón universal, sino de múltiples maneras de observar y percibir el mundo. Y es así como estos jóvenes se desarrollan en un mundo que les ofrece un sin fin de formas para apropiarse todo y ser diferente al resto aunque consuman lo mismo. La apropiación que cada persona hace de cada producto que consume, hace que ese producto construido para las masas sea capaz de rodearse de un aura única que sólo se comparte con los sujetos que rodean al primer consumidor.

“El millennial es un consumidor experimentado que ha crecido en un mundo sobreestimulado frente a una multitud de opciones”<sup>21</sup> La cercanía con el internet y los dispositivos móviles de comunicación, les ha permitido a los millennials tener

---

<sup>20</sup> S/A. Millennials in Adulthood. Pew Research Center. Estados Unidos, 2014. [En línea] <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/> Consultado en noviembre de 2014

<sup>21</sup> Montes de Oca Sicilia, Maria del Pilar. *Soy mi generación*. Algarabía. México, 2011. P. 80

una ventaja competitiva frente a las generaciones anteriores y han logrado que se den muchos cambios en la forma en que se comunican las personas, al impulsar la digitalización, sociabilidad, viralización e inmediatez de los mismos.

Lo que actualmente vivimos es una revolución que viene de abajo hacia arriba, ya que son las generaciones más jóvenes las que contagian a las mayores, con muchos obstáculos pero con grandes alcances sociales. Lo que cambió fue la velocidad de la propagación y la contundencia del mensaje, pues no sólo es más rápido sino también con más información.

Estos jóvenes crecieron mientras se daba la transformación tecnológica que ha sufrido la web. Las empresas de Internet que surgieron a finales de los años 90 y en la primera década de los 2000 han sido fundadas por jóvenes que comparten una misma identidad y realidades que sobrepasan las fronteras físicas. Ellos han sido los que marcan el camino del consumo.

Son sociales por excelencia, según un artículo de la revista Forbes<sup>22</sup> un 88% de los millennials latinoamericanos tienen perfiles en redes sociales y estas no sólo son un medio de comunicación para ellos, sino que forman parte integral de su vida diaria. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan con sus teléfonos móviles.

Estos nuevos consumidores se informan antes de adquirir cualquier producto; buscan escuchan opiniones, generan y comparten contenidos. Si la experiencia con una empresa o servicio es buena, la comparten y recomiendan con sus conocidos, en el caso contrarios también se encargan de hacer notar en que falló el producto y que hizo la marca para reparar el daño o no. También prefieren las

---

<sup>22</sup> ibid.

redes sociales como medio para interactuar con las empresas; un 65% prefiere las redes sociales al centro de atención a clientes para ser atendidos.

Esta generación valora principalmente la autenticidad y el respeto a sí mismos, por esta razón buscan crear una personalidad propia y ser leales a ella. Poseen un individualismo exacerbado, aprendieron a consumir desde pequeños, por lo que hoy en día son consumidores expertos, frente a un panorama que parece no tener fin de productos y servicios.

Un ejemplo claro de esto son las aplicaciones para dispositivos móviles. Estas buscan hacer que la vida diaria (ya sea en la escuela o trabajo) sea más fácil. Existen apps para cualquier fin que se quiera pensar, para organizar una agenda de trabajo, para escuchar música, para cuidar la salud, para trazar un ruta de viaje por el mundo y hasta para planear citas románticas. Diariamente salen miles de estas, pero para los jóvenes parecen no ser suficientes y para ellos es imposible pensar en su vida sin la existencia de las mismas.

El uso por parte de los Millennials ha impulsado el crecimiento de las aplicaciones móviles (en el Appstore se registran a nivel mundial 5 millones de descargas de aplicaciones diarias<sup>23</sup>). Ante esto, las compañías construyen y mejoran la funcionalidad de sus aplicaciones móviles ya que se han convertido en una potente herramienta de venta que permite mejorar la experiencia de compra.

Las marcas y objetos de consumo se aprovechan de estas nuevas tecnologías y se convierten en herramientas para el uso diario. El que los jóvenes deciden usarlas o no depende de las posibilidades que el objeto les brinde para adaptarse

---

<sup>23</sup> Gutiérrez-Rubí, Antoni. *6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores*. Revista Forbes México, 2014. [En línea] <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>. Consultado en noviembre de 2014

a ellos y de la experiencia integral que éstos le puedan ofrecer, más allá de la marca misma.

Las marcas son lo que mayor poder de influencia tienen sobre los medios de comunicación digitales, controlan en gran mayoría, la red y las opiniones que se encuentran en los blogs y sitios web. Cabe mencionar, que los que manejan estas redes son pertenecientes a la generación millennial, ya que su manejo y estrategias se les dan de forma natural y son ellos mismos los que saben cómo hablarles a sus contemporáneos.

Según una investigación de *Telefónica Global Millennial Survey 2014*<sup>24</sup>, el 78% de los millennials en Latinoamérica posee un móvil, un 37% tablet, un 70% laptop y 57% desktop, con esos datos se puede notar que su vida es móvil y su puerta de entrada al mundo es la web. Es por eso que las pantallas son el punto para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas por completo a su vida. Son adictos al celular, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45 % admite que no podría estar un solo día sin su *smartphone*, según la misma empresa.

La vida que llevan los millennials se ha definido por la inmediatez de todo lo que reciben y con lo que se relacionan. El consumo también se ha desarrollado a lo largo de sus vidas de una manera más desechable, la caducidad de las cosas es menor y por lo tanto hay una mayor cultura del gasto. Aunque por la misma parte la gran cantidad de información que reciben los hace ser consumidores más inteligentes ya que investigan y comparan más antes de tomar una decisión.

---

<sup>24</sup> Telefonica. *Telefónica Global Millennial Survey: Global results*. SlideShare. [En línea] <http://es.slideshare.net/TelefonicaEurope/telefonica-2014-gms-global-master-deck-final-100614?related=1>  
Consultado en noviembre de 2014

La educación es fundamental para ellos, la mayoría cursa o ya cuenta con una carrera universitaria y tienen pretensiones de continuar hacia un posgrado. Esto debido al énfasis que sus padres pusieron en su educación, pues para los boomers, nada hablaba mejor de ellos que un título universitario. Además, la postergación de su encuentro con el mundo laboral lo que implica tener mayores responsabilidades.

En México, para hablar de las etiquetas generacionales es necesario ponerlas en un contexto diferente: una historia nacional, un bagaje cultural y una estructura socioeconómica que plantean tiempos, dinámicas y posturas diferentes, aún en un mundo globalizado y postmoderno, cuya principal característica es la difuminación virtual de las fronteras, distancias y diferencias.

El contexto mexicano determina características y comportamientos distintos, los cuales dan como resultado un microsegmento propio del país, que aunque comparten características generales con el primer mundo, viven en una realidad cultural y económica diferente.

Los estudios que se han realizado por un sin número de instituciones en la mayoría de las regiones del mundo, han permitido conocer cuál es el alma de esta generación y entender las peculiaridades que los diferencian. Si bien, los mexicanos se desarrollan en una sociedad postmoderna estos individuos crecieron:

- En la era de la información inmediata y fácilmente digerible, entre medios de comunicación que cubren cada vez más la realidad global, pero de manera superficial, acotada y acrítica.
- Bombardeados por los mensajes postmodernos (rápidos, digeridos e individualistas), a través de todo tipo de mensajes, lenguajes y códigos y en todos los espacios en los que se desarrollaron.

- Rodeados de tecnología que aprendieron a manejar desde niños, la cual les hace la vida más fácil pero sobre todo más rápida.
- Con la amenaza permanente a su estatus y estilo de vida: crisis financiera, inflaciones, caídas drásticas del mercado, guerras, inestabilidad laboral de sus padres, etc.
- Como hijos consentidos, así que aprendieron que la consecuencia de un error no es grave, por lo que toman las responsabilidades muy a la ligera.

Sin embargo, se trata de una generación que actualmente tienen sus necesidades básicas resueltas por sus padres y por lo mismo no han sentido la obligación o presión por parte del entorno inmediato de definir su futuro. Por esa razón para los millennials mexicanos el futuro es difícil de visualizar.

Esta prospección a futuro de sí mismos está ligada también a un entorno familiar protector en el que confían para resolver cualquier contingencia o amenaza que el mundo pudiera presentar. Sin embargo, este grupo creció en un entorno de permanente amenaza a la estabilidad nacional, familiar e individual; este ámbito cambiante y en permanente crisis no les permite establecer una planeación a largo plazo de ningún tipo.

Pero son capaces de planear las actividades que van o quieren realizar a corto plazo, organizando a su grupo de amigos para realizar esto en conjunto, porque aunque sean individualistas por naturaleza, buscan realizar actividades en grupo con personas con gustos similares a los suyos, demostrándole al resto del mundo que son diferentes.

El mismo caso pasa cuando se trata de comprar un producto, son capaces de ahorrar por meses para tener un producto que los haga únicos, olvidando que un

producto similar puede estar en las manos de cualquiera que tenga la capacidad económica de comprarlo.

Para esta generación, la planeación a futuro no es una posibilidad, por lo que prefieren concentrarse en su formación para cultivar lazos que los ayuden asegurar estabilidad y bienestar para cuando llegue el momento de salir del hogar materno. De esta forma, el millennial nacional no desea salir de su casa, pues en ella encuentra la solución a sus necesidades económicas, de alimentación, vestido y protección, lo mismo que la libertad que busca para hacer dentro y fuera de casa lo que él considere.

Además, gracias al internet, dentro de su casa son capaces de acceder a cualquier objeto de consumo. Hablando específicamente del consumo cultural, sólo necesitan de una buena conexión a internet para disfrutar y compartir de la variedad de productos culturales que se ofrecen; de hecho existen recorridos virtuales para visitar los museos más importantes del mundo sin necesidad de salir de la casa, aunque la experiencia de una visita física no puede ser comparada.

Al ser nativos digitales ven a la tecnología como una prolongación de su cuerpo, por lo que casi todas las relaciones que establecen están intermediadas por una pantalla. Prefieren el internet a la televisión; “el 59 % ve películas por internet y el 46% televisión...es evidente que ni el *prime time* ni la publicidad clásica son buenas estrategias para llegar a este colectivo”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Gutiérrez-Rubí, Antoni. *6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores*. Revista Forbes México, 2014. [En línea] <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>. Consultado en noviembre de 2014

Una característica más de los millennials es ser prosumidores<sup>26</sup>, es decir son ellos mismos los que generan lo que quieren consumir, participan activamente en el proceso de consumo y logran con esto una experiencia más rica. En este sentido son autosuficientes, aprovechan los recursos que les ofrece la marca y traen los propuestos para generar experiencias de consumo 360<sup>a</sup>.

Las empresas que sepan incluir a los consumidores, permitiéndoles aportar sus ideas en la creación y desarrollo de sus productos para sentirse parte de la marca, lograrán conquistar el corazón de los Millennials, al llegar a ser *Lovemarks*<sup>27</sup>.

Es por esta razón que los millennials son el target perfecto para las nuevas estrategias que están proponiendo los museos alrededor del mundo, en las cuales se espera que el espectador deje de ser pasivo y proponga nuevas formas de participar para crear experiencias enriquecedoras que traspasan las fronteras físicas de los museos y puedan aportar algo en el conocimiento de quien los visita.

## 1.2. Organizaciones culturales

La razón de ser de estos organismos es transmitir una “identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen”<sup>28</sup>, la forma en que las presentan, que tan posicionadas están y el tipo de consumo que implica. A lo largo de la existencia

---

<sup>26</sup> Un prosumidor o prosumer es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras **Producer** “Productor” y **Consumer** “Consumidor”, este individuo inteligente basa su decisión de compra en la información que recopila en las redes sociales, pero además son creadores y productores de contenido.

<sup>27</sup> Por los avances en neurociencia y su aplicación al marketing, neuromarketing, ya sabemos que las emociones tienen un papel más importante de lo que pensábamos en la toma de decisiones de compra. Kevin Roberts, creador del término Lovemarks, dice que “lo que mueve a los seres humanos es la emoción, no la razón”. Por tanto, literalmente, una Lovemark es aquella marca que amamos, por la calidad de sus productos, la innovación de los mismos, el estatus otorgan y la experiencia de compra que dan.

<sup>28</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 15

de estas organizaciones, se dieron cuenta que necesitaban apropiarse de las herramientas del marketing tanto para atraer la atención del público como para obtener recursos.

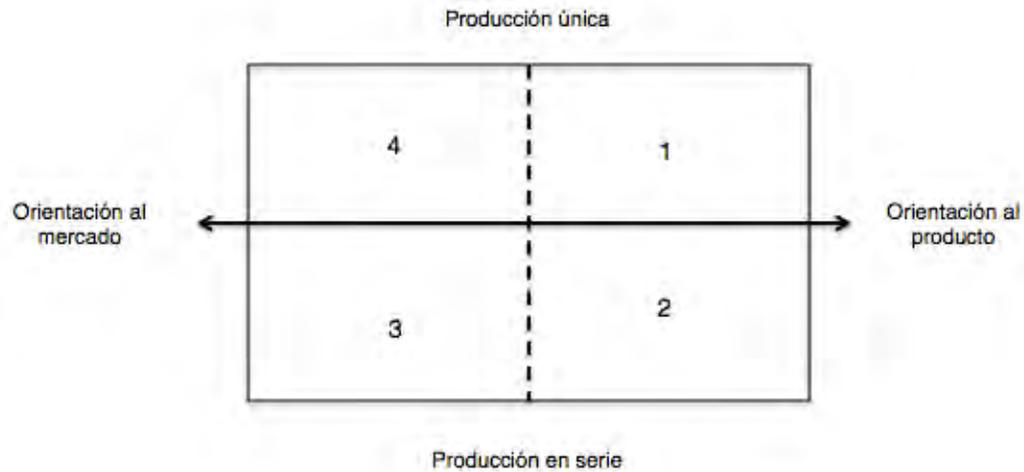
Los creadores y las organizaciones culturales constituyen el sistema de producción cultural, el cual tiene tres subsistemas: "I) el subsistema creativo quien crea nuevos símbolos o productos; II) el subsistema de gestión que tiene como labor seleccionar, producir y distribuir los nuevos productos y, III) el subsistema de comunicación, el cual les da significado y provee a los productos con un grupo de atributos simbólicos"<sup>29</sup>.

Las organizaciones culturales pueden verse desde dos puntos de vista: reducida o amplia. La primera visión representa a organismos productores o distribuidores especializados en artes escénicas, artes visuales, en bibliotecas y en lugares históricos. Desde una visión amplia se incluyen las industrias culturales (cine, música y artesanías) y los medios de comunicación. A partir de esta última visión se puede ver que la competencia se incrementa sustancialmente, por lo cual es de suma importancia establecer cuál es la función y la meta de la organización cultural con la que se trabaja para así poder crear un plan de acción que permita cumplir con lo planteado.

---

<sup>29</sup> Azuela Flores José Ignacio, Sanzo Pérez María José y Fernández Blanco Víctor María. *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista Nacional de Administración. México, 2010.

## ORGANIZACIONES CULTURALES Y MARKETING



Fuente: tomado de Colbert y Cuadrado (2003; p. 32)

La imagen anterior, muestra distintos cuadrantes en los que las organizaciones culturales pueden clasificarse según su misión y el tipo de producción que realizan.

Por ejemplo, en el sector uno, se pueden ubicar a las producciones teatrales, que aunque son producidas y realizadas varias veces, cada una de las funciones es única, y cuando son realizadas por casas productoras importantes, buscan ser ubicadas en plazas donde la gente esté interesada por la temáticas de la que se hablará.

En el sector dos y tres se encuentran las producciones masivas, como son los programas de televisión o el cine, sobre todo al hablar de producciones hollywoodenses. Estos productos tienen como principal objetivo las ganancias económicas que están casi garantizadas al usar fórmulas creativas que ya están probadas con una gran cantidad de públicos.

El Museo del Palacio de Bellas Artes se ubica en el sector número uno, el cuál describen Colbert y Cuadrado como “las empresas centradas en el producto, cuya razón de ser es el producto único o el prototipo”<sup>30</sup> y que pocas veces persiguen fines lucrativos como primera meta.

Hay otros criterios que pueden ayudar a definir a la organización como tal, estos son la forma jurídica y su tamaño. La primera reafirma si la organización está orientada al producto o al mercado, sobre todo con el tema de lo lucrativo o lo no lucrativo; el tamaño es decisivo al momento de saber qué tipo de marketing necesita y se acopla a su organización: las multinacionales pertenecientes a la industria cultural hacen uso del marketing de la cultura y las artes, mientras que las de menor tamaño tan sólo usan algunas herramientas del marketing tradicional, otras se quedan en el campo de la comunicación social.

### **1.2.1. La organización y su relación con el producto**

Las organizaciones culturales ven al producto en dos sentidos. Primero le otorgan al artista un papel casi protagónico, a tal grado que se montan exposiciones alrededor de un nombre, que por sí solo posee un alto potencial de comercialización; en segundo lugar, tienen la misión de gestionar dicho producto que es el resultado de un proceso creativo, que la mayor parte del tiempo no pretende ser creado para satisfacer al público, sino para la satisfacción de su creador.

Según la finalidad de la organización, esta puede realizar distintas tareas con el producto. Pueden ser desde diseño, producción, reproducción, almacenamiento, distribución, hasta el mantenimiento y/o conservación<sup>31</sup> de las obras.

---

<sup>30</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 18

<sup>31</sup> *Ibid.* P. 17

Como ejemplos se pueden considerar:

- En diseño: colectivos de diseñadores gráficos, ilustradores, artistas visuales.
- Producción: casas productoras de cine, televisoras, estudios de grabación musical, productoras teatrales, compañías de teatro y danza.
- Reproducción: distribuidores de cine, colectivos culturales.
- Almacenamiento: museos, galerías de arte, colectivos.
- Distribución: distribuidores de cine, colectivos de arte.
- Mantenimiento y conservación: museos, filmotecas, cineteca.

Aunque hay lugares especializados para realizar cada una de estas funciones, la tendencia actual es que los interesados en el tema, sean capaces de ofrecer la mayor parte de estas; tal es el caso de las filmotecas o los museos que además de tener colecciones o acervos permanentes, también son capaces de restaurar, de producir otras actividades y de distribuir, no sólo sus colecciones, también otras obras que están en constante movimiento.

### **1.2.2. ¿Qué es un museo?**

La *American Association of Museums* define un museo como lugar que está “organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetos esencialmente estéticos o educativos...que posee, cuida o utiliza objetos tangibles y los exhibe periódicamente.”<sup>32</sup>

Por otro lado, el Consejo Internacional de Museos dice que: “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al

---

<sup>32</sup> American Associations of Museums. *Museums Count: a report by the American Association of Museums*. Washington, D.C., 1994.

público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.”<sup>33</sup>

Los hermanos Kotler dicen que:

*“Los museos ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares...las grandes exposiciones de los museos ofrecen a los visitantes experiencias trascendentales que los alejan de la rutina de la vida cotidiana y los transportan a mundos nuevos y maravillosos de belleza, ideas y recuerdos.”*<sup>34</sup>

Hay muchas formas de clasificar a los museos. A continuación se muestra una clasificación de acuerdo a los temas y colecciones: 1) museos de arte; 2) de antropología, incluyen museos de historia, arqueología, etnografía; 3) de ciencias como los de historia natural; y 4) generales que pueden ser temáticos y/o abarcar diversas esferas de la vida social que no corresponden a las otras clasificaciones, como museos sobre la industria, los textiles, los deportes, la brujería, oficios, los derechos humanos, etc..

Los museos de arte, como es el caso del Museo del Palacio de Bellas Artes, han evolucionado a un paso más lento en comparación con los museos de otra índole como la historia o la ciencia. Esto se debe a que las normas estéticas, las creencias populares (que se tenían hasta hace unos años) a que son lugares exclusivos de las personas de altos recursos o que se especializan en el tema y hasta las mismas reglas de las instituciones que los albergan, no les permiten innovar libremente.

---

<sup>33</sup> International Council of Museums. Definición del Museo. La comunidad de los museos del mundo [En línea] <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> Consultado en Diciembre de 2014

<sup>34</sup> Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 32

El museo suele pensarse como un espacio rígido y silencioso, pero en la práctica es utilizado de manera flexible; es un espacio para generar procesos participativos en tanto es un lugar para ser recorrido, visitado, andado, explorado e interpretado. Los conocimientos previos, la motivación, la concentración, los medios para la interpretación, el propósito de la visita y el contar o no con actividades complementarias, son factores que influyen para que el espectador pueda tener una experiencia completa. Así podemos ver que un museo es: “un producto, un insumo, un instrumento y un proceso cultural.”<sup>35</sup>

Los museos son espacios de acción afirmativa, es decir, ayudan a contrarrestar algunas situaciones de discriminación o inequidad, esto a través del empoderamiento y de la construcción de referencias y espacios materiales o simbólicos que ayuden a construir igualdad para que puedan producir un cambio en la condición y estatus de algunos grupos con respecto a otro, para así establecer relaciones más equitativas. Es por eso que se busca democratizar a los museos haciéndolos más accesibles a distintos públicos, al incluir la difusión de valores democráticos y promover la participación de diversos actores sociales.

