



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Filosofía y Letras

Maestría en Estética y Arte

Tesis presentada para obtener el grado de Maestra en Estética y Arte

Estrategias de comunicación institucional y marketing para Museos Puebla

Presenta:

Lic. Julieta Menchaca Pérez

Directora de Tesis:

Dra. María Isabel Fraile Martín

Asesores de Tesis:

Mtro. Óscar Alejo García

Dr. Jesús Márquez Carrillo

Heroica Puebla de Zaragoza, a 20 de mayo de 2025

Le doy las gracias a mi familia que, en cada etapa de este camino, me acompaño con amor y apoyo incondicional. Agradezco infinitamente por su comprensión en los momentos de estrés. Agradezco a mi madre, por siempre impulsarme a continuar, a mi padre, por no dejarme sola en ningún momento, y a mi hermano, por ser mi eterno cómplice.

Agradezco profundamente a mi directora de tesis, la Dra. Isabel Fraile, por su gran orientación y sus valiosos conocimientos, sus acertados comentarios y sugerencias fueron fundamentales para realizar este proyecto. También agradezco a mis asesores, el Mtro. Oscar Alejo y el Dr. Jesús Márquez, quienes enriquecieron profundamente mi perspectiva y sus recomendaciones siempre fueron sumamente oportunas. Y a todos mis profesores, por el apoyo y todos los conocimientos que me brindaron a lo largo de estos dos años.

A mis compañeros de generación, quienes se convirtieron en amigos incondicionales, fueron apoyo y motivación para continuar con esta aventura, y sobre todo por recordarme que debemos disfrutar el proceso. Gracias por compartir conmigo tantos momentos y enseñanzas, su compañía ha sido uno de los regalos más valiosos que me ha dado la maestría.

A mis amigas, por su compañía incondicional, su tiempo para escucharme y sus palabras de aliento en momentos de crisis, sobre todo en la distancia. A mi equipo de trabajo por su comprensión y flexibilidad en todo momento.

Esta tesis no habría sido posible sin su apoyo, amor y consejo a lo largo de este camino. A todos, mi más sincero agradecimiento y mi más grande cariño.

Introducción	5
Capítulo 1: Marketing y comunicación para museos	12
1.1 Comunicación en los museos	12
1.2 Marketing y marketing cultural	15
1.3 Comunicación interna.....	18
1.3.1 Branding	19
1.3.2 Identidad de marca	21
1.3.3 Identidad visual	22
1.3.4 Marketing, museología y museografía.	26
a. Fichas técnicas y textos de sala	27
b. Mediadores	28
1.4 Comunicación externa	30
1.4.1 Imagen y posicionamiento de marca	30
1.4.2 Marketing digital para museos	34
1.5 Investigación de mercados e investigación de públicos.	38
1.5.1 Herramientas para la investigación de mercados	42
1.6 Comportamiento del consumidor	45
1.7 Visual merchandising	49
Capítulo 2: Ciudad, cultura y museos: aproximación a Museos Puebla	54
2.1 Puebla como Ciudad Patrimonio	55
2.2 Otras prácticas de difusión y posicionamiento	62
2.3 El Organismo Público Descentralizado denominado Museos Puebla.....	71
2.4 Antecedentes de estrategias de marketing	75
2.5 Espacios culturales bajo la gestión de Museos Puebla	80
2.6 Recorrido por Museos Puebla: evaluación desde la experiencia del visitante	98
2.7 Resultados de la evaluación.....	107
Capítulo 3: Propuesta de estrategia	111
3.1 Investigación de mercados y comportamiento del consumidor.....	111
3.2 Planteamiento de la estrategia	122
3.1 Estrategias de comunicación interna	129
3.1.1 Branding, identidad de marca e identidad visual para Museos Puebla	129
3.2 Estrategias de comunicación externa.....	135

3.2.1 Estrategia digital.....	135
3.2.2 Publicidad exterior	137
3.3 Plan de trabajo	142
Conclusiones.....	149
Bibliografía.....	157
Libros, artículos y tesis.....	157
Fuentes digitales.....	162
Lista de imágenes.....	168
Lista de figuras	173
Lista de tablas	173
Lista de gráficas.....	173

Introducción

En el vertiginoso escenario actual, con múltiples y acelerados cambios en la sociedad, continuos avances tecnológicos y la transformación constante de estilos de vida de las generaciones más jóvenes, la promoción y difusión del patrimonio cultural ha sido un desafío permanente para todas las instituciones. En particular los museos se enfrentan al reto permanente de mantenerse interesantes para un público cada vez más diverso mientras, a la par tratan de mantener un número considerable de visitantes.

Si bien de forma generalizada; el sector cultural se ha mantenido tradicionalmente alejado de disciplinas como el marketing, debido a la implicación comercial que supone y con ello, la atenuación del contenido cultural; en nuestro tiempo no es ningún secreto que los museos requieren de la incorporación de herramientas de difusión y comunicación, como cualquier otro sector que ofrezca un producto o servicio y que espere ser bien recibido en la comunidad a la que se dirige. A tal efecto, un departamento de comunicación para las instituciones museísticas es tan necesario como incluir en sus planillas de trabajo historiadores del arte, especialistas en las obras, curadores, restauradores e investigadores, pues si un museo no recibe visitantes no tiene razón de ser, incluso si a pesar de tener un público, no logra alcanzar sus objetivos como institución cultural y educativa, esta situación también representa un problema. Es cierto que hoy en día muchos museos cuentan con departamentos exclusivamente encargados de la comunicación, difusión y publicidad, sobre todo los museos de carácter privado o aquellos museos nacionales, de gran envergadura que cuentan con distintas fuentes de financiamiento, pues eso les permite invertir en tareas más diversas, sin embargo, aún no es una práctica generalizada. La realidad es que, en otras muchas ocasiones, no siempre existen las condiciones óptimas para contar ni con el departamento ni tampoco con el personal especializado para atender estas funciones que, especialmente en los últimos años, han adquirido una importancia esencial en cualquier política de comunicación institucional.

La iniciativa de incorporar prácticas mercadológicas y comunicativas explícitamente en los procesos museográficos, no se debe ver como respuesta a las exigencias de un mercado cultural o con fines meramente comerciales, sino que deben verse como acciones subordinadas a los objetivos esenciales del museo. Este es un aspecto clave, pues la integración de estas estrategias comunicativas no solo fortalece su comunicación

institucional, sino que podría contribuir a la sostenibilidad de estas instituciones y aún más importante, acercar a un público más amplio a los contenidos del museo, teniendo un mayor impacto en la sociedad.

Si bien en los últimos tiempos ya se había planteado con cierta frecuencia el uso de innovaciones tecnológicas y digitales para el museo, es a partir de la pandemia mundial por COVID – 19 cuando los museos se ven obligados a buscar alternativas para continuar con sus actividades, siendo la digitalidad la opción más viable para poder mantenerse activos. De tal forma que el público refuerza la relación con el museo a través de medios de comunicación digitales. Esta situación puso en evidencia la necesidad de prestar más atención a las estrategias en línea de los museos, pues estas fortalecen el vínculo con los visitantes, además de que abren la posibilidad de que el museo se extienda fuera de sus propias instalaciones y es en ese nuevo contexto virtual donde las posibilidades se amplían mayoritariamente.

Ahora bien, si tratamos de adaptar estas consideraciones hacia el ámbito local nos encontramos un panorama muy particular. Por un lado, destacamos la enorme riqueza cultural de Puebla, pues nuestra ciudad ostenta el título de "Ciudad Patrimonio de la Humanidad" concedido por la UNESCO desde 1987, como reconocimiento a su vasto acervo patrimonial, del cual, una parte significativa está bajo el resguardo de los museos públicos. En este sentido, las instituciones museísticas y culturales tienen la responsabilidad de preservar y difundir dicho patrimonio, facilitando su acceso a la sociedad y ofreciendo experiencias estéticas, educativas y recreativas de calidad tanto para el público local como para turistas nacionales e internacionales. En ambos sentidos, ya sea considerando al visitante local o foráneo, la comunicación juega un papel clave como iremos reflejando a lo largo de estas páginas,

De la amplia oferta cultural que presenta la ciudad en materia de museos, conviene señalar que una buena parte de estos, asentados en pleno corazón urbano, son administrados por el Gobierno Estatal, a través del Organismo Público Descentralizado (OPD) denominado Museos Puebla, siendo en total veintidós recintos los que están bajo su titularidad: *Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán, Museo Regional Casa de Alfeñique, San Pedro Museo de Arte, Museo Taller Erasto Cortés, Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa, Museo José Luis Bello y González, Museo*

Internacional del Barroco, Biblioteca Palafoxiana, Museo de la Evolución Puebla, Sala introductoria a las 32 regiones de Puebla (antes Galería de Tesoros de Catedral), Museo del Automóvil de Puebla, Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán, Museo Regional Casa de Alfeñique, San Pedro Museo de Arte, Museo Taller Erasto Cortés, Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa, Museo José Luis Bello y González, Museo Internacional del Barroco, Biblioteca Palafoxiana, Museo de la Evolución Puebla, Sala introductoria a las 32 regiones de Puebla (antes Galería de Tesoros de Catedral), Museo del Automóvil de Puebla, Museo del Títere y Marionetas Mexicanas, Museo Infantil de la Constanza Mexicana, Fonoteca Vicente Teódulo Mendoza, Fototeca Juan Crisóstomo Méndez, la Casa de la Música de Viena en Puebla y Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar y Teresa Museo de la Evolución Tehuacán y Museo Regional de Cholula.

Esta dependencia gubernamental se encarga de gestionar y operar estos espacios que dependen, finalmente, de la Secretaría de Cultura del Estado de Puebla. La creación del OPD responde a la necesidad de optimizar costos y mejorar el funcionamiento de estas instituciones, sin embargo, a lo largo de los años ha enfrentado diversas dificultades que han afectado su percepción entre el público. Esta situación se vio acentuada durante y después de la pandemia, pues actualmente muchos museos aún no cuentan con las condiciones óptimas para poder ofrecer experiencias satisfactorias a los visitantes.

Gracias a la importancia del acervo que poseen, los antecedentes históricos y su amplia presencia en la ciudad, estimamos que los museos del OPD Museos Puebla juegan un papel fundamental en la difusión del patrimonio poblano. No obstante, se enfrentan a limitaciones en la participación de diversos sectores sociales ya sea por desconocimiento, falta de interés o prejuicios hacia los espacios museísticos. Por otro lado, también deben adaptarse a los avances tecnológicos y a los constantes cambios en la sociedad y finalmente deben atender al compromiso de preservar y potenciar la importancia cultural de la ciudad.

Ante este panorama, resulta significativo fortalecer los canales de comunicación y utilizar estrategias de divulgación que garanticen que los museos cumplan su función como espacios accesibles y representativos del patrimonio poblano.

Precisamente es en este marco como surge la principal preocupación de esta investigación, pues en nuestro entorno es donde consideramos imperativo implementar una

serie de estrategias comunicativas y de marketing para mejorar el posicionamiento de los museos pertenecientes al OPD. La consecuencia inmediata sería fortalecer el vínculo de los museos con comunidades locales y atraer visitantes foráneos a través de ampliar y diversificar los canales de comunicación del museo.

Si bien las cuestiones antes mencionadas se pueden considerar como obstáculos, resulta provechoso abordarlas como áreas de oportunidad. En principio, parece ser que la nueva normalidad dejada por la pandemia ha traído consigo grandes innovaciones tecnológicas que se podrían retomar en la implementación de estas estrategias de comunicación, mejorando la experiencia de los visitantes, tanto virtualmente como en el recinto. Asimismo, es ocasión para implementar los ajustes necesarios en la administración de los museos para optimizar sus procesos comunicativos para obtener un doble beneficio: que asista un mayor número de visitantes, lo cual requiere reforzar la atención del ciudadano para impulsar su llegada al museo y fomentar una mejor experiencia en su visita, para lo cual deben atendiendo a todos los elementos que relacionen al visitante con la obra y el entorno una vez que se introduce en el museo.

Es por ello que esta tesis propone una perspectiva integral de la comunicación del museo tomando en cuenta la globalidad del OPD pero que, también, incorpore herramientas mercadológicas que pueden implementarse para apoyar los objetivos específicos de cada museo en lo particular. De este modo conseguiríamos una estrategia que sirva de identidad comunicativa al conjunto y a los intereses particulares de cada uno de los miembros de este amplio grupo de museos, los veintiuno que conforman el OPD Museos Puebla.

Nuestro objetivo principal no solo es incitar a los profesionales de los museos que sean más abiertos a incorporar estrategias de comunicación, marketing y publicidad con el fin de llegar a un público más amplio, sino que en particular esta la investigación plantea una estrategia de comunicación que unifique e integre la imagen de los museos del OPD Museos Puebla, alineados a sus objetivos culturales, con el fin de mejorar la experiencia de los visitantes, tener un mayor impacto positivo y mejorar la percepción de los museos como espacios dinámicos y accesibles, de forma que incluso puedan y deban ser considerados como elementos esenciales para fortalecer el tejido social.

Asimismo, esta propuesta pretende funcionar como un marco de referencia para el caso de Museos de Puebla, recopilando distintas estrategias y conceptos de comunicación

que ya han tenido resultados exitosos en otros contextos museísticos. Uno de los propósitos de nuestra propuesta es incorporar estas dinámicas ya experimentadas en otros focos para mejorar la comunicación interna de nuestros museos, optimizando con ello la coordinación y organización entre las distintas áreas que los integran. De este modo, se busca fortalecer la planeación y difusión de contenidos museísticos, asegurando que estos espacios cumplan de forma más efectiva su función educativa, cultural y social. Aunado a esto, se contempla que una mejora en la comunicación interna influya positivamente en la experiencia del visitante, al ofrecer contenidos mejor integrados y estrategias de difusión más consistentes.

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo combina dos principios básicos: teoría y praxis. El marco teórico se basa en la reflexión de ciertas líneas conceptuales, mientras que el práctico implica un minucioso trabajo de campo en el que se han examinado cada uno de los museos, en lo individual y como parte del colectivo al que pertenecen. Posteriormente, se propone la aplicación de dichos conceptos a nuestro objeto de estudio en términos prácticos, a través de la realización de una estrategia y plan de trabajo. Esto permite, en principio, ahondar en conceptos tradicionalmente relacionados al área comercial que pueden ser nuevos para algunos profesionales de los museos o que pueden ser conocidos de otra forma, con el objetivo de destacar la importancia e influencia que estos conceptos tienen en términos de atracción e interacción con los públicos.

En consecuencia, la investigación pretende responder tres preguntas principales: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la red de Museos Puebla en términos de comunicación? ¿Qué herramientas mercadológicas pueden implementarse en el caso de Museos Puebla? y ¿Qué estrategias de promoción pueden ser efectivas para Museos Puebla?

Para ello, en el primer capítulo establecemos el concepto de comunicación dentro de los museos, diferenciando lo que se considera como comunicación interna y externa. Posteriormente, se abordan una serie de conceptos de los que el museo no es ajeno, pero que, en muchos casos, no son considerados de forma explícita. Además, se tomarán en cuenta otras percepciones mercadológicas que entran en cada área de la comunicación, con el propósito de hacer una especie de homologación entre estrategias tradicionalmente comerciales y actividades propias del museo, de tal forma que se muestre la importancia de la perspectiva mercadológica sin desplazar las actividades y propósitos del museo. Para este capítulo se consultó bibliografía básica de marketing y de marketing aplicado a instituciones

culturales y no lucrativas, así como manuales de museografía y comunicación de museos. Igualmente, se ejemplifican algunos de estos conceptos con casos aplicados en otros contextos.

En el segundo capítulo abordamos nuestro objeto de estudio, el patrimonio de la ciudad de Puebla desde el ámbito museal, tomando en cuenta su estado actual y la perspectiva de un visitante promedio, lo que nos permite señalar las áreas de oportunidad que debemos atender con nuestra estrategia. Es importante contrastar los esfuerzos realizados por los distintos gobiernos de la entidad para difundir el patrimonio con otras acciones que se han llevado a cabo otros museos locales y nacionales para tener distintos puntos de referencia.

Posteriormente se aborda la situación de los museos en términos de comunicación a través de la estrategia de *Mystery Shopper*, la cual es una herramienta de investigación de mercados donde una persona, haciéndose pasar por un cliente normal, visita el punto de venta para evaluar la experiencia de compra. En este caso, se visitó el museo participando en la experiencia que ofrece, observando y registrando aspectos específicos previamente definidos. Con esta herramienta podemos tener un panorama más aproximado a la experiencia real del visitante y, tras el análisis de la misma, es más pertinente proyectar nuestra estrategia.

Este capítulo concluye con una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual marca el parámetro para realizar la propuesta de nuestra estrategia. Las principales fuentes revisadas en este capítulo fueron notas de nuevas campañas o eventos de los museos, así como la página web oficial de Museos Puebla, además de los reportes resultado del trabajo de campo con las visitas constantes a los museos.

Finalmente, para el tercer capítulo se retoman los conceptos planteados en la primera parte de la investigación, pero de forma práctica, es decir, se propone una serie de acciones que pueden implementarse en nuestro objeto de estudio según las características planteadas en el capítulo anterior. Este capítulo es clave para demostrar la forma en la que la teoría se encuentra con la práctica en el contexto de Museos Puebla. Si bien no se pueden dar resultados en términos de implementación, se forma un boceto detallado de las acciones que pueden llevarse a cabo. En este capítulo se destacan tres productos principales, la propuesta de un nuevo organigrama, opciones de mercancía para vender en los museos y un plan de trabajo.

A lo largo de la investigación surgieron otras consideraciones importantes, propias de la condición de nuestro objeto de estudio tales como el tipo de administración y recursos financieros, aspectos que son importantes para la implementación real de nuestra propuesta. Por lo que el trabajo que se presenta a continuación no solo busca ser un referente conceptual y práctico para mejorar el ámbito comunicativo de los museos pertenecientes al OPD Museos Puebla, sino que también nos lleva a una reflexión al respecto del papel de los museos en la construcción de comunidades, identidad y conservación del patrimonio. Como bien se ha mencionado, en términos simples podemos decir que la estrategia busca el aumento de afluencia de los museos, no obstante, también conlleva a que los museos sean espacios accesibles y dinámicos, atrayendo públicos diversos. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de los museos locales como agentes activos en la sociedad.

Capítulo 1: Marketing y comunicación para museos

1.1 Comunicación en los museos

Si bien durante los últimos años, los museos han comenzado a adoptar estrategias tradicionalmente relacionadas con el mundo comercial para poder atraer y fidelizar nuevos públicos, aún hay una cierta reticencia para adoptar dichas estrategias debido a la posibilidad de llevarlas al extremo para únicamente satisfacer exigencias del mercado. Sin embargo, muchos de los procesos comunicativos del museo ya están encaminados a la atención del visitante, y por tanto a ofrecer experiencias satisfactorias.

En este sentido, el presente capítulo busca mostrar que las herramientas mercadológicas no son lejanas ni ajenas a la comunicación museística, sino que pueden integrarse de manera estratégica para fortalecer sus funciones. Para ello, se parte del concepto de comunicación y su rol dentro del museo, enfocado principalmente en su dimensión institucional. Posteriormente, se abordan diversas herramientas mercadológicas orientadas hacia la atracción de nuevos públicos, la mejora del posicionamiento de los museos y la gestión de sus contenidos. Asimismo, se proponen conceptos de marketing que puedan considerarse equivalentes o complementarios a los que se utilizan en el ámbito museístico, los cuales también se explican a lo largo de este capítulo.

Es importante destacar que el rol del marketing como se propone aquí, no se limita únicamente a la promoción de eventos o exposiciones, por lo que se pretende abordar la intersección entre la comunicación del museo y las herramientas mercadológicas, abordando distintos conceptos y estrategias que aportan a la labor de los museos, coadyuvando a mantener su vigencia e importancia en la sociedad.

En primera instancia, en el ámbito museístico, la comunicación posee diferentes roles. Por un lado, puede ser medio de presentación de las investigaciones que se realizan sobre las colecciones, mientras que también es vía de información para los visitantes sobre las piezas expuestas.¹ Antes de la segunda mitad del siglo XX, la definición de museo no expresaba explícitamente la función de comunicar, sino que se enfocaba a la preservación de los objetos culturales y fue hasta el 2007 que se incluyó el término “comunicación” en la definición de

¹ Desvallées, André y Francois Mairesse, "Communication", *Key Concepts Of Museology*, p. 28.

museo, sin embargo, a pesar de ello, en ocasiones se deja de lado su uso directo.² Pero para finales de siglo XX, la comunicación se convirtió en motor de las operaciones del museo, utilizando técnicas específicas, pero también sumando otro tipo de técnicas de comunicación, incluso, algunos de los museos más grandes tienen departamentos específicos que atienden las actividades comunicativas, invirtiendo una cantidad importante de recursos en páginas web, catálogos en línea, redes sociales y otras plataformas digitales.³

Por otro lado, Mateos se refiere a comunicación global como un concepto paraguas y como una “nueva” función de la gestión patrimonial, definiéndola como aquella que funge como mediadora entre los recursos patrimoniales y la sociedad, utilizando responsablemente y aprovechando al máximo su capacidad de enlazar la preservación de bienes culturales con el disfrute de la sociedad.⁴ Este concepto engloba tanto la construcción de discursos culturales como la labor de integrarlos con los públicos potenciales a través de estrategias comunicativas adecuadas.⁵ Aunado a esto, según el International Council Of Museums (ICOM), la comunicación en los museos tiene principalmente dos características: la mayor parte de las veces es unilateral y en su mayoría no es verbal, sino que usa un lenguaje visual y a menudo también auditivo o táctil.⁶ Por consiguiente, el factor comunicativo de los museos posee un potencial que suele ser menospreciado dentro de sus procesos, incluso quedando al margen de otras operaciones dentro del museo. No obstante, la comunicación permite que los museos se abran al público y generen los vehículos necesarios para establecer relaciones con la sociedad. Debido a la naturaleza del museo, el desarrollo y aplicación de estrategias comunicativas requieren cierta singularidad y especificidad según la condición particular de cada museo, respecto a sus características como ubicación, contenidos, colecciones, etc.

Es imprescindible que los museos empleen técnicas comunicativas para poder atraer a más visitantes y para lograrlo se debe establecer un flujo de comunicación tanto externo como interno; por un lado, Mateos indica que el flujo **interno** debe centrarse en facilitar el contacto entre los trabajadores y departamentos del museo, pues se debe asegurar que todos los trabajadores del museo estén bien informados y presenten una imagen unificada, mientras

² *Idem*

³ *Ibidem*, p. 30.

⁴ Santos M. Mateos Rusillo. "La función de la comunicación en la gestión de museos y atractivos patrimoniales", *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*, p. 21.

⁵ *Idem*

⁶ A. Desvallées y F. Mairesse "Communication", *ob. cit.*, p. 29.

que el flujo **externo** tiene que ver con la comunicación que se establece con los públicos, es decir, visitantes, dentro de los que se incluyen líderes de opinión, patrocinadores y medios de comunicación, por lo que es crucial que la comunicación sea eficiente para proyectar al museo al público.⁷

Nos concierne particularmente lo que Mateos refiere como flujo comunicativo externo, como lo menciona, es importante que los museos se adapten al mundo cambiante y competitivo de la comunicación externa, lo que los hace competir tanto en contenidos como en formas e intereses.⁸

En este sentido, el flujo comunicativo externo se puede dividir en comunicación corporativa (o institucional), refiriéndose a la forma en la que el museo se presenta ante la sociedad con el objetivo de establecer confianza y lograr aceptación, y comunicación comercial (o de marketing), que se refiere a aquella que tiene como meta influir en el proceso de elección de usuarios y lograr su fidelización.⁹

A pesar de la categorización que ofrece Mateos de comunicación corporativa y comercial, haciendo una distinción entre estas, valoramos que ambas pueden beneficiarse por las herramientas de marketing, de forma que la comunicación corporativa puede ser parte de los procesos que atiende el marketing. Por ejemplo, Mateos menciona que el Museo Nacional de Arte de Cataluña, que optó por una campaña para cambiar su imagen ante los locales de la ciudad, mencionando que este es un tipo de comunicación corporativa, mientras que al promocionar una de sus exposiciones temporales, se trata de una estrategia de comunicación comercial.¹⁰ Sin embargo, podemos decir que el museo también adoptó una estrategia comercial o de marketing para mejorar su percepción entre sus posibles visitantes, englobando esta estrategia como parte del concepto de comunicación. Es decir, la comunicación es un concepto paraguas bajo el cual pueden entrar áreas mucho más concretas, en este caso el marketing.