#### **a) Las exposiciones**

Los museos construyen sus programas de trabajo anual en función de las exposiciones que se van a presentar en este transcurso de tiempo o en el futuro, pero las exposiciones no sólo definen el calendario de trabajo de las instituciones, sino que son el reflejo mismo de la esencia del museo.

---

<sup>35</sup> Maceira Ochoa, Luz. *Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas*. Saberes para la acción en educación de adultos. Centro de Investigación y Estudios Avanzados (Cinvestav) / México, 2008. P. 7

Las exposiciones no sólo están pensadas para cumplir con los programas de educación de cada país, en sí misma es un medio de comunicación, que además es utilizado como una herramienta para el aprendizaje. Los museos tienen una personalidad propia y, aunque puede ser multifacética, está perfectamente definida y acotada.

Están concebidos como espacios para ser observados, apreciados y, sobre todo, experimentados, ya que es en ellos donde se busca que el público espectador, no sólo vea, sino que interprete, se apropie y se relacione con las exposiciones, para que al salir de cada una de estas, tenga el impulso de compartirla con las personas a su alrededor, llevando la experiencia de la exposición fuera del espacio físico del museo. Así el museo se convierte en “un proveedor de insumos y generador de estímulos diversos: evocaciones, emociones y experiencias”<sup>36</sup>

Un medio de comunicación se caracteriza por mediar, es decir “interponerse en la comunicación para alterar la manera en que se percibe o interpreta la realidad o contenido en juego”<sup>37</sup> desde este punto de vista se puede pensar en la exposición como un traductor que lleva al arte a un nivel capaz de interesar a múltiples públicos a tal grado de compartirlo como un tema de interés. Es así como la exposición agrupa distintos elementos y expresiones culturales de diverso tipos como orales, textuales, visuales o sensoriales, así puede satisfacer distintas necesidades que correspondan el target, ofreciendo múltiples recursos para que la gente pueda construir fuerte lazos entre la exhibición y sus experiencias propias.

Los museos de arte se enfrentan a un reto particular para atraer visitantes nuevos, ya que es más difícil que la gente se sienta identificada con el arte que con la historia o la ciencia, por ejemplo. “La falta de sensibilización de los jóvenes sobre

---

<sup>36</sup> Maceira Ochoa, Luz. los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas. P. 7

<sup>37</sup> García Blanco, A. La exposición como medio de comunicación. Akal, Madrid, 1999. P. 33

el valor de las bellas artes puede conducir al desinterés en etapas posteriores de la vida<sup>38</sup>. Por tal motivo el MPBA, enfoca gran parte de tu estrategia de marketing a este segmento *millennial* del cual se habló anteriormente.

Este museo se enfrenta al reto de captar nuevos públicos, en un país que no tiene cultura de consumo artístico. Si se pone en comparación con los productos hechos en masa, como son las películas o los programas de televisión. Para lograr este objetivo se busca llegar al target a donde está, para que el Museo del Palacio de Bellas Artes se convierta en parte de su día a día, y para cumplir con esta meta ha hecho uso de las herramientas del marketing de la cultura y las artes.

Para poder definir con precisión qué es el marketing de la cultura y las artes, es importante recordar qué es el marketing desde sus cimientos, que sin duda son los mismos para cualquier aplicación que se tenga de esta disciplina. En el siguiente capítulo desarrollaremos el tema con más precisión.

---

<sup>38</sup> Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 44

## Capítulo 2. Marketing de la cultura y las artes

*“Un museo lleno de visitantes es un museo que goza de buena salud.”*

S. Dillon Ripley

En esta segunda sección se abordará el tema del marketing de la cultura y las artes, sobre todo, desde un punto de vista teórico. El objetivo de esto es sentar las bases a partir de las cuales se podrá observar la exposición objeto de este trabajo de investigación. Es así como se definirán los conceptos básicos del marketing, pero aplicados específicamente al mercado de la cultura y la artes con el fin de mostrar claramente la diferencia entre este último y el marketing tradicional.

El marketing, tiene como finalidad crear una relación empresa-cliente que genere intercambios que satisfagan a las dos partes. En este sentido Colbert y Cuadrado dicen que “el marketing tiene como objetivo, la optimización de la relación entre empresas y clientes y la maximización de su satisfacción mutua”<sup>39</sup>.

También, el *Diccionario de Términos de Marketing*, define marketing como el “proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios”<sup>40</sup> para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones.

---

<sup>39</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 20

<sup>40</sup> Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Marketing*. México, 2012. Ed Pearson. P.5

Kotler y Armstrong lo definen como “un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”<sup>41</sup>. Dicen que el marketing debe entenderse no sólo como hablar y vender sino con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Con estas definiciones vemos que se repiten ciertos elementos, que se vuelven fundamentales para entender qué es el marketing, esto son: la necesidad del consumidor, la satisfacción de su necesidad, la relación entre la empresa y el consumidor, y la optimización y maximización de su experiencia<sup>42</sup>.

## **2. Marketing de la cultura y las artes**

Acerca del tema del marketing de la cultura y las artes, se han desarrollado múltiples enfoques desde los cuales se ha abordado el tema tratando de entender como se manifiesta este fenómeno y como deben ser las estrategias que pueden seguir las personas que se dedican a la difusión de actividades culturales.

Es importante decir que los últimos trabajos desarrollados sobre este tema, han arrojado dos grandes vertientes; una dice que la aplicación de las herramientas del marketing, sólo pueden usarse cuando el producto artístico esté terminado, dejándole el proceso creativo al artista y sin tomar en cuenta al consumidor; este enfoque está orientado al producto. Por otro lado, se piensa que el marketing debe

---

<sup>41</sup> Íbid. P.5

<sup>42</sup> Colbert y Cuadrado marcan una diferencia entre la optimización y la maximización. La maximización busca generar la mayor cantidad de beneficios posibles; mientras que la optimización busca obtener los máximos beneficios posibles cuidando que el entorno de la empresa y además satisfacer al público.

utilizarse de forma integral, o sea que debe estar presente antes, durante y después del diseño del producto<sup>43</sup>.

En primera instancia, se trabajará bajo el enfoque que se centra en el producto. En este enfoque se han desarrollado algunos modelos que explican cómo es el proceso en que se trabaja el marketing en este ámbito. Un ejemplo es el hecho por Colbert y Cuadrado<sup>44</sup>, en el que el proceso de comercialización, comienza desde la empresa o institución (el museo en este caso) en el producto en sí mismo.

Desde esta perspectiva, el producto cultural debe quedar fuera de las tareas del marketing y el enfoque aplicado al cliente no debe ser aplicado al trabajo artístico, más bien el marketing debería ser utilizado para “asignar precios, comunicar, envasar y entregar el producto”<sup>45</sup>.

Para Colbert y Cuadrado, un producto cultural no existe para satisfacer las necesidades del mercado, sino que, se debe buscar que los consumidores se sientan atraídos por este.

Bajo esta perspectiva se puede ver una clara diferencia entre el marketing de la cultura y las artes y el marketing tradicional: el primero ve al producto como la esencia del organismo que lo produce, mientras que el segundo es un producto concebido para satisfacer al consumidor, por lo tanto completamente maleable.

Hay diversas corrientes y perspectivas que cambian el fin para lo que se usan las herramientas que proporciona este marketing. Pero Boorsma ofrece una definición

---

<sup>43</sup> Azuela Flores, José Ignacio, Sanzo Pérez, María José y Blanco Fernández, Víctor. *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista nacional de administración. Enero – junio 2010 [En línea] <http://estatico.uned.ac.cr/rna/articulos/08.pdf>. Consultado en diciembre de 2014.

<sup>44</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. Editorial Ariel, 2003

<sup>45</sup> Ibidem

que, aunque se fundamenta en el marketing integral de la cultura y las artes, puede explicar que es lo que se busca en general:

*“...el marketing de las artes puede ser definido como la estimulación del intercambio con una selección de consumidores, mediante la oferta de un servicio centrado en apoyar la co-creación de la experiencia artística, mediante la construcción y mantenimiento de las relaciones con esos consumidores con el propósito de crear valor para el consumidor y de esta manera lograr los objetivos artísticos.”<sup>46</sup>*

Philip Kotler, en 1967, habla en su primer manual sobre el marketing en la cultura. En esta primer obra expuso cómo las instituciones culturales, llámense, universidades, museos, bibliotecas o auditorios eran productores de bienes culturales y que como tales se enfrentaban con el reto de dar a conocer estos productos y sobresalir de entre la gran competencia, esto se podía resolver al utilizar las herramientas de marketing.

A partir de esto, autores como Michael Mokwa, Melillo, Keith Diggles o Reiss, hablaron de este tema a partir de la gestión cultural, proponiendo un papel específico del marketing usado por estas instancias culturales. Por ejemplo, Mokwa dice que “el marketing no le dice a un artista cómo crear una obra de arte; más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada”<sup>47</sup>.

Los hermanos Kotler dicen que el principio del marketing, es que todas las personas tienen deseos y necesidades y estos pueden satisfacerse con un fin

---

<sup>46</sup> Boorsma, M. A strategic logic for arts marketing. International journal of cultural policy. 2006. P. 87

<sup>47</sup> Diggles, Keith. *Guide to arts management: the principles and practice of marketing as they apply to arts*. Londres, 1986. Ed. Rhinegold.

de productos y necesidades. Ellos dicen que se puede hablar de marketing después de pasar por cinco filtros<sup>48</sup>:

1. Están implicados como mínimo dos partes.
2. Cada parte tiene algo de valor que ofrecer a la otra parte.
3. Cada parte es capaz de asumir su parte del intercambio y obtener algún beneficio o satisfacción como consecuencia de él.
4. Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte considera que es apropiado y deseable tratar con la otra parte.

El marketing ofrece a cualquier tipo de organización sus principios, métodos y herramientas para cumplir el propósito de la organización con respecto a sus consumidores o usuarios.

Diggles también piensa que el principal objetivo del marketing en las artes es “llevar a un número adecuado de personas a una adecuada forma de contacto con el artista, y al hacerlo alcanzar el mejor resultado posibles y compatible con el logro de dicho objetivo”. Con estas dos definiciones se puede notar claramente que el papel principal lo tiene el producto artístico y justo este es el punto de contacto entre el artista y el consumidor, y para que este se pueda llevar a cabo exitosamente se crean estrategias a partir del producto y del lugar en que ese se exhibe.

Justo aquí es donde se descubre que la principal diferencia entre el marketing comercial y el especializado es el producto. En el primero se crean productos para satisfacer al consumidor, mientras que en segundo se busca invitar al consumidor a conocer y apreciar un producto artístico. El marketing de la cultura y las artes

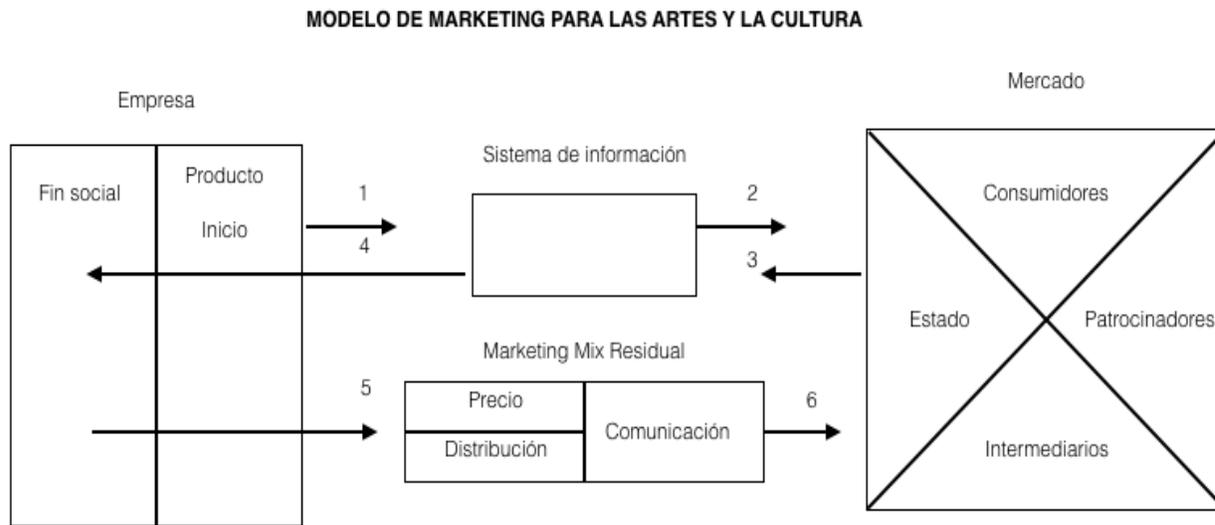
---

<sup>48</sup> Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 89

tiene como objetivo distribuir o difundir una obra artística para generar el mayor beneficio posible a su creador y/o al lugar en donde se presenta.

## 2.1. El modelo de marketing para la cultura y las artes

El modelo para el marketing tradicional es usado para explicar la forma en que una empresa comercializa su producto. El modelo de marketing para la cultura y las artes contiene lo mismo que el tradicional más otros elementos que explican el contexto en que se desarrollan las organizaciones culturales.



Fuente: tomado de Colbert y Cuadrado (2003. P.29)

Este proceso comienza con el producto dentro de la organización, ésta busca que cada sector del mercado que podría estar interesado en el producto, una vez identificado este sector la organización determinará el precio, la distribución y la promoción para llegar al mercado seleccionado. Así, el punto de partida es el producto y el de destino es el mercado.

Desde esta perspectiva, el producto cultural debe quedar fuera de las tareas del marketing y el enfoque aplicado al cliente no debe ser aplicado al trabajo artístico, más bien el marketing debería ser utilizado para “asignar precios, comunicar, envasar y entregar el producto”<sup>49</sup>.

Para Colbert y Cuadrado, un producto cultural no existe para satisfacer las necesidades del mercado, sino que, se debe buscar que los consumidores se sientan atraídos por este.

### **2.1.1. El mercado cultural**

El mercado es “el conjunto de consumidores que manifiestan sus necesidades y deseos por bienes, servicios o ideas”<sup>50</sup>, estas necesidades o deseos son los que las empresas buscan satisfacer, en el caso de las instancias culturales se buscan posibles consumidores, con necesidades que puedan ser resueltas con las obras producidas. La demanda se crea al momento en que estos consumidores consumen los bienes o servicios o, en el caso de la cultura, cuando consumen o aprecian las obras mostradas.

Dentro del mercado también se encuentra el mercado relativo al patrocinio y la recaudación de fondos, pueden ser personas, fundaciones o empresas privadas. Estos manifiestan su interés de apoyar a las organizaciones culturales con el fin de conseguir publicidad respaldada por una institución de prestigio, además de dar una imagen de empresa interesada por la cultura del país donde se desarrolla.

El apoyo puede presentarse en forma de mecenazgo y patrocinio:

---

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 30

“El mecenazgo es normalmente un acto filantrópico o altruista, mientras que el patrocinio es una iniciativa promocional sustituta de la publicidad. Los patrocinadores se comprometen en función de los beneficios comerciales.”<sup>51</sup>

El patrocinio es “la relación que se establece entre un patrocinador y un determinado acontecimiento, compañía o infraestructura por la cual el primero entrega una cantidad de dinero a cambio de explotar el factor comercial asociado con la patrocinada”.<sup>52</sup> Así la empresa que da los recursos busca que su marca aparezca relacionada con la organización y así crear cierta imagen entre sus clientes y el público general.

El MPBA usa esta herramienta sobre todo para obtener espacios publicitarios y publicidad, pero también para insumos. Las empresas prestan sus espacios y/o servicios para una o varias de las exposiciones que se presentan en el museo y a cambio reciben visitas guiadas con derecho a un cóctel para máximo 100 invitados, 3 ó 5 catálogos de la exposición que patrocinan y que su logo esté presente en la publicidad impresa y en el muro de agradecimientos al final de cada exposición.

Las empresas con las que tiene este tipo de tratos son:

- IMU

Grupo IMU es una agencia de publicidad exterior; se dedican al diseño, producción, instalación y mantenimiento de equipamiento urbano colocado con fines publicitarios. Con más de 13 mil espacios publicitarios en 13

---

<sup>51</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 72

<sup>52</sup> *Íbid.* P. 207

ciudades del país, son señalados como la empresa líder, en el ramo de la publicidad exterior, dentro de la República Mexicana.<sup>53</sup>

- Grupo Vallas

Grupo Vallas se especializa en comercializar espacios publicitarios en la vía pública, como un servicio extra ofrecen creatividad y estrategias de comunicación para que sus clientes tengan un mayor y mejor impacto. Con más de 18 mil espacios tienen presencia en 65 países de América.<sup>54</sup>

- New Star Media/ADO

Empresa especializada en comercializar espacios para publicidad en puntos de transporte, como aeropuertos o terminales de autobuses, aunque también tienen presencia en centros comerciales, publicidad en las calles y en formatos digitales. En este caso se presenta un alianza con Grupo ADO, quien es el dueño de la Terminal de Autobuses de Oriente (TAPO) y en donde se colocaron gran número de materiales de difusión.<sup>55</sup>

- ISA Corporativo

Una de las empresas líderes en el ramo de la venta de espacios publicitarios. Se caracteriza por tener algunas de las concesiones publicitarias más buscadas por el impacto que pueden tener sobre los espectadores, una de ellas es el metro de la CDMX. Cuenta con más de 65 espacios en los tres metros del país (CDMX, Monterrey y Guadalajara).<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Grupo IMU. *Somos*. Grupo IMU imágenes y muebles urbanos. [En línea] <http://www.imu.com.mx/somos.html> Consultado en julio de 2016

<sup>54</sup> Grupo Vallas. ¿Por qué nosotros? Grupo vallas [En línea] <http://www.gpovallas.com/#portafolio2> Consultado en julio de 2016

<sup>55</sup> New Star Media. *Quiénes somos*. New Star Media. [En línea] <http://www.newstarmedia.mx/home.html> Consultado en julio de 2016

<sup>56</sup> ISA Corporativo. *Sobre ISA*. ISA Corporativo. [En línea] <http://isa.com.mx/> Consultado en julio de 2016

- Torres

Es una empresa vinícola española que comercializa vinos de distintas variedades, lo más populares son los brandies. Algunas de sus marcas más reconocidas son Sangre de Toro y Torres.<sup>57</sup>

- El Recreo

Es una agencia de publicidad independiente. Aquí se desarrollan los conceptos a partir de los cuales se crea la comunicación para difundir las exposiciones que se presentan en el Museo del Palacio de Bellas Artes. Desde 2012, ha sido nombrada, dos veces, entre las 50 mejores agencias del mundo o según el *Gunn Report*.<sup>58</sup>

### **a) Amigos del museo**

Los museos y otras organizaciones culturales no lucrativas, se enfrentan constantemente al reto de recaudar la mayor cantidad de fondos posibles, para esto se crean figuras de patrocinio, como los Amigos del Museo, para atraer a posibles benefactores.

Amigos del Museo del Palacio de Bellas Artes, A.C., es una entidad sin fines de lucro, constituida el 26 de septiembre de 1989. Tiene como propósito, apoyar las exposiciones temporales y los proyectos educativos del Museo del Palacio de Bellas Artes.

Su objetivo es, colaborar con el Museo para acercar a cada vez más público a los diversos movimientos de la historia del arte de México y del mundo. Es por eso que acuden a miembros de la sociedad civil para contribuir con trabajo y económicamente al florecimiento del museo y otras instituciones culturales.

---

<sup>57</sup> Torres México. Torres para todos. Torres México. [En línea] <http://www.torresmexico.com.mx/paratodos> Consultado en julio de 2016

<sup>58</sup> Cool Hunter MX. El Recreo. Coolhuntermx. [En línea] <http://coolhuntermx.com/el-recreo/> Consultado en julio de 2016

Para formar parte de esta asociación y sumarse a los esfuerzos realizados, las personas o entidades, deben cumplir una serie de requisitos y obligaciones, obteniendo, también, algunos beneficios:

“Compromisos y Obligaciones:

- Un donativo anual durante tres años consecutivos
- Asistencia a tres juntas durante el año: enero/febrero, mayo/junio y septiembre/octubre.
- Asistencia a la Gala Anual de la Asociación.
- Apoyo para contactar empresas interesadas en realizar enlaces estratégicos con la Asociación.

Beneficios:

- Recibo deducible de impuestos por el donativo.
- Lugares de cortesía en la Gala Anual, organizada por los Amigos del Museo del Palacio de Bellas Artes.
- Visitas ilimitadas para asistir con familiares a las exposiciones del museo.
- Una visita guiada nocturna sin costo por cada exposición para el benefactor y un grupo de acompañantes.
- Invitación para asistir a museos en diferentes partes del mundo (este viaje será organizado por los Amigos en colaboración con la dirección del Museo del Palacio de Bellas Artes y será exclusivo para benefactores de la Asociación y sus invitados especiales)
- Acceso a colecciones privadas en México y el extranjero.

- Préstamo de tarjeta acceso plus a todos los museos del mundo”<sup>59</sup>.

“A los museos les gustaría convertir a los visitantes en amigos porque éstos tienen un vínculo más permanente con la institución”<sup>60</sup> dicen los hermanos Kotler, y esto es muy cierto, de hecho, es uno de los motores principales del marketing de la cultura y las artes. Al crear estos vínculos, los visitantes no sólo acudirán con frecuencia a las instalaciones, sino que estarán al pendiente a través de sus cuentas en redes sociales, de lo que aparece en la prensa y, por supuesto, estarán dispuestos a hacer donaciones para apoyar a las actividades que ofrece esta institución.

## **b) La competencia**

Los museos se enfrentan a la competencia de cuatro tipos<sup>61</sup>:

- Ocio doméstico: televisión, música, leer, salir a jugar, platicar con amigos, etc.
- Actividades fuera de casa: salir de compras, ir al cine, ir a restaurantes, espectáculos deportivos o ir a parques temáticos.
- Actividades culturales: clases de pintura, conciertos, bibliotecas, galerías de arte, etc.
- Otros museos: Todos los otros museos, sin importar la índole.

Teniendo en cuenta que la sociedad cada vez tiene menos tiempo para el ocio y está sometida cada vez más a niveles de estrés y tensión, las organizaciones

---

<sup>59</sup> S/N. *Amigos del MPBA*. Museo del Palacio de Bellas Artes. México, 2013 [En línea]  
<http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/ampba.php> Consultado en diciembre de 2014

<sup>60</sup> Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 335

<sup>61</sup> *Ibid.* P. 68

culturales que triunfarán, "serán aquellos que mejor sepan organizar y estructurar el limitado tiempo libre de la gente"<sup>62</sup>, o sea, estas organizaciones tienen que reducir los costos psíquicos, físicos, de tiempo y de ser posibles económicos para que los visiten.

A través de la creación de una imagen y de la promoción, las organizaciones culturales, hacen que la gente confíe y así se construya una relación duradera. Estas imágenes, también inducen a los consumidores a elegir un lugar de tan amplia competencia, todo esto en una menor cantidad de tiempo.

### **2.1.2 El entorno**

Es imposible diseñar una estrategia de marketing sin tomar en cuenta el contexto, ya que muchas veces es este el que determina las restricciones y sin duda es el que inspira las ideas que impulsaran esta estrategia. El entorno incluye la empresa u organización y el mercado, además de otros dos elementos que influyen fuertemente: "la competencia, sobre la que la empresa ejerce cierto control, y las variables del macroentorno, conocidas también como variables no controlables"<sup>63</sup>. En las primeras se incluyen sus plantillas de trabajadores, sus instalaciones, sus piezas, etc., en las últimas pueden ser climáticas, demográficas, políticas, sociales, etc.

Los visitantes, medios de comunicación, grupos de interés y otros constituyen el entorno de mercado de un museo, este tiene que distinguir las necesidades y prioridades de cada uno de estos públicos.

---

<sup>62</sup> Íbid. P. 69

<sup>63</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 31

Los visitantes, son sin duda el principal objetivo de un museo, a estos se les tiene que ofrecer exposiciones de calidad y que estas se renueven continuamente, además de actividades complementarias que enriquezcan la experiencia del visitante.

Los medios de comunicación podrían ser el segundo objetivo clave ya que estos no sólo ayudan a crear una imagen pública del museo, sino que ofrecen espacios gratuitos o a bajos costos en donde las organizaciones pueden ofertar sus actividades.

#### **a) El entorno regulador**

Este es un factor fundamental para el Museo del Palacio de Bellas Artes ya que depende de dos organismos federales: el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Estas instituciones son las encargadas de aprobar cualquier decisión que el museo tome, si no le parece adecuado un proyecto, este no se llevará a cabo. Esta dependencia, muchas veces, puede ser un freno a la hora de la innovación, ya que al ser organismos federales tienen que mantenerse dentro de ciertos estándares que, a veces, aún tiene a la cultura como un ente que debe hablarle a la sociedad de una forma muy formal.

Un claro ejemplo de esto, es el reciente aumento de precio, de 21 pesos en promedio, a los museos que están a cargo de instancias federales como el Instituto nacional de Bellas Artes. Estos aumentos fueron propuestos y aprobados por la Cámara de Diputados como parte de la miscelánea fiscal anual de 2016, se hicieron oficiales al aparecer en el Diario Oficial de la Federación en 18 de noviembre de 2015.

La publicación describe la modificación al Artículo 288-A-1 de la siguiente forma:

Están obligadas al pago del derecho por el acceso a los museos propiedad de la Federación y administrados por el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, las personas que tengan acceso a los mismos, conforme a las siguientes cuotas:

Recinto tipo 1:.....		
\$60.00	Recinto	tipo
2:.....	\$45.00	Recinto
tipo 3:.....		\$30.00

Para los efectos de este artículo se consideran: • Recintos tipo 1 Museos Históricos: Museo del Palacio de Bellas Artes; Museo Nacional de Arte; Museo de Arte Moderno y Museo Tamayo Arte Contemporáneo Internacional “Rufino Tamayo”. • Recintos tipo 2 Museos Emblemáticos: Museo Alvar y Carmen T. Carrillo Gil; Museo Nacional de San Carlos; Museo Nacional de la Estampa y Museo Nacional de Arquitectura. • Recintos tipo 3 Centros Expositivos: Museo Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo; Sala de Arte Público Siqueiros/La Tallería; Laboratorio Arte Alameda y Museo Mural Diego Rivera. El pago del derecho a que se refiere este precepto deberá hacerse previo al ingreso a los recintos correspondientes. Las cuotas de los derechos señalados en el presente artículo, se ajustarán para su pago a múltiplos de \$5.00. Para efectuar este ajuste, las cuotas aumentarán o disminuirán, según sea el caso, a la unidad de ajuste más próxima. Cuando la cuota se encuentre a la misma distancia de dos unidades de ajuste, se disminuirá a la unidad inmediata anterior. No pagarán el derecho a que se refiere este artículo, las personas mayores de 60 años, menores de 13 años, jubilados, pensionados, discapacitados, profesores y estudiantes en activo, así como los pasantes o investigadores que cuenten con permiso del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, para realizar estudios afines a los museos, a que se refiere este artículo. Asimismo, estarán exentos del pago de este derecho, los visitantes nacionales y extranjeros residentes en México que accedan a los museos los domingos. Los miembros del Consejo Internacional de Museos pagarán el 50% de la cuota a que se refiere el presente artículo.

Según testimonio<sup>64</sup> de la perredista Cristina Gaytán, integrante de la Comisión de Cultura de la Cámara de Diputados, esta propuesta se presentó bajo el argumento que se reinvertirán todos los recursos en obras para fomentar la cultura, aún a sabiendas que esto castigará al consumidor final.

Estos aumentos se aplican en los 12 museos a cargo del INBA, que según la Ley Federal de Derechos, ahora están catalogados en tres tipos: Museos Históricos, Emblemáticos y Centros Expositivos, siendo los siguientes:

Recintos de tipo 1 Museos Históricos:

- Museo del Palacio de Bellas Artes  
Av. Juárez s/n esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Centro Histórico. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México
- Museo Nacional de Arte  
Tacuba 8, Centro Histórico. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México
- Museo de Arte Moderno  
Paseo de la Reforma s/n, esq. Gandhi, Bosque de Chapultepec. Del. Miguel Hidalgo, Ciudad de México
- Museo Tamayo Arte Contemporáneo Internacional “Rufino Tamayo”  
Paseo de la Reforma s/n esq. Gandhi, Bosque de Chapultepec. Del. Miguel Hidalgo, Ciudad de México

Recintos tipo 2 Museos Emblemáticos:

- Museo Alvar y Carmen T. Carrillo Gil  
Av. Revolucion 1608, esq. Altavista, San Ángel. Del. Álvaro Obregón,

---

<sup>64</sup> Roldan, Nayeli. *¿Quieres ir al museo? Abre el monedero: la entrada sube hasta 200% en 2016*. Animal Político. [En línea] <http://www.animalpolitico.com/2016/01/diputados-suben-en-promedio-21-pesos-la-entrada-a-museos-sin-aclarar-el-destino-de-los-recursos/> Consultado en enero de 2016

## Ciudad de México

- Museo Nacional de San Carlos  
Academia 22, Centro Histórico. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México
- Museo Nacional de la Estampa  
Av. Hidalgo 39, Centro Histórico. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México
- Museo Nacional de Arquitectura  
Palacio de Bellas Artes tercer nivel. Av. Juárez s/n, esq. Eje Central  
Lázaro Cárdenas, Centro Histórico. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de  
México

## Recintos tipo 3 Centros Expositivos:

- Museo Casa Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo  
Av. Altavista esq. Diego Rivera, San Ángel Inn. Del. Álvaro Obregón,  
Ciudad de México
- Sala de Arte Público Siqueiros/La Tallera  
Calle Tres Picos #29, Polanco. Del. Miguel Hidalgo, Ciudad de  
México.
- Laboratorio Arte Alameda  
Doctor Mora 7, Centro. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México.
- Museo Mural Diego Rivera  
Calle Balderas y Colón S/N, Centro. Del. Cuauhtémoc, Ciudad de México.



□ Fuente: ¿Quieres ir al museo? Abre el monedero: la entrada sube hasta 200% en 2016. Animal Político. [En línea] <http://www.animalpolitico.com/2016/01/diputados-suben-en-promedio-21-pesos-la-entrada-a-museos-sin-aclarar-el-destino-de-los-recursos/> Consultado en enero de 2016

Esta división se hace por primera vez, ya que anteriormente los recintos fiscales se clasificaban en seis rubros, cuyos precios oscilaban entre 14 pesos y hasta 60 pesos; después del nuevo ajuste, ningún museo cuesta menos de 30. Con esto lo que se puede ver de inmediato es que la cultura se aleja un poco más de las clases bajas, ya que al poner sobre la balanza el cubrir los gastos básicos de comida y vestido y el consumo de cultura, sin duda ganará lo primero.

Aunque esta alza de precios no afectó a la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan*, tema de este trabajo, si afecta la entrada al recinto que la albergó,

al ser uno de los principales a los que se subió hasta 21 pesos la entrada, afectando al consumidor que no cuenta con alguno de los descuentos disponibles (estudiantes, maestros, INAPAM).

A pesar de esto Magdalena Zavala, Coordinadora nacional de Artes Visuales del INBA, afirmó que "... realmente a quien impacta es al visitante extranjero, no al nacional. En términos comparativos el museo más caro tiene un costo de 3 dólares la entrada"<sup>65</sup>, para ella los visitantes no deberían tener quejas respecto al aumento de precio, ya que hay muchas excepciones de gratuidad, como los domingos que son entrada libre, en donde no tiene costo para ningún público.

### **2.1.3 El sistema de información de marketing**

También es conocido por sus siglas SIM, es un proceso en el cual pueden participar hombres, softwares o equipos completos de trabajo, su objetivo es crear un flujo ordenado de información pertinente para cada especialidad. Esta se obtiene principalmente de fuentes externas, aunque no se descartan las internas; es un factor determinante para la toma de decisiones.

Para poder evaluar la utilidad de la información recabada, se deben tener en cuenta los siguientes puntos<sup>66</sup>:

- Grado de fiabilidad. Se obtiene analizando la trayectoria, otras publicaciones y respaldo de instituciones del autor.
- Ritmo de actualización. Se necesita tener la más actual.

---

<sup>65</sup> Vargas, Ángel. *El alza en precio a museos de Bellas Artes no afecta a público nacional*. La Jornada. México, 2016. [En línea] <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/01/12/alza-en-precio-a-museos-de-bellas-artes-no-afecta-a-publico-nacional-zavala-8321.html> Consultado en enero de 2016

<sup>66</sup> Muñiz, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. España, 2017. [En línea] <http://www.marketing-xxi.com/sistema-informacion-marketing.html> Consultado en febrero de 2017.

- Grado de detalle. La información debe ser verdaderamente relevante y aportar datos que puedan sustentar las decisiones futuras.

Este sistema cuenta con tres elementos esenciales: datos internos, datos secundarios publicados por la propia organización y los datos recabados por la misma. Su principal meta es conocer el entorno, pero sobre todo conocer cómo es el comportamiento del mercado. Es en este punto donde se decide si es necesario o no realizar un estudio de mercado.

## **2.2 Estrategia de marketing**

La Estrategia de marketing parte de un plan estratégico, este define la misión y los objetivos generales de la organización, con la meta de generar valor de la marca y construir una relación sólida con el consumidor.

A partir de este plan, llega la estrategia de marketing, con la cual la organización busca llegar a lo planteado en el plan estratégico. “La compañía decide a cuales clientes atenderá (segmentación y búsqueda de objetivos) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento). Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos”<sup>67</sup>

Para crear una estrategia de marketing, los responsables de un museo, tienen que haber pasado por un análisis del entorno, análisis de los recursos y competencia del museo, sus fuerzas y sus debilidades; determinación de la misión, objetivos y metas y una formulación de estrategias generales.

---

<sup>67</sup> Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Marketing*. México, 2012. Ed Pearson. P.48

Una estrategia de marketing debe incluir los públicos objetivos, las estrategias de posicionamiento competitivo y las estrategias de marketing mix, que se explicarán a continuación.

### **2.2.1 Públicos objetivos**

La mayoría de los museos, recibe a todo tipo de públicos, pero necesita enfocarse a grupos en específico, que tal vez no lo visiten muy a menudo o no tengan una idea correcta de lo que es el museo. Existen museos con un target específico, tales como los especializados en niños.

La selección real de los mercados objetivo de un museo, depende de factores relacionados con el museo como las colecciones, ubicación, temáticas, misión, etc. “los museos deberían centrarse en segmentos de mercado a los que tengan muchas posibilidades de atraer y cuyo servicio pueda proporcionar una ventaja diferencial.”<sup>68</sup>

### **2.2.2 Estrategias de posicionamiento competitivo**

Keil y Philip Kotler definen posicionamiento como: “el acto de diseñar una imagen de organización, unos valores y unas ofertas, de modo que los consumidores comprendan, valoren y se sientan atraídos por lo que propone la organización en relación con sus competidores”<sup>69</sup>.

Para que un museo pueda establecer su posicionamiento, debe haber hecho ya el análisis de sus segmentos de mercado, sus debilidades, sus fortalezas, sus singularidades y su competencia. Para competir en el amplio mercado del

---

<sup>68</sup>Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 171

<sup>69</sup> Íbidem.

entretenimiento, un museo debe tener un posicionamiento que los describa y lo haga sobresalir del resto, este será su identidad para con el mundo.

Al desarrollar una identidad en la mente del público, el museo destacará sus características, de forma que no se confundan con las de otros museos u organizaciones culturales.

### **2.2.3 Misión**

Para poder construir una misión que describa lo más claro posible cuál es el propósito del organismo cultural, hay que tomar en cuenta varios factores. Según Colbert y Cuadrado<sup>70</sup>, la misión se puede plantear con una línea donde en uno de sus extremos se encuentre el producto y en el otro el mercado. El primero encontraría su razón de ser en el producto, por ejemplo, los museos o una orquesta; el segundo se concentraría en el mercado que las apoya, entre estos dos puntos hay otras posibilidades.

Las organizaciones culturales tienen que tener bien claro, cómo quieren posicionarse frente a los diferentes mercados, ya que cada uno tiene diferentes valores y necesidades; para esto debe responder a las siguientes preguntas a la hora de formular su misión, según los Kotler<sup>71</sup>:

- *¿Qué lugar debería ocupar un museo en el mercado educativo, y más concretamente en relación con las guarderías, escuelas, institutos y universidades?*
- *¿Cómo debería posicionarse un museo en el mercado del entretenimiento y la relajación?*

---

<sup>70</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 18

<sup>71</sup> Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. España, 2001. Ed. Ariel. P. 113

- *¿Qué papel debería desempeñar un museo como espacio para los intercambios sociales e interpersonales –donde la gente pueda encontrarse y relacionarse- y como centro de la vida de la comunidad?*
- *¿Qué papel debería desempeñar un museo como lugar para conmemorar la historia, el patrimonio y los logros de una comunidad y para acrecentar su orgullo?*
- *¿Qué papel debería desempeñar un museo en el desarrollo de aptitudes y en la transmisión (especialmente a los jóvenes) de conceptos básicos de ciencia, historia o arte?*

Los museos han tenido que adaptarse a los cambios que presenta la sociedad día con día, y no sólo eso, tienen que estar preparados para los desafíos del futuro. Sin embargo, todos estos cambios están guiados por lo que dictan su misión y objetivos. “La misión fundamental de un museo...es coleccionar objetos e interpretarlos, mostrarlos y educar al público respecto a ellos, así como promover el apoyo por parte de los visitantes”<sup>72</sup>

Estas instituciones culturales se han esforzado por proteger su misión, pero en los años recientes han tenido que enfrentarse con las presiones del mercado por adoptar una mayor orientación al público y tengan más consideración por sus intereses y necesidades y así poder competir en el mercado general.

- Esta es la misión del Museo del Palacio de Bellas Artes:

*El Museo del Palacio de Bellas Artes se plantea como un espacio de reflexión sobre el arte moderno y contemporáneo, con exposiciones que contribuyan al*

---

<sup>72</sup> *Íbid.* P. 57

*cuestionamiento de conceptos tradicionales y generen aportaciones críticas, acordes al concepto integral de un museo de nuestros días.*<sup>73</sup>

#### **2.2.4 Objetivos**

Las metas hablan más del origen de una organización, en este caso un museo, pero los objetivos buscan establecer cuáles con las metas a largo plazo y explicar por qué se toman las decisiones que se toman. Es importante aclarar que no todos los objetivos se cumplen a corto plazo, algunos son permanentes y otros tiene distintos tiempos de vida.

Los mismos Kotler proponen una serie de objetivos que pueden ser adoptados por cualquier tipo de organización, de los cuales se recuperó el siguiente:

- Reorientar los museos hacia la comunidad local, con tal de que esto simbolizara un sentido de pertenencia.

Este último, es un objetivo que el MPBA tiene de forma constante de la mano de la administración del Palacio de Bellas Artes y sin duda lo ha cumplido de forma casi natural. Dada la espectacularidad del Palacio, este es un símbolo de la Ciudad de México y de los que habitan aquí, es un punto de referencia para cualquiera que vaya al Centro Histórico y es casi imposible pensar que alguien no lo haya visto. El reto para estas instancias es hacer que la gente no sólo lo aprecie por fuera, sino que entre, lo conozca y lo haga suyo.

- **Objetivos de comunicación**

Todas las estrategias necesitan tener objetivos definidos. Es importante diferenciar entre los objetivos de comunicación y los de marketing.

---

<sup>73</sup> Museo del Palacio de Bellas Artes. [En línea] <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/>

Los objetivos de marketing se “expresan en términos de cuota de mercado o volumen de ventas”<sup>74</sup>, por otro lado, los objetivos de comunicación se refiere a los “cambios que una empresa pretende provocar en el proceso de consumo del cliente”<sup>75</sup>.

### **2.2.5 Segmentos de mercado**

Pensando en que los productos culturales no son creados, en primera instancia, para satisfacer al consumidor, Hirschman<sup>76</sup> divide al público en tres segmentos diferentes: el artista mismo, compañeros de profesión y el público, este último se microsegmenta según la especialidad, necesidad y el objetivo de cada institución.

En el primer segmento, el artista busca únicamente satisfacer sus necesidades individuales de expresarse; el segundo segmento está enfocado a los compañeros de profesión (otros artistas, críticos, periodistas) y lo que persigue el artista es el reconocimiento del mismo medio; por último, el público en general, que puede ser dividido en varios microsegmentos, cuando el artista se orienta a este segmento, se considera que su obra es comercial.

### **2.2.6 El consumidor**

Boorsma advierte que la orientación al consumidor en un ambiente artístico, no implica una orientación a sus necesidades, sino más bien una orientación a sus

---

<sup>74</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 205

<sup>75</sup> Íbidem.