Asimismo, el departamento de comunicación juega un papel importante, pues debe tener un diálogo continuo con la dirección del museo, implicando que los profesionales

⁷ S. M. Mateos Rusillo. "La función de la comunicación en la gestión de museos y atractivos patrimoniales", *ob. cit.*, pp. 25 - 26

⁸ *Ibidem*, p. 27.

⁹ *Ibidem*, p. 28.

¹⁰ *Idem*

encargados del departamento de comunicación jueguen un papel activo en reuniones de planeación, además debe tener un carácter transversal, pues debe mantenerse en contacto con otras áreas importantes del museo.¹¹ Esta visión integral que no deja al margen los procesos comunicativos de los demás procesos de los museos es central en nuestra propuesta, pues se busca la integración de herramientas comunicativas y mercadológicas a los procesos del museo de una forma activa.

En suma, los encargados de la comunicación del museo deben conocer todas sus áreas para poder diseñar estrategias que den a conocer adecuadamente su misión, identidad y sus objetivos a los visitantes, al mismo tiempo que deben trabajar de la mano con investigadores, curadores y guías para crear dichas estrategias, mientras que estos profesionales también deben aprovechar las herramientas que el campo de la comunicación les ofrece y disminuir las barreras entre cada departamento.

1.2 Marketing y marketing cultural

Para contribuir al aumento del número de visitantes a los museos, valoramos que es primordial enfocarnos en la atracción de nuevos públicos, por lo que es necesario centrar la atención en el desarrollo y aplicación de estrategias de marketing, pues son herramientas clave para lograr dicho objetivo.

En primera instancia, la American Marketing Association (AMA), desde el 2017, define marketing como “(...) la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general.”¹² Sin embargo, es necesario pensar en las estrategias de marketing para el museo más allá de objetivos comerciales o alcanzar cierto número de visitas, pues esta disciplina puede aportar mucho más a las instituciones museísticas. Por lo anterior, consideramos el concepto de micro marketing como lo definen McCarthy y Perrault es más adecuado para este caso, pues es "la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previendo las necesidades del consumidor o cliente y

¹¹ S. M. Mateos Rusillo. "La función de la comunicación en la gestión de museos y atractivos patrimoniales", *ob. cit.*, p. 49.

¹² American Marketing Association, "Definitions of Marketing" en *AMA, American Marketing Association. [Página web]*

dirigiendo un flujo satisfactorios y servicios del producto al cliente."¹³ Aunado a esto, coincidimos con Kotler al mencionar que el marketing no debe entenderse solamente como la idea básica de lograr una venta a través de la persuasión, sino que es un concepto que ha evolucionado hacia el enfoque de satisfacción de necesidades de los consumidores.¹⁴

Aunque si bien el marketing se ha adaptado y especializado según el área comercial en el que se encuentre la empresa, en el ámbito cultural Leal y Quero mencionan específicamente que "(...) el marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios."¹⁵ Es decir, el marketing cultural tiene una perspectiva mucho más inclinada a ofrecer y facilitar el acceso de sus contenidos.

Respecto a las organizaciones sin fines de lucro, Kotler también menciona que "las universidades, museos, organizaciones de las artes escénicas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro usan el marketing para potenciar sus imágenes públicas y competir por el público y sus recursos económicos."¹⁶ Esto es que cualquier institución tiene la necesidad de establecer estrategias que busquen ser vistos, reconocibles y buscados por los visitantes.

Estas ideas más amplias y flexibles que se proponen sobre el marketing permiten que sea adaptable a las necesidades del museo, ampliándose más allá de la venta de entradas, planteando que uno de sus objetivos sea crear una experiencia que pueda satisfacer las necesidades estéticas, artísticas, culturales y hasta de entretenimiento del visitante, en otros términos, tener una relación estrecha con los visitantes y su entorno. Conjuntamente, destaca la situación particular de las instituciones museísticas respecto a sus objetivos específicos, pero también reconoce que estas instituciones no pueden quedarse al margen de las transformaciones sociales y tecnológicas que exigen incorporar nuevas estrategias de comunicación y marketing como parte de sus procesos.

¹³ Jerome McCarthy y William Perreault, "Capítulo 1: La función del marketing en la economía global", *Marketing: Un enfoque Global*, p. 8.

¹⁴ Philip Kotler y Gary Armstrong, "Capítulo 1: Marketing: Generación y captación del valor del cliente", *Fundamentos de marketing*, p. 5.

¹⁵ Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla, "Capítulo 1: Introducción al marketing cultural", *Producto n° 44 Manual de marketing y comunicación cultural*, p. 18

¹⁶ Philip Kotler y Kevin Keller, "La definición del marketing para el siglo XXI", *Dirección de Marketing*, p. 6.

La propuesta de Diggles respecto al marketing en las artes también es relevante, pues menciona que su objetivo es “(...) llevar a un adecuado número de personas a una adecuada forma de contacto con el artista, y al hacerlo alcanzar el mejor resultado posible y compatible con el logro de dicho objetivo.”¹⁷ En este enfoque, no se trata principalmente de satisfacer las necesidades del consumidor, sino que más bien es sobre acercar a los consumidores a conocer y apreciar una obra artística.¹⁸ Es decir, el “objetivo último es artístico más que financiero.”¹⁹

Colbert y Cuadrado distinguen que, el marketing de cultura se puede aplicar solo a aquellas organizaciones que se orientan al producto, pues este enfoque pone al artista y a la producción del producto en una posición central, a diferencia de otras instituciones, en el marketing tradicional funciona bien.²⁰ Sin embargo, para el caso de los museos es esencial partir tanto del objeto de valor que ofrecen (sus colecciones y contenidos) como tomar en cuenta las características de sus visitantes. No se puede elegir entre una u otra perspectiva, pues el museo no es simplemente un espacio para exhibir o resguardar obras, sino que también es un espacio de aprendizaje, experiencia y entretenimiento para el visitante, por lo tanto, debe ser considerado desde estas dos perspectivas complementarias.

Neil y Philip Kotler mencionan que, a pesar de su importancia, los museos no tienen garantizada su existencia e incluso algunos han tenido que cerrar sus puertas debido a que no logran poner en manifiesto su gran valor, tanto al público como a sus benefactores.²¹ Es por ello que adoptar estrategias de marketing resulta beneficioso, pues este es una herramienta precisamente para convencer a los demás del valor que ofrecen.²²

Asimismo, es importante resaltar que lo que señalan los autores mencionados, que, los museos deben llegar a la conclusión de que las herramientas de marketing son aplicables a sus misiones y objetivos, pues según sean estos, se debe moldear una “combinación óptima”

¹⁷ Keith Diggles citado en François Colbert y Manuel Cuadrado, "Capítulo 1: Organizaciones culturales y marketing", *Marketing de las artes y de la cultura*, p. 24.

¹⁸ F. Colbert y M. Cuadrado, "Capítulo 1: Organizaciones culturales y marketing", *ob. cit.*, p. 24.

¹⁹ *Idem*

²⁰ F. Colbert y M. Cuadrado, "Organizaciones culturales y marketing", *ob. cit.* p. 37

²¹ Neil Kotler y Philip Kotler, "Conclusión. Asegurar el futuro de los museos", *Estrategias y marketing de museos*, p. 399.

²² *Idem*

de herramientas que puedan atraer a un mayor número de visitantes y otros interesados en ellos.²³

Finalmente, los autores destacan que hay distintas perspectivas del marketing son un conjunto de herramientas y marcos para planeación y desarrollo a la que los museos pueden recurrir con el fin de garantizar el futuro de sus instituciones.²⁴

1.3 Comunicación interna

Para poder atender a las necesidades comunicativas del museo de mejor manera, nuestra propuesta parte de clasificar en dos tipos la comunicación del museo:

Por un lado, la **comunicación externa**, que es toda aquella que se encuentra fuera del museo y que entra contacto con el visitante antes de realizar su visita con el propósito de incitarlos a tomar la decisión de visitar el museo, como los son publicidad externa como pendones y vallas, spots de radio y televisión e incluso los anuncios, fotografías promocionales o publicaciones en redes sociales digitales.

En segunda instancia, **comunicación interna o dentro del museo**, siendo esta toda la que se encuentre dentro del edificio, es decir, desde los esfuerzos por plasmar en textos de sala las investigaciones realizadas, las fichas y material didáctico con fines educativos, señalética e incluso el diseño de las salas y hasta el discurso de sus guías.

En este tipo de comunicación, también incluimos lo que Mateos anteriormente refiere como **comunicación corporativa**, refiriéndonos a que el museo también deberá interesarse por desarrollar su identidad, planear su imagen y establecer las estrategias necesarias para poder proyectarlas al público adecuadamente.

Bajo esta perspectiva, consideramos que las herramientas – algunas tradicionalmente pertenecientes al marketing - presentadas en este capítulo buscan mejorar la comunicación con el visitante una vez que ha ingresado al museo, creando una experiencia satisfactoria y significativa para ellos, sumando a la experiencia estética y educativa del museo.

²³ N. y P. Kotler, “Conclusión. Asegurar el futuro de los museos”, *ob. cit.*, p. 400.

²⁴ *Ibidem*, p. 402.

1.3.1 Branding

Aunque no es común que las instituciones culturales se perciban a sí mismas como marcas, debido a las implicaciones comerciales que sugiere, es especialmente importante que los museos tengan claro quiénes son y cuál es la mejor manera de comunicar sus identidades, objetivos y valores. Para ello, establecer estos elementos como partes de una marca puede ser útil para comunicar mejor a sus visitantes esta identidad.

Inicialmente, la AMA define marca como "un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor como distintos de los de otros vendedores."²⁵ Sin embargo, muchos especialistas de marketing perciben a la Marca, con mayúscula, como algo más que un identificador, siendo ese *algo* que logra generar conciencia, reputación y prominencia en el mercado. En este contexto, se reconoce que la "marca" (con minúscula) es un concepto más limitado, mientras que la "Marca" es la concepción común entre los expertos y esta va más allá de las características y atributos físicos del producto, pues más bien busca establecer una conexión emocional y percepción positiva en la mente de los consumidores, que es lo que permite diferenciarla y construir una imagen sólida en el mercado.²⁶

Esta diferenciación resulta importante debido a que muchas veces los museos se encuentran en una encrucijada al no poder transmitir sus identidades institucionales a un lenguaje comercial que pueda conectar mejor con los visitantes. La marca, en su sentido más amplio, es flexible y se puede adaptar a las necesidades específicas de cada museo.

Aunado a esto, el branding o gestión de marca se puede definir como los procesos estratégicos que controlan la marca en función a su razón de ser con el cliente y otros aspectos relevantes en el mercado, comunicando la identidad consistente, eficiente y efectivamente.²⁷ Una adecuada gestión de marca en cualquier organización resulta relevante pues "no hay nada más insensato y perjudicial que desarrollar una identidad o visión basada en imperativos estratégicos que no serán financiados. Una promesa de identidad vacía es más perjudicial que no tener promesa."²⁸ Su objetivo principal es crear valor a través de la marca, tener una

²⁵ American Marketing Association, "Branding" en *AMA, American Marketing Association*. [Página web]

²⁶ Kevin Lane Keller, "Brands and Brand Management", *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, pp. 30 – 32.

²⁷ David A. Aaker y Erich Joachimsthaler "Liderazgo de marca nuevo imperativo", *Liderazgo de marca*, p. 24.

²⁸ *Idem*

identidad e imagen sólida en la mente de los consumidores, además busca crear un vínculo emocional con el público objetivo de la marca, lo que requiere de un enfoque estratégico y táctico para entender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.²⁹

A través de la gestión de marca, las instituciones culturales pueden destacar en un sector competitivo y comunicar claramente su identidad, además de crear una reputación positiva y contribuir a la atracción de participantes, generar lealtad y aumentar ingresos.

Aacker define a una marca poderosa como los activos vinculados al nombre y símbolo de la marca, los cuales define en 4 dimensiones: reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones con la marca y fidelidad de la marca.³⁰

El **reconocimiento de marca** se refiere a la identificación de la marca a través de ciertos valores, como logotipos y colores, nombre o diseño de empaque o producto. Es decir, como el cliente reconoce específicamente la marca. En el caso de las instituciones culturales, podemos referirnos principalmente al reconocimiento más simple, saber que existen.

La **calidad percibida** tiene que ver en parte con la influencia de otras asociaciones, esencialmente se trata del nivel de calidad o satisfacción que el cliente piensa que tiene la marca. En este sentido, podemos decir que, en el caso de los museos, puede referirse tanto a la calidad de exposiciones como a la infraestructura como al servicio, es decir, la experiencia general del visitante.

Las **asociaciones de la marca** es todo aquello que el cliente conecte con la marca, incluye imaginaria, atributos del producto, personalidad, símbolos, etc.³¹ Esta dimensión resulta particularmente importante tomar en cuenta, pues mucho de la gestión de marca se desarrolla en favor de vincular asociaciones específicas con la marca.

Finalmente, **la fidelidad de la marca** es que tanto el cliente le es fiel a esta e incluye cómo fortalecer ese vínculo. Una marca puede tener una base clientes pequeña pero altamente fiel.³²

²⁹ Leonardo Ortegón Cortázar, "Construcción de marca", *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*, p. 25

³⁰ D. A. Aacker, "Liderazgo de marca nuevo imperativo", *ob. cit.*, p. 33

³¹ *Idem*

³² *Idem*

1.3.2 Identidad de marca

La identidad de marca es el conjunto de asociaciones que la marca aspira a crear o mantener, a diferencia de la imagen, que son las asociaciones reales y actuales de la marca. Esto quiere decir que la identidad es aspiracional, mientras que la imagen puede implicar que sea cambiada en función de la identidad.³³ Beristain la define como "el conjunto de asociaciones mentales en torno a la proposición de valor de la marca que la empresa desea suscitar en la mente del cliente cuando este entra en contacto con la misma ..."³⁴. Por otro lado, según Fernández, se refiere a la suma de activos que representan y definen a una marca, y que la hacen tangible y conocida para las personas.³⁵

Kotler considera que para los museos es un reto establecer una misión e identidad debido a la complejidad inherente a su naturaleza y funciones múltiples, sobre todo una que abarque todas estas funciones de manera coherente, sin embargo, para superar estos desafíos, los museos deben realizar un proceso de planificación estratégica cuidadoso que involucre a todas las partes relevantes, incluyendo el personal, los patrocinadores y el público.³⁶ La misión y la identidad del museo deben ser flexibles y capaces de adaptarse a medida que cambian las circunstancias y las expectativas del público y la clave está en encontrar un equilibrio que permita a los museos cumplir con su propósito principal de preservación y educación, al tiempo que satisfacen las necesidades y deseos cambiantes de su audiencia.³⁷

Kotler denomina a los museos que adoptan una perspectiva más limitada respecto a sus misiones y públicos como de banda estrecha, mientras que aquellos que tienen un enfoque más amplio de su misión, imagen y un público extenso los llama de banda ancha.³⁸

Si bien los museos son libres de tomar cualquiera de los enfoques, ser un museo de banda ancha o banda estrecha, es recomendable que sean flexibles e inclusivos, pues esto les permite llegar a un público más amplio, esto siempre que no se comprometa sus objetivos principales. Actualmente, con cambios constantes en los medios de comunicación y la

³³ D. A. Aacker, "Identidad de la marca, lo central en la estrategia de marca", *ob. cit.*, p. 56

³⁴ Juan José Beristain Oñederra, *Marcas de distribución: del labeling al branding*, p. 37

³⁵ Jorge David Fernández y Fernando Labarta Vélez, "Y la marca se hizo imagen", *Como crear una marca. Manual de uso y gestión*, p. 75.

³⁶ N. Kotler y P. Kotler, "Retos estratégicos de los museos", *ob. cit.*, p. 57

³⁷ *Idem*

³⁸ N. Kotler y P. Kotler, "Retos estratégicos de los museos", *ob. cit.*, p. 18

transformación continua de las audiencias, los museos tienen la necesidad de buscar estrategias que ayuden a mantenerse atractivos ante sus públicos, por lo que una identidad bien establecida y en consonancia con su misión, pero con un enfoque flexible en cuanto su comunicación es una buena estrategia, pues se puede ajustar y modificar las campañas de marketing y comunicación según los públicos lo requieran pero siempre manteniendo su esencia y los valores fundamentales de la institución.

Sumado a esto, Aacker destaca que 3 dimensiones de la identidad de marca que requieren una mención más amplia: las **asociaciones organizativas**, que son conexiones que las empresas establecen con sus clientes.³⁹ La segunda dimensión se refiere a la **personalidad de marca**, que se podría ser análoga a quién es una persona (identidad) y cómo se presenta a los demás (personalidad).⁴⁰ En otras palabras, se refiere a la manera en la que la marca se muestra en el mercado, siendo crucial al momento de diferenciarse, pues una marca con personalidad sólida es más memorable y atractiva para los clientes.⁴¹ Finalmente, los **símbolos de la marca**, tales como logotipos, personajes o metáforas visuales, que son importantes en la estrategia de marca por que ayudan a fortalecer la identidad de la marca, facilitan el reconocimiento y son más memorables.⁴² En términos generales, los museos tienen ya definidas estas dimensiones, aunque probablemente las llamen de otras maneras o no se han establecido claramente, por lo que es necesario que se queden plasmadas en un documento que permita a todos los profesionales del museo tenerlos presentes para poder tomar decisiones acertadas que contribuyan a fortalecer estas dimensiones.

1.3.3 Identidad visual

La identidad visual se trata de la representación visual de la marca, siendo entonces una de las dimensiones más importantes para la gestión de marca.⁴³ Para fortalecer su identidad y establecer un vínculo emocional con el público objetivo, la marca debe usar símbolos y metáforas visuales para comunicar tanto sus beneficios emocionales como

³⁹ J. D. Fernández y F. L. Vélez, "Y la marca se hizo imagen", *ob. cit.*, p. 75.

⁴⁰ J. Fernández y F. Labarta, "Y la marca se hizo imagen", *ob. cit.*, p. 78.

⁴¹ D. A. Aacker, "Identidad de la marca, lo central en la estrategia de marca", *ob. cit.*, p. 70.

⁴² *Idem*

⁴³ *Idem*

funcionales.⁴⁴ Es por esto que la creatividad es uno de los principales pilares para el proceso de creación de esta identidad visual, pues es necesario interpretar los valores, beneficios y atributos de la marca para poder traducirlos en elementos de diseño concretos y que sumado a esto, sea coherentes y armoniosos, tales como formas, colores y tipografías.⁴⁵

Cabe destacar que la identidad visual no se compone únicamente de un logotipo, sino que se trata del conjunto de elementos visuales que se unen de forma estratégica para comunicar la personalidad de la marca.

El **namining** es uno de los elementos que forma parte de la identidad visual pues según la AMA, se trata de la selección del nombre para una marca, empresa o producto.⁴⁶

Villarroel, Carranza y Cárdenas mencionan que para el proceso de naming, es importante la consideración lingüística, el simbolismo de los sonidos, la fonética, así como los significados asociados a este, es decir, que no tenga connotaciones negativas, que se fácil de pronunciar y suene armonioso.⁴⁷ Sin embargo, en el caso de los museos, elegir su nombre es más que una consideración mercadológica, y que tiene que ver con otros factores, como su colección, ubicación y qué tipo de museo es.

Otro de los aspectos importantes en la identidad visual, es el símbolo con el que se representa. Comúnmente este símbolo es referido como **logotipo**, sin embargo, debemos aclarar que hay una confusión generalizada al respecto, pues es definido por la Real Academia Española como "un símbolo gráfico peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto o un grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc., fundidas en un solo bloque para facilitar la composición tipográfica."⁴⁸ Sin embargo, Harada lo define como un identificador visual compuesto de nombres propios, completos o abreviados, letras, cifras y palabras escritas con una fuente tipográfica específica y en muchas ocasiones con un diseño particular.⁴⁹ Es decir, le podemos llamar logotipo únicamente a la parte que contiene letras o números, sin incluir imágenes.

⁴⁴ D. Aacker, "Identidad de la marca, lo central en la estrategia de marca", *ob. cit.*, p. 72.

⁴⁵ Andrea Pol, *Branding y personalidad de la marca visual*, p. 11

⁴⁶ American Marketing Association, "What's in a name Brand?" en AMA, *American Marketing Association. [Página web]*

⁴⁷ Marco Fernando Villarroel Puma, Wendy Diana Carranza Quimi y Miriam Patricia Cárdenas Zea, "La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto", *Publicando*, pp. 694 y 695.

⁴⁸ Real Academia Española, "logotipo" en *Diccionario de la Lengua Española*.

⁴⁹ Eduardo Harada Olivares, "Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica", *Páginas Personales*, p. 3

Por otro lado, los elementos gráficos o icónicos que representan a una marca se les llama isotipos, también conocidos como marca figurativa.⁵⁰ En otras palabras, se trata de un símbolo pictográfico, un ícono o una imagen, que no puede ser pronunciado, pero sí es reconocido y comprendido.⁵¹

El **imagotipo** es otra forma de representar visualmente a la marca y se refiere a uso tanto de isotipos como logotipos claramente diferenciados, pero en un mismo diseño.⁵² Mientras que un isologo también posee estas dos partes, logotipo e imagotipo, solo que en este caso están fusionados en un solo elemento y no ser pueden separados, pues de ser así perdería su significado y cohesión.⁵³

Finalmente, en este apartado hablaremos de los **colores corporativos**, que son aquellos que proyectan los valores y características de la marca, sin embargo, estos no son elegidos al azar, sino que idealmente se eligen por las connotaciones y significados relacionados a estos. Usualmente, esta elección está basada en la psicología del color y su relación con las emociones y valores que la marca busca comunicar.

Es importante el uso de los elementos de la identidad de manera consistente en los diferentes elementos visuales que la marca podría usar, desde publicaciones en redes sociales, página web, hasta elementos impresos y empaques, pues esta congruencia proyecta una marca sólida, calidad y confianza, además de contribuir a que la marca sea reconocible, recordada y que no se confunda con otra.

En el caso de los museos, estas consideraciones no se deben dejar al margen o tomarlas como decisiones secundarias, sino que deben ir de la mano con la propia creación de identidad y otros procesos internos del museo, pues también será expresada en elementos como fichas técnicas, textos de salas, folletos y otros elementos impresos, adicionalmente esta identidad deberá extenderse a las imágenes publicitarias y su presencia en línea, esto principalmente con el fin de fortalecer su imagen y ser reconocibles. Por lo anterior, la identidad visual no se trata únicamente de una parte de la gestión de marca, sino que también puede ser una herramienta para los procesos educativos del museo pues no solo ayudará a

⁵⁰ M. Villarroel, W. Carranza y M. Cárdenas, "La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto" en *ob. cit.*, p. 696.

⁵¹ E. Harada Olivares, "Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica", *ob. cit.*, p. 3.

⁵² *Ibidem*, p. 9

⁵³ *Ibidem*, p. 10

tener esta identificación sólida, sino que también contribuye a que los elementos de las exposiciones puedan ser comprendidos mejor por parte del público.



Imagen 1. Identidad visual del Museo Universitario de Arte Contemporáneo. Fuente: Fabrique.