<sup>76</sup> Hirschman, E. C. *Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept*. Journal of Marketing, vol. 47. Pp. 40-55

capacidades co-creativas. Él propone cuatro condiciones que deben ser tomadas en cuenta en el marketing de las artes<sup>77</sup>:

- *“El consumidor de arte es co-creador en el proceso total del arte, pero en ningún caso es co-diseñador del producto en términos de su forma”.*

El objetivo del marketing de la cultura es fomentar y apoyar el rol creativo desarrollando actividades y servicios adicionales que ayuden al consumidor.

- *“El objetivo del marketing de las artes debería ser el apoyo y facilitación de la experiencia artística como el principal valor para el consumidor”.*

El marketing de la cultura y las artes debe enfocarse en crear circunstancias y servicios que logren una experiencia que se transforme en valor para el consumidor. Sin embargo, las actividades generadas por esta herramienta, pueden generar otros beneficios sociales o educativos. “Sus [museos y galerías] nuevas formas como son las salas de descubrimiento, la manipulación de objetos, el cine, el video interactivo, y las puestas en escena, consiguen nuevos tipos de acción educativa.”<sup>78</sup>

- *“La selección de los consumidores del arte debería ser conducido por los objetivos artísticos”.*

Se debe segmentar al mercado, haciendo una selección que sea una mezcla entre consumidores especializados y no especializados (nuevos y ocasionales). Los dos son importantes, el primero porque ya tiene todos los conocimientos para cumplir

---

<sup>77</sup> Íbidem

<sup>78</sup> Hooper Greenhill, Eilean. *Los Museos y sus visitantes*. 1998. P. 196

con su papel co-creador, el segundo porque interpreta los trabajos, asociándolos a términos del día a día, lo que se puede convertir en un puente fundamental entre el arte y la cultura popular.

- *“La medida del desempeño debería centrarse en la contribución a los objetos artísticos”.*

Esto es, que las organizaciones culturales no midan su éxito en cuanto a términos económicos, sino que evalúen la calidad de la experiencia que ofrecen a los espectadores.

- **La motivación**

La motivación del consumidor es siempre una incógnita para los que crean estrategias de marketing, tanto de empresas como de organizaciones culturales. Lewin la describe como un desequilibrio entre el estado actual y el deseado del consumidor: “cuando mayor sea el desajuste entre ambos estados, más fuerte será la motivación del consumidor”<sup>79</sup>.

La motivación puede ser disparada por otros factores, como la promoción ya que gracias a ésta, puede conocer los productos; además de que es una invitación para ir a consumirlos. En el caso de los productos culturales, al no ser productos de primera necesidad, pasan a un segundo plano y entran a un proceso de decisión más complicado, por lo que necesitará que la promoción le proporcione la mayor información posible.

El proceso de decisión se convierte en un acto holístico, que implica una evaluación de las características del producto y de los beneficios que este le

---

<sup>79</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 98

pueda traer. En el caso de los productos culturales al no tener beneficios tangibles, es más difícil su mediación y por tanto la motivación puede ser menor.

Es aquí donde se puede ver aplicada la segunda vertiente del marketing cultural, es aquí donde el consumidor al confrontarse con la obra, forma parte del último peldaño del proceso de producción artística. El arte es derivado del trabajo artístico y de la interacción social.

### **2.2.7 La marca**

El crear una marca que por sí sola tenga un valor y que sea el motivador para la compra, es la meta de cualquier empresa y a partir de esta generan sus estrategias. Los consumidores diferencian los productos por los atributos que las marcas comunican y con esto les dan una personalidad propia.

Todas las organizaciones culturales tienen un nombre propio, éste es su marca; este nombre evoca imágenes en la mente del consumidor y es así como se crea la imagen pública de estas marcas. A partir de esto, también se sabe cuál es su giro, para qué clase de consumidor va dirigido y cuál es su objetivo, todo esto con el apoyo de los medios de comunicación.

El Museo del Palacio de Bellas Artes, es un claro ejemplo nacional. Este museo está dentro del Palacio de Bellas Artes, que en 2014 cumplió 80 años de existencia. Desde su creación, este edificio fue pensado para albergar a las más grandes manifestaciones artísticas nacionales e internacionales. Para la personas que viven en México, sobre todo en la ciudad de México es un referente obligado de la cultura del país y es una parada que cualquier turista quiere fotografiar.

El museo del Palacio de Bellas Artes, expone a los máximos exponentes del arte de todas las épocas, en este caso, al enfocarnos en la exposición *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, se habla de un artista de mitades del siglo pasado mundialmente reconocido, pero no es una exposición sólo de su obra. En realidad, el propósito es mostrar el proceso creativo de este artista, gracias a las fotografías tomadas por David Douglas Duncan, quien vivió con el los últimos 17 años de su vida.

Hoy en día el arte tiene un discurso, un concepto que exige la participación de quien lo ve, por lo que los museos o lugares donde se exhibe, tienen que ofrecerle al público todas las herramientas necesarias para que la interacción se dé, de una forma lo más enriquecedora posible.

Es así, como el Museo del Palacio de Bellas Artes, debe crear estrategias que ofrezcan experiencias 360° para que los consumidores puedan disfrutar al máximo de la exposición, lo que a su vez se traduzca en consumidores satisfechos con el valor obtenido y que por lo tanto se mantengan fieles al museo o que se vuelvan nuevos consumidores constantes de éste, sin olvidar el objetivo primero, que es disfrutar el arte.

### **2.2.8 El marketing mix**

Producto, precio, plaza y promoción son componentes de cualquier estrategia de marketing y son llamadas marketing mix<sup>80</sup> o variables controlables. El éxito de cualquier estrategia dependerá de que exista un equilibrio entre las cuatro.

El producto es la pieza central, alrededor del cual se crea e inicia cualquier estrategia de comunicación, mucho más hablando desde la cultura; El precio es el

---

<sup>80</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 32

valor monetario atribuido a dicho producto, aunque no siempre tiene que ser costeado en termino monetarios, también puede ser visto como el gasto de energía que el consumidor tiene que hacer para poder consumir tal producto “el precio más justo es el que el consumidor esté dispuesto a pagar”<sup>81</sup>; la distribución permitirá que el producto esté disponible al alcance del consumidor, para esto se toman en cuenta la logística, los canales de distribución y la localización de los establecimientos comerciales; la promoción tiene como finalidad dar a conocer el producto, y está formada por cuatro componentes<sup>82</sup>: la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

### **a) El producto cultural**

Para hablar de un producto, es necesario hablar de sus características, las del consumidor y la imagen que éste tiene en el mercado. Por ejemplo cuando un producto tiene características que requieren de un conocimiento especializado para poder manipularlo, el consumidor que lo adquiere es quien tiene este conocimiento y en caso de que no lo tenga, pide consejo a las personas cercanas a él; en este proceso se puede generar una imagen del producto.

Los productos culturales, es su mayoría, son definidos como complejo, al requerir ciertos conocimientos para poder apreciarlos en su totalidad. Esta definición en muchos casos es la que aleja a los posibles consumidores de siquiera acercarse a ver, al estar seguros que sus conocimientos no les alcanzarán para entender las obras y que estos productos son sólo para cierta elite. Es el caso de las artes plásticas, como las que expone el Museo del Palacio de Bellas Artes, que es visto por la gente de las clases sociales más bajas como algo impenetrable que sólo puede ser apreciado por su exterior.

---

<sup>81</sup>Íbid.

<sup>82</sup> Íbidem p. 34

Sin embargo, no todos los productos culturales tienen tanta complejidad, tal es el caso de la música pop, los festivales o las películas hollywoodenses. Que la gran mayoría están basados en estereotipos o ideas muy simples que no requieren mayor participación del consumidor, más que observar o escuchar.

Ya que el producto es fundamental para el desarrollo de una estrategia de marketing de la cultura y las artes, es importante ahondar un poco más en éste. En este sentido se puede hablar de la clasificación de los productos en función del esfuerzo realizado por el consumidor, la cual se divide en tres segmentos: bienes de conveniencia, bienes de compra esporádica y bienes de especialidad.

Los bienes de conveniencia son aquellos “que el consumidor compra a menudo aunque con escasa lealtad hacia la marca”<sup>83</sup>, son aquellos que se encuentran en los canales tradicionales y en las tiendas, que como su propio nombre lo dice, son de conveniencia. Estos productos sólo se buscan para satisfacer una necesidad inmediata.

Cuando una compra se lleva a cabo en más tiempo y se hace tras un largo proceso de comparación y una decisión final, se habla de un producto de compra esporádica. Muchos de estos productos tienen un precio elevado, por lo mismo no son consumidos con frecuencia.

Hablar de una compra especializada<sup>84</sup> es hablar de una compra que se hace a partir de una marca, el comprador está dispuesto a desembolsar más dinero con tal de obtener un producto de una marca específica, rechazando cualquier otra marca, aunque este le cueste un mayor gasto económico y de energía al desplazarse hasta encontrar dicho objeto.

---

<sup>83</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 42

<sup>84</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 42

Los productos culturales, por lo general entran en la categoría de compra especializada, ya que los compradores hacen planes específicos para asistir y/o apreciar cierta obra artística en específico, en caso de no encontrarla disponible se abstiene de consumir otra cosa. En muchos otros casos, también se podría considerar dentro de la categoría de bienes de compra esporádica, sobre todo al hablar de un tema turístico.

- **Dimensiones de un producto cultural**

Una forma de explicar mejor los productos culturales es definir a la obra artística a partir de las dimensiones referencial, técnica y circunstancial.<sup>85</sup>

La dimensión referencial permite al consumidor aproximarse al producto a través del contexto que rodea a la obra. Lo que lo rodea puede llegar a definirlo. Este conocimiento previo enriquecerá su experiencia a la hora del consumo.

La dimensión técnica habla de los componentes materiales en donde se puede consumir la obra artística, puede ser el producto por sí mismo como la materialización de la creatividad de un artista, por ejemplo una pintura o una escultura.

La dimensión circunstancial es aquella que define la forma en que el producto va a ser valorado por el consumidor. En esta pueden influir tanto los hechos sociales que acontecen en el momento de la apreciación, hasta las propias experiencias del consumidor que le darán un punto de vista púnico sobre la obra.

---

<sup>85</sup>Íbid. P. 43

## **b) Precio**

El precio visto desde un punto de vista simple y superficial, es la cantidad de dinero que el consumidor tiene que gastar para poder adquirir un producto. Pero hablar del precio de un producto cultural, implica más factores que sólo el costo monetario: también se tiene que considerar los gastos relacionados y el esfuerzo realizado<sup>86</sup>.

En el esfuerzo realizado, el consumidor considera cuánto tiempo tiene que invertir para consumir un producto, cuáles son las distancias que tiene que recorrer y mide el riesgo de quedar o no satisfecho con la obra artística al desconfiar que sus conocimientos no le permitan disfrutar de ella al máximo, esto corresponde a un esfuerzo psicológico.

Aunque en algunas ocasiones, no es el mismo recinto el que decide el precio para que el público pueda consumir, como se pudo leer anteriormente es el entorno regulador (las instituciones que tienen el control de los recintos culturales) el que decide cuánto y cómo el precio cambia. Esto sin tomar en cuenta el contexto en el que se desarrolla cada recinto y sin tener bien claro cuál es el proceso que sigue ese dinero desde que entra por la taquilla.

## **c) Plaza**

También conocida como la distribución del producto, incluye todas las actividades de la organización que ponen al producto al alcance del consumidor. Las variables que implica son: cobertura, surtido, ubicación, inventario, transporte y logística. En el caso específico del museo, se puede decir que los departamentos de museografía y exposiciones son los encargados de esta variable, al ser ellos los que planean la llegada de las piezas, así como su cuidado y ubicación.

---

<sup>86</sup> Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 144

## **d) Promoción**

La promoción es la herramienta del marketing que permite transmitir los mensajes y la imagen que la empresa u organización tenga planeado. Tiene dos funciones esenciales: comunicar un mensaje y provocar un cambio en el consumidor. En cuanto a este último las organizaciones culturales proyectan una imagen que se divide entre el público especializado y el público en general. Esta imagen proviene de lo que dice la misma gente, lo que aparece en los medios, críticas, campañas publicitarias, etc.

La función de la promoción es atraer la atención, crear interés, generar deseo y provocar acción. Estos puntos se conocen como AIDA (atención, interés, deseo y acción). Para esto utiliza cuatro herramientas, estas son: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas.<sup>87</sup>

- **Publicidad**

Es el medio remunerado por el cual una organización se comunica con su público objetivo. Las organizaciones culturales, suelen utilizar más el *publicity* que consiste en aparecer en todos los medios posibles a través de notas periodísticas. En este sentido es importante decir que el Museo del Palacio de Bellas Artes utiliza ambos medios para hacerse publicidad; para la publicidad pagada trabaja con la agencia El Recreo; para el *publicity* cuenta con un amplio registro de medios que cubren cada evento presentado ahí; sin decir que por el prestigio que tiene, cualquier medio está siempre pendiente de lo que sucede ahí y sin duda lo publica en su soporte.

---

<sup>87</sup> Íbid. P. 190

Sin importar el medio, los mensajes publicitarios tienen un tiempo de vida corta, por lo cual se dirigen un target específico y en un medio concreto para así poder llegar al objetivo.

- **Venta personal**

“Consiste en la transmisión de un mensaje de una persona a otra, mediante un contacto directo entre ambas”<sup>88</sup> la ventaja de esta herramienta es que el vendedor puede argumentar, directamente con el consumidor, cuáles son las razones para que compre el producto. Esto lo hace el MPBA en eventos especiales como la Feria de los museos<sup>89</sup> y el día internacional de los museos, donde la gente tiene la oportunidad de interactuar con el museo fuera de su espacio y de conocer las actividades que existen disponibles en ese momento.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son “la función de gestión que valora las actitudes del público, idéntica a un individuo o a una organización con el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para ganar la comprensión y la aceptación del público”<sup>90</sup>. Ya que las organizaciones culturales no cuentan, por lo general, con un gran presupuesto, las relaciones públicas se vuelven su herramienta más fuerte, estas no sólo pueden conseguir *publicity*, también atraen patrocinadores, público y relaciones importantes con coleccionistas, otras instituciones, gobierno., etc.

---

<sup>88</sup> Colbert, Francois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. P. 191

<sup>89</sup> En la edición de 2014 participaron más de 70 museos reunidos en la explanada del monumento a la revolución para exponer su oferta cultural. Esto tiene el fin de difundir la cultura.

<sup>90</sup> *Public Relations News*, 27 de octubre, 1947.

- **Promoción de ventas**

Esta se puede dividir en: ayuda en ventas, artículos para motivar y productos derivados.

El primero hace referencia a los objetos (productos derivados) que se venden con el logotipo de la organización cultural. El MPBA cuenta con su propio stand, donde se venden objetos referente a cada una de las exposiciones que presenta; sin embargo, en la tienda del Palacio de Bellas Artes (edificio que alberga al museo) también se encuentran estos objetos, además de los del propio Palacio que refuerzan la imagen de ambos.

Los artículos para motivar como los cupones o los accesos dos por uno, están prohibidos para el MPBA por ser una organización dependiente del Gobierno Federal Mexicano, sin embargo se pueden obsequiar cortesías. Aprovechando esto último, el MPBA reparte tarjetas o postales donde se promocionan las *playlist*<sup>91</sup> de cada exposición, y cuando éstas están a punto de terminar se vuelven cortesías que son repartidas en varios lugares<sup>92</sup> de la Ciudad de México, para que las personas puedan tomarlas y así entrar al museo de forma gratuita sin que tengan que esperar hasta el domingo<sup>93</sup>.

Una vez descritos los diversos factores en los que se deben trabajar para crear una estrategia de marketing enfocada específicamente al ámbito cultural, es posible tener un mejor panorama acerca de cual debe ser la ruta a seguir para

---

<sup>91</sup> Son listas de reproducción creadas por el Museo del Palacio de Bellas Artes en colaboración con LifeBoxSet y artistas, estas se crean con cada exposición. Se pueden escuchar gratuitamente mientras se tenga conexión a internet.

<sup>92</sup> El MPBA tiene una base de datos de más de 200 lugares donde se dejan un aproximado de 300 tarjetas/cortesías.

<sup>93</sup> El día domingo la entrada es gratuita a todos los museos del INBA, institución a la que pertenece el museo.

crear una estrategia de marketing adecuado para la institución y proyecto, dependiendo sus características y los objetivos que se quieran alcanzar.

En el siguiente capítulo se podrán ver aplicados los conceptos anteriores, además de que se podrá conocer la forma en que la estrategia ha ido construyéndose y cuales de saber cuales fueron los motivadores, los obstáculos y objetivos alcanzados, además de los aprendizajes adquiridos que se pudieran aplicar en los próximos proyectos.

### **Capítulo 3. Estrategia utilizada por Museo del Palacio de Bellas Artes para la exposición Picasso revelado por David Douglas Duncan**

“Los museos de verdad son los sitios en los que el tiempo se transforma en espacio.”

Orhan Pamuk

En este tercer y último capítulo se podrán ver claros ejemplos de cómo la teoría se pudo llevar a la práctica, conociendo las estrategias que el Museo del Palacio de Bellas Artes utilizó para que la exposición *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, llegara al mayor público posible a través de todas las canales posibles, desde los tradicionales hasta los digitales.

Para poder tener un panorama más amplio de la exposición, se hablará de las razones que motivaron su realización, el proceso que se tuvo que atravesar, los aliados que se tuvieron y se darán algunos ejemplos de las piezas de comunicación que se publicaron en diversas plataformas.

Actualmente el Museo del Palacio de Bellas Artes se encuentra en un punto en donde si no se renueva corre el riesgo de quedar como un museo clásico al que solo visiten los expertos en arte y los turistas que quieran conocer el edificio del Palacio de Bellas Artes.

Para cumplir este objetivo, el museo debe proponer otras formas de exponer las obras para adaptarse a las nuevas corrientes de arte moderno y también para mostrar a las nuevas generaciones el arte clásico y a los principales exponentes del mismo. Su principal meta debe ser crear fuertes lazos de comunicación con su público objetivo para que sientan la curiosidad de asistir el museo y una vez ahí se les debe ofrecer una experiencia completa que los ayude a disfrutar y entender mejor lo que se expone y será el mismo público quien genere la difusión boca a boca.

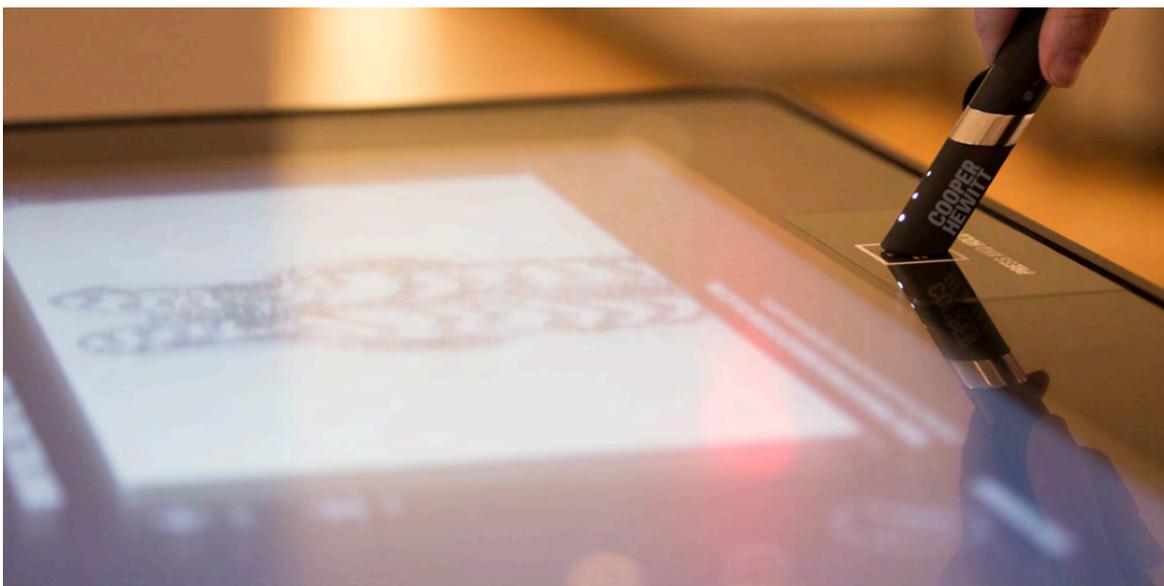
A través del mundo se pueden ver ejemplos de museos que se han adaptado a la evolución tecnológica, que se comunican con su público a través de las redes sociales y enriquecen la experiencia de sus exposiciones a través de los dispositivos móviles, la interacción inmediata y la realidad virtual.

Es fácil encontrar estos ejemplos en países donde se ve a la cultura como un factor determinante para incrementar el desarrollo intelectual, cultural y económico de las naciones. Por ejemplo, en la Ciudad de Nueva York, en Estados Unidos se encuentra el *Museo Nacional de Diseño Cooper Hewitt*, este recinto tiene la peculiaridad de ofrecer a sus visitantes la oportunidad de guardar digitalmente las piezas que más les gustaron para poder verlas y compartirlas después a través de su sitio web.

Pero la experiencia no queda solo en eso, además se les invita a diseñar un patrón tomando como inspiración lo que vieron dentro de las salas del museo, este lo pueden guardar de forma digital para que pueda ser impreso en el objeto que el visitante elija.

Ambas experiencias se hacen a través de una pluma<sup>94</sup> que se le entrega al visitante en la recepción del museo, esta tiene la función guardar las piezas seleccionadas a través de una señal generada en la parte superior, que al colocarla en la parte indicada de la pieza se guarda en el perfil creado para cada visitante a su llegada; con la parte inferior pueden dibujar el patrón antes mencionado, esto en mesas digitales instaladas en la parte final de las salas.

Este nuevo enfoque dirigido a la experiencia del visitante fue resultado del trabajo de reestructuración, que el museo en conjunto con la firma de diseño *Pentagram*<sup>95</sup> realizaron a lo largo de tres años. El objetivo de este trabajo fue renovar el ADN del museo, mostrando la constante evolución que debe tener el diseño, pero sobre todo, uniéndose a la misma corriente en la que están los museos más importantes de Europa, con esto se busca que las experiencias de los visitantes siempre vayan más allá de la mera apreciación.



---

<sup>94</sup> Cooper Hewitt. *Using the pen*. cooperhewitt.org. [En línea] <http://www.cooperhewitt.org/events/current-exhibitions/using-the-pen/> Consultado en agosto de 2016

<sup>95</sup> Firma de origen británico especializada en arquitectura, diseño gráfico y diseño industrial.

El anterior es sólo un ejemplo de los cambios que están sufriendo los museos alrededor del mundo, cada uno adaptándose a su esencia y a sus objetivos específicos pero teniendo en común el poner al visitante el centro para que sea el mismo el que interactúe con lo que el recinto le pueda ofrecer, cree una experiencia y la comparta e invite a más personas a visitar cada recinto, así el consumo de cultura se puede convertir en una opción que compita con el consumo de entretenimiento masivo.

Este es el momento preciso en el que se esta dando el cambio alrededor del mundo, por lo que el Museo del Palacio de Bellas Artes, al ser uno de lo más representativos de México, por lo tanto del mundo, debe presentar estrategias de comunicación para entrar a esta nueva corriente y ofrecer a sus visitantes experiencias completas, en las que pueda ser consumidor y prosumidor.

Así, el presente capítulo pretende explicar cuál y cómo fue la estrategia desarrollada por el Museo del Palacio de Bellas Artes, para la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan*, llevada a cabo durante los meses de abril, mayo y junio del año 2014 en la Ciudad de México; así como sus propósitos y las alianzas con medios y patrocinadores para poder llevarla a cabo.

Los tópicos se desarrollaran a partir de los conceptos abordados en el capítulo anterior, con el fin de seguir en la misma línea teórica y para que todo pueda ser claro. Es importante mencionar que la información que se muestra a continuación, fue proporcionada por el personal encargado de la difusión del Museo del Palacio de Bellas Artes, por lo que muchos de los datos son difíciles de citar de fuentes bibliográficas debido a su carácter testimonial o por lo recientes que son.

Con el fin de contextualizar un poco más, se hablará sobre cómo nació la idea de crear esta muestra, ya que esto dará al lector una mayor claridad sobre las

decisiones y las medidas tomadas, en cuanto a comunicación y difusión se refieren.

### **3.1. ¿Cómo nace la exposición?**

La idea de montar esta exposición, fue del director del museo Miguel Fernández Félix, quien empezó a fungir como tal el 1 de junio de 2013<sup>96</sup>. Esto fue posible ya que cada director, tiene la facultad de proponer las exposiciones; estas son evaluadas por el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) y al ser aprobadas, el director puede presentarlas a su equipo, para que este empiece a desarrollarlas. Este proceso se lleva a cabo en aproximadamente un año, en el caso de esta exposición fue de 9 meses.

Como suele acostumbrarse en los cambios de gobierno, al llegar un nuevo director al museo, trajo a un nuevo equipo de trabajo y a lo largo de los meses se agregaron más miembros que desempeñarían funciones específicas, todo esto mientras se planeaban las diferentes exposiciones programadas. Uno de los últimos miembros en integrarse al equipo, fue la actual subdirectora de difusión Mónica Mora Calderón, por lo que tuvo que trabajar con lo que ya se planeaba.

Una vez integrado por completo el equipo de las diferentes áreas del museo (investigación, museografía, desarrollo institucional, arquitectura, administración y difusión) se pudo concretar cuál sería la estrategia con la cual el Museo del Palacio de Bellas Artes trabajaría para poder mostrar las obras de Picasso y de Duncan, cuidando siempre los lineamientos que exige el gobierno federal a cada una de sus dependencias.

---

<sup>96</sup> El Universal/Notimex. *El INBA anuncia nuevos nombramientos en museos*. El Universal [En línea] en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/922908.html> Consultado en noviembre de 2014

Lo que se propuso para esta muestra, fue exhibir imágenes junto con algunos de los lienzos, cerámicas, grabados y esculturas que Picasso trabajó durante uno de sus periodos creativos más intensos y del fue un testigo rivilegiado, David Douglas Duncan. Pablo Picasso abrió la puerta de su estudio en La Californie a David Douglas Duncan, el 8 de febrero de 1956. A partir de entonces Duncan -célebre fotorreportero de la revista Life-, creó una amistad con el artista malagueño y pudo fotografiar su proceso creativo desde la intimidad.

La muestra fue inaugurada el 11 de abril de 2014 por Miguel Fernández Félix, director del museo, el presidente del Conaculta, Rafael Tovar y de Teresa y la Ministra de Cultura de Francia, Aurélie Filippetti. La presencia de esta última fue porque, al mismo tiempo, se inauguró la exposición *Robert Doisneau. La belleza de lo cotidiano*, que forma parte del programa *Mano a mano. Miradas fotográficas México- Francia*, que pretende recuperar la relación de estos dos países, después del problema político que generó la liberación de la ciudadana francesa Florence Cassez.



### **3.2. Estrategia de Marketing**

Como ya se ha descrito anteriormente, el propósito de marketing de la cultura y las artes no es crear un producto que se adecue al estilo de vida de los consumidores, por el contrario, su papel es tomar un objeto cultural (exposición, espectáculo, obras, pinturas, etc.), analizar sus características y crear piezas de comunicación que inviten al target, a consumir dicho producto cultural.

Por lo que una estrategia de marketing de la cultura y las artes, se desarrolla a partir del conocimiento total del estilo de vida del target y de la misión del recinto artístico, en el caso específico del Museo del Palacio de Bellas Artes, al ser un organismo dependiente del gobierno federal, está limitado desde múltiples frentes, desde el presupuesto y hasta el tono de comunicación que se tiene que manejar, por lo que este factor, sin duda es uno de los ejes rectores, limitantes para la creación de esta estrategia.

Esta estrategia tiene como propósito fundamental lograr que el target seleccionado, y en realidad el público en general visite el Museo del Palacio de Bellas Artes y pueda apreciar una y/o todas las exposiciones de calidad internacional que se presentan en dicho recinto, con el fin de mantener la imagen que se tiene del museo, como uno de los mejores y más reconocidos del mundo.

Existe una estrategia de comunicación, a partir de la cual se genera una estrategia, que se adapte a las necesidades específicas de cada exhibición. La estrategia se divide en, los canales de publicidad, digital-social, prensa y relaciones públicas. Además siempre trabajan de la mano de la agencia de publicidad El Recreo, con la que se aterrizan conceptos creativos según las necesidades de comunicación.

En cuanto al presupuesto asignado a la exposición *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, no se cuenta con el dato de la cifra exacta, pero como es de conocimiento público, el presupuesto destinado por el Gobierno Federal para la difusión de proyectos de cultura suele estar muy castigado; por lo que es aplicado a lo básico como invitaciones, lonas, mamparas y algunos otros materiales impresos, además de la donación de algunos espacios publicitarios.

El resto del presupuesto que se necesita se obtiene gracias a patrocinios y el apoyo del patronato conocido como Amigos del MPBA, mencionado con anterioridad. Según cálculos del personal a cargo de la construcción de la estrategia, en promedio, para una exposición en la que se requieran materiales básicos como fotografías, apariciones en páginas web, vídeos, redes sociales e invitaciones, el presupuesto gira alrededor de los \$500,000 pesos. Si se pusiera en comparación este presupuesto con el de una campaña comercial, la diferencia es infinitamente mayor para el producto comercial.

### **3.2.1. El Museo del Palacio de Bellas Artes como marca**

El nombre de la marca como tal, nace en 1968, fecha en la cual las salas de exhibición del Palacio de Bellas Artes, tomaron el nombre de Museo del Palacio de Bellas Artes. Este se pensó como un espacio dedicado a la producción plástica, pero también ha logrado ser la punta de lanza del sistema de museos de arte en México.

Desde esa fecha, el museo se ha posicionado como la principal plataforma de acción y espacio de exhibición de artistas nacionales e internacionales. Actualmente el MPBA alberga de forma permanente 17 obras murales de siete

artistas nacionales hechas entre 1928 y 1963, mantiene un amplio programa de exposiciones temporales y un extenso programa académico.

El Museo del Palacio de Bellas Artes, es el principal espacio de exhibición y homenaje de los artistas más destacados de México; además de convertirse en un referente indiscutible del estudio del movimiento muralista mexicano lo cual va de la mano con su posicionamiento, dentro del circuito internacional de museos, gracias a la importación y exportación de muestras innovadoras.

### **3.2.2. Misión**

*El Museo del Palacio de Bellas Artes se plantea como un espacio de reflexión sobre el arte moderno y contemporáneo, con exposiciones que contribuyan al cuestionamiento de conceptos tradicionales y generen aportaciones críticas, acordes al concepto integral de un museo de nuestros días.<sup>97</sup>*

### **3.2.3. Objetivos de marketing**

- Captar nuevos visitantes, invitando al público a conocer la obra y el proceso creativo de unos de los artistas más importantes del siglo XX y que una vez dentro del museo, se sientan atraídos por las otras muestras y la arquitectura del Palacio de Bellas Artes.
- Lograr que el público que ya visita con regularidad el museo, lo convierta en parte de su día a día; mientras que los que sólo lo visitan por obligación o por oportunidad, lo vean como una actividad que sobrepasa los límites académicos y se convierta en una actividad de entretenimiento.

---

<sup>97</sup> Museo del Palacio de Bellas Artes. [En línea] <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/> Consultado en mayo de 2016

### 3.2.4. Objetivos de comunicación

- Informar detalles de la exposición *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, tales como duración, ubicación, horarios y contactos online.
- Aclarar que se trata de una exposición que busca retratar el proceso creativos de Picasso por uno de sus mejores amigos, no una exposición en solitario del artista, aunque sí se expondrán algunas obras de él.
- Generar notoriedad sobre otros museos de la ciudad al presentar obras que no habían sido expuestas al público con anterioridad.

### 3.2.5. Público objetivo

La estrategia está diseñada para atacar a tres públicos diferentes: 1) las personas que son conocedores del tema y/o de los artistas; 2) personas que tienen algún tipo de interés por los temas tratados y que conocen superficialmente y 3) las personas que no tienen ningún interés, ni por los artistas ni por visitar el museo.

Siendo un objetivo principal para todos los targets, que el Museo del Palacio de Bellas Artes, sea parte de su día a día, no sólo de su contexto.

- Amantes de Picasso: obtendrán detalles de Picasso y Duncan a través de la exhibición, la app, y datos duros en redes sociales.
- Conocedores de Picasso: Interesados en una vista más cercana al artista y de su vida, para ellos se producirán datos curiosos para acercarlos a las vidas de cada uno de los artistas y cómo es que se conocieron.
- No interesados en Picasso: No les interesa ni Picasso y mucho menos Duncan, para ellos se producen mensajes para acercarlos al mundo de Picasso a través de datos curiosos que muestren el lado humano de ambos

artistas y de activaciones por redes sociales, con el fin de que el museo de involucre en su día a día.

Dentro de los tres sectores anteriores, el equipo de difusión identificó que tenían varios públicos con diferentes estilos de vida, que fueron clasificados por la brecha generacional, aún sabiendas que esto era un limitante, así es como se trabajó para esta exposición:

- **Generación X:** es la generación que nació después de los baby boomers<sup>98</sup>, entre los años 1960 a 1980 (aunque no existe un rango universal). Crecieron junto con la tecnología y una de sus características es que han sabido dominarla y ajustarse a los cambios que esta presenta, sin dejar de lado la diversión al aire libre. Tratan de no perderse lo bueno de la vida y hacer un equilibrio entre las responsabilidades y la diversión, pero tienen la presión de los baby boomers, que por lo general son sus jefes y representan la experiencia y por otro lado, la presión de los millennials que aunque son sus empleados, buscan superarlos rápidamente. Al haber crecido en unos años dominados por la imagen, tienen una consideración particular sobre la belleza y la estética<sup>99</sup>.
- **Generación Y (Millennials):** esta generación nació entre los años de 1981 y 1995. Reciben este nombre porque crecieron a la par del cambio de

---

<sup>98</sup> Baby Boomers: personas nacidas entre los años de 1943 y 1964. Después de la segunda guerra mundial, en algunos países anglosajones experimentaron un inusual repunte en la tasa de natalidad, a este fenómeno se le conoce como Baby Boom. Esta generación cree en el trabajo como fuente de estabilidad y como la mejor manera para mejorar económicamente, aunque ahora ya muchos se jubilaron o están a punto de hacerlo. Son miembros de familias numerosas y a pesar de su edad buscan estar activos y están interesados en el mundo digital.

<sup>99</sup> S/A. *La generación X*. Losrecursoshumanos.com. [En línea]

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7442-la-generacion-x.html> Consultado en mayo de 2015

milenio, lo que también muestra que conocen y manejan la tecnología a la perfección. Prueba de esto es su participación constante en redes sociales, las cuales usan con fines recreativos, sociales, familiares y hasta políticos. Están preparados académicamente y confían en que este conocimiento los hará llegar alto en la escala social, y por eso mismo no dejan de prepararse<sup>100</sup>. Sobre este público recaerá el peso de toda la estrategia de comunicación.

Como público cautivo, el museo identificó que los baby boomers son sus visitantes regulares. Como público constante tratan de asistir a todas las exposiciones posibles y además se las recomiendan a su familia y/o amigos.

Llevados por la costumbre que les dejaron los baby boomers, la generación X asiste al museo de forma regular, pero si la exposición no les llama la atención de primera instancia o no la ven recomendada por sus medios predilectos, dudan mucho en ir. Cuando asisten a la exposición lo hacen acompañados por su pareja o un pequeño grupo de amigos, lo que demuestra que les gusta compartir esta experiencia, para poder intercambiar opiniones y hacer más rica la visita. El hecho de que el uso de celulares está prohibido dentro de las salas de exhibición, les parece algo absurdo y provoca que recorran la exposición más rápido con tal de salir a ver su teléfono o dispositivo móvil.

El caso de los millennials es diferente, muchos de ellos asisten como una imposición escolar, lo que los hace ir con una mala disposición. Aunque por otra parte, también hay quien va porque vio la reseña en alguno de los medios que

---

<sup>100</sup>Geifman, Abraham. *¿Quiénes son los millennials y qué los hace tan importantes?* Revista Merca2.0. [En línea] <http://www.merca20.com/que-son-los-millennials-y-por-que-hay-que-entenderlos/> Consultado en mayo de 2015

consultan regularmente y tienen ganas de saber más, también porque les parece “cool” saber más de arte, para después compartir eso con las personas a su alrededor.

Tras identificar a estos públicos, el Museo del Palacio de Bellas Artes decide dividir sus estrategias de marketing en dos sentidos; el primero está dedicado a la publicidad tradicional o informativa, es decir, vallas, espectaculares, spots y prensa, para llegar a su público de mayor edad; el segundo está planeado para llegar a la generación X y a los millennials, se trata de publicidad persuasiva que invita a la interacción, se puede ver sobre todo en internet: redes sociales, portales web y activaciones.

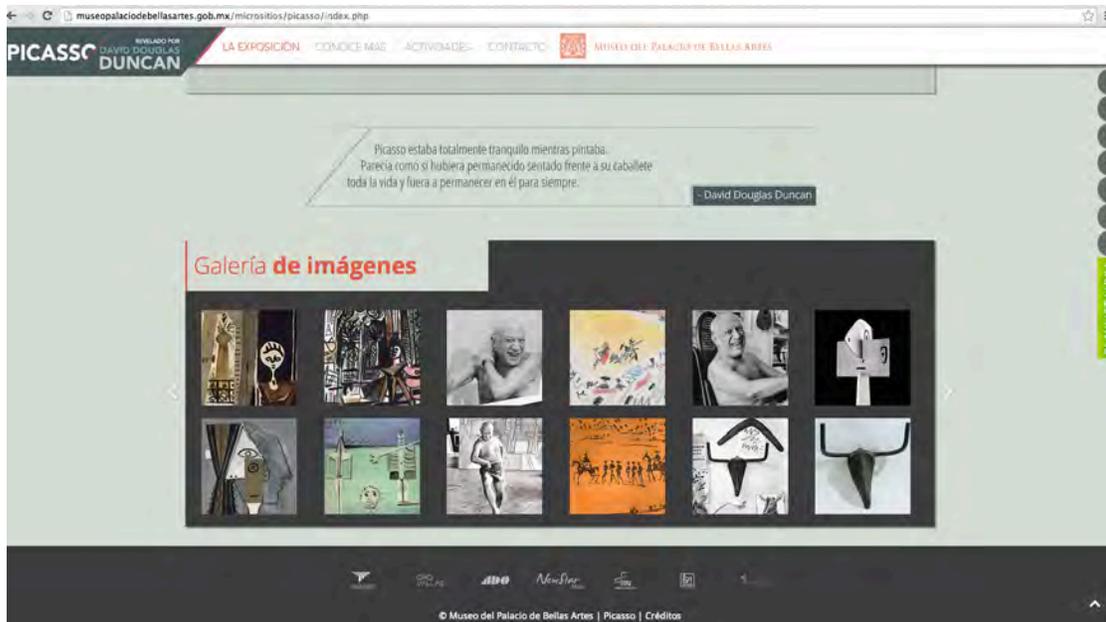
### **3.2.6 Productos y plataformas**

Para hacer más enriquecedora la experiencia de la exposición, el Museo del Palacio de Bellas Artes utiliza diversos canales de comunicación a través de los cuales se transmite información que es útil para el visitante antes, durante y después de su visita.

Cada uno de los medios, tiene una función específica que forma parte del proceso de difusión y promoción de cada exposición, algunos están fijos dentro de las salas, otros son para que el visitante conserve, algunos más forman parte de las instalaciones del Palacio de Bellas Artes, otros viven en la web y algunos son entregados personalmente a personas elegidas estratégicamente. A continuación se describe cada uno:

- **Ipads en sala/Aplicación:** en ellos se reproduce un video que muestra un resumen de la exhibición que les dio un contexto acerca de lo que necesitan saber para apreciar la exhibición al máximo.

- Micrositio: su propósito es funcionar como archivo de todo el material producido para la muestra y liga a notas publicadas. Además, informa al público acerca de los eventos paralelos a la muestra.



- Cuadernillo: Información que pone en contexto al visitante antes de entrar a la exposición. Al salir funciona como recuerdo de los visitantes al ser ampliamente explicativo y contar con un gran número de imágenes.
- Prismas de señalización: Se trata de fichas técnicas sobre los jardines de la explanada, para informar acerca de la exhibición en el MPBA (datos curiosos con *call to action*)
- Pendones Internos/Externos: Información básica de la exhibición (nombre, fechas, imagen), su fin primordial es informar acerca de la exposición a los posibles visitantes que estaban por el lugar, ya sea a pie o en automóvil.
- Pósters y tarjetas: Se envían pósters y tarjetas a lugares aledaños del MPBA con información de la muestra, plataformas y de redes sociales, con datos curiosos sobre los artistas. Su propósito es sembrar la inquietud para que la gente fuera a la exhibición.

- Invitación: Su fin es invitar a personas seleccionadas<sup>101</sup> a la inauguración y un primer recorrido, para conocer las obras expuestas, contenía fecha, hora y una imagen referente al artista.