En el contexto mexicano destacamos el caso del Museo Universitario de Arte Contemporáneo por el uso una identidad visual solida sólida que proyecta lo que quiere comunicar como institución cultural. El MUAC es un referente en términos de cultura visual, es un espacio que invita a explorar la individualidad del visitante a través de experiencias sensibles, afectivas y de conocimiento. Además, según su sitio web oficial “La imagen renovada y dinámica que proyectamos cristaliza nuestra vitalidad de acuerdo con la vanguardia en el mundo del arte”⁵⁴ y, en este sentido, las características particulares de la institución fueron el punto de partida para crear una identidad visual única.⁵⁵ La identidad

⁵⁴ [s. fma.], Nosotros en MUAC UNAM. [Página web]

⁵⁵ [s. fma.], MUAC México en Fabrique. [Página web]

está inspirada en la cuadrícula del edificio del museo, “en una cuadrícula estricta, hay total libertad.”⁵⁶

Además de que su identidad visual refleja la naturaleza retadora e innovadora del museo, el elemento distintivo del logotipo, la “A”, tiene un diseño que permite una posibilidad infinita de variaciones en distintos usos.⁵⁷ Esto hace posible que la identidad visual esté presente en cualquier producción que salga del museo, desde publicaciones, imágenes o productos comerciales hasta su sitio web. Al mismo tiempo, es una de las identidades visuales más distintivas y reconocibles del país en términos de museos.

1.3.4 Marketing, museología y museografía.

Sabemos que la museología se puede definir como el estudio del museo, mientras que la museografía es la puesta en práctica.⁵⁸ De forma más amplia, el ICOM ofrece una definición de museología que es altamente aceptada desde diversas áreas, pues incluye todos los esfuerzos de teorización y reflexión en el área museal, abarcando el común denominador de muchos enfoques: el interés por la relación entre el hombre y la realidad, que además puede ser expresado al documentar los objetos que pueden ser captados a través de los sentidos.⁵⁹

Por otro lado, la nueva museografía también ofrece una perspectiva importante para nosotros, pues “esta corriente de pensamiento enfatizó el papel social de los museos y su carácter interdisciplinario, junto con sus nuevos estilos de expresión y comunicación.”⁶⁰

Sin embargo, Hernández menciona que hay dos posturas dentro de la museología, por un lado, están aquellos que tienen una visión limitada del museo, que consideran a la museología como la ciencia general del museo con su campo de actividad, objetivos y métodos específicos, pero con un carácter interdisciplinario.⁶¹ En contraparte, está la

⁵⁶ *Idem*

⁵⁷ *Idem*

⁵⁸ A. Desvallées, "Museology", *ob., cit.*, p. 54.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 56

⁶⁰ A. Desvallées y F. Mairesse, "Museology", *ob., cit.*, p. 55.

⁶¹ Francisca Hernández, "3.2. Museología y museografía", *Manual de la museología*, p. 55.

concepción amplia del museo en la que todo es museable y que puede entenderse como la ciencia global de lo museable.⁶²

Mientras que la museografía es definida por el ICOM como el aspecto práctico de la museología, a saber, las técnicas que se emplean en las operaciones museales, específicamente en lo que respecta a planear y acondicionar los espacios del museo.⁶³

En otras palabras, la museografía es "la puesta en escena de una historia que quiere contar el curador (a través del guion) por medio de los objetos disponibles (la colección). Tiene como fin exhibir el testimonio histórico del ser."⁶⁴

A pesar de sus distinciones, la museografía y la museología son complementarias y es difícil establecer una separación en la práctica, incluso en algunos países como México se usa el término museografía mientras que en otros se usa museología.⁶⁵

Bajo esta perspectiva, podemos decir que tanto como estudio como práctica, las herramientas de marketing pueden ser incluidas dentro de los procesos del museo, es decir, el museo y sus diferentes áreas de pueden beneficiar de prácticas y técnicas que ofrece el marketing. En principio, será fundamental conocer, según cada museo, que herramientas le funcionan adecuadamente, sin embargo, tomamos en cuenta que hay aspectos básicos que pueden servir como pautas generales.

a. Fichas técnicas y textos de sala

En primera instancia, nos parece básico que el museo preste atención al diseño del material didáctico y explicativo dentro de las salas, no solo respecto al contenido sino a su presentación visual. Los textos tienen como función principal explicar la propuesta del curador, sumado a dar un contexto y explicación de las obras.⁶⁶ Sin embargo, el diseño gráfico de los elementos como fichas técnicas y textos de salas debe ser primordialmente entendible y accesible para el visitante, pero también puede ser aprovechado para ser soportes visuales que proyecten la identidad del museo, fortaleciendo la relación su relación con el visitante. El diseño de estos textos es fundamental para que la comunicación sea efectiva y

⁶² *Idem*

⁶³ A. Desvallées y F. Mairesse, "Museography", *ob., cit.*, p. 52.

⁶⁴ Paula Dever Restrepo y Amparo Carrizosa, "La Museografía", *Manual Básico de montaje museográfico*, p. 1.

⁶⁵ Francisca Hernández, "3.2. Museología y museografía", *Manual de la museología*, p. 55.

⁶⁶ P. Dever Restrepo y A. Carrizosa, "La Museografía", *ob. cit.*, p. 27.

ayudará al museo a presentarse como una institución coherente, concisa y estable, además de contribuir a la buena lectura de estos.

Asimismo, las fichas técnicas deben presentar la información básica de la obra, pero su diseño también contribuye a un buen posicionamiento del museo. Pese a que esta aclaración puede parecer básica e incluso obvia, es de suma importancia que los profesionales encargados de diseñar estos elementos gráficos tomen en cuenta que la armonía de estos elementos contribuye a la buena o mala imagen del museo, esto es verificar que los textos y fichas tengan un diseño armonioso, cohesivo y completo en cada una de las salas, así como verificar que otra señalética también tengan buena calidad.

b. Mediadores

El ICOM menciona que para que exista una profesión en el museo debe definirse y ser reconocida por todos, lo cual resulta complicado, debido a que no hay una sola profesión dentro del museo, sino que son varias, pues están vinculadas a diferentes actividades del museo.⁶⁷ Asimismo, destaca que los trabajadores del museo no se pueden llamar museólogos por el hecho de trabajar en un museo, sino que hay posiciones que necesitan de una formación específica. La mayoría de los trabajadores del museo tienen una formación profesional, aunque no se podrían llamar museólogos solo por que trabajan en un museo, debido a que se necesita formación especial.⁶⁸

En el área de comunicación, el ICOM incluye al personal del área de educación del museo, así como los encargados de las relaciones públicas y al guía – intérprete o guía lector, quienes son los encargados de llevar a los visitantes a través de las salas para dar información sobre los objetos en exhibición.⁶⁹ Dentro de los encargados del acompañamiento de los visitantes, también se menciona al animador, quienes se encargan de los talleres y otras experiencias del museo, también se incluye al coordinador de proyectos culturales, quien es intermediario entre las colecciones y el público, finalmente se incluye al encargado de la web.⁷⁰

⁶⁷ A. Desvallées y F. Mairesse, "Profession", *ob., cit.*, p. 67.

⁶⁸ *Idem*

⁶⁹ A. Desvallées y F. Mairesse, "Profession", *ob., cit.*, pp. 69 y 70

⁷⁰ *Ibidem*, p. 70.

Si bien podemos decir que todos los trabajadores y profesionales del museo son medios de comunicación y vínculo con el visitante, sin duda la figura del guía, animador o mediador, son los que mayor responsabilidad tienen en cuanto a la establecer vínculos con el visitante. El mediador, recibe diferentes nombres según el país, pues en algunos lugares se les llama "se llama keyworker (sobre todo referido a la relación con la educación de adultos), intermediario, voluntario, defensor, facilitador, guía, monitor, explainer, animador o educador."⁷¹ A pesar de las diversas denominaciones para este rol, durante los últimos años se ha difundido más el término "mediador" para referirse al encargado del contacto con el visitante y las colecciones y actividades desarrolladas en las salas del museo.⁷²

Como menciona Castellanos – Pineda, el mediador, que usualmente está relacionado con el área educativa, también está fuertemente vinculado con la comunicación del museo, incluso museos como el Thyssen Bornemisza destacan la necesidad de un programa de mediadores para establecer diversos medios de comunicación con el visitante, mientras que museos como el Museo Reina Sofía y el Prado tienen una mediación orientada a la implicación del museo en entornos sociales.⁷³ Esto significa que se busca que todos los públicos puedan comprender e interpretar al museo bajo su propio contexto y bagaje.⁷⁴

Por lo anterior, el rol del mediador se destaca a la hora de desarrollar estrategias comunicativas y de marketing para el museo, pues en él recae gran parte de la responsabilidad del museo para lograr una experiencia satisfactoria en el visitante. Con relación a esto es obligatorio incluir programas de formación y capacitación constante al mediador no solo enfocados a la educación sino también que proporcionen al mediador herramientas de comunicación y manejo de público que ayuden a su labor. Para ello, el trabajo conjunto entre departamento de comunicación y de educación es fundamental para proporcionar y adaptar técnicas que sirvan a los mediadores, al tiempo que deben tomar en cuenta la retroalimentación que reciben por parte de los públicos.

A pesar del papel preponderante del mediador en la estrategia de comunicación del museo, también se deben implementar manuales de marca y capacitación para todos los

⁷¹ Patricia Castellanos – Pineda, et, al., "La figura del mediador en la relación entre el museo y el público: Estudio de caso del MIDE de México.", *Arte, Individuo y Sociedad*, p. 612

⁷² *Idem*

⁷³ P. Castellanos – Pineda, et, al., "La figura del mediador en la relación entre el museo y el público: Estudio de caso del MIDE de México.", *ob. cit.*, p. 611.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 612.

miembros del museo, con el fin de que cada trabajador conozca la identidad y valores del museo y puedan proyectarlos al visitante.

Generar experiencias satisfactorias y hacer que el visitante se sienta bienvenido en el museo a través de sus trabajadores, puede motivar al visitante no solamente a acudir de nuevo al museo, sino que también compartirá su experiencia a sus círculos sociales, ayudando a la difusión del museo de manera gratuita y orgánica.

1.4 Comunicación externa

Como bien se mencionó anteriormente, se toma en cuenta como comunicación exterior a todas aquellas estrategias que el museo implementa fuera de sus puertas, ya sea cualquier tipo de publicidad exterior como espectaculares, incluyendo pendones y banners fuera del edificio hasta su presencia en internet; y que tiene como objetivo atraer al público y convencerlos de visitar el museo.

Uno de sus objetivos es proporcionar información importante para los visitantes potenciales para convencerlos de realizar la visita, dar mayor visibilidad al museo y difundir sus contenidos. Sin embargo, también debe ocuparse de asegurar que los visitantes perciben al museo de la forma en que desea y como se ha definido.

1.4.1 Imagen y posicionamiento de marca

En el área de la comunicación externa del museo es sumamente importante tener en cuenta la imagen de la marca, que es la percepción que los consumidores tienen en relación con la marca según la forma en la que se presenta ante ellos.⁷⁵ Es decir, la imagen de marca es como el público entiende e interpreta la identidad de una marca.

En este punto no se debe confundir imagen con identidad, pues la identidad es la manera en la que la marca se presenta a sí misma, la imagen se relaciona con la percepción del público de la marca, es decir, como se siente al respecto de esta.

⁷⁵ J. Fernández y F. Labarta, "Y la marca se hizo imagen", *ob. cit.*, p. 79.

Kotler y Keller mencionan que "la imagen de marca hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor."⁷⁶

Colbert y Cuadrado mencionan que "las organizaciones culturales proyectan una determinada imagen al público especializado, así como al público en general"⁷⁷ Esta imagen tiene su origen en las percepciones de los consumidores que se forman a partir de opiniones de terceros, críticas, experiencias y campañas promocionales, entre otros factores.⁷⁸

La imagen de una organización cultural es fundamental, pues en primer lugar incluye la percepción que el público tiene de la institución cultural y sus actividades.⁷⁹ Por lo que, como institución cultural, se debe "buscar que el consumidor se identifique con el tipo de público que consume el producto cultural que ofrecemos."⁸⁰ Asimismo, los consumidores culturales suelen identificarse con prefieren compartir actividades con personas similares a ellos en términos de estilo y preferencias culturales.⁸¹ Esto significa que las organizaciones culturales deben comprender y atender a diferentes segmentos de público.

Por otro lado, el posicionamiento de marca tiene que ver con el lugar que ocupa en la mente de los consumidores o la imagen que desea proyectar en ellos.⁸² De forma generalizada, podemos decir que el posicionamiento busca asociar a la marca con conceptos conocidos y adaptar los mensajes al público objetivo para poder ser percibida de la forma que la marca desea.⁸³ Esto significa que la imagen de marca no depende completamente de la marca, sino de cómo los públicos interpretan los elementos visibles de la marca, incluidos los valores asociados a ella.

Stanton, Walker y Etzel mencionan que el posicionamiento de un producto implica desarrollar la imagen que proyecta dicho producto según otros productos con los que compete.⁸⁴ Es decir, es la forma en la que, a través de diversas estrategias, la atención del

⁷⁶ P. Kotler y K. Keller, "Creación de brand equity", *ob. cit.*, p. 249.

⁷⁷ *Ibidem*, p. 190

⁷⁸ *Idem*

⁷⁹ A. Leal Jiménez y M. J. Quero Gervilla, "Captación y vinculación de públicos", *ob. cit.*, p. 89

⁸⁰ *Idem*

⁸¹ *Idem*

⁸² J. Fernández y F. Labarta, "Y la marca se hizo imagen", *ob. cit.*, p. 91

⁸³ *Idem*

⁸⁴ William Stanton, Michael Walker y Bruce Etzel, "Capítulo 9. Estrategias de mezcla de producto", *Fundamentos de marketing*, p. 249

consumidor se centra en un producto, lo que permite diferenciarlo de otros productos similares.⁸⁵ También se puede definir como el proceso mediante el cual una empresa establece cómo diferenciar su oferta de mercado para cada segmento objetivo y elige la posición que desea ocupar en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.⁸⁶

Para los museos es beneficioso conocer la percepción de sus públicos y visitantes, en qué lugar se encuentran y qué asociaciones mentales tienen referente a ellos, no solo en un sentido de competencia comercial, sino que puede ser que debido a un posicionamiento no deseado o una mala imagen causada por un descuido administrativo, los museos no lleguen a los públicos deseables o que el público que busca satisfacer sus necesidades culturales, artísticas o de entretenimiento, no tenga conocimiento del museo, es decir, pueden perder oportunidades importantes para expandir sus segmentos.

Leal y Quero sugieren que "la experiencia en cultura pone de manifiesto la importancia de la imagen del producto cultural en el consumo: no solo se consume por el placer o el disfrute, sino también por la imagen que el entorno percibe del producto o servicio."⁸⁷ En este sentido, la imagen del museo, en términos de su reputación general como de la percepción de sus exposiciones, juega un papel importante a la hora de atraer visitantes. Incluso podemos considerar que aquellos museos que han puesto atención en proyectar una imagen positiva y coherente en sus audiencias también tendrán asociaciones de relacionadas a la calidad de sus contenidos y la seriedad de la institución.

Conocer cómo te ven tus visitantes y públicos es importante para poder implementar estrategias de comunicación dentro del museo que sean capaces de proyectar la imagen que es deseable para cada museo, de lo contrario, se puede tener una imagen no necesariamente mala, pero si discordante de la identidad del museo, tal como fue el caso del Museo Reina Sofía. En 2018, Vacas Fernández realizó un estudio sobre la percepción del Museo Reina Sofía antes y después de la visita. La investigación reveló que la mayoría de los visitantes, tanto nacionales como extranjeros, tienen una imagen mayoritariamente positiva del museo,

⁸⁵ *Idem*

⁸⁶ P. Kotler y K. Keller, "Definición de marketing y del proceso de marketing", *ob. cit.*, p. 50

⁸⁷ A. Leal Jiménez y M. J. Quero Gervilla, "Captación y vinculación de públicos", *ob. cit.*, p. 94

asociando calidad y prestigio.⁸⁸ Sin embargo, los resultados también revelaron que según la modalidad y frecuencia de la visita la percepción del museo puede variar, pues aquellos visitantes libres suelen tener una visión más tradicional y elitista del museo, mientras que aquellos que toman el recorrido guiado consideran más su valor educativo y lo consideran inclusivo.⁸⁹ En este caso la misión del museo incluye su definición como un "museo de lo común", fomentando la solidaridad y relaciones no autoritarias, pero la investigación de Vacas mostró que hay una discrepancia entre su identidad institucional y la percepción de los visitantes.⁹⁰

Hacer coincidir la imagen y el posicionamiento del museo con su identidad institucional es crucial para lograr que el museo alcance sus metas efectivamente, lo que implica que en algunas ocasiones se hagan ajustes de las estrategias que ya se han implementado o incluir otras estrategias.

Continuando con el ejemplo del Museo Reina Sofía, en 2021, se estableció una alianza con Knom para realizar la creación de la identidad visual y la estrategia de marca para la Fundación Amigos del Reina.⁹¹ Esta colaboración tuvo el objetivo de crear una comunidad sólida de personas que apoyen el arte y lo acerquen a la sociedad, para ello, la agencia planteó que era necesario que el Museo y su Fundación estén relacionados entre ellos pero también se diferencien según su enfoque, pues mientras que el Museo tiene un tono más institucional, la Fundación se presenta con una vocación social y colectiva, con un enfoque en crear impacto y acercar el museo a la gente.⁹²

Para cambiar la percepción del público se llevó a cabo un proyecto en el que la identidad visual de la Fundación posee elementos de diseño dinámicos, tal como lo es el logotipo, que emula una puerta abierta, lo que simboliza esta actitud abierta del museo al arte, la creatividad de la gente y los niños, sumado al uso de colores vibrantes y un sistema gráfico adaptable.⁹³ Es así como la implementación de la Fundación Amigos del Reina

⁸⁸ Ángeles Vacas Fernández, "Conclusiones", *La Percepción De La Imagen Del Museo Reina Sofía: Estudio comparativo de los visitantes individuales en visita libre y visita guiada*, p. 115

⁸⁹ *Idem*

⁹⁰ A. Vacas Fernández, "Contexto: el museo MNCARS", *ob. cit.*, p. 42

⁹¹ José Quiros, "Así es la imagen de la Fundación del Museo Reina Sofía" en *Graficatessen*. [Página web]

⁹² *Idem*

⁹³ *Idem*

contribuyó a acercar al museo a su imagen y posicionamiento deseados, estando más alineados con su identidad.



Imagen 2. Branding de la Fundación Amigos del Reina. Fuente: Garficatessen
Imagen 3. Branding de la Fundación Amigos del Reina. Fuente: Garficatessen

Hasta este punto hemos propuesto conceptos propios del marketing que suman a la comunicación, particularmente a la institucional, pues están enfocados a establecer parámetros y lineamientos específicos para poder comunicar la identidad de dichas instituciones y, por tanto, establecer lazos con el visitante. Con enfoque más orientado al marketing, esta comunicación institucional también atiende al objetivo del museo de atraer visitantes y poder hacer más accesibles los contenidos del museo a los distintos públicos. Por tanto, podemos decir que es la comunicación institucional la que nos resulta de mayor interés dado que abarca tanto la comunicación interna del museo como la externa, incluyendo gran amplitud de las prácticas de marketing aquí propuestas.

1.4.2 Marketing digital para museos

En el entorno actual, una de las herramientas más efectivas en cualquier ámbito es el uso de las tecnologías actuales, especialmente los medios digitales y el internet. En esta misma línea, Wen y Bocur señalan que los museos y galerías cada vez más se benefician de tecnologías y tendencias en la web, gracias a que están conscientes de lo efectivo que es el marketing multimodal y las redes sociales, además de su bajo costo.⁹⁴ Asimismo, las

⁹⁴ Viorica Bucur Di Wen, "Multimodal Marketing", *Marketing the Finnish Aviation Museum through Multimodal Marketing and Social Media*, p. 20

campañas en redes sociales y el marketing digital ayudan a los museos a atraer la atención de consumidores potenciales y segmentos que no se consideran comúnmente interesados en los museos, pero que son activos en internet.⁹⁵

Rusillo, por su parte, también reconoce la creciente importancia que los museos le deben dar a las páginas webs, pues los usuarios de internet pasan cada vez más tiempo en estas.⁹⁶ Por lo que es necesario que la personalidad virtual de los museos ofrezca información, servicios y contenidos variados y enriquecedores.⁹⁷

Dicho lo anterior, el marketing digital resulta ser una herramienta clave para que los museos puedan desarrollar esta personalidad en línea, en primera instancia, la AMA indica que

El marketing digital se refiere a cualquier método de marketing realizado a través de dispositivos electrónicos que utilizan algún tipo de computadora, incluyendo los esfuerzos de marketing en línea realizados en Internet. En el proceso de llevar a cabo el marketing digital, una empresa puede aprovechar sitios web, motores de búsqueda, blogs, redes sociales, video, correo electrónico y canales similares para llegar a los clientes.⁹⁸

Si bien el marketing digital abarca diferentes aspectos, nuestra propuesta se enfoca en la creación y fortalecimiento de la presencia en internet de los museos, por lo que, de entrada, las redes sociales se definen como "un grupo de aplicaciones basadas en internet que se basan en la ideología y la tecnología de la Web 2.0 y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario."⁹⁹

Las estrategias de marketing en redes sociales son tan variadas y diversas como la creatividad de los equipos de cada empresa, sin embargo, a grandes rasgos implica crear contenido atractivo que los consumidores quieran compartir.¹⁰⁰ Esto trae diversos beneficios para las marcas, pero principalmente aumenta su visibilidad sin una inversión grande de recursos financieros. Es esencial prestar atención a los comentarios y feedback de los

⁹⁵ *Idem*

⁹⁶ S. M. Mateos Rusillo. "E - Comunicación", *ob. cit.*, p. 122

⁹⁷ *Idem*

⁹⁸ American Marketing Association, "What is Digital Marketing?" en *American Marketing Association. [Página web]*

⁹⁹ Andreas M. Kaplan y Michael Haelein, "What is Social media – and what is not?", *User of the world, unite! The challenges and opportunities of social Media*, p. 61.

¹⁰⁰ Diana Velazco, "Introducción al marketing interactivo", *Elementos del marketing digital*. Versión 1.1, p. 13

usuarios en redes sociales para responder de manera efectiva, generando confianza y fomentando el boca a boca positivo.¹⁰¹

Como parte de la función del Museo 2.0, las instituciones culturales y museos han usado cada vez más las redes sociales.¹⁰² Esto hace que los museos tengan una comunicación uno a muchos, llevándolo a una escala masiva permitiéndoles ser gestores de la relación que tienen con su audiencia.¹⁰³

El marketing digital les da a los museos la oportunidad de ser tan creativos como deseen al momento de crear sus estrategias, tal como cualquier empresa, no obstante, debemos reconocer que antes de pensar en estas posibles estrategias, los museos deben estar abiertos a incluir este tipo de estrategias dentro de sus prácticas diarias, por lo que tan solo con la creación de un perfil en redes sociales, los museos ya están tomando un paso hacia una comunicación más abierta.

De lo anterior, que el marketing de contenidos sea una de las herramientas más efectivas para crear un vínculo con los públicos además de tener una mayor presencia en línea. Fragoso determina que el marketing de contenidos es aquel que se basa en la creación y distribución de contenidos relevantes para poder atraer un público objetivo, este puede consistir en comics, blogs, podcast, libros, entre otros.¹⁰⁴ La clave está en generar contenido enfocado a la publicidad o de otra forma, publicidad disfrazada de contenido.¹⁰⁵ Gracias a que la cultura y el arte tienen una gran base para crear este contenido, resulta relevante para los museos implementar esta estrategia.¹⁰⁶

La implementación de diferentes estrategias de marketing digital puede ayudar a llegar mejor a las audiencias deseadas, es decir, los museos pueden usar tanto el marketing de contenidos, como pagar por publicidad en redes sociales, implementar campañas de E-mail marketing u otras estrategias al mismo tiempo y con diferentes objetivos, según se requiera, pero siempre deben ir encaminadas a objetivos claros y medibles, de lo contrario, el museo simplemente estaría desperdiciando recursos valiosos.

¹⁰¹ *Idem*

¹⁰² Ricardo Cano, "Museos y Uso de Redes Sociales" en *EVE*. [Página web]

¹⁰³ *Idem*

¹⁰⁴ María Fragoso Mora, *Marketing y comunicación cultural en España. Nuevas directrices para las estrategias actuales*, p. 11

¹⁰⁵ *Idem*

¹⁰⁶ *Idem*

Pese a que las estrategias en redes sociales han tomado un papel protagónico, no debemos olvidar del uso de las páginas web pues estas también son plataformas importantes al momento de brindar información sobre los museos a los visitantes e interactuar con ellos antes de la visita, además de posibilitar servicios como la compra de boletos y reservación de recorridos, e incluso proporcionar recursos educativos y de investigación, añadiendo un valor a la página y contribuyendo a la percepción que los visitantes tienen del museo.

El Rijksmuseum es ejemplo de este acercamiento a los visitantes, pues ha digitalizado más de 709,000 obras que tiene bajo su resguardo para ponerlas a disposición del público de forma gratuita en línea a través de su plataforma conocida como Rijks Studio, esta iniciativa se alinea con la tendencia creciente de museos que han optado por digitalizar sus colecciones, misma que ha cobrado aún más importancia en la era del coronavirus.¹⁰⁷

El portal de Rijks Studio es una plataforma a través de la cual los visitantes pueden acceder a la colección ya sea por búsqueda de artistas, tipo de obra, periodo o tiempo específicos, aparte de dar descripciones detallada, ayudando a que el visitante tenga un mayor enriquecimiento intelectual, esto destaca por el hecho de tener la mayor parte de sus obras digitalizadas con acceso libre, lo que permite que puedan ser descargadas y personalizadas por los usuarios, lo que fomenta una mayor participación del público.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Sofia Vargas, "709,000 Obras del Rijksmuseum ya están disponibles en línea de forma gratuita" en *My Modern Met*. [Página web]

¹⁰⁸ *Idem*

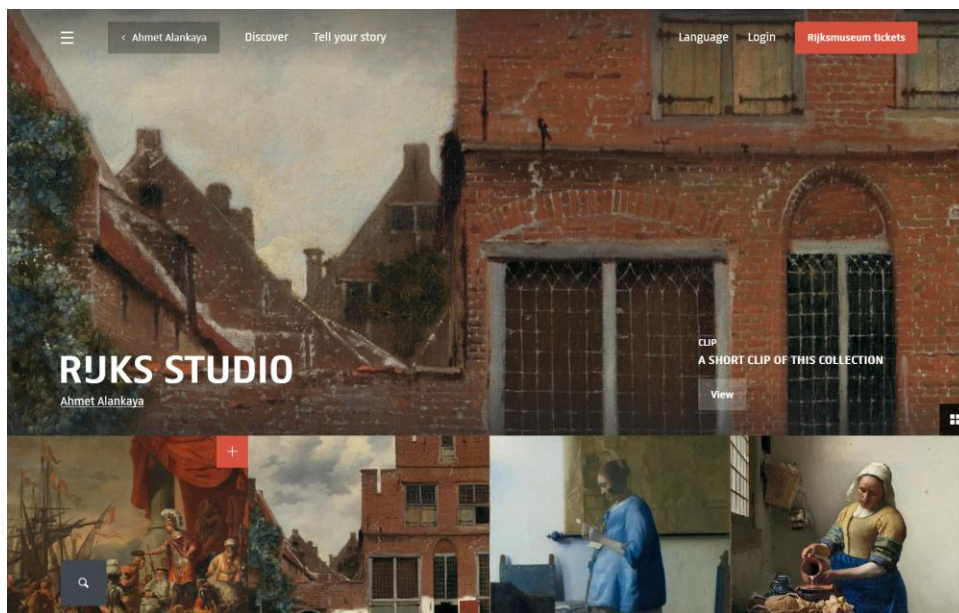


Imagen 4. Sitio Web Rijks Studio. Fuente: Rijksmuseum

El ejemplo del Rijksmuseum es excepcional respecto al uso de recursos en línea a su favor, no obstante, es sabido que no todos los museos tienen la capacidad tanto humana como financiera para llevar a cabo estas medidas, por lo que el uso de estrategias para redes sociales son una herramienta bastante provechosa que no requiere mucha inversión de recursos.

La implementación de las estrategias digitales de marketing cobra aún mayor relevancia para los museos no solo por su bajo costo y gestión accesible, sino que, en el contexto actual, se vuelven una extensión del museo y son el medio para posibilitar un tipo de interacción con el visitante, permitiéndoles explorar otras formas de relacionarse con ellos.

1.5 Investigación de mercados e investigación de públicos.

Desde la perspectiva del marketing cultural y, particularmente, la comunicación del museo está orientada hacia un enfoque en el visitante, por lo que conocer a los públicos es central. En este sentido, los museos no son ajenos a realizar investigaciones que busquen conocer las características de sus visitantes; de hecho, diversos expertos consideran que la definición de la American Alliance of Museums es la más aceptada para delimitar a estos estudios, los define como

El proceso de obtención de conocimiento sistemático de y sobre los visitantes de museos, actuales y potenciales, con el propósito de incrementar y utilizar dicho conocimiento en la planificación y puesta en marcha de aquellas actividades relacionadas con el público.¹⁰⁹

Estos estudios están principalmente dirigidos a conocer que tan efectivos son los contenidos del museo y su funcionamiento, lo que incluye la evaluación de exposiciones, incluyendo comportamiento del público, opiniones y todos los aspectos referentes a la exposición.¹¹⁰ Se diferencian de la evaluación de las exposiciones debido al enfoque que tiene cada uno, pues mientras los primeros se centran en estudiar al visitante como usuario, la segunda hace énfasis en el impacto de la exposición en diferentes públicos.¹¹¹

En el caso de México, la investigación de públicos ha ido ganando más reconocimiento en los últimos años, sin embargo, su consolidación ha sido un proceso precario, pues no se han logrado establecer como dinámicas permanentes dentro de departamentos específicos ni como una práctica generalizada dentro de los museos.¹¹²

El trabajo de Arturo Mozón es uno de los primero realizados en México en 1952, "Bases para incrementar el público que visita el Museo Nacional de Antropología", este fue pionero en toda Latinoamérica debido a su enfoque metodológico y en la importancia de conocer al público con el fin de aumentar la afluencia de visitantes en el museo, sumado a la mejora del proceso de aprendizaje.¹¹³ En este trabajo, Monzón concluye que se deben implementar medidas para aumentar las audiencias del museo, por lo que sugiere adoptar enfoques mercadológicos que estén centrados en los intereses del público, específicamente considera más importante centrarse en el interés educativos de estos, aunque el museo también debería tener un carácter recreativo.¹¹⁴

En el ámbito local, el trabajo realizado por Graciela Schmilchuk y Ana Rosas Mantecón sobre "Los públicos potenciales del Museo Poblano de Arte Virreinal", recibió el

¹⁰⁹ American Alliance of Museums como se citó en Ferran Urgell Plaza, "Que son los estudios de público", *Manual de estudios de público de museos*, p. 19

¹¹⁰ Ferran Urgell Plaza, "Que son los estudios de público", *Manual de estudios de público de museos* p. 20.

¹¹¹ *Idem*

¹¹² Leticia Pérez Castellanos, "Introducción", *Estudios sobre Públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?*, p. 13.

¹¹³ Eréndira Muñoz – Aréyzaga, *Desarrollo de estudios de públicos de museos en México. Una visión introductoria.*, p.8.

¹¹⁴ *Idem*

Premio Nacional de Investigación de Museos Miguel Covarrubias del INAH.¹¹⁵ Este estudio fue ejecutado por la empresa Investigación de Mercado y Asesoría S.A de C.V (IDM) y tuvo como objetivo la evaluación del mercado potencial y posicionamiento de lo que sería el Museo Poblano de Arte Virreinal entre visitantes locales y turistas.¹¹⁶

Por otro lado, Muñoz-Arézaga menciona que a lo largo de la historia de los estudios de público se han destacado principalmente 5 perspectivas:¹¹⁷

1. La **perspectiva conductista o etológica**: a través de la observación, esta perspectiva tiene un enfoque en el comportamiento de los visitantes dentro del museo y presta atención especial a aspectos como la duración de la visita y su preferencia por cierto tipo de exposiciones.
2. Perspectiva **sociodemográfica**: se preocupa por establecer las características de los públicos de los museos a través de muestreos sociodemográficos para conocer información como género, procedencia, horarios, temporadas y motivos de visita.
3. Perspectiva de **mercadotécnica**: esta se enfoca en comprender el nivel de satisfacción del usuario del museo, al considerarlo como un producto se analiza la reacción de diferentes públicos respecto a campañas publicitarias.
4. Perspectiva de **análisis del impacto del mensaje**: toma al museo como medio comunicativo y se interesa por estudiar los elementos del mensaje museográfico con fines tanto educativos como publicitarios.
5. Perspectiva **educativa**: esta es una de las más desarrolladas en los museos y se enfoca en la educación, buscando entender el proceso de aprendizaje dentro del museo, así como las características que lo condicionan.

¹¹⁵ Maylen Bourget Rivas, “Del esplendor virreinal al “quédate en casa”. Estrategias comunicativas en los museos de Puebla.” en *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, p. 102

¹¹⁶ *Ídem*

¹¹⁷ E. Muñoz-Arézaga, *ob., cit.*, pp. 3 – 4.

A partir de lo anterior, podemos darnos cuenta de la amplia necesidad de los museos por conocer diferentes aspectos de sus públicos, sin embargo, el enfoque mercadológico que han adoptado los museos queda demasiado corto para poder ser útil en el proceso de creación de estrategias mercadológicas y comunicativas, por lo que es necesario la optimización de estas investigaciones, a través de un enfoque integral. En este sentido, la investigación de mercados tiene un interés claro por recopilar y analizar información importante para el proceso de toma de decisiones, además de que permite comprender de forma más clara la situación de la empresa.¹¹⁸

Vargas destaca la importancia de llevar a cabo investigaciones de mercado pues lo define como el primer paso en el proceso de marketing, ya que permite identificar las necesidades del mercado, lo que ayuda a ajustar las estrategias de las empresas para satisfacer a sus clientes. facilitando a las empresas ajustar sus estrategias para satisfacer eficazmente a los clientes.¹¹⁹

Las investigaciones de público con enfoque hacia el impacto del mensaje y la función educativa son “una herramienta esencial para el control de la calidad de la actividad museística y para la búsqueda de soluciones de nuevas alternativas a las propuestas actuales.”¹²⁰

Por lo anterior, Kotler menciona que es común que la investigación en museos se ha enfocado en la evaluación de la calidad y los impactos de las exhibiciones, así como en el análisis de quiénes son los visitantes y cómo perciben su experiencia dentro del museo, lo que la convierte en una forma de investigación de marketing.¹²¹ Sin embargo, distingue que la investigación de marketing tiende a ser continua en el tiempo, mientras que la investigación museística tradicional se concentra en casos particulares.¹²²

No podemos negar la importancia de llevar a cabo estudios de público dentro de los museos, sea cual sea el enfoque, no obstante, queremos resaltar la necesidad de incluir diversas perspectivas en estas investigaciones, debido a que los resultados de estas son

¹¹⁸ Marcela Benassini, "Capítulo 1. Investigación de mercados", *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina*, p. 6

¹¹⁹ Amanda Vargas, "Conceptualización de la investigación de mercados", *Investigación de Mercados*, p. 17

¹²⁰ F. Urgell Plaza, "Que son los estudios de público", *ob. cit.*, p. 16.

¹²¹ N. Kotler y P. Kotler, "Uso de la investigación de mercado y de las herramientas de recopilación de información", *ob. cit.*, p. 189

¹²² *Idem*

herramientas útiles para tomar decisiones en diferentes áreas. Como se ha propuesto en páginas interiores, no se busca que los museos implementen estas estrategias al margen de sus procesos museográficos y museológicos, sino que las herramientas mercadológicas y comunicativas se integren a estos procesos.

Es por ello la importancia de establecer más de un objetivo al realizar una investigación de mercado, es decir, con el objetivo de ser más eficiente con los recursos del museo, al momento de llevar a cabo una investigación con respecto a sus visitantes y su contexto, es posible obtener resultados con diferentes enfoques que pueden servir para uno o más departamentos.

1.5.1 Herramientas para la investigación de mercados

Al proponer una investigación con el propósito recabar más de un tipo de información, es más que esencial establecer la problemática, pues de lo contrario, se puede llevar a cabo el proyecto de investigación en vano al no poder recabar la información necesaria.¹²³

Stanton, Walker y Etzel establecen que posterior a la definición del problema, es necesario llevar a cabo un análisis de la situación que lo rodea, de esta forma podemos obtener.¹²⁴ Una vez obtenidos los datos que permiten una mejor visualización del problema, se deberá establecer una hipótesis, lo que da una base sólida para recopilar y analizar los datos en etapas posteriores de la investigación.¹²⁵

Como siguiente paso se debe llevar a cabo una investigación informal, con información flexible sin la necesidad de mucha estructura, con el fin de tomar decisiones necesarias a partir de la información disponible, antes de continuar con la implementación de la investigación.¹²⁶

A partir de estos pasos y si aún el museo se encuentra en la necesidad de llevar a cabo investigación, será necesario establecer las fuentes de información, es decir primarias o

¹²³ Naresh K. Malhorata, "Definición del problema de la investigación de mercados", *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, p. 33.

¹²⁴ W. Sataton, M. Walker y B. Etzel, "Capítulo 7. Investigación de marketing e información de mercados", *ob. cit.*, p. 185

¹²⁵ *Ibidem*, p. 186

¹²⁶ *Idem*

secundarias.¹²⁷ Asimismo, se debe establecer si el tipo de investigación será de tipo cuantitativa o cualitativa, según sea las necesidades de las instituciones. En primera instancia, la investigación cualitativa puede servir en la fase exploratoria de la investigación, pero también cuando las investigaciones cuantitativas no llegan a ser concluyentes.¹²⁸

Por otra parte, la investigación cuantitativa se enfoca a la recopilación y análisis de datos numéricos y medibles, teniendo como objetivo obtener datos precisos sobre el comportamiento, opiniones y otras variables importantes en los públicos.¹²⁹ En estas investigaciones, las variables poseen valores numéricos, facilitando su análisis estadístico.¹³⁰

Para los museos, Urgell también propone estas dos perspectivas, especificando que la intención cuantitativa tiene como objetivo realizar el recuento de visitantes, permitiendo el análisis de aspectos como el número de visitas a lo largo del año, las diferencias según el mes, los días de la semana, las horas de mayor o menor afluencia y los cambios relacionados con nuevas exposiciones o piezas.¹³¹

En cuanto a métodos de investigación cualitativa, tanto con un enfoque de mercadeo como con un enfoque al público se presentan los siguientes tipos:

1. **Observación:** consiste en la recolección de datos primarios a través de observar situaciones, acciones y sujetos pertinentes al ámbito de estudio.¹³² Su principal característica es la posibilidad de obtener información de forma empírica sin interferir en las actividades cotidianas de los sujetos objeto de estudio.¹³³ En el caso particular del museo, la observación de los visitantes permite saber los lugares en los que se detienen, qué piezas atraen su atención, cuánto tiempo dedican a cada una y cómo circulan por el espacio.¹³⁴

¹²⁷ P. Kotler y G. Armstrong, "Capítulo 4: Gestión de la información de marketing para conocer los puntos de vista de los clientes", *ob. cit.*, p. 102.

¹²⁸ N. K. Malhorata, "Diseño de investigación exploratoria: investigación cualitativa", *ob. cit.*, p. 135 y 138

¹²⁹ M. Benassini, "Capítulo 7. Investigación De Motivaciones", *ob. cit.*, p. 156

¹³⁰ *Ibidem*, p. 172

¹³¹ *Idem*

¹³² P. Kotler y G. Armstrong, "Capítulo 4: Gestión de la información de marketing para conocer los puntos de vista de los clientes", *ob. cit.*, p. 103.

¹³³ P. Kotler y K. Keller, "Investigación de mercados", *ob. cit.*, p. 101

¹³⁴ F. Urgell Plaza, "Herramientas metodológicas para los estudios de público", *ob. cit.*, p. 81 - 83.

2. **Investigación etnográfica:** tiene como métodos tanto la observación como el uso de conceptos y métodos antropológicos y otras ciencias sociales. Su objetivo es obtener una comprensión del comportamiento de las personas y su cultura, es decir, estudiar el entorno y experiencias de los sujetos para poder encontrar aspectos no expresados o no evidentes mediante otras formas de investigación.

3. **Investigación por encuestas:** este es uno de los métodos más usados para la obtención de datos primarios, en particular información descriptiva. Consta de realizar preguntas concretas sobre comportamientos de compra, preferencias o conocimientos a los consumidores.¹³⁵
En el ámbito museístico, las encuestas se han utilizado en el área de los estudios de público principalmente con el propósito de indagar la caracterización y descripción minuciosa del público, la evaluación sistemática de variables que tienen que ver con la experiencia de la visita y el análisis de las reflexiones que realizan los visitantes respecto a su propio comportamiento durante la visita.¹³⁶

4. La **entrevista:** este método establece contacto directo entre el investigador y los sujetos que forman parte de la investigación.¹³⁷ Según el objetivo se pueden emplear entrevistas que van desde el tipo estructurada hasta aquellas que son focalizadas y abiertas.¹³⁸ La información que se puede obtener de las entrevistas son respecto a experiencias subjetivas y opiniones en las propias palabras del sujeto, lo que proporciona mayor comprensión de sus intereses a pesar de necesitar un análisis más elaborado.¹³⁹

5. **Focus group** o grupo de discusión: esta técnica consiste en reunir un pequeño grupo de personas seleccionadas a partir de sus características demográficas,

¹³⁵ P. Kotler y G. Armstrong, "Capítulo 4: Gestión de la información de marketing para conocer los puntos de vista de los clientes", *ob. cit.*, p. 106.

¹³⁶ F. Urgell Plaza, "Herramientas metodológicas para los estudios de público", *ob. cit.*, p. 68.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 84.

¹³⁸ *Idem*

¹³⁹ F. Urgell Plaza, "Herramientas metodológicas para los estudios de público", *ob. cit.*, p. 85.

psicográficas u otras características relevantes, con el fin de discutir a detalle temas de interés según el objetivo de la investigación.¹⁴⁰

Aquí sólo se han planteado las técnicas valoramos particularmente importantes al momento de implementar una investigación de mercados en un entorno cultural. Asimismo, nos damos cuenta de que los métodos de investigación para un enfoque comercial son iguales a los métodos de investigación de públicos que tradicionalmente se llevan a cabo en los museos. En ese sentido nos parece plausible que el museo pueda desarrollar proyectos de investigación que tengan diferentes enfoques y objetivos, pero que se lleven a cabo los mismos métodos. Esta situación demanda al museo que los diferentes departamentos colaboren para poder crear instrumentos que se adecuen a las necesidades particulares del museo, aprovechando de mejor manera sus recursos y estrategias tanto comunicativas cómo educativas.

1.6 Comportamiento del consumidor

Los hermanos Kotler destacan que, como cualquier organización, los museos afrontan cambios en su entorno, destacando tres primordiales: el entorno financiero, la competencia por los públicos y el choque entre las misiones de los museos con el mercado.¹⁴¹ Coincidimos con los autores cuando refieren que el tema de los públicos es especialmente crítico dado que compiten tanto con actividades de ocio doméstico como con otras actividades de ocio y culturales, además de otros museos, por lo que los museos deben prestar atención por atraer a nuevas audiencias, sobre todo a los segmentos más desatendidos, además de intentar conservar al público ya existente.¹⁴²

Aunado a esto, el enfoque hacia los visitantes ha sido el interés particular de los museos por un largo tiempo, por lo que es necesario que se incorporen métodos que permitan conocer más a sus públicos, planteando una herramienta que pueda ayudar a los museos a mejorar su relación con las audiencias.

¹⁴⁰ P. Kotler y K. Keller, "Investigación de mercados", *ob. cit.*, p. 101

¹⁴¹ N. Kotler y P. Kotler, "Capítulo 2. Retos estratégicos de los museos", *ob. cit.*, p. 85.

¹⁴² *Idem.*

En primera instancia Rivera, Arellano y Molero definen el comportamiento del consumidor como “el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades.”¹⁴³

Este proceso engloba desde el momento en el que se identifica una necesidad hasta el momento en el que se evalúa el nivel de satisfacción, además considera diferentes elementos que el individuo toma en cuenta para tomar una decisión de compra.¹⁴⁴

En el aspecto museológico se hace una distinción de los visitantes según su participación con el museo. A pesar de que el concepto de "usuario" suele usarse comúnmente para referirse al visitante, esto proviene de una perspectiva respecto a observar a los museos como instituciones públicas que ofrecen diferentes servicios a la comunidad.¹⁴⁵ Es cuando los individuos hacen uso de los servicios que el museo provee cuando podemos decir que se convierten en usuarios.¹⁴⁶ También se pueden considerar a otras empresas e instituciones como usuarios cuando acceden a sus recursos o cuando hacen uso de los espacios del museo.¹⁴⁷ Por otro lado, Blanco define al visitante como:

(...) tipo de usuario más específico que se nos muestra como un referente de nuestro quehacer profesional de museólogos al ser destinatario de la oferta cultural y educativa que hace el museo y especialmente del mensaje que se emite a través de la exposición.¹⁴⁸

Bajo este contexto, Hood citado por Urgell propone tres tipos de visitantes: los asiduos, que son aquellos que están interesados por parte educativa y de nuevas experiencias que proporciona el museo y visitan al mismo por lo menos tres veces al año.¹⁴⁹ Los visitantes ocasionales, que están interesados por la parte de ocio y actividades en grupo, así como la

¹⁴³ Jaime Rivera Camino, Rolando Arellano Cueva y Víctor Molero Ayala, "Capítulo 1. Conceptos generales del comportamiento del consumidor", *Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing*, p. 36

¹⁴⁴ *Ibidem*, pp. 36 y 37

¹⁴⁵ Angela García Blanco, "¿Usuarios o visitantes de museos?", *Museo V Jornadas de Museología*, p. 171

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 172.

¹⁴⁷ *Idem*

¹⁴⁸ *Idem*

¹⁴⁹ F. Urgell, "¿Quién viene a los museos?", *ob. cit.*, p. 29

interacción que proporciona el museo.¹⁵⁰ Y finalmente los no visitantes, siendo aquellos que carecen de experiencias en el museos porque tienen otro tipo de intereses de ocio.¹⁵¹

También se cita a Missouri, Packer, Ballantyne y Falk para distinguir el tipo de visitantes que acuden al museo dividiéndolos en cinco tipos según su interés: el explorador, el facilitador, el profesional/aficionado, el buscador de experiencias y el peregrino espiritual.¹⁵²

El visitante "explorador" es aquel motivado por la curiosidad y el interés por conocer acerca de una temática en particular y busca adquirir nuevos conocimientos. El visitante "facilitador" acude al museo para satisfacer las necesidades y deseos de otras personas y puede no estar tan involucrado en la experiencia del museo como el explorador.¹⁵³ Es decir, se trata de los acompañantes de aquellos visitantes que tienen un mayor interés en el museo.

El visitante "profesional o aficionado" se refiere al que está profundamente involucrado con el museo debido a su interés personal o profesional y busca compartir su conocimiento más allá de solo aprender por sí mismo.¹⁵⁴ El visitante "buscador de experiencias" es el que acude al museo buscando experiencias fuera de su cotidianidad y ve al museo como un espacio singular que puede ofrecer cosas únicas.¹⁵⁵ Finalmente, el "peregrino espiritual" es un visitante que acude al museo para reflexionar y contemplar, mostrando un gran respeto por el contenido del museo.¹⁵⁶

La catalogación e identificación del tipo de visitante al museo, así como los estímulos que podrían modificar su experiencia es importante, pues como Leal y Quero señalan las nuevas tecnologías y cambios en el entorno influyen en el comportamiento de las personas, además, no se trata solo de ofrecer productos culturales, sino de comprender qué significa y qué motiva a las personas a buscarlos.¹⁵⁷ De esta forma, el museo puede ofrecer diferentes experiencias según lo que busque la mayoría de sus visitantes considerando las características que poseen en su mayoría.