### 3.2.7. Alianzas y convenios

En el caso de la publicidad tradicional, la mayoría de la colocación de material y renta de espacios, se hace a través de convenios con empresas de medios que

<sup>101</sup> Las selección de invitados se hace a través de la relación que tienen con el museo y la exposición que le pueden ofrecer al evento en diversos medios de comunicación. Todos los empleados que forman parte del museo son invitados a través de una invitación digital que reciben vía correo electrónico.

son dueñas de ciertos espacios publicitarios. El MPBA les ofrece a las empresas, paquetes que contienen visitas guiadas especiales y gratuitas para empleados, ahí se ofrece un cóctel y cierto número de catálogos de la exposición, además de la aparición del logo de la empresa en cuestión en el muro de créditos, en el microsítio y en otros materiales impresos.



Es aquí donde se puede ver claramente la importancia del papel que juegan las relaciones públicas, a través de estas las alianzas y convenios se llevan a cabo ya que los representantes de ambas instancias, ven la conveniencia de prestar espacios y brindar contenidos. Por un lado los medios cubren la exposición haciendo que el público en general, pueda tener conocimiento de la misma, pero por otro lado también coadyuvan a la generación de estrategias de *influencers* para poder tener una mayor penetración en la público objetivo. Pero los medios y empresas no sólo hacen por la obtención de información o los beneficios tangibles para visitar las exposiciones; el mayor incentivo para ellos, es el número de impactos o visitas que puedan tener sus espacios o medios, ya que esto se traduce directamente en ganancias económicas.

Esto se hace ya que el museo tiene un presupuesto muy reducido y la posibilidad de compra de pautas publicitarias es lejana y depende del presupuesto y lineamientos del gobierno federal. Sin estos convenios, sería casi imposible la aparición en lugares de la ciudad como el metro, las principales vialidades, estaciones de autobuses, vallas de transporte público, medios de comunicaciones y algunos de los principales medios en la web.

#### **a) Medios de Comunicación**

Tienen como finalidad crear *awareness* ante el público para informar que la exhibición de Picasso-Duncan está en el Museo del Palacio de Bellas Artes.

Sus aliados para esto son:

- ✓ Grupo Vallas (vallas en ciudad)
- ✓ Star media /ADO (espacios en la Estación TAPO)
- ✓ IMU (parabuses)
- ✓ ISA (vallas y dovelas en el metro)

Para la creación de las piezas publicitarias de esta exposición y en general de todas las que se realizan, el Museo del Palacio de Bellas Artes trabaja de la mano con la agencia publicitaria El Recreo<sup>102</sup>, encargada de crear algunas estrategias en cuanto ubicación de los materiales, además de la producción de los spots de radio.

---

<sup>102</sup> Agencia mexicana. Los fundadores señalan que El Recreo nace con el propósito de entregar un trabajo hecho con pasión, curiosidad, sin fronteras fijadas por el ATL o BTL, con la intención de reinventarse y sorprenderse de nuevo cada día.

Aquí una muestra de las imágenes que se colocaron en las calles, gracias a los espacios brindados por los patrocinadores:





## b) Digital - Social

En cuanto a la publicidad más interactiva, se busca generar viralidad, interacción con usuarios y crecimiento de comunidad en redes sociales. Se siguen las mismas dinámicas de convenios para aparecer en diferentes espacios sin costo, esto es por medio de intercambio, presencia en las redes sociales de museos y otros beneficios como las visitas guiadas especiales ya mencionadas arriba.

Para generar *engagement* con el público, se busca el diálogo, crear curiosidad con información, interés por eventos y publicaciones y activaciones para participar por un premio:

- Se inyecta dinero en Facebook para acrecentar la comunidad y darle más alcance a las publicaciones preferidas para los eventos del museo.
- Se comparte el vídeo teaser *Picasso revelado por David Douglas Duncan*<sup>103</sup>, dos semanas antes de la exhibición para generar expectativa entre el público.

---

<sup>103</sup> *Picasso revelado por David Douglas Duncan*. Vídeo teaser. [En línea]  
<https://www.youtube.com/watch?v=tNm0xYI3TKI> Consultado en junio de 2014

- Se comparte el video *Picasso revelado por David Douglas Duncan: Concepto curatorial*<sup>104</sup> de la exposición durante los 4 meses que duró la exhibición, para que el público cuente con material informativo y atractivo para ir a visitar la muestra
- Se genera el hashtag de la muestra: #PicassoDuncan
- La publicación de dos Tweets diarios, dedicados a la muestra
- Una publicación en Facebook por día dedicada a la muestra
- Se creó un álbum en Pinterest
- Constantemente se publican fotografías sobre la exposición en Instagram
- Todos los vídeos publicado en redes y usados dentro de la exposición se alojan en el canal de YouTube, nombrado Museo del Palacio de Bellas Artes<sup>105</sup>.



<sup>104</sup> Picasso revelado por David Douglas Duncan: concepto curatorial. [En línea] <https://www.youtube.com/watch?v=tNm0xYI3TKI> Consultado en agosto de 2014

<sup>105</sup> Museo del Palacio de Bellas Artes. YouTube. [En línea] Consultado en: <https://www.youtube.com/channel/UCLo6nCvgNhHUIYCGO78hHPA>

YouTube <sup>MX</sup>



**Picasso revelado por David Douglas Duncan**

Museo del Palacio de Bellas Artes

Suscrito  1,034

2,771 vistas

18  0

YouTube <sup>MX</sup>



**Picasso revelado por David Douglas Duncan: concepto curatorial**

Museo del Palacio de Bellas Artes

Suscrito  1,034

1,587 vistas

19  0



El Museo del Palacio de Bellas Artes busca tener presencia en internet a través de diferentes espacios, tales como notas en sitios y revistas digitales, redes sociales, plataformas digitales y el mismo micrositio creado especialmente para la exposición. Es dirigido a diferentes audiencias culturales, con el objetivo de ampliar la experiencia de su vista al recinto y promover el acercamiento del usuario a distintos movimientos artísticos nacionales e internacionales.

Algunos de sus aliados para esto son:

✓ Spotify

Es un servicio de reproducción de música en línea. En su catálogo hay más de 20 millones<sup>106</sup> de canciones de todo el mundo. Es aquí donde se crearon y se alojan las playlist que el museo crea especialmente para acompañar

---

<sup>106</sup> Spotify. *Press Kit*. Spotify. [En línea] Consultado en: <https://www.spotify.com/mx/about-us/contact/>

esta exposición. Además, como aliado brinda espacios publicitarios dentro de la plataforma para promocionar las playlist creadas.

✓ Lifeboxset

Es una plataforma digital que llega a toda Latinoamérica. Difunde contenido principalmente musical o que este relacionado con la misma. Su propósito principal es “que las personas se enamoren de la música otra vez”<sup>107</sup> La alianza con el Museo del Palacio de Bellas Artes consiste en crear, curar y difundir las playlist que se crearon para acompañar la exposición.

✓ Sopitas.com

Es una revista digital que abarca temas de actualidad, desde la música y el entretenimiento hasta movimientos sociales. En 2010, la agencia EDELMAN<sup>108</sup> nombro a la cuenta de Twitter de este revista como la más influyente de habla hispana<sup>109</sup>. El objetivo del Museo al trabajar con esta revista, fue generar notas que profundizaran sobre la exposición, dirigiéndose a un público joven, específicamente millennials.

✓ El fanzine

En sus versiones digital e impresa se enfocan en difundir y promover proyectos relacionados con el arte y la cultura<sup>110</sup>. Dada sus inclinación editorial constantemente realizan convenios con el MPBA para cubrir los eventos surgidos en las exposiciones, así como para crear notas relacionadas con las mismas, caso de la exposición tema de este trabajo.

✓ Cultura Colectiva

Es una plataforma digital que se divide en dos vertientes, por un lado buscan difundir el trabajo de artistas latinoamericanos; por el otro, hablan

---

<sup>107</sup> Lifeboxset. *Contacto*. Lifeboxset. [En línea] <http://www.lifeboxset.com/>. Consultado en junio de 2016

<sup>108</sup> Agencia global de comunicación y marketing.

<sup>109</sup> Sopitas.com. *Acerca de Sopitas.com*. Sopitas.com. [En línea] <http://www.sopitas.com/acerca-de> Consultado en junio de 2016

<sup>110</sup> El Fanzine. *Acerca de*. El fanzine. [En línea] <http://elfanzine.tv/> Consultado en junio de 2016

de problemas y situaciones cotidianas a los que se enfrentan los jóvenes. De esta forma ha logrado crear un fuerte lazo con sus lectores, siendo una de sus referencias principales en sus pláticas del día a día<sup>111</sup>. El convenio con el Museo consistió en cobertura de la exposición a través de notas periodísticas, esto con el fin de que se hable de la exposición desde otra perspectiva.

✓ Time Out

Es una publicación que existe en formato impreso y digital, su propósito es mostrar la oferta cultural y de entretenimiento de la Ciudad de México y sus alrededores<sup>112</sup>. El objetivo del convenio con el Museo del Palacio de Bellas Artes fue hablar de la exposición y mostrarla como una opción más de entretenimiento cultural capaz de competir con eventos de otra clase.

✓ Mextagram

Es una comunidad de personas de diversas edades y profesiones que buscan retratar a México desde múltiples puntos de vista, este grupo se ha formado a través del uso del hashtag<sup>113</sup> #Mextagram al publicar sus fotos en las redes sociales. Algunos de ellos se reúnen físicamente en recorridos fotográficos.<sup>114</sup> Al ser una exposición de fotografía, principalmente, una alianza como esta sirve para llegar a un público especializado que busca actividades relacionadas al tema de su interés.

---

<sup>111</sup> Cultura Colectiva. *Quiénes somos*. Cultura Colectiva. [En línea] <http://culturacolectiva.com/quienes-somos/> Consultado en junio de 2016

<sup>112</sup> Time Out México. *Acerca de*. Time Out México. [En línea] <http://www.timeoutmexico.mx/df/acerca-de-time-out-mexico> Consultado en junio de 2016

<sup>113</sup> Etiqueta digital

<sup>114</sup> Ximenez, Alexandra. *Mextagram: Un movimiento "instagramero" de México para el mundo*. Pulso social. [En línea] <http://pulsosocial.com/2012/07/16/mextagram-un-movimiento-instagramero-de-mexico-para-el-mundo/> Consultado en junio de 2016

✓ Apolorama

Es una revista digital dedicada a escribir de temas relacionados con el arte, la cultura, tecnología y tendencias<sup>115</sup>. Dada sus naturaleza, realizó notas desde el punto de vista artístico y cultural, a través de varias notas a lo largo de cuatro meses habló de la exposición *Picasso Revelado por David Douglas Duncan* como una aproximación a la vida de uno de los artistas más importantes del siglo XX.

✓ Cuarto oscuro

Es una agencia de fotografía y de información que tiene como objetivo encaminar la labor de los fotógrafos de tal forma que les ofrece espacio para mostrar su trabajo, así como constante capacitación y actualización<sup>116</sup>. Al ser una publicación dirigida al tema de la fotografía, se aprovecho el medio para hablar de la exposición desde este punto de vista, llegando a un público especializado.

✓ Museógrafo

Es una agenda cultural que permite a los visitantes conocer la oferta cultural de la Ciudad de México y algunos estados a su alrededor. La plataforma, además, permite a los lectores organizar su propia agenda y compartirla con sus amigos a través de las redes sociales.<sup>117</sup> Al ser un medio enfocado en exposiciones y recintos culturales, resulta imprescindible que las exposiciones presentadas en el Museo del Palacio de Bellas Artes se muestren en esta agenda que es frecuentada por público especializado que busca conocer la oferta cultural.

---

<sup>115</sup> Apolorama. *Contacto*. Apolorama Media. [En línea] <http://www.apolorama.com/> Consultado en junio de 2016

<sup>116</sup> Cuartoscuro. *Acerca de Cuartoscuro*. Cuartoscuro. [En línea] <http://www.cuartoscuro.com/acerca-de-cuartoscuro/> Consultado en junio de 2016

<sup>117</sup> Museógrafo. *Sobre Museógrafo*. Museógrafo. [En línea] <http://museografo.com/acerca-de-museografo/> Consultado en junio de 2016

✓ The City Loves You

Revista digital dedicada al público joven de la Ciudad de México, tocan temas como el arte, la cultura, la moda y la tecnología, desde su punto de vista la Ciudad es un lugar que tiene un sinfín de cosas y lugares por conocer<sup>118</sup>. La alianza con el museo consistió en notas y menciones sobre la exposición.

✓ Distrito Global

Su objetivo es promover la cultura en la Ciudad de México, esto lo hacen a través de la creación de estrategias de comunicación digitales, relaciones públicas y asesorías a diversos espacios que se dedican a la difusión cultural desde diferentes perspectivas.<sup>119</sup> Además, cuentan con un espacio digital donde se muestran notas enfocadas al arte y el entretenimiento. El convenio con el museo consiste en cobertura de la exposición a través de notas y menciones de la misma a través de las redes sociales.

En el caso de Spotify y Lifeboxset, el museo creó junto con ellos y la banda *La Vida Bohème*, una playlist que busca hacer que la experiencia de visitar la exposición *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, sea mucho más enriquecedora al poder recorrer la exposición escuchando música elegida especialmente para la ocasión y que ayudan a adentrarse en las obras exhibidas.

Este es el perfil de la playlist creada por la banda La Vida Bohème, está estructurado por música del tiempo en que fueron hechas las obras:

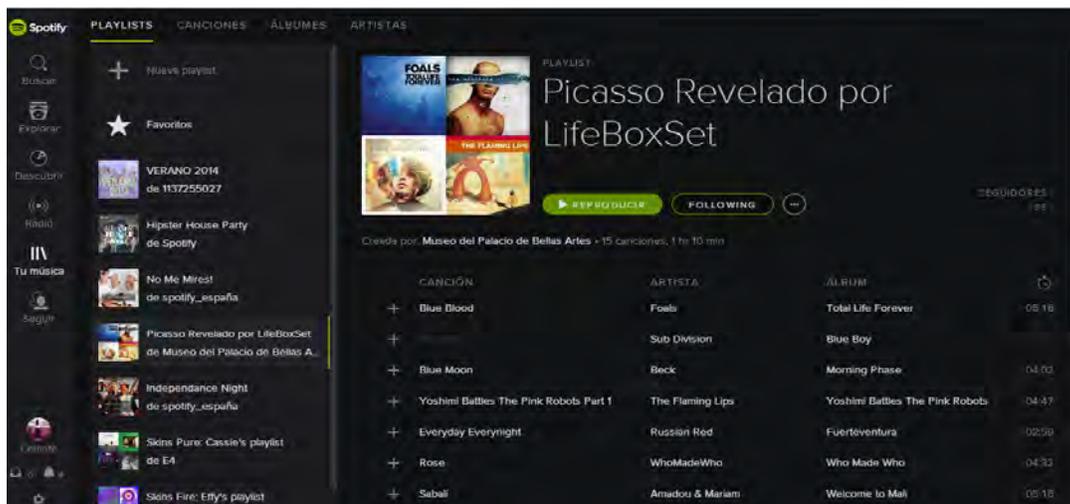
---

<sup>118</sup> The City Loves You. *Contact us*. The City Loves You. [En línea] <http://thecitylovesyou.com/contact-us> Consultado en junio de 2016

<sup>119</sup> Distrito Global. *Nosotros*. Distrito Global. [En línea] <http://distritoglobal.com/nosotros> Consultado en junio de 2016



Lifeboxset también creó una playlist especial para la exposición, pero a diferencia de la anterior, esta está hecha con música más contemporánea y de todo tipo, que busca acercar al público más joven:



Este tipo de materiales es muy atractivo para los usuarios de esta plataforma, sin embargo presenta algunos inconvenientes, como que es necesario estar conectado a internet para poder reproducir las canciones, lo que hace que muy pocos puedan escucharlas mientras recorren la exposición y el hecho de que el uso de dispositivos móviles está prohibido dentro de las salas para esta exhibición, por cuestiones de protección de la obra, lo que hace que los custodios, al cumplir con su trabajo, no permitan sacar el teléfono celular, aunque si tienen permitido dejar entrar a la gente que tiene audífonos y muestra que está usando Spotify.

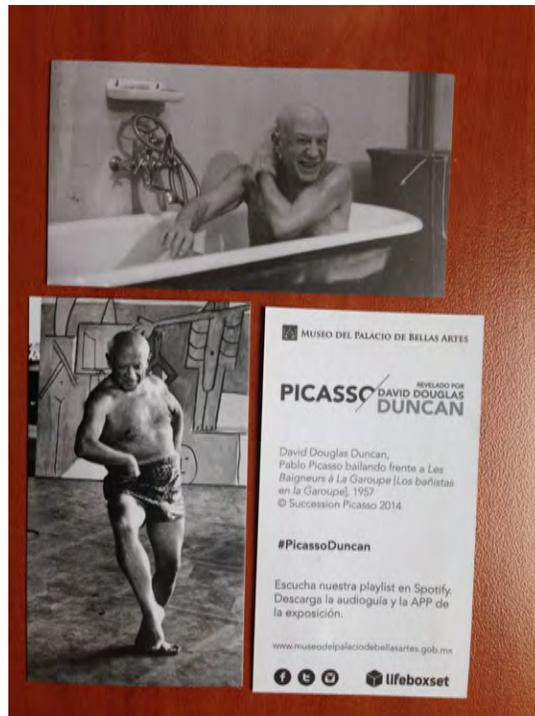
Según datos de Spotify<sup>120</sup>, el 63% de sus usuarios tienen una edad que oscila entre los 18 y 34 años de edad, ubicándose perfectamente dentro del target elegido. Estos usuarios además son muy afectos a escuchar música en todo momento, por lo que los acompaña hasta cuando se encuentran exploran la redes sociales. Al ser altamente sociales tienen una fuerte influencia entre su círculo social, por lo que la lista de reproducción son fácilmente compartidas y es justo ahí donde se puede apreciar el impacto de Spotify en cuanto a comunicación se trata.

Datos de la misma web revelan que el 90%<sup>121</sup> de sus usuarios visitan las redes sociales en varias ocasiones durante el día; 72% escuchan música mientras navegan por internet. La conexión de estos datos deja al descubierto lo importante que es una estrategia de comunicación digital, para tener un mayor impacto y generar lazos más fuertes con el público; es por eso que el 95% de los usuarios de Spotify encuentran la publicidad online más relevante que otro tipo de publicidad.

---

<sup>120</sup> Spotify. *Press Kit*. Spotify. [En línea]: <https://www.spotify.com/mx/about-us/contact/> Consultado en diciembre de 2014

<sup>121</sup> Ibidem



Para dar a conocer estas listas de reproducción, se repartieron más de 13000 tarjetas a lo largo del centro históricos y la colonia Roma en la Ciudad de México en, aproximadamente, 200 establecimientos. En la recta final de la muestra, estas tarjetas se convirtieron en cortesías para que el público pudiera entrar de forma gratuita a disfrutar, no sólo de esta exposición, sino también de las otras dos que se presentaban *Robert Doisneau. La belleza de lo cotidiano* y *Ángel Zárraga. El sentido de la creación*.

En el caso de Sopitas.com y el Fanzine, colaboraban con el museo creando notas y menciones a lo largo de los tres meses de duración de la exposición, esto a cambio de que se pudieran dejar ejemplares de distribución gratuita en el módulo del museo, dentro del Palacio de Bellas Artes.

Aquí los ejemplos de notas y menciones:



ARTE Y CULTURA / MAY 26, 2014

# DAVID DOUGLAS DUNCAN, FOTÓGRAFO DE GUERRA



*Suscríbete*  
aquí a nuestras novedades

## MÁS VISTOS

- 1 Fotos del año 2014 de Reuters
- 2 Mulhoney se presentará en El Circo Volador
- 3 Entendí Q'eq: el fin de una larga espera
- 4 20 ilustraciones para entender el mundo
- 5 Una noche de multiplicidad con Enjambre

## COLABORADORES



# 10 exposiciones increíbles que tienes que ver estas vacaciones

LUNES 14 ABRIL 14



Puede ser apropiado, ya vienen las vacaciones de Semana Santa y nosotros seguimos con nuestras recomendaciones para que no se queden en su sofá todo el día viendo cómo la vida pasa, mejor salgan, comprarse una nice mixta de flores y disfruten de las diferentes exposiciones que hay en la ciudad.