¹⁵⁰ *Idem*

¹⁵¹ F. Urgell, "¿Quién viene a los museos?", *ob. cit.*, p. 30

¹⁵² *Idem*

¹⁵³ F. Urgell, "¿Quién viene a los museos?", *ob. cit.*, p. 31

¹⁵⁴ *Idem*

¹⁵⁵ *Idem*

¹⁵⁶ *Idem*

¹⁵⁷ A. Leal Jiménez y M. J. Quero Gervilla, "El comportamiento del consumidor cultural", *ob. cit.*, p. 120

Para comprender el consumo cultural, se proponen tres enfoques: el interpretativo, que busca entender los significados; el tradicional, que explica la toma de decisiones del consumidor; y el enfoque del marketing, que predice las elecciones del consumidor.¹⁵⁸

Mientras que Colbert y Cuadrado proponen cinco aspectos clave para entender el comportamiento del consumidor cultural:

1. **Triada básica de individuo, producto y situación:** es uno de los principios básicos del comportamiento del consumidor que sostiene la dinámica de mercado y varía según la situación y motivaciones personales.
2. **Motivación:** Es considerada como el desequilibrio entre su estado actual y deseado., o también puede ser resultado de la promoción.
3. **Las variables personales:** Estas incluyen la implicación con el producto, la experiencia, factores sociodemográficos, personalidad y beneficios buscados.
4. **Procesos de decisión clave:** Estos incluyen la actitud, los procesos cognitivos, subordinados y afectivos, los hábitos y las compras por impulso.
5. **Variables situacionales:** Incluyen el periodo de tiempo en el que se realiza la compra, el tiempo disponible para realizarla, si es que existen grupos de referencia, el clima económico y el lugar de la toma de decisión.

159

Al poder conocer el proceso de toma de decisión de sus visitantes y público potencial, el museo puede establecer vínculos más fuertes con ellos, de tal forma, que incluso antes de entrar al museo, el visitante pueda comenzar su experiencia cultural. Por otro lado, también se pueden implementar estrategias que puedan atraer al visitante de forma más efectiva.

¹⁵⁸ *Ibidem*, p. 121.

¹⁵⁹ F. Colbert y M. Cuadrado, "Los comportamientos del consumidor", *ob. cit.*, pp. 97 – 111.

1.7 Visual merchandising

Juan Carlos Rico establece una relación entre el mundo del espacio comercial y las exposiciones artísticas, de forma que ambos campos se han influenciado a lo largo de la historia.¹⁶⁰

Si bien podemos remontarnos al origen del Visual Merchandising o escaparatismo, hasta el siglo XVIII, cuando se comenzaron a fabricar vidrieras para extender el espacio de los comercios al exterior, no es hasta el siglo XIX que se desarrollan los grandes almacenes en los que se pueden comprar diferentes tipos de productos en un mismo lugar, siendo, Bainbridge's en Eldon Square, en el centro de Newcastle, Inglaterra, el primero en su tipo, abierto en 1838.¹⁶¹

Es a principios del siglo XX cuando podemos ubicar una clara influencia del arte en el diseño comercial, pues en 1920 hay una gran actividad creativa en el mundo del arte y la moda que se extiende al escaparatismo, especialmente en París, donde los almacenes estuvieron llenos de influencias del Art Déco.¹⁶²

Rico menciona que, a pesar de que en un principio había una clara distinción entre los espacios comerciales industriales y culturales, en la última década podemos observar una evolución de la exposición comercial que ha incorporado elementos de la experiencia museística.¹⁶³ Por otro lado, aborda la complejidad del consumo de arte a lo largo de los siglos, relacionándolo con diferentes formas de presentar las obras con el propósito de adquirirlas.¹⁶⁴

Aunque en el caso de los museos, el objetivo no es la adquisición o venta de las obras expuestas, el visual merchandising es una herramienta clave para contribuir a diferentes aspectos de la exposición museística.

¹⁶⁰ Juan Carlos Rico, "4º parte: Los nuevos espacios comerciales, los nuevos museos", *La Exposición Comercial. Exponer para ver, demostrar y vender*, p. 8 y 22.

¹⁶¹ *Ibidem*, p. 8.

¹⁶² Tony Morgan, Visual Merchandising: escaparates e interiores comerciales como se citó en Jiménez Pérez, Gonzalo, *El escaparatismo y visual merchandising Como estrategias comerciales*, p. 7.

¹⁶³ J. C. Rico, "4º parte: Los nuevos espacios comerciales, los nuevos museos", *ob. cit.*, pp. 9 y 10.

¹⁶⁴ *Ibidem*, p. 10.



Imagen 5. Vitrina diseñada por Arthur Fraser que muestra inspiración clásica y de vestidos en maniqués sin cabeza. ca. 1912. Cortesía de los Archivos de Marshall Field's. Fuente: *Catálogo de exposición: The Art of Selling: A History of Visual Merchandising*.

En primera instancia, podemos definirlo como la forma de exhibir los productos de manera atractiva a los clientes, utilizando elementos como colores, iluminación u otros elementos decorativos, influyendo en la decisión de compra.¹⁶⁵ En suma, el Visual Merchandising permite contar una historia sobre la marca y mostrar sus valores.¹⁶⁶ Bayley y Baker lo definen como "el lazo de unión crucial entre la marca, el consumidor, el producto y el entorno."¹⁶⁷ En el caso del museo, podría traducirse a la unión del visitante, la obra y el museo, en un espacio que sea propicio para la experiencia educativa o estética. En términos generales, la exhibición del producto es el objetivo principal del Visual Merchandising.¹⁶⁸ Así como en el caso del museo sería exponer la obra.

La consideración del espacio, la iluminación, las vitrinas, las áreas de circulación y descanso, el color y la distribución de los objetos son elementos importantes tanto para la exposición comercial como para la museística. Podemos decir que difiere tanto en los objetos exhibidos como en el objetivo de hacerlo. Sin embargo, a continuación, enumeramos

¹⁶⁵ Visual Retail, *El manual de Visual Merchandising definitivo*, p. 2.

¹⁶⁶ *Idem*

¹⁶⁷ Sarah Bailey y Jonathan Baker. Moda y visual merchandising como se citó en Jiménez Pérez, Gonzalo, *El escaparatismo y visual merchandising Como estrategias comerciales*, p. 9.

¹⁶⁸ G. Jiménez Pérez, *ob. Cit.*, p. 9.

elementos de la exposición comercial de los cuales se puede beneficiar el diseño museográfico.

1. **Puntos focales:** para el escaparatismo es importante elegir una pieza o piezas que sobresalgan del resto de elementos- Si bien esto puede ser la prenda estrella de la colección, también pueden ir acompañados de carteles o maniqués y actúan como atractor o guía para que el comprador pueda observar detalladamente ciertos productos.¹⁶⁹ En el caso del montaje museográfico, sabemos que en ocasiones todo el discurso curatorial puede girar en torno a una o una serie de piezas, sin embargo, el propósito de tener diferentes puntos focales, sería atraer al visitante a elementos de la museografía que sean clave para su experiencia y que ayuden a cumplir con los objetivos de la exposición, haciendo el mensaje más efectivo.
2. **Visual storytelling:** en el caso comercial, contar una historia es una estrategia usada en diferentes áreas, con el propósito de conectar a un nivel más profundo con el cliente. Para el escaparatismo, es una forma de transmitir la esencia de una marca, crear una propuesta de valor y un diferenciador.¹⁷⁰ Para lograr esto, se debe trabajar en conjunto con especialistas de iluminación, diseño y gráficos publicitarios.¹⁷¹ Para las exposiciones del museo, esto está estrechamente relacionado con el guion curatorial, pues en conjunto con la museografía se debe dar vida a las ideas y conceptos planteados en el guion curatorial a través de decisiones visuales y espaciales, así como también se debe trabajar de la mano con expertos en iluminación y diseño.¹⁷² En ambos casos, la materialización de una narración es clave para lograr conectar con el visitante o comprador, además de considerar conceptos e ideas, estas deben ser llevadas a la realidad de forma armoniosa, coherente y cohesiva.

¹⁶⁹ Visual Retail, *El manual de Visual Merchandising definitivo*, p. 13.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 9.

¹⁷¹ *Idem*

¹⁷² P. Dever Restrepo y A. Carrizosa, "El proyecto museográfico", *ob. cit.*, p. 7.

3. **Áreas:** en este apartado resulta interesante establecer que tanto en el caso de la exposición comercial como en el de la exposición museográfica la circulación es y las áreas de descanso son vitales para que la experiencia del visitante o comprador sea satisfactoria. En este caso se trata más de disposiciones técnicas del espacio como distancias entre un muro y otro o un escaparate y otro. Solo nos queda mencionar que se debe considerar las áreas en las que el visitante comprador puede descansar, así como los recorridos que pueden hacer en el espacio evitando conglomeraciones de personas.

Al implementar sistemáticamente lineamientos establecidos en los manuales de Visual Merchandising de la mano con aquellos para montaje museográfico, podrían mejorar el proceso de planeación e implementación, así como optimizar el recorrido del visitante y su experiencia.

Como se ha podido observar a lo largo del capítulo, la comunicación es un elemento central de los museos, que influye tanto en su funcionamiento como en su percepción y relación con los visitantes. Además, los museos no son ajenos de ninguna forma a las estrategias de marketing para poder atraer a un mayor número de visitantes, pues, incluso cuando dentro del área museística no se nombren específicamente de esta forma, ya se están implementando de alguna forma. Asimismo, hay un precedente de distintos estudios que muestran como el uso estratégico de la comunicación y el marketing puede contribuir al posicionamiento de estos museos tanto como espacios expositivos como instituciones dinámicas.

Dada la necesidad de que los museos adopten un enfoque hacia la atracción de públicos cada vez más claro es que resulta importante hacer esta comparación entre conceptos mercadológicos y museísticos, pues convergen en distintos puntos. Esto es interesante debido a que, de forma más aceptable, el marketing ha adoptado estrategias museográficas, por ejemplo, en el caso del Visual Merchandising, que ha sido influenciado por las prácticas y tendencias de montaje en los museos. Esto podría abrir el panorama y visualizar una incorporación más explícita de las herramientas mercadológicas a los procesos museísticos.

El análisis que se presentó en este capítulo demuestra que es posible que los museos fortalezcan su identidad y generen experiencias más atractivas para el visitante a través de

estrategias comunicativas bien estructuradas. Además, es fundamental considerar que estas estrategias no comienzan fuera del museo ni se limitan a la publicidad, sino que están fundamentadas desde la propia conceptualización del museo como proyecto.

Una de las herramientas de las que se puede sacar mayor utilidad es la comunicación digital y el aprovechamiento de plataformas en línea, pues estas ofrecen oportunidades para ampliar la interacción con los públicos.

Asimismo, es importante resaltar que si bien se abordan herramientas mercadológicas que consideramos clave para contribuir a los objetivos del museo, aún hay una otros instrumentos que también podrían ayudar a este propósito. Sin embargo, cada caso demanda la elección de herramientas que le funcionen mejor según sus objetivos particulares, los cuales deben, además implementarse según sus posibilidades financieras y características propias.

Capítulo 2: Ciudad, cultura y museos: aproximación a Museos Puebla

En el presente capítulo se abordan tres aspectos fundamentales que tienen que ver con las características de nuestro objeto de estudio el Órgano Público Descentralizado denominado Museos Puebla. Como ya hemos señalado, se trata de un organismo que está conformado por veintiún recintos.¹⁷³

En primera instancia se aborda un breve perfil respecto a la importancia cultural de la ciudad de Puebla, ya que es en la capital en donde se encuentran la mayor parte de los museos que pertenecen al OPD. En esta primera parte se resaltan los nombramientos recibidos por instancias internacionales, ya que destacan y reafirman la riqueza cultural y artística que se posee la ciudad a nivel global.

En segundo término, se consideran distintos ejemplos de museos que se encuentran en la ciudad pero que no pertenecen al OPD y que consideramos importantes debido a las distintas estrategias comunicativas que han implementado con el fin de atraer a un mayor número de visitantes. Este análisis nos permite conocer la competencia directa que enfrentan los propios museos de la red además tomarlos como puntos de referencia para una propuesta de mejoras respecto a las prácticas de los museos del OPD.

El contexto cultural de la ciudad y el análisis de otros museos constituyen una parte esencial del entorno en el que se sitúa nuestro objeto de estudio, lo que nos permite tener una perspectiva amplia para poder implementar las acciones necesarias de promoción, comunicación y gestión que respondan mejor a las necesidades y características tanto de los museos como de sus públicos.

Finalmente, se atiende a una investigación realizada en ciertos museos que pertenecen a la red, la cual consiste en implementar el método de *Mystery Shopper* para evaluar aspectos

¹⁷³ A saber: 1. El Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán. 2. El Museo Regional Casa de Alfeñique. 3. El San Pedro Museo de Arte. 4. El Museo Taller Erasto Cortés. 5. El Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana. 6. El Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo. 7. El Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa. 8. El Museo José Luis Bello y González. 9. El Museo Internacional del Barroco. 10. La Biblioteca Palafoxiana. 11. Museo de la Evolución Puebla. 12. Sala Introdutoria a las 32 regiones de Puebla (antes Galería de Tesoros de Catedral). 13. Museo del Automóvil de Puebla. 14. Museo del Títere Marionetas Mexicanas. 15. El Museo Infantil de la Constanza. 16. El Museo de la Evolución Tehuacán. 17. Museo Regional de Cholula. 18. Fonoteca Vicente Teófilo Mendoza. 19. Fototeca Juan Crisóstomo Méndez. 20. La Casa de la Música de Viena en Puebla. 21. El Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar y Teresa.

clave en cuanto sus prácticas comunicativas, así como las experiencias del visitante. En suma, en este capítulo se profundiza en las características y la situación actual de la red.

2.1 Puebla como Ciudad Patrimonio

En 1987, el centro histórico de la ciudad de Puebla recibió el título de Patrimonio Cultural por parte de la UNESCO.¹⁷⁴ Este título se ostenta bajo la necesidad de proteger y ampliar la herencia cultural de las sociedades, que "no solo es sólo el conjunto de monumentos históricos, sino la totalidad dinámica y viva de la creación del hombre."¹⁷⁵ En este sentido, México tiene un total de 34 sitios dentro de la lista de Patrimonio Mundial, dentro de los cuales, 27 son culturales y el resto son naturales, el centro histórico de Puebla se encuentra dentro de los escenarios culturales de México.¹⁷⁶ Este nombramiento comprende 391 manzanas y 2 mil 619 edificios catalogados.¹⁷⁷

El criterio de selección que Puebla cumple para obtener este nombramiento es el (ii); que consiste en "exhibir un intercambio importante de valores humanos, durante un período de tiempo o dentro de un área cultural del mundo, sobre desarrollos en arquitectura o tecnología, artes monumentales, urbanismo o diseño de paisajes".¹⁷⁸ Y el (iv); "ser un ejemplo destacado de un tipo de edificio, conjunto arquitectónico o tecnológico o paisaje que ilustra (una) etapa(s) significativa(s) de la historia de la humanidad."¹⁷⁹

Según la UNESCO, Puebla destaca por su diseño urbano basado en un plano renacentista, mismo que fue inspiración para otras ciudades coloniales, además gracias a su ubicación, su característica arquitectura que mezcla el estilo europeo e indígena fue posible su exportación, asimismo, los edificios religiosos como la catedral y otros inmuebles destacados, como la Biblioteca Palafoxiana y casas con azulejos coloridos permanecen intactos.¹⁸⁰

¹⁷⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

¹⁷⁵ José Aurelio Cruz de los Ángeles, "Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la Humanidad" Percepción Ciudadana" en *International Journal of Scientific Management and Tourism*, pp. 275 - 276

¹⁷⁶ *Ibidem*, p. 276

¹⁷⁷ J. A. Cruz de los Ángeles "Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la humanidad" Percepción Ciudadana" en *ob. cit.*, p. 284

¹⁷⁸ [s. fma.], "Los criterios de selección" en *UNESCO*. [Página web]

¹⁷⁹ *Idem*

¹⁸⁰ [s. fma.], "Centro Histórico de Puebla" en *UNESCO*. [Página web]

Si bien la ciudad porta orgullosa este título, el nombramiento implica la responsabilidad de preservación del centro histórico, evitar alteración de la traza urbana y la rehabilitación de las edificaciones históricas, pues de otra forma, el título se podría perder.¹⁸¹ Para lograr este cometido se necesita del compromiso del estado y sus recursos.¹⁸²

En 2017 se llevó a cabo un estudio sobre la percepción ciudadana respecto al título ostentado por la ciudad. Dicho estudio revela que, para ese entonces, el 32% de la población encuestada¹⁸³ no tenía conocimiento de que la ciudad de Puebla tenía el nombramiento de Patrimonio cultural.¹⁸⁴ Y respecto a que acciones se podrían implementar para el cuidado de la zona de monumentos y mantener su nombramiento, el 24.1 % respondió que su área de acción sería de publicidad y difusión, el 17.8% se refirió a seguridad y vigilancia, posteriormente con un promedio del 15% respondió que promoción, mantenimiento y fomentar la cultura.¹⁸⁵

Una de las conclusiones de este estudio es que las autoridades, municipales, estatales e incluso internacionales, deben implementar acciones conjuntas para conservar el nombramiento de la ciudad como Patrimonio Cultural de la Humanidad, entre estas estrategias debería estar la de la promoción del nombramiento, pues esto contribuye al mantenimiento y postergación del nombramiento.¹⁸⁶

A pesar de que este estudio tiene poco más de 7 años, resulta importante destacar que el área de oportunidad respecto al nombramiento es no solo el mantenimiento de la zona, sino de promoción, difusión y publicidad. Además, esta falta de conocimiento de un nombramiento tan importante puede deberse a la deficiencia en las políticas culturales para crear estrategias que logren mantener y mejorar las condiciones de la ciudad para continuar

¹⁸¹ José Antonio Terán Bonilla, "Centro histórico de la ciudad de Puebla, Patrimonio Cultural Mundial de la Humanidad" en *Elementos*, p. 10.

¹⁸² J. A., Cruz de los Ángeles "Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la humanidad Percepción Ciudadana" en *ob. cit.*, p. 286.

¹⁸³ La muestra poblacional en la que se aplicó la entrevista consiste en 78% de personas que residen en la ciudad, 19% turistas nacionales y 3% de turistas internacionales. Además 50% fue de género masculino y 50% de género femenino.

¹⁸⁴ J. A., Cruz de los Ángeles "Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la humanidad" Percepción Ciudadana" en *ob. cit.*, p. 295.

¹⁸⁵ *Idem*

¹⁸⁶ J. A., Cruz de los Ángeles "Puebla, México "Ciudad Patrimonio de la humanidad" Percepción Ciudadana" en *ob. cit.*, p. 298.

con este título, así como una estrategia de comunicación y marketing que pueda impulsar los proyectos y políticas culturales.

Aunado a este reconocimiento, durante las últimas décadas, la ciudad experimentó un notable crecimiento de su infraestructura cultural, reafirmando su importancia cultural a nivel nacional.¹⁸⁷ Particularmente, durante el periodo de gobierno de Rafael Moreno Valle, que abarca del 2011 al 2017, se inauguran diez nuevos museos: el Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, la Galería Tesoros de Catedral de Puebla, el Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, el Museo Casa de la Música de Viena, el Museo Infantil de La Constanza Mexicana, Museo de la Casa del Títere y las Marionetas Mexicanas, el Museo de la Evolución y finalmente Museo Internacional del Barroco.¹⁸⁸ Esta gran expansión de diversos espacios expositivos marca un hito en la política cultural poblana, sobre todo tomando en cuenta que, históricamente, los esfuerzos de la gestión gubernamental se habían centrado en la recuperación y mantenimiento de inmuebles históricos por encima de innovaciones en sus colecciones y vínculos con el público.¹⁸⁹

Sumando a su política cultural, tan solo en 2015, Puebla obtuvo el nombramiento de Ciudad Creativa de Diseño y el de Smart City. El primer premio se otorgó por la UNESCO debido al gran número de proyectos creativos vinculados con el diseño urbano enfocados en mejorar la calidad de vida a través del desarrollo urbano enfocado en el ser humano y su estabilidad a través de la creatividad.¹⁹⁰ Con este nuevo nombramiento, la ciudad se comprometió a fomentar su vocación hacia el sector del diseño además de incorporar la cultura en sus planes de desarrollo.¹⁹¹ Para que se designé este título las ciudades deben cubrir siete aspectos: artesanía y artes populares, artes digitales, cine, diseño, gastronomía, literatura y música.¹⁹²

¹⁸⁷ Isabel Fraile Martín, “Puebla de los Ángeles: 30 años de patrimonio a través de su política museística”, en *Norba*, p. 51.

¹⁸⁸ *Ibidem*, pp. 60 - 62

¹⁸⁹ I. Fraile Martín, “Puebla de los Ángeles: 30 años de patrimonio a través de su política museística”, en *ob. cit.*, p. 60

¹⁹⁰ [s. fma.], Red de Ciudades Creativas "Puebla" en UNESCO. [Página web]

¹⁹¹ I. Fraile Martín, “Puebla de los Ángeles: 30 años de patrimonio a través de su política museística”, en *ob. cit.*, p. 61

¹⁹² [s. fma.], Red de Ciudades Creativas "Acerca de" en UNESCO. [Página web]

Por otro lado, nombramiento de Smart City por parte del Banco Interamericano de Desarrollo.¹⁹³ Según su página, una ciudad inteligente es aquella que tiene en el centro de su desarrollo a las personas incorpora tecnologías de la información y comunicación para la gestión urbana, además de estimular un gobierno que incluye la participación ciudadana lo que provoca mejorar el estilo de vida de sus habitantes.¹⁹⁴ Por otro lado, cada año desde el 2004 se lleva a cabo un congreso internacional organizado por la empresa Fira Barcelona, misma que se encarga de llevar una serie de ponentes que hablen del espacio urbano y su desarrollo.¹⁹⁵

No hay demasiada información sobre los procedimientos que se llevan a cabo para que una ciudad obtenga este nombramiento, y tampoco de los lineamientos y objetivos que tiene este título, por lo que podríamos decir que es un acuerdo entre grandes empresarios para nombrar darles un mayor renombre y participación en eventos internacionales a sus ciudades.

También durante el 2015, Moreno Valle anunció la campaña turística "Puebla es mi destino", que buscaba potencializar a Puebla como destino con numerosas atracciones culturales, a las que se sumarían otro gran número de atracciones por inaugurarse.¹⁹⁶ Esta estrategia sirvió como promoción de toda la gestión cultural – turística que se llevó a cabo durante su sexenio y que marcó un hito en la gestión cultural del estado.



Imagen 6. Logotipo de la campaña turística Puebla es mi Destino. Fuente: WordPress

¹⁹³ Emilia, Ismael-Simental, Anne Kurjenoja, Alberto López Cuenca y Leandro Rodríguez Medina, "Building the city through culture: Puebla's cultural urban assemblage (1987-2017), en *Social & Cultural Geography*, p. 11.

¹⁹⁴ [s. fma.], Ciudades sostenibles. Ciudades inteligentes en *BID*. [Página web]

¹⁹⁵ Klastos, ¡Qué inteligentes! Puebla y la marca SmartCity en *Lado B*. [Página web]

¹⁹⁶ Redacción, "Puebla es mi destino, nueva campaña turística" en *La Jornada de Oriente*. [Página web]

Puebla recibió otro nombramiento el 11 de diciembre de 2019, el proceso de elaboración de la talavera fue la primera técnica artesanal mexicana en ser nombrada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, además de ser la primera inscripción binacional de México y la primera manifestación cultural transcontinental de América Latina.¹⁹⁷ De la mano con España, se realizó esta inscripción de “Procesos artesanales para la elaboración de Talavera de Puebla y Tlaxcala, México, y la cerámica de Talavera de la Reina y el Puente del Arzobispo, España”.¹⁹⁸ Según los criterios de la UNESCO, el proceso de creación de este tipo especial de cerámica ha sido el mismo desde el siglo XVI y los conocimientos teóricos y prácticos se han transmitido de generación en generación.¹⁹⁹

En el marco de esta distinción, la entonces gerente del Centro Histórico, Graciela León, planteó de la mano con la Secretaría de Turismo estrategias que buscaban atraer un mayor número de turistas. León destacó la importancia de la educación patrimonial, por lo que se buscaba hacer talleres que dieran a conocer el proceso de la talavera.²⁰⁰ Además, Fabiana Briseño Suárez, la entonces secretaria de Turismo, destacó que este nombramiento representa un incentivo turístico, pues el estado se convierte en un destino lleno de historia, cultura y tradición.²⁰¹

Las distinciones que la UNESCO y otras instancias internacionales le ha otorgado a Puebla son muestra de la riqueza cultural que posee, sin embargo, también exige una gran responsabilidad no solo para la preservación del patrimonio, sino también para su promoción. Esto demanda políticas culturales capaces de proporcionar las condiciones necesarias para recibir turistas y visitantes locales sin perjudicar el patrimonio, así como proveerles una experiencia significativamente valiosa.

En la línea de promoción cultural enfocada al turismo, en 2020, durante la gestión del gobernador Miguel Barbosa Huerta, se presentó la marca turística "Puebla el Patrimonio de México", la cual prometió recuperar la seguridad del estado con el fin de aumentar los

¹⁹⁷ Gobierno de México, "La Talavera, Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad desde este 11 de diciembre" en *Gobierno de México*. [Página web]

¹⁹⁸ *Idem*

¹⁹⁹ *Idem*

²⁰⁰ Ricardo Juárez, "Comuna aprovechará nombramiento de la talavera por la Unesco para atraer turismo" en *Diario Cambio*. [Página web]

²⁰¹ Dorsia Staff, Talavera, Patrimonio cultural que incentivará Turismo" en *Dorsia*. [Página web]

números de los turistas a Puebla.²⁰² Asimismo, se expresó el potencial turístico a través de la herencia de los antepasados, englobando a los pueblos mágicos del estado y otros nombramientos antes mencionados.²⁰³



Imagen 7. Logotipo de marca Puebla el Patrimonio de México. Fuente: *El Economista*

Más recientemente, durante el 2022 se creó la marca "Tienes Ganas de Puebla", la cual tuvo como objetivo "dar una nueva identidad y enaltecer el orgullo de ser poblanos".²⁰⁴ Con esta propuesta se pretendió promover los atractivos culturales y turísticos, y con ellos la economía, pues presenta al estado como el mejor destino de México.²⁰⁵ Asimismo, la marca invita a todos los poblanos a ser parte de ella y que individualmente se contribuya al enriquecimiento de la marca para ser reconocida y de esta forma promover todos sus atractivos, desde cultura y turismo hasta tecnología y productores del campo.²⁰⁶

²⁰² [s. fma.], "Presenta Puebla nueva marca destino para promoción turística" en *Gobierno de Puebla*. [Página web]

²⁰³ *Idem*

²⁰⁴ La Jornada de Oriente, "Gobierno de Puebla presenta la marca turística "Tienes Ganas de Puebla"" en *La Jornada*. [Página web]

²⁰⁵ *Idem*

²⁰⁶ [s. fma.], "Tienes Ganas de Puebla" en *Tienes Ganas de Puebla*. [Página web]



Imagen 8. Logotipo de marca Tienes Ganas de Puebla. Fuente: Tienes Ganas de Puebla.

La gestión del Gobierno del Estado y la Secretaría de Cultura, de la mano con la de Turismo, han querido aprovechar el reconocimiento internacional de la riqueza cultural de Puebla a través de los nombramientos de la UNESCO y otras instancias, buscando sobre todo la difusión de estos con el fin de atraer a más visitantes. Sin embargo, los esfuerzos por construir a Puebla como marca, con todo lo que esto implica, parece no extenderse a difusión de los museos estatales, enfocándose únicamente en aquellas actividades que involucren una derrama económica mayor, como la gastronomía o el ecoturismo, dejando a los al margen de las distinciones que la ciudad ha obtenido, así como las necesidades de sus públicos y el seguimiento de posibles visitantes asiduos, no sólo en cuanto a comunicación sino también la estructura interna y planeación de sus contenidos a largo plazo.

Consideramos que el Gobierno del Estado y la gestión cultural son los responsables de plantear políticas culturales enfocadas a la educación y concientización de los públicos locales, la participación comunitaria e investigación del patrimonio cultural tangible del estado, así como fomentar un turismo responsable al mismo tiempo que trabaja de la mano con la secretaría de cultura para poder generar mayores ingresos a través del turismo. Lo anterior es sumamente importante ya que estos esfuerzos también deben verse reflejados en la dinámica museística. Finalmente, considerar los nombramientos y dinámicas turístico – culturales nos permite señalar la necesidad de implementar estrategias comunicativas que puedan abarcar las expectativas del visitante.

2.2 Otras prácticas de difusión y posicionamiento

Como se ha destacado en múltiples fuentes, Puebla es una de las ciudades culturales más importantes del país gracias al enorme legado histórico y artístico que no solo se limita al patrimonio arquitectónico, natural e inmaterial, sino que también abarca la riqueza y diversidad de colecciones de bienes muebles se ve reflejada en la enorme densidad museística y que destaca en todo el país.²⁰⁷

Esta abundancia en museos se remonta a inicios del siglo XIX, cuando el arquitecto José Manzo impulsó el primer proyecto para un espacio de conservación y exhibición de la ciudad en 1827 denominado *Museo de Antigüedades y Conservación de Artes y Oficios*, sentando las bases para el desarrollo museístico de la ciudad, que con el paso del tiempo se expandirá hasta conformar el panorama que hoy conocemos.²⁰⁸

Actualmente, según datos del Sistema de Información Cultural, la ciudad tiene treinta y ocho museos, de los cuales dieciséis pertenecen al OPD Museos Puebla.²⁰⁹ De acuerdo con su tipo de administración encontramos que diez museos pertenecen a asociaciones civiles, fundaciones o instituciones de carácter privado, nueve forman parte de la Secretaría de Cultura y del Instituto Nacional de Antropología e Historia o de alguna otra secretaría y finalmente cuatro son museos universitarios.²¹⁰ Cabe mencionar que algunos espacios expositivos y museos de creación reciente no son considerados dentro de esta plataforma de información.

Con tal densidad de museos en la ciudad es necesario abordar aquellos museos que están bien posicionados entre el público, ya sea gracias a su larga historia o por sus estrategias de comunicación. En este sentido, dentro de los museos de carácter privado, por un lado, destacamos el Museo José Luis Bello y Zetina por su gran legado de coleccionismo en Puebla y cuyo acervo está conformado por parte de la colección de la familia Bello.²¹¹ Esta casa museo tiene una larga trayectoria que permanece arraigada en la memoria de los poblanos, a

²⁰⁷ Isabel Fraile Martín, “Una ciudad y múltiples patrimonios, la riqueza museística de Puebla a través del tiempo” en *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, p. 23.

²⁰⁸ *Ibidem*, pp. 25 y 26.

²⁰⁹ [s. fma.], Museos en Puebla en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

²¹⁰ [s. fma.], Datos abiertos en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

²¹¹ I. Fraile Martín, “Una ciudad y múltiples patrimonios, la riqueza museística de Puebla a través del tiempo” en *ob. cit.*, p. 44.

pesar de que la visibilidad actual es reducida debido a su escasa publicidad y a que su entrada pasa desapercibida en muchas ocasiones, limitando su público principalmente a visitantes locales o conocedores. No obstante, su pertenencia a la red internacional de Casas Museo del ICOM le concede un valor adicional, pues reconoce la importancia de su acervo y a su labor de conservación.²¹²

Por otro lado, uno de los museos más destacados en la ciudad es el Museo Amparo, cuyo acervo inicial estuvo conformado por piezas particulares de arte mexicano pertenecientes a la colección personal Manuel Espinosa Yglesias.²¹³ Actualmente este museo tiene como compromiso "conservar, investigar, exhibir y divulgar el arte prehispánico, virreinal, moderno y contemporáneo de México."²¹⁴ Tal como su página de información lo indica, es un centro cultural muy importante en el país y cuenta con un amplio programa de actividades académicas, artísticas, educativas y lúdicas dirigidas a todo tipo de públicos.²¹⁵

Destaca este museo particularmente por la atención que le da a sus plataformas digitales, las cuales, además de encontrar información como los horarios y ubicación, también es posible conocer la colección en línea, los servicios y su cartelera e incluso comprar en línea productos de la tienda. En cuanto a las estrategias de comunicación físicas, el museo no solo cuenta con pendones fuera del edificio, sino que hay una serie de señalética en las calles aledañas para indicar el camino hacia el museo. Finalmente, respecto a este museo, estimamos que los servicios extras además de sus exposiciones, como la terraza, la cafetería, la tienda y la biblioteca, suman considerablemente a la relación con un público local, con el que logran conectar de diferentes formas según sus intereses, sumados a la colección del museo.

²¹² *Idem*

²¹³ I. Fraile Martín, "Una ciudad y múltiples patrimonios, la riqueza museística de Puebla a través del tiempo" en *ob. cit.*, p. 45.

²¹⁴ [s. fma.], Acerca del Museo en *Museo Amparo*. [Página web]

²¹⁵ *Idem*



Imagen 9. Terraza del Museo Amparo. Fuente: Museo Amparo.

Imagen 10. Tienda del Museo Amparo. Fuente: Red social X.

También debemos destacar la postura que tomó el museo ante la pandemia mundial de SARS-CoV-2, que, como sabemos, obligó a los museos a cerrar sus puertas indefinidamente, representando una problemática ante el impedimento de asistencia presencial a sus instalaciones.²¹⁶ En este contexto, su respuesta fue sobresaliente, pues en principio ya se contaba con una página web actualizada y presencia en todas las redes sociales, lo que facilitó la transición de iniciativas presenciales a una modalidad en línea, implementando programas gratuitos que fueron planeados especialmente en el contexto de la pandemia. Aunado a esto, se puso en marcha la página web museoamparo.online que se destinó particularmente a la difusión de acervo documental y material creado de sus colecciones.²¹⁷

²¹⁶ Maylen Bourguet Rivas, *Del esplendor virreinal al “quédate en casa”. Estrategias comunicativas en los museos de Puebla*”, en *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, p. 106.

²¹⁷ *Ibidem*, p. 112



Exposiciones digitales



Inicio » Exposiciones



PUEBLA VIRREINAL
27 AÑOS DOCUMENTALES



Imagen 11. Exposiciones digitales del sitio museoamparo.online. Fuente: Museo Amparo.

Dado que la ciudad tiene una gran tradición universitaria, los museos administrados por las instituciones de educación superior son un sector importante que destaca por su labor de conservación, difusión e investigación de su patrimonio. Sus colecciones tienden a coincidir en tres puntos: acervo conformado por objetos vinculados al aprendizaje, compilaciones histórico-artísticas y finalmente piezas de arte contemporáneo.²¹⁸ Cabe destacar que Puebla el cuarto lugar a nivel nacional en cuanto museos universitarios se refiere, cuenta con nueve espacios expositivos de este tipo.²¹⁹

En cuanto a estos museos, destacamos las diversas formas que tienen de conectar con sus comunidades, siendo espacios en los que los propios estudiantes son parte importante de la programación que ofrecen, contribuyendo de este modo a crear una atmósfera colaborativa en la que ellos mismos, los estudiantes de la institución, les genere un sentido de pertenencia.

²¹⁸ I. Fraile Martín, “Una ciudad y múltiples patrimonios, la riqueza museística de Puebla a través del tiempo” en *ob. cit.*, p. 32

²¹⁹ Diana Martínez Ibáñez, “Un Recorrido Por Los Museos Universitarios En Puebla: Particularidades Y Aportaciones A La Escena Cultural Poblana” en *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, p. 123.

Como el caso del Museo UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla) cuya oferta abarca, entre otras propuestas, una vinculación académica y social teniendo especial interés en relacionar a los universitarios con su programa estrechamente ligado a su universidad.²²⁰ O como es el Museo Urbano Interactivo del Tecnológico de Monterrey Puebla, cuyo interés está inclinado hacia promover el talento universitario con el objetivo de influir en la sociedad.²²¹

Como ejemplo particular de los museos universitarios, se distingue el Museo Universitario Casa de los Muñecos, cuya importancia radica en su amplia colección pictórica y de aparatos científicos, además de su propio edificio, uno de los más representativos del centro histórico patrimonio de la humanidad, además de ser el museo insignia de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y una de las mejores colecciones pictóricas de toda la sociedad poblana.²²²

Las propuestas comunicativas desarrolladas a día de hoy por este museo en lo particular enlazan con lo que mencionábamos con anterioridad, la importancia de desarrollar nuevos contenidos que sean de interés para un público más amplio, además de explorar otros medios de difusión.²²³ En este sentido destacamos particularmente su estrategia de marketing de contenidos que realiza a través de una serie de videos que abordan una obra de su colección a la semana. En el formato de video corto propio de la plataforma de TikTok, el museo aborda la interpretación de la obra, el tema, el autor, la composición y otros datos que aportan al visitante información que además de generar conocimiento, genera curiosidad para realizar la visita. A pesar de que este es el contenido más destacable del perfil del museo, también se utiliza este medio para realizar promoción de las exposiciones, actividades e incluso hacer publicaciones cómicas que apelan a la familiaridad, haciendo que el espacio no se muestre inalcanzable y lejano, sino reconocible e identificable con un público joven.

²²⁰ *Ibidem*, p. 129 y 131.

²²¹ *Ibidem*, 134.

²²² Cristóbal Rodríguez Ocegüera, “El caso del Museo Universitario Casa de los Muñecos de la BUAP: campaña de marketing para potencializar la llegada de públicos”, en *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, p. 151

²²³ *Ibidem*, p. 158.

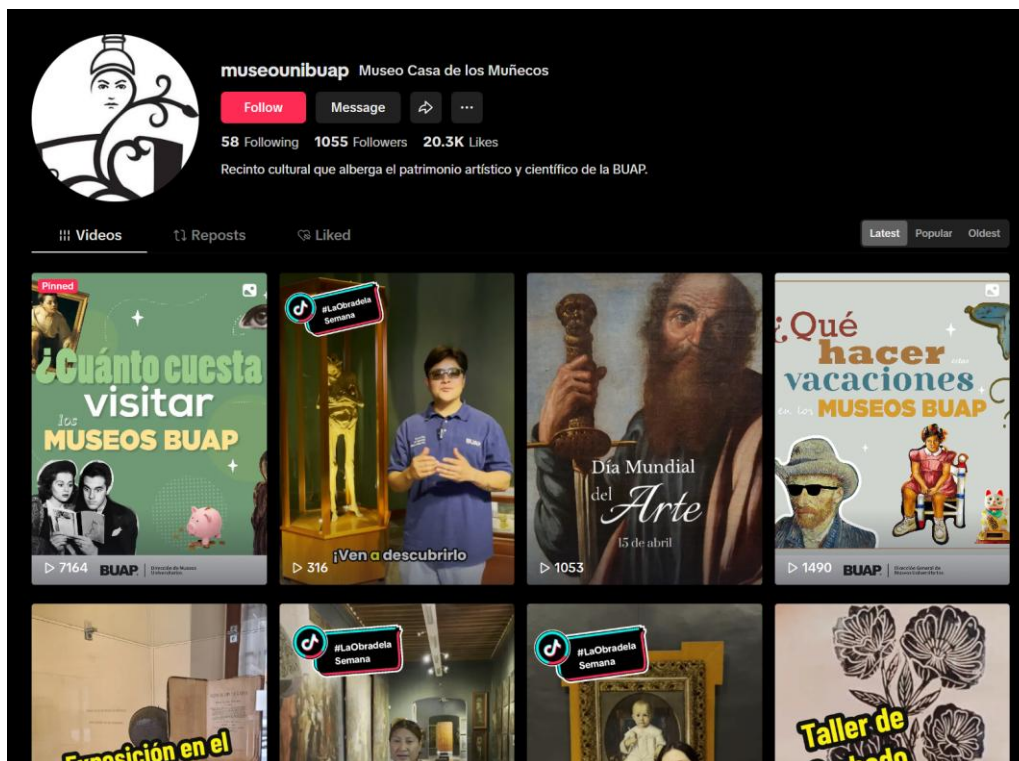


Imagen 12. Perfil del Museo Universitario Casa de los Muñecos en TikTok. Fuente: Red social TikTok

A nivel nacional, destacamos el caso del Museo Arocena, en Torreón Coahuila, este es una casa museo que se encuentra frente a la Plaza de Armas de la ciudad, su colección abarca obras de arte virreinal, europeo y mexicano e incluye salas de historia regional y su acervo tiene su origen en las colecciones particulares de la familia Arocena.²²⁴ Destaca en la página del museo las visiones para el 2026, dentro de las que se menciona el entenderse como un centro de cultura que abarca desde la contemplación hasta la participación, el diálogo y la construcción colectiva de conocimiento, además de integrarse con su entorno físico y su entorno social.²²⁵ Nos parece importante mencionarlo, ya que, por un lado, el plantear una serie de visiones actualizadas para años consecutivos refleja una actitud abierta al cambio y a mantenerse a la vanguardia. Con ello se transmite una idea de continuidad, de propósito y de pertenencia que se comparte públicamente con la comunidad. Asimismo, destaca el interés del museo por formar parte de la sociedad de forma activa y tomar un papel central en el desarrollo de la comunidad local. Para ello, una de sus estrategias empleadas fue la llamada

²²⁴ [s. fma.], El museo en *Museo Arocena*. [Página web]

²²⁵ *Idem*

Fiesta en la calle, en la cual, mientras que adentro del museo se llevaban a cabo recorridos nocturnos, fuera de él, en la calle aledaña se llevaba a cabo una fiesta, con música y comida de la región. Todas estas acciones conforman el evento que se llevó a cabo para inaugurar una de sus exposiciones temporales sobre arte contemporáneo.²²⁶ Además sus redes sociales actualizan su contenido de manera regular, no solo publicando información acerca de las exposiciones o programación, sino que publica sobre sus visitantes, colaboradores y artistas, reforzando su vínculo con el público.



Imagen 13. Salas del Museo Arocena en el marco del evento "Fiesta en la Calle". Fuente: Red social Instagram.

Imagen 14. Evento "Fiesta en la Calle" del Museo Arocena. Fuente: Red social Instagram.

Imagen 15. Salas del Museo Arocena en el marco del evento "Fiesta en la Calle". Fuente: Red social Instagram.

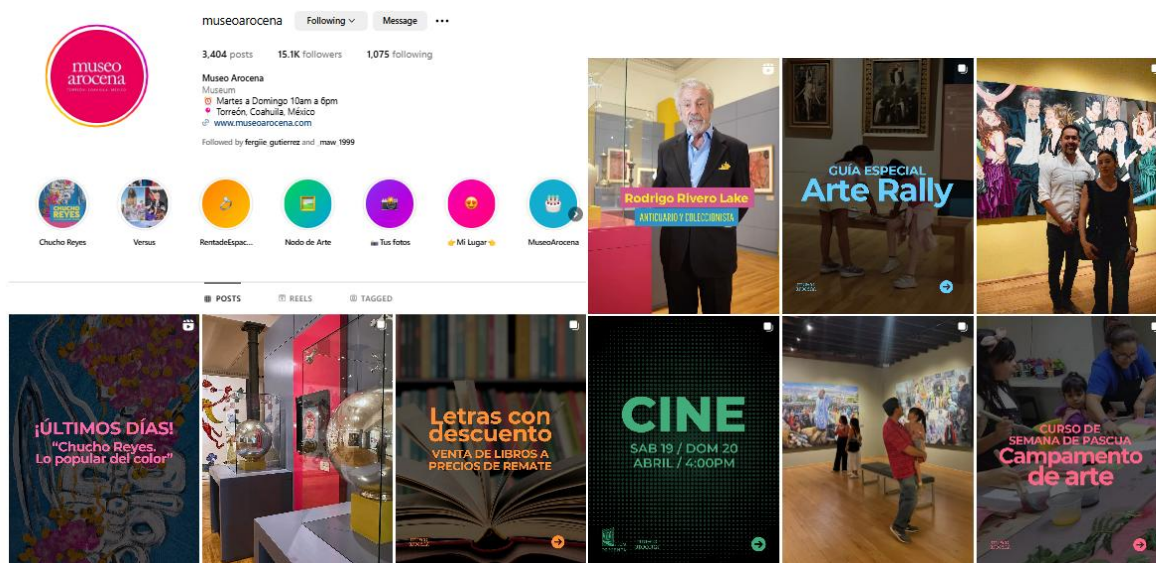


Imagen 16. Perfil de Instagram del Museo Arocena. Fuente: Red social Instagram.

²²⁶ Gabriel Acosta, "Fiesta en la calle: música, arte y comida en el Museo Arocena de Torreón" en *POSTA*. [Página web]

En cuanto a museos universitarios, el panorama nacional nos invita a valorar el Museo de las Artes de la Universidad de Guadalajara pues destaca no solo por su vinculación con los estudiantes, sino con las relaciones que establece más allá del ámbito universitario. El museo tiene su origen a partir de la búsqueda de destacar dos obras de José Clemente Orozco, ofreciendo un espacio cultural para los jaliscienses.²²⁷ En 2019 el MUSA albergó más de 900 objetos para la exposición llamada *En casa con mis Monstruos*, del director de cine Guillermo del Toro la cual tenía como objetivo mostrar aquellas piezas que han servido de inspiración para el director y su proceso creativo.²²⁸ Se reportó que la exposición recibió a más 200 mil personas, nacionales y extranjeros, siendo esta la exposición más visitada del año señalado.²²⁹ En este caso el hecho de que se presentara una exposición de tal magnitud y sobre todo, de la mano de un jalisciense tan querido como lo es Guillermo del Toro, fue sin duda la razón de porqué atrajo a tantas personas. Al igual que el Museo Nacional de los Ferrocarriles Mexicanos en Puebla, MUSA de Guadalajara, adoptó un tema interesante para muchas personas, más allá de su público universitario y estableció alianzas estratégicas que atrajeron a otros sectores. Nos parece que este tipo de disposiciones son clave para mantener a los distintos públicos interesados y diversificar sus visitantes. Muestra de ello es el hecho de que en 2024 se rompió el récord de visitantes, cerrando el año con 154 mil 872 visitantes.²³⁰ En ese año se establecieron otras colaboraciones como con el Museo Franz Meyer con la exposición “Los secretos del color” y en el ámbito internacional colaborando con el gobierno de España con “Foodscapes”, entre otras.²³¹

²²⁷ [s. fma.], Historia en MUSA. [Página web]

²²⁸ Rodrigo de N. Colmenares, “En casa con mis monstruos de Guillermo del Toro” en *Coolhuntermx*. [Página web]

²²⁹ Alicia Preza Marín, “En Casa con mis Monstruos la exposición más visitada en Gdl en 2019” en *UDGTV*. [Página web]

²³⁰ Héctor Fernando Navarro Vázquez, “MUSA rompe récord de asistencia en 2024” en *Informador MX*. [Página web]

²³¹ *Idem*



Imagen 17. Fachada del MUSA en el marco de la expoición "En Casa con mis Monstruos". Fuente: Milenio

Los ejemplos mencionados nos sirven para reconocer lo que los museos fuera de la red realizan en cuanto a estrategias de comunicación. En ellos resalta su interés en la creación de comunidades más allá de públicos, lo que permite establecer una relación más familiar con los visitantes y lograr que aquellos que aún no han visitado el museo se motiven a hacerlo, ya sea por las actividades extras que realicen, por otros servicios que ofrecen o las alianzas que tienen.