En las habilitadas de la Municipalidad de Cusco y abarca las trece más de exposiciones que no se pueden perder:

## Picasso revelado por Duncan

No, esta no es otra exposición de Picasso... Todo comenzó cuando el famoso fotógrafo, David Douglas Duncan, conoció a Picasso en 1956. Duncan (que había hecho de un nombre y a lo largo de los años se convirtió en un referente necesario a la hora de hablar de fotografía en el siglo XX. Dicen que la sesión duró decenas de años y Duncan llegó a tomar 25 mil fotografías de Picasso, primero en la casa, Picasso con sus hijos, más tarde, en un estudio, en un estudio de cine... en fin, la vida de Picasso fue descubierta de la manera más íntima por Duncan. Ahora, gracias a su patrimonio, y ya casi que nadie quiere ver a Picasso en colores? Pues bien, la respuesta es más interesante de lo que creen. Entender a uno de los pilares del arte del XX puede resultar abrumador sobre todo porque primero, nos parece que ya se ha dicho todo de Picasso y, después, porque precisamente muchos están tan seguros de la confianza de haberlo visto en color del arte. Para tener esta exposición tal vez deberías ir a ver una obra para poder hacer el arte de Picasso de la manera más íntima y misma preferencias, ver a Picasso en colores lo demuestran como típica exposición del arte del XX. Es afortunado poder ver esta cara de Picasso en color (más íntima tal vez). Además de las fotos, la exposición también tiene varias pinturas y esculturas que están increíbles...

La exposición estará abierta a todo el público hasta el 20 de julio de 2014, de martes a domingo, en horario de 10:00 a 18:00 horas.

Museo del Palacio de Siles, Arequipa



SÍGUENOS EN



### Otras Noticias

- La #LeyTelecom y la Geolocalización (malea noticias para todos)
- Veremos a Michael Phelps en Rio 2016 después de su retiro
- Galena: tercer día de Cuzchella
- 10 exposiciones increíbles que tienes que ver estas vacaciones
- Prepárate a partir con el nuevo trailer de "Arca"
- Riemer los goles del día
- Video: Jude Law agarró la Milla Copca y se pone romántico

### Comentarios

- Andrés Caceres**  
El Asia por el Facebook...  
Perfil de Andrés Caceres Caceres  
**Comentar**
- Vale Marro** **Publico**  
En que parte de...  
Repl: Like 4h · 10:00  
Apr 14 11:13am
- Ricardo Cruz** **Publico**  
En el Museo del...  
Repl: Like 4h · 10:40  
Apr 14 11:40am
- Magda Alberto** **Director de Decapoda Moderna e Invertebrata**  
Hoy en la de los...  
Repl: Like 7:20pm  
Apr 14 7:20pm
- Argentina Franco** **Comparto**  
Hoy...  
Repl: Like 7:40pm  
Apr 14 7:40pm
- Sergio Pizarro** **Top Comentarista**

El uso de redes, tales como Facebook, Twitter e Instagram permite que el museo tenga una relación más cercana con su público, además de que la comunicación es prácticamente inmediata. Son redes en las cuales las personas participan casi las 24 horas del día, por lo que es el ambiente perfecto para dar a conocer los nuevos contenidos. En Facebook<sup>122</sup> el museo cuenta hasta el día 13 de junio de 2016 con 265478 likes; en Twitter<sup>123</sup> con 378000 seguidores y en Instagram<sup>124</sup> es seguido por 46,400 personas.

Los seguidores en todas sus redes son, en su mayoría pertenecientes a la generación millennial, aunque en cada una se pueden ver una variación de edades. En Facebook son seguidos por personas de todas las edades, sin embargo las que presentan mayor interacción son las que tienen en promedio de 25 a 35 años. Ellas comentan las publicaciones para invitar a sus conocidos a visitar la exposición, dan su opinión sobre la misma y preguntan sobre precios y horarios. Un porcentaje menor usa esta red para quejarse acerca del servicio que se presta en el museo o en el Palacio de Bellas Artes.

En el caso de Twitter e Instagram son usados por los seguidores para registrar su visita al MPBA, además dan una opinión sintética respecto a lo que les pareció la muestra. Si sus seguidores les dan seguimiento comentan más al respecto y hacen recomendaciones respecto a cómo llegar o cuál es la mejor hora.

---

<sup>122</sup> Perfil del Museo del Palacio de Bellas Artes en Facebook.

<https://www.facebook.com/museodelpalaciodebellasartes?fref=ts>

<sup>123</sup> Perfil del Museo del Palacio de Bellas Artes en Twitter. <https://twitter.com/mbellasartes>

<sup>124</sup> Perfil del Museo del Palacio de Bellas Artes en Instagram <https://www.instagram.com/mbellasartes/>

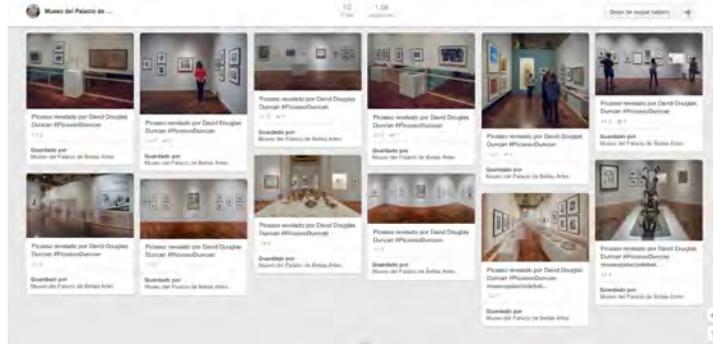
Pinterest<sup>125</sup> es usado como un testigo de todas las exposiciones que ha tenido del museo de 2008 a la fecha, para los usuarios es un referente para conocer el museo y lo que se muestra en él. Al perfil llegan usuarios más especializados que están en busca de temas relaciones con el arte o el mundo de los museos.



<sup>125</sup> Perfil del Museo del Palacio de Bellas Artes en Pinterest.

### Picasso revelado por David Douglas Duncan

Pablo Picasso abrió la puerta de su estudio en La Californa a David Douglas Duncan el 8 de febrero de 1966. A partir de entonces Duncan -otro de los reporteros de la revista Life- pudo fotografiar su proceso creativo desde la intimidad. Esta muestra reúne esas imágenes junto con algunos de los bocetos, conferencias, grabados y esculturas que Picasso trabajó durante uno de sus períodos creativos.  
<http://museo.palacio.debolesarias.gov.mx/micrositio/picasso/index.php>



El siguiente flow chart muestra la distribución de información en los medios con los que se tiene un convenio.

Flow chart Picasso Revelado por David Douglas Duncan			MARZO		ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO						
Medio	Nombre	Tipo de publicación	17-23	24-30	1-6	7-13	14-20	21-27	28-4	5-11	12-18	19-25	26-2	3-9	10-16	17-23	24-30	31-6	7-13	14-20	21-27	28-3		
Plataformas urbanas		Lanzamiento de Teaser																						
Redes sociales		Lanzamiento Teaser																						
Email	Envío de invitación	Invitación digital																						
Email	Envío de información	Boletín de prensa																						
Periódico	El Universal	Cintillo																						
Plataforma digital	Spotify	Lanzamiento de playlist																						
Calle	Tarjetas	Guerrilla																						
Red social	Facebook	Publicación																						
Red social	Instagram	Publicación																						
Red social	Twitter	Publicación																						
Revista digital	Lifeboxset	Mención																						
Revista digital	Lifeboxset	Nota																						
Revista digital	Sopitas.com	Nota																						
Revista digital	El fanzine	Mención																						
Revista impresa	El fanzine	Nota																						
Revista digital	Cultura Colectiva	Nota																						
Revista digital	Time out	Mención																						
Revista digital	Mextagram	Nota																						
Revista digital	Apolorama	Mención																						
Revista digital	Apolorama	Nota																						
Revista digital	Museografo	Nota																						
Revista digital	The city loves you	Mención																						
Revista digital	Distrito Global	Nota																						
Revista impresa	Frente	Mención																						
Radio	Reactor 105.7	Entrevista																						
Radio	Ibero 90.9	Entrevista																						
Radio	Radio Anáhuac	Entrevista																						
Televisión	Final de partida	Nota																						
Televisión	Noticario	Nota																						

El espacio en cada medio se convino de acuerdo de la disponibilidad de tiempo de cada uno y los objetivos de la exposición. La presencia en medios inició días antes de que se inaugurara la muestra con el fin de causar expectación y terminó días después de la clausura con notas que hacen recuento del total de visitantes.

### Concurso Revela a un artista

Se creó una dinámica donde se invitó al público a fotografiar a sus amigos artistas mexicanos (conocidos o desconocidos) mientras trabajan en su proceso creativo, inspirándose en las fotografías que Duncan le tomó a Picasso. Para este concurso se tuvo como aliado a la marca Nikon, quienes dieron los premios (cámaras fotográficas) para las mejores fotografías. El jurado para decidir a los ganadores, estuvo conformado por miembros del equipo de museografía del museo y por creativos de la marca Nikon.



El fin de la dinámica fue que más gente visitara la exposición y quisiera compartir sus fotografías, generando más interés por la muestra; además de generar empatía al tratar de imitar lo que vivieron Picasso y Duncan al compartir su amistad y su obra.

Para dar a conocer el concurso, se hicieron posteos en Facebook y Twitter, además se crearon posters que se repartieron en lugares aledaños al museo, para que aunque no fueran visitantes del museo, pudieran conocer y tuvieran el interés por el concurso y la muestra.



## C) Prensa

El propósito es generar *share of voice*<sup>126</sup>, a través de comunicados de prensa dedicados al tema, enviados constantemente, en ellos se informa acerca de:

- Actividades Académicas
- Actividades Paralelas
- Espacio de Interpretación
- Newsletter Mensual con actividades

Además se planearon eventos complementarios a la exposición. En ellos los principales invitados son los medios de comunicación, con el fin de que generen notas periodísticas que se difundan en cada uno de sus medios. Los eventos son los siguientes:

- Entrevista con el curador, esta tiene como fin generar expectativa.
- Recorrido a prensa/Conferencia de prensa: Se invitó a todos los medios de comunicación a dar un recorrido a prensa con el curador y/o el director.
- Inauguración: Se invitó a prensa e influencers.
- Presentación de catálogo: El fin fue presentar el catálogo que muestra el proceso y un recorrido por la exposición. Los principales invitados fueron los medios de comunicación.

Para esta exposición se plantearon convenios específicos con los siguientes medios:

---

<sup>126</sup> Porcentaje de presencia, muestra porcentualmente la presencia publicitaria en comparación con la competencia.

## Prensa

- Frente<sup>127</sup>

Es una revista en versión impresa y digital que trata temas referentes al ámbito cultural y social de la Ciudad de México. A través de artículos de opinión da reseña de los principales eventos que acontecen en la capital del país. Es así como dio cobertura a las diversas actividades que surgieron a partir de la muestra Picasso Revelado por David Douglas Duncan.

## Radio

- Ibero 90.9<sup>128</sup>

Es una estación de radio perteneciente a la Universidad Iberoamericana, tiene como objetivo ofrecer contenidos alternativos a lo que se ofrece en la radio comercial. Transmiten contenidos que van desde propuestas musicales, hasta expresiones culturales y políticas. La estación ofreció al departamento de difusión del Museo, un espacio para que algún representante del Museo fuera dos viernes de cada mes a hablar sobre la exposición y las actividades que se realizaban de la misma.

- Radio Anáhuac<sup>129</sup>

Al ser una emisora hecha por alumnos de la Universidad Anáhuac, el contenido que proponen está dirigido a un público similar a ellos, por lo que se habla de temas relacionados con la música, el ámbito cultural y temas de interés social. Aquí se le brinda un espacio a los representantes del museo,

---

<sup>127</sup> Frente. *La Ciudad de Frente*. Frente. [En línea] <http://www.frente.com.mx/> Consultado en junio de 2016

<sup>128</sup> Ibero 90.9. ¿Quiénes somos? Ibero 90.9. [En línea] <http://ibero909.fm/ibero-90-0/quienes-somos/> Consultado en junio 2016

<sup>129</sup> Universidad Anáhuac. *Nosotros*. Radio Anáhuac. [En línea] <http://pegaso.anahuac.mx/radio/#> Consultado en junio de 2016

dos viernes de cada mes (por cuatro meses), para hablar la exposición y otras actividades relevantes que se puedan presentar en el recinto.

- Radio UNAM<sup>130</sup>

Su objetivo es difundir contenidos de interés cultural y científico que vayan acorde a los valores de la comunidad universitaria. En diversos espacios comerciales y dentro de su programación, se hacen menciones de la exposición y otras actividades del Museo del Palacio de Bellas Artes.

- Reactor 105.7<sup>131</sup>

Es una estación del Instituto Mexicano de la Radio, su eje principal es el rock y público objetivo son los jóvenes. A lo largo de la semana se presentan varios programas que hablan de música desde diferentes perspectivas, dentro de esta programación se habla de la agenda de eventos semanal, en este espacio, cada dos semanas los representantes del Museo tienen charlas, donde al igual que en las otras dos estaciones, hablan de la exposición y de las actividades relevantes que se presentarán en el museo y que pudieran ser del interés de la audiencia.

## Televisión

- Final de partida/Foro TV<sup>132</sup>

Programa de televisión transmitido en el canal de Televisa, Foro TV. Su eje principal es el arte y la cultura, por lo que en cada episodio, los conductores se dedican a analizar y comentar vida y obra de diversos artistas, recintos culturales o piezas culturales de varias índoles. Al realizarse el programa

---

<sup>130</sup> Universidad Nacional Autónoma de México. *Misión/Visión/Memoria*. Radio UNAM. [En línea]

<http://www.radiounam.unam.mx/index.php/mision-vision-memoria> Consultado en junio de 2016

<sup>131</sup> Reactor 105.7. *Acerca y contacto*. Reactor 105.7. [En línea] <http://www.imer.mx/reactor/acerca-y-contacto/> Consultado en junio de 2016

<sup>132</sup> Noticieros Televisa. *Final de partida*. Noticieros Televisa. [En línea] <http://noticieros.televisa.com/foro-tv-final-de-partida/> Consultado en junio de 2016

dedicado al Museo del Palacio de Bellas Artes, se hace mención de las exposiciones que se encuentran montadas al momento, en este caso *Robert Doisneau. La belleza de lo cotidiano* y *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, haciendo una breve reseña de las mismas.

- Canal 11<sup>133</sup>

Este canal se caracteriza por la oferta de programas culturales que transmite para públicos de todas las edades. A través de espacios en sus noticieros y en programas especializados se habla de los puntos más relevantes de la exposición y los eventos que surgieron de la misma, llegando a varios públicos al mismo tiempo.



<sup>133</sup> Canal 11. *Sobre canal 11*. Canal 11. [En línea] <http://oncetv-ipn.net/sobre-canal-once/> Consultado en junio de 2016

### 3.3 Resultados

Al analizar la estrategia planeada en medios tradicionales y digitales, se identifica que se llega a los dos públicos primarios, pero que, también, se logra establecer una comunicación con el público secundario, que son todos aquellos que no ven al museo como una opción de entretenimiento.

A través de las redes sociales, el Museo del Palacio de Bellas Artes logra crear una relación más personal con los posibles y los ya cautivos visitantes, teniendo como resultado que se generen visitas a la exposición mencionada, sino también a las futuras exposiciones y a otras actividades que se realicen dentro del museo.

También se puede llegar a la conclusión de que al apostar por las redes sociales y las plataformas online, se busca crear una mayor interacción del museo con el público y así llevar la experiencia de visitar un museo como un mero acto académico, a una actividad que está dentro de las opciones de entretenimiento que ofrece la ciudad para los habitantes de la misma y para los extranjeros.

Los resultados se obtuvieron al finalizar la muestra, estos se presentan a través de diversos materiales que son recabados por los aliados, tanto de espacios publicitarios, como de medios. Además el departamento de prensa se encarga de recopilar los testigos de cada nota que se publica sobre la exposición.

Para cerrar el seguimiento a la muestra, el departamento de difusión del MPBA entrega:

- Reporte con testigos de publicidad impresa, exterior, digital, audiovisual
- Fotografías de inauguración
- Monitoreo y síntesis de medios
- Monitoreo de comportamiento en redes sociales
- Testigos de boletines de prensa

Aunado a esto, la taquilla presenta el número de boletos de entrada que se vendieron para entrar a la exposición. Para contabilizar las visitas que gozan de gratuidad, se saca un porcentaje de las visitas pagadas, obteniendo así un estimado de visitas totales.

Al cierre de la muestra expositiva *Picasso revelado por David Douglas Duncan* se reportó un total de 123,806 visitantes en un período de 15 semanas (abril a julio de 2014) y 87 días hábiles.

En cuanto a prensa, han aparecido aproximadamente 180 notas referentes o que mencionan la exposición en más de 60 medios nacionales, internacionales, impresos, en radio, televisión y online.

Los impactos obtenidos por cada nota o mención, dependen del medio que las publica. Así, las publicadas en los medios más populares tuvieron hasta 1500 vistas y fueron compartidas hasta 300 veces en diversas redes sociales. Los números anteriores son más bajos a los esperados, sin embargo fueron tomados como una muestra de lo que podría lograr la nueva estrategia propuesta y a través de ella se pudieron reforzar cada una de las medidas para las exposiciones futuras.

Además, al hacer un análisis de la interacción en las redes sociales, resalta el hecho de que algunos de los espectadores esperaban una muestra, donde hubieran más piezas originales de Pablo Picasso, pero al entrar a la exposición notaban que lo principal eran las fotos que David Douglas Duncan, le había tomado al artista español, mientras estaba en sus procesos creativos. Esta decepción provocó que dieran malos comentarios sobre la muestra, quitándole las intenciones a otros posibles visitantes, disminuyendo la afluencia de visitantes.

Sin embargo, los comentarios positivos resultaron más y tuvieron un mayor impacto entre los seguidores de los diferentes perfiles en redes sociales del Museo. Por ejemplo, en publicaciones sobre las diversas actividades que surgieron de la exposición, los usuarios de las redes daban opiniones positivas, preguntaban sobre costos y horarios e incluso invitaban a sus contactos a visitar la exposición, generando más visitas a las redes sociales del museo y sobre todo, más visitas físicas a la exposición.



En cuanto a las redes sociales, la interacción aumentó notablemente, sobre todo en Twitter e Instagram, donde los visitantes compartían fotografías para registrar su visita al museo y eran ellos mismos los que le daban detalles sobre la muestras a sus otros contactos. En el caso de Facebook hubo un aumento de 2000 *likes*<sup>134</sup>

<sup>134</sup> Información proporcionada por Andrea Maciel Ortega, Community Manager del Museo del Palacio de Bellas Artes en 2014.

aproximadamente en la *fanpage* del museo, al ser las publicaciones con más *likes* las que estaban destacadas a partir de la compra de espacio para publicidad en dicha red social. Aunque también es importante destacar que las publicaciones donde se mostraban piezas hechas por el mismo Picasso, tuvieron una gran popularidad y fueron comentadas y compartidas por los seguidores del museo.

La lista de reproducción en *Spotify* que se creó especialmente para la muestra ha tenido 10,000 reproducciones y logró obtener 286 seguidores. Aún en la actualidad sigue vigente y continúa ganando seguidores y reproducciones. Es importante destacar que esta fue una de las primeras exposiciones en las que se realizó el ejercicio de crear una lista de reproducción que ambientara al espectador dentro del contexto del o de los artistas, haciendo que la experiencia de la visita empezara aún antes de pisar el recinto. Cada una de las exposiciones que le han precedido, han contado con su propio *soundtrack* hecho por diversos artistas de múltiples géneros musicales.

El resultado más notable, es la implementación de nuevos medios para difundir el arte y la cultura, con el fin de que el consumo cultural se vuelva una fuerte opción al momento de elegir una actividad de entretenimiento y enriquecimiento cultural. Es así como “arriesgarse” con nuevas estrategias que rompan con la tradicional comunicación sobria que se solía hacer para difundir las exposiciones del Museo, logra acercarse a nuevos públicos, creando fidelidad y relaciones más solidas que atraerán más visitantes por sí mismos y poniéndose al nivel de los mejores museos del mundo.

Los resultados antes mencionados son una clara muestra de que los habitantes y turistas de la Ciudad de México, están ávidos de nuevas ofertas de entretenimiento en las cuales puedan invertir su tiempo y no sólo gastarlo.

Al hablar de la apropiación y uso de la cultura, generar piezas de comunicación que sean capaces de vivir aún después de terminada la exposición y no sólo eso, sino que sigan atrayendo visitas, seguidores o se vuelvan una fuente de consulta, muestran que estas nuevas estrategias de comunicación y marketing no tienen como objetivo convertir al arte en un objeto comercial, sino que logran revitalizar la esencia del museo con el objetivo de que la gente más joven sienta una verdadera atracción por visitarlos y saber más de ellos.

El hecho de que el público pueda tener la oportunidad de tener una verdadera conversación con la institución acerca de lo que le gustó o no de la exposición, abre una ventana para que el Museo pueda mejorar los aspectos negativos o seguir con la implementación de los materiales que han tenido resultados positivos. Crear una relación con el público a través de la interacción es algo que no sólo beneficia al Museo del Palacio de Bellas Artes en particular, se vuelve una invitación para que el público explore en otros museos, encontrando otras formas de entender y relacionarse con el arte.