2.3 El Organismo Público Descentralizado denominado Museos Puebla

Para poder abordar nuestro objeto de estudio, es necesarios remontarnos a su origen. En principio, cabe mencionar que, dentro de las políticas culturales implementadas en el sexenio de Moreno Valle, que va del 2011 al 2017, se destaca la creación del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes (CECAP), que fue establecido el 14 de febrero de 2011, con el objetivo de formular, coordinar y evaluar la política cultural de la entidad.²³²

Hubo cambios frecuentes en la dirección del CECAP, incluso su generó críticas por falta de transparencia y estabilidad, sin embargo, durante el tiempo que se encargó de la gestión de las políticas culturales, se realizaron numerosos eventos como el 150 Aniversario de la Batalla del 5 de Mayo y promovió proyectos culturales alineados con el desarrollo económico y turístico.²³³

Con el inicio de una nueva administración de gobierno a cargo de Toni Gali Fayad, que abarca de febrero de 2017 a finales de 2018, el CECAP pasa nuevamente a ser elevada como secretaría, sin embargo, dicha estructura es compartida, conformándose como Secretaría de Cultura y Turismo, centrándose principalmente al aspecto turístico.²³⁴ En esta breve gestión, se designó a Roberto Trauwitz para encabezar la reinstaurada Secretaría y Moisés Rosas quedó a cargo de la Subdirección de Cultura.²³⁵ Es dentro de estas modificaciones que se decidió crear el OPD Museos Puebla, indicando un enfoque separado para la gestión de museos, al no integrarse directamente a la nueva secretaría y su creación fue consolidada el 27 de enero de 2017.²³⁶

Consideramos que la red de museos del OPD se establece sobre una base administrativa, es decir, el motivo de agrupar los museos dentro de esta red no está basada en cuestiones como temas o museografía similares, sino que se forma a partir de facilitar la gestión de los museos que son pertenecientes al estado.

²³² Maylen Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *Políticas culturales y museos estatales en Puebla, 1993 – 2020*, p. 106.

²³³ *Ibidem*, pp. 107 – 109.

²³⁴ I. Fraile Martín, "Puebla de los Ángeles: 30 años de patrimonio a través de su política museística", en *ob. cit.*, p. 64.

²³⁵ *Idem*

²³⁶ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 111

Según la página oficial de Museos Puebla, su misión la definen de la siguiente manera: "Museos Puebla conserva, resguarda y difunde el patrimonio histórico y cultural de la entidad para fortalecer su identidad, cultura y memoria, creando experiencias singulares que generan la mediación entre cada ciudadano y este patrimonio."²³⁷

Mientras que su visión es:

Consolidar al Estado de Puebla como un referente nacional e internacional de las diferentes expresiones culturales generadas entre sociedad y gobierno, con un modelo de gestión de museos basado en la conservación preventiva, distinguiéndose por la calidad de sus servicios y actividades diferenciadas, posicionándose como un recurso educativo a través de propuestas innovadoras orientadas al turismo cultural de calidad.²³⁸

De la definición de su misión y visión, ambas coinciden en la calidad de sus prácticas: "Creando experiencias singulares que generan la mediación entre cada ciudadano y este patrimonio" y "distinguiéndose por la calidad de sus servicios y actividades diferenciadas, posicionándose como un recurso educativo a través de propuestas innovadoras orientadas al turismo cultural de calidad". Esto refleja un claro enfoque orientado a la percepción y posicionamiento de la ciudad como destino turístico preferido a través de sus instituciones museísticas, por lo que intuimos la apertura de Museos Puebla a desarrollar estrategias que mejoren la comunicación y relación con sus visitantes.

Museos Puebla abarca un total de 21 recintos, de los cuales 19 se encuentran en la capital poblana: Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán, Museo Regional Casa de Alfeñique, San Pedro Museo de Arte, Museo Taller Erasto Cortés, Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa, Museo José Luis Bello y González, Museo Internacional del Barroco, Biblioteca Palafoxiana, Museo de la Evolución Puebla, Sala introductoria a las 32 regiones de Puebla (antes Galería de Tesoros de Catedral), Museo del Automóvil de Puebla, Museo del títere y Museo infantil de la Constancia. Mientras que dos se encuentran en otros municipios, Museo de la Evolución Tehuacán y Museo Regional de Cholula.

²³⁷ [s. fma.], Nosotros en *Museos Puebla*. [Página web]

²³⁸ *Idem*

Asimismo, es importante destacar el carácter gubernamental de nuestro objeto de estudio, pues esto implica tanto fortalezas como obstáculos, entre los cuales se destaca el cambio de administración y las modificaciones que esto conlleva, desde una identidad gráfica hasta la rotación de personal, entre otras transformaciones que conlleva el propio cambio de gobierno. No obstante, una de las mayores ventajas es la percepción del visitante respecto al hecho de pertenecer al gobierno estatal, pues esto también implica un cierto nivel de calidad de los servicios y exposiciones.

Finalmente, si bien podemos decir que los museos de nuestro objeto de estudio no tienen semejanza uno con el otro en temas ni museografía o colecciones, debemos concebirlos como una red debido a su administración, es decir, todos son gestionados por un solo ente. No obstante, es necesaria cierta independencia y autonomía de cada museo para poder llevar a cabo sus propias estrategias según sus características y objetivos específicos.

Sabemos que Museos Puebla tiene un área de comunicación como cualquier otra instancia gubernamental que sigue lineamientos específicos en este tema, sin embargo, en su organigrama no aparece ningún departamento destinado a atender este aspecto. Asimismo, no podemos descartar que cada museo cuente con encargados de comunicación, pero la falta de este departamento en el organigrama general resulta inquietante, pues en principio, indica que las actividades relacionadas con la dimensión comunicativa están implícitas en otras áreas, lo que muestra que la comunicación para el OPD Museos Puebla no es una cuestión fundamental siendo que desde nuestra lógica es imposible prescindir de esta.

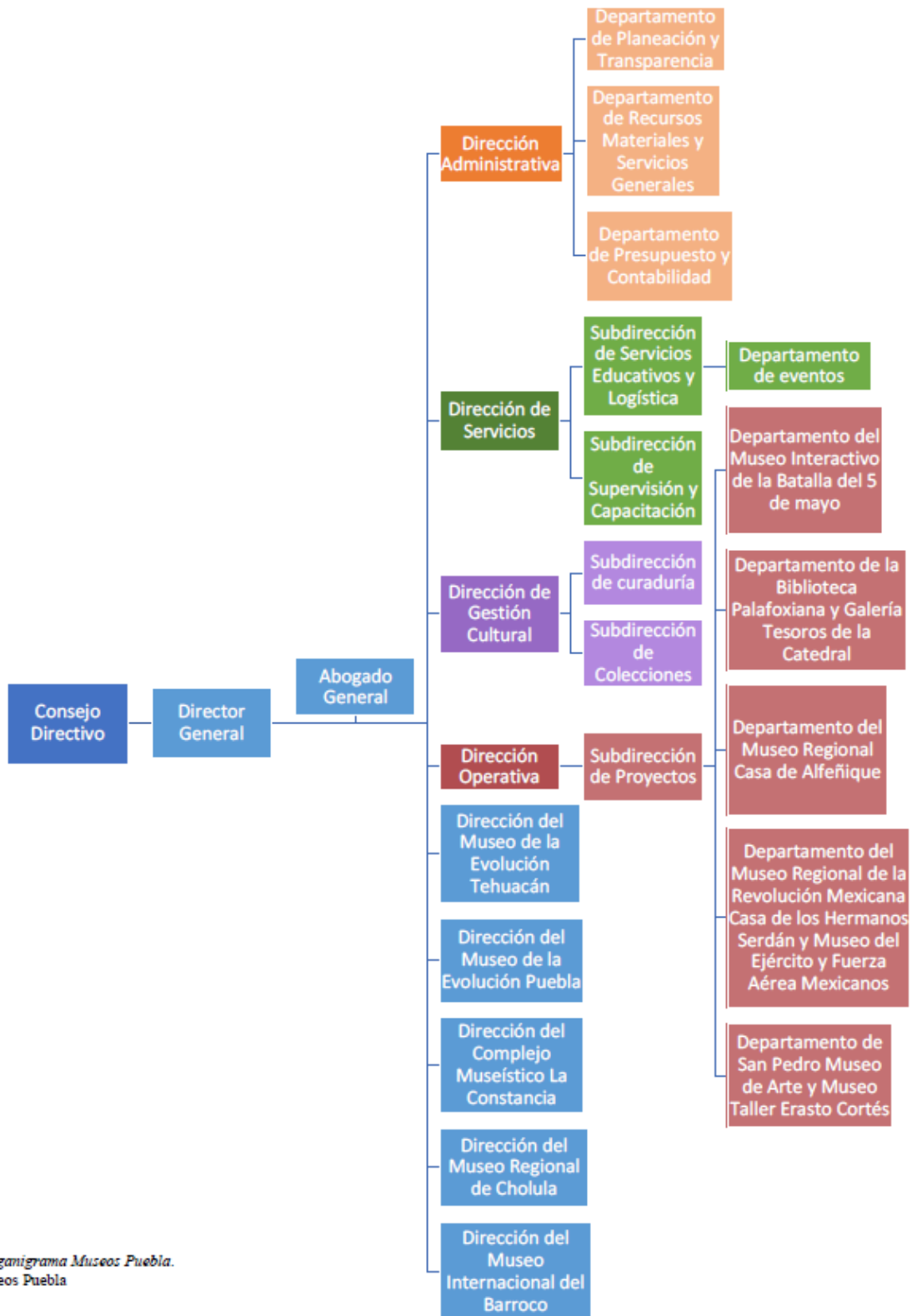


Figura 1. Organigrama Museos Puebla.
Fuente: Museos Puebla

Figura 1. Organigrama Museos Puebla. Fuente: Maylen Rivas Bourget.

2.4 Antecedentes de estrategias de marketing

Hay poca información pública sobre las estrategias de marketing que Museos Puebla ha usado a lo largo de su historia, sin embargo, indudablemente destaca la Noche de Museos como táctica para aumentar el número de visitantes a los recintos.

La iniciativa de Noches de Museos surge en Berlín en 1997, en la que participaron 180 museos y memoriales de la ciudad, abriendo sus puertas de 18:00 hrs. a 2:00 hrs., dos veces por año, a finales de enero y agosto.²³⁹ Posteriormente, otras cien ciudades alemanas y cincuenta en el mundo adoptaron la estrategia y en el 2005 se realizó "La Noche Europea de los Museos" como iniciativa del Ministerio de Cultura y de la Comunicación de Francia.²⁴⁰

En Puebla, la noche de museos se instauró por primera vez en 2012, con el objetivo de difundir su oferta museística a los poblanos y turistas.²⁴¹ Los museos participantes tienen acceso gratuito a partir de las 17:00 hrs y se extiende su apertura hasta las 22:00 hrs, además se llevan a cabo en fines de semana largos.²⁴² Los objetivos de esta estrategia son ofrecer una oferta cultural con un horario nocturno, posibilitando a las familias más tiempo para asistir a los museos y fomentando su asistencia periódicamente.²⁴³ Con el tiempo, la estrategia ha evolucionado y cambiado de acuerdo con las necesidades que el público va presentando, al tiempo que incluso los museos realizan cambios en la programación de sus actividades para poder ofrecer nuevas experiencias al visitante de la mano con la Noche de Museos.

A pesar del éxito en cuanto a número de visitantes refiere, cabe mencionar dos observaciones importantes respecto a esta estrategia. La primera tiene que ver con que es una propuesta hecha desde el Instituto Municipal de Arte y Cultura de Puebla no desde la gestión de Museos Puebla. Esto resulta significativo debido a que en un principio se consideró aplicar solo en los museos del centro de Puebla, ya sean de iniciativa pública o privada. Posteriormente, la Noche de Museos también ha incluido recintos en otros municipios.

²³⁹ Elías, Silvina y Viviana Leonardi, "Antecedentes", *La noche de los museos en buenos aires en el marco del turismo cultural: Una aproximación a su impacto*, p. 386.

²⁴⁰ *Idem*

²⁴¹ [s. fma.], "Noche de Museos conquista Puebla" en *Gobierno de México*. [Página web]

²⁴² *Idem*

²⁴³ *Idem*

Por otro lado, si bien se registran altos números de visitantes en estas fechas, no se compara con la cantidad de visitantes diaria o en horario normal de los museos, la cual es menor, por lo que debemos cuestionar la efectividad de esta estrategia a largo plazo y considerar implementar acciones complementarias para poder aprovechar este impulso.

En cuanto a estrategias en plataformas digitales, observamos que el OPD en principio cuenta con página web, lo cual consideramos ser una ventaja para la difusión de los museos, no obstante, la interfaz no permite realizar demasiadas operaciones, únicamente presenta información de los museos y una galería cuya información está desactualizada.



Imagen 18. Sitio web de Museos Puebla. Fuente: Museos Puebla.

Por otro lado, el OPD, también cuenta con perfiles en las plataformas de Facebook e Instagram en las que concentran publicaciones de todos los museos, en concreto, el contenido con el que se actualiza está limitado a postales de los eventos y posteriormente a fotografías de los eventos que se realizan. En este sentido, consideramos que no es óptimo esta gestión, pues impide que el visitante pueda acceder de forma sencilla a contenido particular del museo que desea visitar, sino que tiene que buscar a lo largo de las publicaciones realizadas. Cabe

mencionar, que el Museo Internacional del Barroco es el único recinto que cuenta con perfil independiente en Facebook e Instagram, mientras que la Biblioteca Palafoxiana también cuenta con perfil de Facebook.²⁴⁴

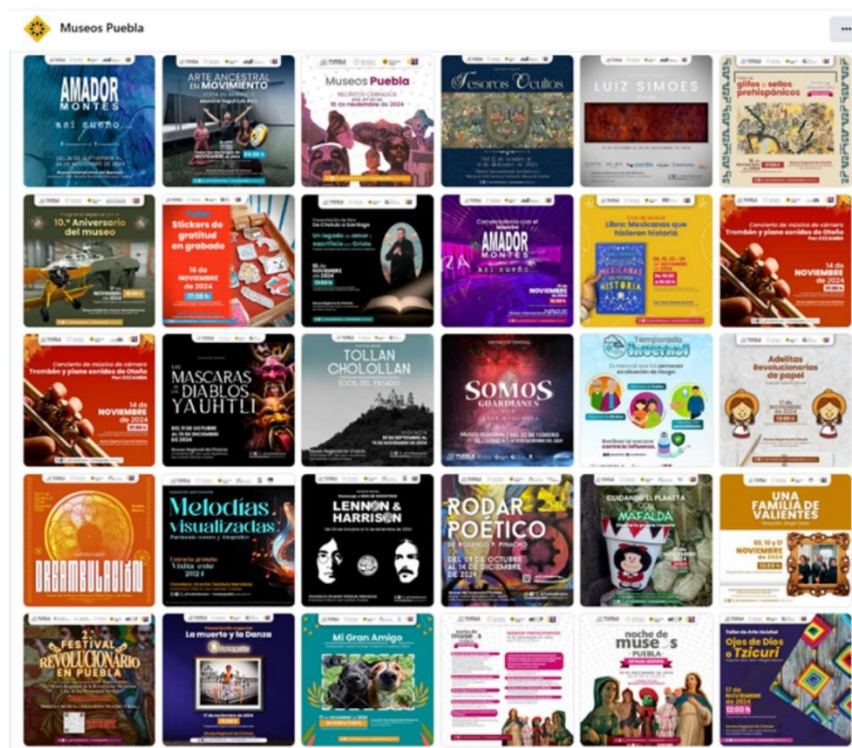


Imagen 19. Perfil de Facebook de Museos Puebla. Fuente: Red Social Facebook

No podemos perder de vista situaciones como la que se nos ha presentado a nosotros, por ejemplo, a lo largo de esta investigación. En estos dos años fueron notorios los dos cambios de gestión en el OPD, lo cual implicó también un cambio en las estrategias de promoción de los museos y eso afectó, indudablemente, a la operatividad de la Noche de Museos que también tuvo algunas alteraciones.

En primera instancia, la administración de Museos Puebla que llegó en agosto del 2023, cuya titular fue Anel Nochebuena Escobar, cambió la estrategia que se había implementado, pasando de una baja actividad cultural a implementar hasta 200 eventos en

²⁴⁴ Para consultar estos perfiles ingresar a: <https://www.facebook.com/b.palafoxiana>, <https://www.facebook.com/MuseoInternacionaldelBarroco>, <https://www.instagram.com/museobarroco/>

los recintos por mes.²⁴⁵ Dentro de esta programación se destaca un mayor número de inauguraciones de exposiciones temporales y con esto también un aumento de actos protocolarios, conciertos sinfónicos, video mapping, talleres, conversatorios, conferencias, puestas en escena y presentaciones de danza.²⁴⁶ Esto ha significado un aumento considerable de los visitantes, pues tan solo al concluir el 2023 se registró el aumento del 80% de visitantes en comparación con el 2022.²⁴⁷



Imagen 20. Proyección de Pijamapping en San Pedro Museo de arate. Fotografía por LabCdos. Fuente: Red social Facebook.

Podemos decir que la ampliación de la agenda cultural en los museos es una estrategia de marketing para atraer a nuevos públicos, pues aunado a las conferencias temáticas que ya se estaban haciendo, se sumaron otras actividades recreativas, con el fin de llegar a otros públicos. Un ejemplo es el evento realizado en el marco del séptimo aniversario del Museo Regional de Cholula, el cual consistió en un recorrido en patines por los espacios abiertos del museo, acompañado de un espectáculo musical que invitaba a la participación de toda la familia.²⁴⁸ En este caso consideramos que el museo tuvo la iniciativa de utilizar estrategias

²⁴⁵ Redacción, “¡Saca el plan! Hay 200 actividades culturales en museos de Puebla para noviembre”, en *Ambas Manos*. [Página web]

²⁴⁶ *Idem*

²⁴⁷ Gerardo Castañeda Cruz, “Museos Puebla: aumentan 83% visitas” en *Puebla Online*. [Página web]

²⁴⁸ Anel Gutiérrez, “Museo Regional de Cholula lanza recorrido en patines por sus instalaciones” en *E-Consulta*. [Página web]

alternativas para atraer un público más amplio y vincularlo a la comunidad en la que se encuentra, sin embargo, a diferencia del caso del Museo Arocena mencionado en páginas anteriores, no se vinculó este evento de forma particular con los contenidos y exposiciones que ofrece el museo. En este sentido, destacamos la importancia de planificar acciones paralelas para aumentar la afluencia de visitantes siempre relacionadas con la oferta del museo.

Asimismo, con los cambios de dicha gestión, se modificó el diseño Cartelera Cultural físicamente, además de poder encontrar una versión más detallada en internet, lo que facilitó el acceso a la información de las actividades culturales para los visitantes potenciales. También sumó a estas estrategias la colocación de espectaculares en los paraderos del Metrobús, mismos que promocionan las exposiciones temporales de los museos.



Imagen 21. Espectacular promocional de la exposición temporal "Los Caprichos de Goya" en el paradero de Metrobús. Fotografía tomada por Julieta Menchaca.

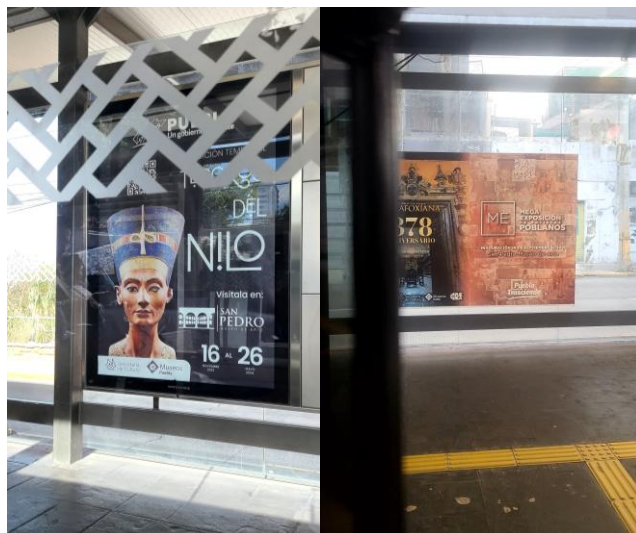


Imagen 22. Anuncio promocional de la exposición temporal "Los Tesoros del Nilo" en el paradero del Metrobús. Fotografía tomada por Julieta Menchaca.

Imagen 23. Anuncio promocional de la exposición temporal "Mega exposición de artistas poblanos" y el Aniversario 378 de la Biblioteca Palafoxiana" en el paradero del Metrobús. Fotografía tomada por Julieta Menchaca.

Con la salida del gobernador Sergio Salomón Céspedes Peregrina y la llegada de Alejandro Armenta Mier en diciembre del 2024, también se llevaron a cabo modificaciones en cuanto a los titulares de las dependencias, esta vez María José Farfán es la titular encargada del OPD.²⁴⁹ Dado lo reciente de esta transición valoramos que es muy pronto para notar un cambio significativo.

Si bien, ha sido en la gestión de Nochebuena en la que se ha realizado la mayor parte de la investigación y sobre la cual se basa gran parte del proyecto, no descartamos que las estrategias y herramientas propuestas puedan seguir siendo aplicables.

2.5 Espacios culturales bajo la gestión de Museos Puebla

Mateos destaca la importancia de contar con briefing, es decir, un documento claro y breve que le proporcione a los profesionales de comunicación la información necesaria para realizar las estrategias correctamente.²⁵⁰ Por lo que es importante no solo considerar a los 21 museos que pertenecen al OPD Museos Puebla, sino que se debe presentar una síntesis de

²⁴⁹ Paula Carrizosa, "Arribará María José Farfán a Museos Puebla, organismo encargado del patrimonio artístico" en *Jornada de Oriente*. [Página web]

²⁵⁰ S. Mateos Rusillo. "El departamento de comunicación: el responsable de la proyección comunicativa del museo.", *ob. cit.*, p. 51

cada uno de los espacios museísticos de la red, pues de esta forma, al hacer la investigación de las condiciones actuales podemos considerar sus características y objetivos específicos.

1. Biblioteca Palafoxiana: Este recinto fue nombrado Monumento Histórico Nacional en 1981.²⁵¹ En este mismo año, la Biblioteca se convirtió en museo al mismo tiempo que sigue dando servicio a los investigadores.²⁵² Para 2005 fue nombrado Memoria del Mundo por la UNESCO.²⁵³ La biblioteca se encuentra en 5 oriente número 5, esquina con 16 de septiembre en el centro de la ciudad de Puebla. Tiene un horario de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs. y viernes y domingo de 10:00 a 18:00 hrs., la entrada tiene un precio de \$40 y \$20 con descuento para estudiantes, maestros e INAPAM. Además, sus servicios incluyen visitas guiadas, ludoteca y acceso a sus exposiciones.²⁵⁴

2. Sala Introductoria a las 32 regiones de Puebla: Esta sala fue inaugurada en junio del 2022 en el espacio que ocupaba la sala Tesoros de Catedral dentro de la Casa de Cultura Pedro Ángel Palou Pérez. Aquí se muestra el patrimonio paleontológico, arqueológico, biocultural, inmaterial, virreinal e industrial de las diferentes áreas de Puebla y el patrimonio nombrado por la UNESCO, lo que ofrece un viaje a través de la entidad.²⁵⁵ En esta sala se encuentran fotografías, vestimentas típicas y representaciones de sitios, según la Secretaría de Cultura, los contenidos se modificarían dos veces por año para poder abarcar todas las regiones.²⁵⁶

Observamos que si bien La *Biblioteca Palafoxiana* y la *Sala Introductoria a las 32 regiones de Puebla* se encuentran dentro de la Casa de Cultura “Profesor Pedro Ángel Palou Pérez” no hay alguna guía visual que indique la ubicación del recinto dentro del inmueble. A pesar de que en ocasiones se han colocado pendones en los balcones de las ventanas, no hay alguno permanente que señale la presencia de ninguno de los recintos.

²⁵¹ [s. fma.], Biblioteca en *Biblioteca Palafoxiana*. [Página web].

²⁵² [s. fma.], Biblioteca Palafoxiana en *México es cultura*. [Página web]

²⁵³ [s. fma.], Biblioteca en *Biblioteca Palafoxiana*. [Página web]

²⁵⁴ [s. fma.], Biblioteca Palafoxiana en *México es cultura*. [Página web]

²⁵⁵ [s. fma.], "Inaugura cultura exposición introductoria al patrimonio de las 32 regiones de Puebla" en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

²⁵⁶ *Idem*



Imagen 24. Fachada de la Casa de Cultura "Profesor Pedro Ángel Palou Pérez" con pendorones. Fotografía por The Associated Press. Fuente: *Independent en español*.