Con la generación de actividades extramuros de cada exposición, la cultura se establece como un competidor cada vez más fuerte dentro del segmento del entretenimiento. Este punto, además, ayuda a atraer más la atención del gobierno de la CDMX, el cual sigue dando su apoyo y continúa con la generación de nuevas formas para acercar la cultura a todos los sectores de la sociedad, brindando opciones de entretenimiento, con lo que se fortalecen puntos importantes de la educación.

## Reflexiones finales

Después de conocer diferentes aspectos teóricos del marketing de la cultura y las artes, se puede llegar a la conclusión que la diferencia más notable, respecto al marketing tradicional, es la relación del producto y el consumidor; en el primero las obras artísticas, que son el producto, se crean sin pensar en el consumidor o sus posibles necesidades; por el contrario, en el marketing tradicional, primero se observa el mercado, se analiza a los posibles consumidores y a partir de esto se crea un producto que pueda satisfacer las mismas.

Dada esta fundamental diferencia es claro que aunque comparten algunos elementos necesarios para crear estrategias de marketing y comunicación, el marketing especializado en la cultura y las artes, tiene un proceso propio que se enfoca en encontrar al público adecuado para cada uno de sus productos.

Lo que indica que el arte ya no es pensado sólo para ser consumido por una élite con cierto nivel educativo y clase socioeconómica. El arte es producido como una forma de expresión en la que el artista plasma su realidad personal y social y puede ser consumido por cualquier persona que sienta alguna atracción hacia la obra; dependerá de la pieza misma si permite al consumidor interactuar o no con ella.

Contrario de lo que se pensaba en los siglos pasados, el arte y la cultura no son de consumo exclusivo de los grupos privilegiados; el consumo de arte y cultura mejora la calidad de vida de quien los disfruta, lo que puede suponer que mientras más personas consuman estos bienes, su marco referencial podría ampliarse, permitiéndole tener una nueva interpretación de su realidad, pudiendo cambiar aspectos de la misma lo que produciría una mejor calidad de vida en sociedad.

A partir de esta idea, las instituciones culturales desarrollan estrategias de comunicación con objetivos específicos los cuales dictan el camino que cada proyecto debe seguir. Es así como hay exposiciones que buscan mostrar la obra de un exponente desde una perspectiva meramente artística, otras buscan generar conciencia, inspirar a otros a crear o adentrarse a la vida del artista como lo fue la muestra protagonista de este trabajo de investigación *Picasso revelado por David Douglas Duncan* en el Museo del Palacio de Bellas Artes.

Para poder cumplir con estos objetivos, lo que las instancias culturales deben ofrecer a sus visitantes son experiencias que se acumulen en su mente. Estas deben iniciar antes, durante y después de la visita a cada acto artístico o cultural.

Es así como el Museo del Palacio de Bellas Artes ofreció playlists que los usuarios pudieron disfrutar antes o durante su visita a la exposición con el fin de contextualizar y adentrarse a la vida de Picasso, tal como lo hizo su amigo Duncan y por las redes sociales se compartieron datos de los artistas, así como información sobre fechas y horarios; además de poder escuchar los playlist, durante la exposición, se inspiraron para tomar sus propias fotografías y participar en el concurso que el Museo de la mano de Nikon, organizaron en la cual el ganador se hizo acreedor a una cámara semiprofesional para seguir cultivando su talento; después de visitar la exposición, los asistentes tuvieron la opción de registrar y compartir su visita a través de sus redes sociales y en estas mismas pudieron (y pueden) hacerle saber al museo que les pareció la muestra o si tuvieron alguna queja o sugerencia.

Con esta diversidad de opciones, se muestra claramente cuál es la estrategia del Museo del Palacio de Bellas Artes para esta y futuras exposiciones: que sus consumidores no sean pasivos, por el contrario que se vuelvan prosumidores. Los prosumidores son aquellos que no solo observan, ellos participan activamente en el proceso, buscan tener la mayor cantidad de información antes de acudir a un evento, participan en las actividades propuestas y buscan siempre la interacción con las piezas, ya sea conviviendo con ellas físicamente o al crear las propias.

Los prosumidores son capaces de crear sus propias experiencias y de compartirlas con el resto del mundo, inspirando a los otros a crear las suyas. Así cada individuo interpreta las obras de arte y lo que más le sirva de cada una de ellas es la que guardará y utilizará o no en su contexto personal.

Se podría comparar el proceso del prosumir con el proceso de una conversación: en el caso de la exposición de *Picasso revelado por David Douglas Duncan*, fue el MPBA quien puso sobre la mesa el tema de conversación (la exposición), el consumidor lo conoció, siguió la conversación y a partir de los mismos comentarios que realizó, el museo produjo nuevos para que el usuario siguiera interesado e invitara a otros a unirse.

Todas estas nuevas acciones combinadas con algunos elementos de las estrategias tradicionales de comunicación y relaciones públicas, provocan que el alcance de la difusión de los mensajes llegue a más cantidad de personas. Sin embargo, lo que se pudo observar en esta investigación es que el tema y cómo se comunique el mismo, debe ser muy claro.

En el caso de la exposición objeto de este trabajo, hubo visitantes decepcionados que esperaban ver más obras originales hechas por Picasso que una documentación de su proceso creativo, por otro lado hay quienes entraron sin saber mucho del tema y salieron como admiradores y nuevos seguidores de uno o de ambos artistas y por supuesto acudió público especializado que disfruto la exposición.

Cualquiera que haya sido el caso, lograr que fueran nuevos visitantes cumple con el objetivo, pero además logra que haya mayor interacción en los diferentes canales de comunicación, supone que más personas se enteraran de futuros eventos, lo cual aumenta la posibilidad de éxito de futuras exposiciones dentro del Museo y de espectáculos del edificio que lo alberga, el Palacio de Bellas Artes.

Los nuevos canales de comunicación tales como las redes sociales y plataformas digitales, exigen mensajes claros, concisos y rápidos, características de la comunicación en la era digital, sobre todo si son dirigidos a un target como los millennials. Estos usuarios están en busca de contenidos que los diviertan y que sean útiles o interesantes para su contexto y sobre todo en los que reine la imagen. Los contenidos que no cumplan con estas características están destinados al fracaso.

Es por eso que las instituciones culturales deben combatir el estigma de dirigir la comunicación sólo a los grupos de la elite y cambiar el tono de su comunicación para que el resto de los posibles consumidores puedan y quieran consumirlos. En esta exposición, el Museo del Palacio de Bellas Artes se esforzó por combatir la sobriedad con las que se habían difundido otras muestras, a través de contenidos nuevos y cercanos a su target, está abriendo el camino para que esta y otras

muestra artísticas puedan ser vistas como una opción más de entretenimiento, un tipo de entretenimiento alejado a lo que comercialmente el público está acostumbrado, pero que le puede dejar una mayor riqueza intelectual.

El hecho de que uno de los recintos artísticos más representativos de la Ciudad de México abra una brecha como esta, invita a otras instituciones a cambiar su discurso y unirse a esta nueva forma de comunicarse con los consumidores, que como se pudo ver, no sólo está presente en el país, sino que poco a poco está cambiando en otras ciudades del mundo.

Puede que esta nueva forma de comunicar no preste los resultados esperados inmediatamente por diversos factores, pero sin duda empezará a generar un cambio que refleja resultados en un futuro cercano. Ejemplo de esto es el mismo Museo del Palacio de Bellas Artes que al año siguiente presentara las exposiciones de *Leonardo da Vinci y la idea de la belleza* y *Miguel Ángel Buonarroti. Un artista entre dos mundos*, al tener una convocatoria de más de 386 mil asistentes<sup>135</sup> que fueron capaces de formarse por más de tres horas<sup>136</sup> para admirar las obras de estos artistas.

Gracias a las estrategias combinadas de marketing, comunicación y relaciones públicas se hizo posible que tanta gente tuviera el interés por visitar el museo y conocer las obras, lo cual además, se reflejó en un mejor posicionamiento del

---

<sup>135</sup> Notimex. *Esperan más de tres horas para visitar 'Da Vinci y Miguel Ángel'*. Excelsior. [En línea] <http://www.excelsior.com.mx/expresiones/2015/07/01/1032349> Consultado en febrero de 2016

<sup>136</sup> Notimex. *Esperan más de tres horas para visitar 'Da Vinci y Miguel Ángel'*. Excelsior. [En línea] <http://www.excelsior.com.mx/expresiones/2015/07/01/1032349> Consultado en febrero de 2016

Museo del Palacio de Bellas Artes, por lo tanto de más seguidores en medios, redes sociales, plataformas digitales y por supuesto de más visitantes en futuras exposiciones.

Ha llegado el momento de ver en el consumo de arte y cultura una fuente más de entretenimiento que es capaz de competir con la industria del cine, la televisión u otros espectáculos como conciertos o partidos deportivos. Esto no quiere decir que deban ser remplazados por el contrario, la oferta cultural debe sumarse a la amplia oferta de entretenimiento que ya existe en un ciudad tan grande como esta.

El consumo de cultura tiene un papel importante en la economía del país, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la cultura representa el 2.8 del Producto Interno Bruto (PIB) con 450,683 millones de pesos y genera el 2.4 de los empleos en todo el país<sup>137</sup>, por lo que prestarle más atención y recursos sería una inversión que podría presentar beneficios en un mediano plazo y no sólo para la industria, sino para la calidad de vida de los mexicanos.

Es cierto que las instituciones federales deben tener un control sobre las líneas de comunicación que los recintos a su cargo deben seguir para difundir sus contenidos, pero sin duda debe renovarse y alinearse con las corrientes que se presentan en el resto del mundo y que están mostrando resultados positivos para la cultura. El gasto en cultura debe verse como una inversión que no sólo traerá un retorno de capital económico, también aumentará la riqueza intelectual de los individuos.

---

<sup>137</sup> Gutiérrez, Vicente. El PIB cultural se estanca en México. El economista. [En línea] <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/06/30/pib-cultural-se-estanca-mexico> Consultado el 30 de junio de 2016

## Bibliografía

- Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Marketing*. México, 2012. Ed Pearson.
- American Associations of Museums. *Museums Count: a report by the American Association of Museums*. Washington, D.C., 1994.
- Asociación Americana de Marketing. Diccionario de Términos de Marketing.
- Azuela Flores José Ignacio, Sanzo Pérez María José y Fernández Blanco Víctor María. *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista Nacional de Administración. México, 2010
- Boas, Franz. *The Mind of Primitive Man*. New York Columbia University. 1982
- Colbert, Fracois y Cuadrado, Manuel. *Marketing de las artes y la cultura*. Ed. Ariel. México, 2010
- Diggles, Keith. *Guide to arts management: the principles and practice of marketing as they apply to arts*. Londres, 1986. Ed. Rhinegold.
- Edward O. Wilson. *La conquista social de la Tierra*. Debate. Barcelona. 2012.
- García Blanco, A. *La exposición como medio de comunicación*. Akal, Madrid, 1999.
- García Canclini, Néstor. *Culturas híbridas*. Ed. Grijalbo. Argentina, 1990.
- García Canclini, Nestor. *La globalización imaginada*. Ed. Paidós. Barcelona, 1999.
- Hooper Greenhill, Eilean. *Los Museos y sus visitantes*. Ed. Trea. España, 1998.
- Jáuregui, Carlos A. *Canibalia: canibalismo, calibanismo, antropofagia cultural y consumo en América Latina*. Ed. Iberoamericana. Madrid, 2008.
- Kotler, Neil y Kotler Philip. *Estrategias y marketing de museos*. Ed. Ariel. España, 2001.
- Maceira Ochoa, Luz. *Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas*. Saberes para la acción en educación de adultos. Centro de Investigación y Estudios Avanzados (cinvestav) / México, 2008.
- Montes de Oca Sicilia, Maria del Pilar. *Soy mi generación*. Algarabía. México, 2011
- Parreño, José Martí. *Funny marketing*. España, 2010. Ed. Wolters Kluwer
- *Public Relations News*, 27 de octubre, 1947
- Riviere, Georges Henri. *La museología*. México, 1993. Ed. Akal.
- Roberts, Kevin. *Lovemarks. The future beyond brands*. A.G. Lafley. U.S.A, 2005.

- S/N. *DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Derechos*. Diario Oficial de la Federación. México, 2015.

## Cibergrafía

- Azuela Flores, José Ignacio, Sanzo Pérez, María José y Blanco Fernández, Víctor. *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista nacional de administración. Enero – junio 2010 [En línea] Consultado en: <http://estatico.uned.ac.cr/rna/articulos/08.pdf>.
- Apolorama. *Contacto*. Apolorama Media. [En línea] Consultado en: <http://www.apolorama.com/>
- Bertucci, A. *El valor del arte. John Ruskin*. IV<sup>o</sup> Jornadas de Investigación en Filosofía, 7-9 de noviembre de 2002, La Plata. En: Revista de Filosofía y Teoría Política, Anexo 2004. [En línea]
- [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.148/ev](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.148/ev).
- Canal 11. *Sobre canal 11*. Canal 11. [En línea] Consultado en: <http://oncetv-ipn.net/sobre-canal-once/>
- Cool Hunter MX. *El Recreo*. Coolhuntermx. [En línea] Consultado en: <http://coolhuntermx.com/el-recreo/>
- Cruz Évora, Moisés. *Consumir cultura beneficia la salud mental y disminuye el riesgo de sufrir depresión*. Mundiario, 2016. [En línea] Consultado en: <http://www.mundiario.com/articulo/sociedad/consumir-cultura-beneficia-salud-mental-y-disminuye-riesgo-sufrir-depresion/20160210232142053711.html>
- Cuartoscuro. *Acerca de Cuartoscuro*. Cuartoscuro. [En línea] Consultado en: <http://www.cuartoscuro.com/acerca-de-cuartoscuro/>
- Cultura Colectiva. *Quiénes somos*. Cultura Colectiva. [En línea] Consultado en: <http://culturacolectiva.com/quienes-somos/>
- Distrito Global. *Nosotros*. Distrito Global. [En línea] Consultado en: <http://distritoglobal.com/nosotros>
- El Fanzine. *Acerca de*. El fanzine. [En línea] Consultado en: <http://elfanzine.tv/>
- Frente. *La Ciudad de Frente*. Frente. [En línea] Consultado en: <http://www.frente.com.mx/>
- Geifman, Abraham. *¿Quiénes son los millennials y qué los hace tan importantes?* Revista Merca2.0. [En línea] Consultado en: <http://www.merca20.com/que-son-los-millennials-y-por-que-hay-que-entenderlos/>

- Grupo IMU. *Somos*. Grupo IMU imágenes y muebles urbanos. [En línea] Consultado en: <http://www.imu.com.mx/somos.html>
- Grupo Vallas. *¿Por qué nosotros?* Grupo vallas [En línea] Consultado en: <http://www.gpovallas.com/#portafolio2>
- Gutiérrez-Rubí, Antoni. *6 rasgos claves de los millennials, los nuevos consumidores*. Revista Forbes México, 2014. [En línea] Consultado en: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>.
- Gutiérrez, Vicente. *El PIB cultural se estanca en México*. El economista. [En línea] <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/06/30/pib-cultural-se-estanca-mexico>
- Ibero 90.9. *¿Quiénes somos?* Ibero 90.9. [En línea] Consultado en: <http://ibero909.fm/ibero-90-0/quienes-somos/>
- ISA Corporativo. *Sobre ISA*. ISA Corporativo. [En línea] Consultado en: <http://isa.com.mx/>
- Lifeboxset. *Contacto*. Lifeboxset. [En línea] Consultado en: <http://www.lifeboxset.com/>.
- Museógrafo. *Sobre Museógrafo*. Museógrafo. [En línea] Consultado en: <http://museografo.com/acerca-de-museografo/>
- Muñiz, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. España, 2017. [En línea] <http://www.marketing-xxi.com/sistema-informacion-marketing.html> Consultado en febrero de 2017.
- New Star Media. *Quiénes somos*. New Star Media. [En línea] Consultado en: <http://www.newstarmedia.mx/home.html>
- Noticieros Televisa. *Final de partida*. Noticieros Televisa. [En línea] Consultado en: <http://noticieros.televisa.com/foro-tv-final-de-partida/>
- Notimex. *Esperan más de tres horas para visitar 'Da Vinci y Miguel Ángel'*. Excelsior. [En línea] <http://www.excelsior.com.mx/expresiones/2015/07/01/1032349>
- Notimex. *Recuento del suceso Miguel Ángel y Da Vinci*. El Universal. [En línea] <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cultura/artes-visuales/2015/12/24/recuento-del-suceso-miguel-angel-y-da-vinci>
- Reactor 105.7. *Acerca y contacto*. Reactor 105.7. [En línea] Consultado en: <http://www.imer.mx/reactor/acerca-y-contacto/>
- Roldan, Nayeli. *¿Quieres ir al museo? Abre el monedero: la entrada sube hasta 200% en 2016*. Animal Político. [En línea] <http://www.animalpolitico.com/2016/01/diputados-suben-en-promedio-21-pesos-la-entrada-a-museos-sin-aclarar-el-destino-de-los-recursos/>

- S/A. *Amigos del MPBA*. Museo del Palacio de Bellas Artes. México, 2013 [En línea] <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/ampba.php>
- S/A. *Millennials in Adulthood*. Pew Research Center. Estados Unidos, 2014. [En línea] <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/> Consultado en noviembre de 2014
- Sopitas.com. *Acerca de Sopitas.com*. Sopitas.com. [En línea] <http://www.sopitas.com/acerca-de>
- Spotify. *Press Kit*. Spotify. [En línea] <https://www.spotify.com/mx/about-us/contact/>
- Telefonica. *Telefónica Global Millennial Survey: Global results*. SlideShare. [En línea] <http://es.slideshare.net/TelefonicaEurope/telefonica-2014-gms-global-master-deck-final-100614?related=1>
- The City Loves You. *Contact us*. The City Loves You. [En línea] <http://thecitylovesyou.com/contact-us>
- Time Out México. *Acerca de*. Time Out México. [En línea] <http://www.timeoutmexico.mx/df/acerca-de-time-out-mexico>
- Torres México. *Torres para todos*. Torres México. [En línea] <http://www.torresmexico.com.mx/paratodos>
- Universidad Anáhuac. *Nosotros*. Radio Anáhuac. [En línea] <http://pegaso.anahuac.mx/radio/#>
- UNESCO. *Artes y creatividad*. Portal UNESCO. [En línea] [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=11672&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=11672&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Universidad Nacional Autónoma de México. *Misión/Visión/Memoria*. Radio UNAM. [En línea] <http://www.radiounam.unam.mx/index.php/mision-vision-memoria>
- Vargas, Ángel. *El alza en precio a museos de Bellas Artes no afecta a público nacional*. La Jornada. México, 2016. [En línea] <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/01/12/alza-en-precio-a-museos-de-bellas-artes-no-afecta-a-publico-nacional-zavala-8321.html>
- Ximenez, Alexandra. *Mextagram: Un movimiento "instagramero" de México para el mundo*. Pulso social. [En línea] <http://pulsosocial.com/2012/07/16/mextagram-un-movimiento-instagramero-de-mexico-para-el-mundo/>

## Otras fuentes

- Cámara de Diputados. *Minuta 15 de octubre de 2015*. www.diputados.gob [En línea] [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/iniclave/CD-LXIII-I-1P-002/01\\_minuta\\_15oct15.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/iniclave/CD-LXIII-I-1P-002/01_minuta_15oct15.pdf)
- Feria de los museos. [En línea] <http://www.feriademuseos.com/>
- <http://www.cultura.df.gob.mx/sala-de-prensa/boletines/1382-1682>
- Herrera Nuño Eugenio. *El apunte. Niveles Socioeconómicos*. La jornada. Aguascalientes. 18 de junio de 2013. [En línea] <http://www.lja.mx/2013/06/el-apunte-niveles-socioeconomicos/>
- International Council of Museums. *Definición del Museo*. La comunidad de los museos del mundo [En línea] <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>
- Museo del Palacio de Bellas Artes. [En línea] <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/>
- Noche de museos. Mensaje privado. Facebook. [En línea] <https://www.facebook.com/nochedemuseosfmch/?fref=ts>
- Organización Editorial mexicana. *Clausura Ebrard Museo Nomádico; rompió récord de asistencia*. [En línea] <http://www.oem.com.mx/oem/notas/n677273.htm> Consultado el 30 de marzo de 2014
- Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. Noche de museos. [En línea] <http://www.cultura.df.gob.mx/programas/patrimonio/5257-noche-de-museos>.