3. Casa de la Música de Viena en Puebla: Fue inaugurada en el 2015 como la primera réplica en el mundo del Hause der Musik con sede Austria.²⁵⁷ Hasta el 2023, el gobierno de Puebla aportaba 100 mil euros a esta institución en Austria por los derechos de réplica del museo.²⁵⁸ En ese año, el entonces secretario de cultura, Sergio Vergara, anunció el cierre del museo para dar paso a un espacio para la música mexicana, debido a que conllevaba un fuerte inversión de dinero solo por usar el nombre.²⁵⁹ El museo se encontraba en el complejo Museístico de la Constanza Mexicana, con un horario de 10:00 a 17:00 hrs. y viernes y domingo de 10:00 a 18:00 hrs, la entrada tiene un precio de \$45 y \$24 con descuento para estudiantes, maestros e INAPAM. Los días domingo y martes eran de entrada libre.²⁶⁰ El espacio de la casa de Música de Viena en Puebla actualmente se encuentra cerrado y no se tiene información del avance de la nueva propuesta museística.

²⁵⁷ Puebla Sigue, "Antecedentes" en *Manual de Procedimientos*, p. 6

²⁵⁸ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *o. cit.*, p. 116

²⁵⁹ Paula Carrizosa, "Con cierre de Casa de Música de Viena se harán más eventos culturales: Vergara" en *Jornada de Oriente*. [Página web]

²⁶⁰ [s. fma.], Casa de la Música de Viena en Puebla en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

4. **Casa del Títere y Marionetas Mexicanas:** El museo fue inaugurado en agosto del 2015 y fue posible su apertura gracias a un convenio entre Conaculta, INBA y gobierno del estado.²⁶¹ El museo cuenta con 19 salas en las que se busca resaltar el rol de las marionetas mexicanas internacionalmente a través de dos grandes colecciones: la colección Rosete Aranda-Espinal, integrada por 813 títeres y 630 marionetas de Guiñol Época de Oro del INBA.²⁶² El museo se encuentra en Ex Fábrica La Constancia Mexicana, con un horario de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs. y viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs. y el costo de entrada general es de \$45 y precio especial de \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes e INAPAM con credencial, personas con discapacidad y entrada libre los martes y domingo.²⁶³

5. **Museo Infantil de la Constancia:** El museo se abrió como nueva ubicación del antes Museo Imagina, que estaba ubicado en Los Fuertes, su inauguración fue el 3 de agosto de 2015 en la ex fábrica de la constancia, constando de 8 salas e incluyendo de algunas piezas del Museo Imagina.²⁶⁴ El museo ofrece una experiencia interactiva que busca enseñar a los niños sobre procesos científicos, fenómenos naturales y tecnología a través del juego.²⁶⁵ Su horario es de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs y viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs., la entrada general tiene un costo de \$45 y de \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes, personas de la tercera edad y personas con discapacidad, la entrada libre es los martes y domingos.²⁶⁶

²⁶¹ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, pp. 115 - 117

²⁶² *Ibidem*, p. 117.

²⁶³ [s. fma.], "Casa del Títere Marionetas Mexicanas" en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

²⁶⁴ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 133.

²⁶⁵ [s. fma.], Museo Infantil de La Constancia Mexicana en *Museos Puebla*. [Página web]

²⁶⁶ *idem*

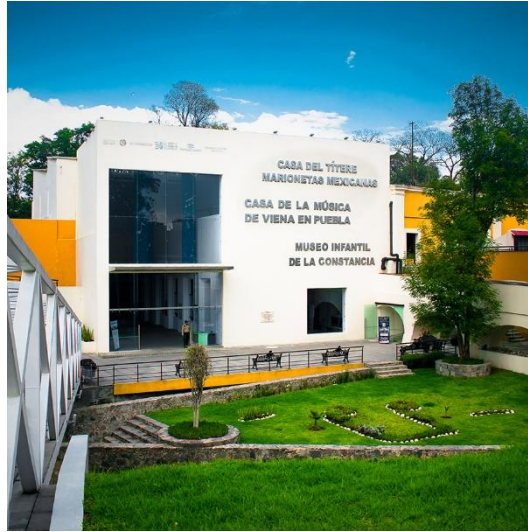


Imagen 25. Fachada de una parte del Complejo Museístico de la Constancia Mexicana. Fuente: MEMORIAS "Un Recuerdo en la Historia".

6. Fonoteca Vicente Teódulo Mendoza: La fonoteca fue fundada en 1974 y en principio estaba ubicada en la calle 5 Oriente #5.²⁶⁷ Sin embargo, el acervo fue trasladado a su ubicación actual en la Ex Fabrica de la Constancia y fue inaugurado en el 2017.²⁶⁸ Aquí se puede encontrar archivos musicales del siglo XX y música de conciertos y su colección consta de 60 844 fonogramas recolectados a través de sus 36 años de existencia.²⁶⁹ Los servicios de consulta con previa cita están disponibles de martes a domingo de 10:00-18:00 horas y el horario de atención general es de lunes a viernes de 10:00-17:00 horas.²⁷⁰

7. Fototeca Juan Crisóstomo Méndez: Fue fundada en 1985 y cuenta con un acervo de 300 000 piezas que incluyen negativos, positivos, agendas, álbumes y otros objetos.²⁷¹ Al igual que fonoteca, la fototeca fue reubicada en el 2017 en la Ex Fabrica de la Constancia y el horario de atención es de martes a domingo de 10 a 18 hrs.²⁷²

²⁶⁷ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 135

²⁶⁸ *Ibidem*, p. 136.

²⁶⁹ [s. fma.], "Fonoteca Vicente Teódulo Mendoza", en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

²⁷⁰ *Idem*

²⁷¹ [s. fma.], "Fototeca Juan Crisóstomo Méndez" en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

²⁷² *Idem*

8. Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar y de Teresa: El museo fue inaugurado en el 2016 y nombrado así en honor a Rafael Tovar y de Teresa, un destacado promotor cultural y apasionado de la música, cuenta con 12 salas que hacen un recorrido histórico de la música mexicana desde la época novohispana hasta el siglo XX.²⁷³ Sin embargo el museo permanece cerrado y no se tiene alguna fecha prevista de reapertura.

9. Museo del Automóvil de Puebla: El museo fue inaugurado en enero de 2017 y busca resaltar la importancia de la industria automotriz en el estado, específicamente a través de las marcas Audio y Volkswagen, que son las que tienen presencia en Puebla.²⁷⁴ Se ubica en Boulevard Antuñano 36, Colonia Luz Obrera y está disponible en un horario de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs. y viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs.²⁷⁵

Los siete recintos antes mencionados forman parte del Complejo Museístico de la Constanza Mexicana, aunque cabe mencionar que algunos museos de este espacio están cerrados mientras que el caso de Fonoteca y la Fototeca tienen un área pequeña de exposición, pero en su mayoría son sitios de consulta.

10. Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa: La historia del exconvento es bastante amplia y tuvo diferentes funciones después de las leyes de reforma, hasta que en 1975 la cocina se inauguró como Museo Exposición de la Cerámica.²⁷⁶ El museo es conocido principalmente por su cocina, donde se dice que se inventó el mole poblano, pero además cuenta con una amplia colección de los diferentes tipos de barro, colección de textiles y otras expresiones culturales

²⁷³ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 119.

²⁷⁴ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 119

²⁷⁵ [s. fma.], Museo del Automóvil Puebla, en *Secretaría de Cultura. [Página web]*

²⁷⁶ [s. fma.], "Museo de Arte Popular Ex-Convento de Santa Rosa", en *Sistema de Información Cultural. [Página web]*

populares.²⁷⁷ El museo se encuentra en Calle 3 norte núm. 1210, Centro Histórico de la ciudad de Puebla, tiene un horario de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs y viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs. y el costo de entrada general es de \$45 y precio especial de \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes e INAPAM con credencial, personas con discapacidad y entrada libre los martes y domingo.²⁷⁸

El Museo no cuenta con pendones o señalética visible que pueda indicar su ubicación, para el visitante que lo busca activamente puede resultar complicado encontrarlo, pues se encuentra en una zona concurrida que no siempre permite observar el grabado en la puerta principal y aún más difícil resulta identificarlo para el transeúnte que pasa por esa zona, pasando desapercibido.



Imagen 26. Fachada del Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa. Fuente: Wikipedia Commons.

11. Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos: Inaugurado en 2014, el museo alberga 419 piezas con temática militar y se encuentra en el edificio restaurado del antiguo colegio de San Francisco Xavier.²⁷⁹ El museo se encuentra

²⁷⁷ *Idem*

²⁷⁸ [s. fma.], "Museo de Arte Popular Exconvento de Santa Rasa" en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

²⁷⁹ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 126

abierto de martes a viernes de 10:00 a 17:00 hrs. y los fines de semana se encuentra abierto hasta las 4 de la tarde, la entrada es libre.²⁸⁰

12. Museo de la Evolución Puebla: El museo fue inaugurado en 2016 y se encuentra en la zona de los Fuertes de Loreto y Guadalupe, está integrado por 4 salas que recorren 14 mil millones de años historia e incluye 612 piezas en exhibición.²⁸¹ Tiene un horario de martes a jueves de 10 a 17 horas y viernes a domingo de 10 a 18 horas, la entrada general es de 45 pesos y los domingos es entrada libre, sin embargo como en la mayoría de los museos la entrada es de \$24.00 menores de 12 años, estudiantes, docentes e INAPAM con credencial, personas con discapacidad y entrada libre los martes.²⁸²

13. Museo Taller Erasto Cortés: Inaugurado durante la última gira del presidente de la república, Ernesto Zedillo, en el año 2000, el museo está dedicado a la difusión y creación de la gráfica y su nombre se lo debe al conocido artista poblano Erasto Cortes Juárez.²⁸³ En principio, la colección del museo constaba de 474 piezas entre dibujos y grabados que la familia del artista donó al Estado de Puebla, así como 58 objetos personales.²⁸⁴ El museo resalta debido a que cuenta con un taller de linotipo, una biblioteca y sala de conferencias sumado a las salas de exposiciones.²⁸⁵ El museo se encuentra en la calle 7 oriente #4, en el centro histórico de la ciudad, sus horarios son de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs y viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs, los boletos de entrada tienen un costo de \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes y personas de la tercera edad y la entrada libre es los días martes.²⁸⁶ El museo es comúnmente conocido por su siglas MUTEK, al realizar una búsqueda en internet, podemos darnos cuenta que

²⁸⁰ [s. fma.], Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

²⁸¹ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 134.

²⁸² [s. fma.], "Museo de la Evolución Puebla" en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

²⁸³ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 2: Reconstrucción y recuperación del patrimonio: la consolidación del proyecto cultural (1999-2011)", *ob. cit.*, p. 83.

²⁸⁴ *Idem*

²⁸⁵ *Idem*

²⁸⁶ [s. fma.], Museo Taller Erasto Cortés en *Secretaría de Cultura*. [Página web]

estas siglas también son usadas para el Museo Tecnológico de la Comisión Federal de Electricidad, lo cual resulta relevante para el posicionamiento e identificación de los museos, ya que para el visitante extranjero o foráneo podría representar una confusión.

Durante las últimas administraciones, no se han colocado ningún tipo de pendones o señalética que muestre las exposiciones temporales que están vigentes, sin embargo, anteriormente se implementaba esta medida como estrategia de difusión.



Imagen 27. Fachada del Museo Taller Erasto Cortés durante el 2017. Fuente: Red social Facebook.

14. Museo José Luis Bello y González: El museo fue el segundo abierto en la ciudad en el año 1944 y es ampliamente conocido por tener sus orígenes del coleccionismo poblano.²⁸⁷ Su colección consiste en obras de diferentes lugares del mundo que don José Luis Bello y González adquirió a lo largo de su vida y que posteriormente pasó a manos de sus hijos, siendo José Mariano el que seguiría sus pasos pues siguió coleccionando muebles, plata, herrajes, cristal, talavera, entre otros, además de pinturas de manufactura europea y novohispana.²⁸⁸ Para el momento de su muerte, Mariano Bello solicitó que la colección pasara a manos

²⁸⁷ Ana Martha Castillo, "Entre lo privado y lo público: El museo José Luis Bello y González", *Cuetlaxcoapan*, p. 20.

²⁸⁸ *Ibidem*, pp. 23 - 25.

de la Academia de Bellas Artes de Puebla y se dividiera.²⁸⁹ El museo permaneció abierto durante 55 años hasta el sismo de 1999, lo que causó su cierre por 10 años.²⁹⁰ El museo fue reabierto el 12 de noviembre de 2009.²⁹¹

El museo se encuentra en la calle 3 poniente #302 en el centro de la ciudad, tiene un horario de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs y de viernes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs, la entrada general tiene un costo de \$45 y \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes y personas de la tercera edad y la entrada libre es los martes.²⁹² Cabe mencionar que actualmente la visita al museo es obligatoria con guía, misma que no tiene un costo extra.

Al igual que otros museos del OPD el uso de pendones o señalética al exterior para indicar que ahí se encuentra el museo es inexistente, lo que puede llegar a impedir la identificación del visitante al inmueble.



Imagen 28. Fachada Museo José Luis Bello y González. Fuente: Gobierno de Puebla.

15. Museo Internacional del Barroco: El museo se inauguró el 14 de febrero de 2016, fue diseñado por el arquitecto japonés Toyo Ito, siendo este el

²⁸⁹ *Ibidem*, p. 25.

²⁹⁰ *Idem*

²⁹¹ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 2: Reconstrucción y recuperación del patrimonio: la consolidación del proyecto cultural (1999-2011)", *ob. cit.*, p. 72.

²⁹² [s. fma.], Museo José Luis Bello y González en *Museos Puebla*. [Página web]

primer proyecto del arquitecto en México.²⁹³ Su colección inicial es pequeña, por lo que el museo contó con diferentes alianzas tanto nacionales como internacionales, incluyendo 180 obras de 35 colecciones europeas.²⁹⁴ El museo propone diálogos entre el barroco del pasado y el neobarroco, a través de su museografía interactiva.²⁹⁵

El museo se ubica en Boulevard Atlixcáyotl 2501, Reserva Territorial Atlixcáyotl, su horario va de martes a domingo de 10:00 a 19:00 hrs, la entrada general es de \$95 y los residentes poblanos tienen un descuento del 50%, mientras que la entrada para personas con credencial del INAPAM, personas con discapacidad, niños menores de 12 años, estudiantes y docentes tiene un costo de \$45 y la entrada libre es los martes, asimismo, ofrece el servicio de visita guiada por \$230 pesos y la audioguía por \$33.²⁹⁶

16. Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo: Inaugurado el 4 de mayo de 2012 el museo formó parte de las acciones de recuperación de la zona de los Fuertes de Loreto y Guadalupe.²⁹⁷ El museo destaca por su carácter interactivo en el que se narran las acciones militares y se muestran las biografías de figuras nacionales importantes como Ignacio Zaragoza, cuenta con pantallas táctiles, proyecciones 3D y contenidos descargables.²⁹⁸

Tiene un horario de martes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs y días festivos de 10:00 a 17:00 hrs, la entrada es gratuita.

Si bien estrictamente la entrada del museo no cuenta con indicadores visuales de su presencia, sí se cuenta con una enorme estructura al exterior que llama la atención a los transeúntes que pasean por la zona de los fuertes y que pueden ser visitantes potenciales.

²⁹³ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 122 y 123.

²⁹⁴ *Ibidem*, p. 124.

²⁹⁵ [s. fma.], Museo Internacional del Barroco en *Museos Puebla*. [Página web]

²⁹⁶ *Idem*

²⁹⁷ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 131.

²⁹⁸ [s. fma.], Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo en *Museos Puebla*. [Página web]



Imagen 29. Escultura al exterior del Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo. Fuente: Museums of the world.

17. Museo Regional Casa de Alfeñique: El museo fue inaugurado como el Museo Regional de Puebla en 1926 y fue el primer museo de Puebla.²⁹⁹ El museo fue pensado para difundir la cultura y crear una visión de patriotismo y poblaneidad, haciendo que el visitante conociera su pasado y fortaleciera su identidad.³⁰⁰ El museo es conocido por las decoraciones de argamasa de su fachada y su colección se centra en la historia de Puebla y su territorio, conformado por diferentes objetos documentales.³⁰¹

Después del sismo del 2017, el museo permaneció cerrado 14 meses por mantenimiento y readecuaciones.³⁰² Actualmente el museo cuenta con 18 salas de las que destaca la reconstrucción de una casa poblana de mediados del siglo XVIII.

El museo se encuentra en la 4 oriente #416 en centro de la ciudad y sus horarios son de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs. y viernes a domingo de 10:00 a 18:00, mientras la entrada general tiene un costo de \$45 y de \$24 para menores de 12

²⁹⁹ Efraín Castro Morales y Gustavo Rodríguez Mauleón, *Museo Casa de Alfeñique*, p. 25.

³⁰⁰ Daniela Isasmendi, "Sueños de dulce y cristal: El Museo Regional Casa de Alfeñique.", *Los ángeles desterrados, fundación de museo regional "Casa de Alfeñique" 1926 - 1940*, p. 100

³⁰¹ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 1: Antecedentes de la renovación de Puebla: política cultural y museos durante la gubernatura de Manuel Bartlett Díaz (1993-1999)", *ob. cit.*, p. 32 y 33.

³⁰² Paula Carrizosa, "Luego de 14 meses del 19S, reabre el Museo Casa de Alfeñique con una nueva curaduría" en *La Jornada de Oriente*. [Página web]

años, estudiantes, docentes, personas de la tercera edad y personas con discapacidad, la entrada libre es los martes y domingos.³⁰³

Al encontrarse en una calle concurrida y en contra esquina del mercado turístico de El Parián, el museo puede atraer un número considerable de visitantes, aunque en ocasiones puede pasar desapercibido. No es común encontrar pendones en su fachada dado que cubre la icónica decoración del inmueble, sin embargo, en ocasiones se han colocado, al igual que banners en la entrada para indicar las actividades que se llevan a cabo en el museo.



Imagen 30. Fachada del Museo Regional Casa de Alfeñique con pendones y banner con motivo de la Noche de Museos. Fuente: Tourbly.

18. Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán:

Abrió sus puertas el 18 de noviembre de 1960, siendo la antigua casa de la familia Serdán, siendo este una casa museo histórico.³⁰⁴ Para conmemorar el centenario de la Revolución Mexicana llevó a una serie de remodelaciones que giraron bajo 3 ejes temáticos; " la Casa de los Hermanos Serdán y su participación en la lucha

³⁰³ [s. fma.], Museo Regional Casa de Alfeñique en *Museos Puebla*. [Página web]

³⁰⁴ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 1: Antecedentes de la renovación de Puebla: política cultural y museos durante la gubernatura de Manuel Bartlett Díaz (1993-1999)", *ob. cit.*, p. 32.

revolucionaria; Puebla a finales del siglo XIX y principios del XX y la Revolución al interior del Estado y las regiones aledañas."³⁰⁵

El museo se ubica en la calle 6 oriente #206 en el centro de la ciudad, sus horarios son de martes a jueves de 10:00 a 17:00 hrs y viernes a domingo de 10:00 a 18:00, mientras la entrada general tiene un costo de \$45 y de \$24 para menores de 12 años, estudiantes, docentes, personas de la tercera edad y personas con discapacidad, la entrada libre es los martes y domingos.³⁰⁶

Al igual que el Museo Regional Casa de Alfeñique, este museo se encuentra en una calle concurrida y sumamente turística, pues a su alrededor se sitúan las tiendas de dulces típicos que tienen un sinfín de publicidad exterior, por lo que la entrada al museo puede verse difícil de identificar, sin embargo, se han colocado pendones sobre la calle que indican la presencia del museo.



Imagen 31. Fachada del Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán. Fotografía por Julieta Menchaca.



Imagen 32. Pendón publicitario del Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán ubicado a un costado de la entrada del museo. Fotografía por Julieta Menchaca.

³⁰⁵ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 2: Reconstrucción y recuperación del patrimonio: la consolidación del proyecto cultural (1999-2011)", *ob.cit.*, p. 78

³⁰⁶ [s. fma.], Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán en *Museos Puebla*. [Página web]

19. **Museo Regional de Cholula:** Fue inaugurado el 23 de enero de 2017 en el que antes era el Hospital Psiquiátrico de Cholula.³⁰⁷ El museo incluye 8 salas en las que se habla de la historia de Cholula: " Valle de Volcanes; Cholula, Cruce de Caminos; Arte Virreinal; El Tlachihualtépetl/Los orígenes; Tollan-Cholollan. El Resurgimiento; El Espíritu del Lugar y dos salas para exposiciones temporales y arte popular."³⁰⁸

El museo se ubica en la calle 14 poniente # 307 en el municipio de San Pedro Cholula, su horario es de martes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs, la entrada general tiene un costo de \$40 y para menores de 12 años, estudiantes, maestros y personas de la tercera edad \$20, la entrada libre es el martes.³⁰⁹

En su fachada usualmente se colocan los pendones de las exposiciones temporales, mientras que en su patio se han colocado esculturas y otras estructuras con motivo de sus distintos eventos, llamando la atención del visitante incluso a lo lejos.

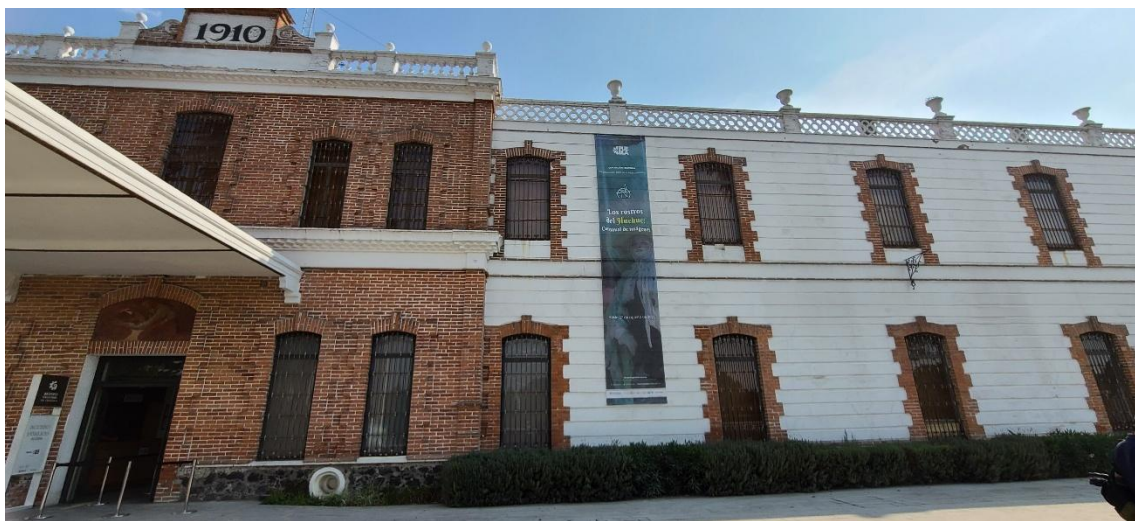


Imagen 33. Fachada del Museo Regional de Cholula. Fotografía por Julieta Menchaca.

³⁰⁷ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 3: Cultura, turismo y museos: Rafael Moreno Valle y la transformación del panorama museístico en Puebla (2011-2017)", *ob. cit.*, p. 129 y 130.

³⁰⁸ *Ibidem*, p. 130.

³⁰⁹ [s. fma.], Museo Regional de Cholula en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

20. **Museo de la Evolución (Tehuacán):** El museo fue inaugurado el 30 de enero de 2017, se ubica en la Carretera Federal Puebla – Tehuacán 1121.³¹⁰ Consta de 4 salas en las que se incluye el origen del universo, los gigantes del Mesozoico, la expansión de los mamíferos y la evolución y la biodiversidad.³¹¹ El museo tiene un horario de martes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs, la entrada general tiene un costo de \$40 y para menores de 12 años, estudiantes, maestros y personas de la tercera edad \$20, la entrada libre es el martes y el domingo.³¹²

21. **San Pedro Museo de Arte:** El ex hospital de San Pedro fue el inmueble elegido para implementar el proyecto de arte virreinal en 1997.³¹³ Sin embargo, para 2002 cambiaría su nombre de Museo Poblano de Arte Virreinal a San Pedro Museo de Arte, con lo que también modificó su misión estableciéndose "como un espacio abierto en el que encontrarán cabida numerosas manifestaciones que mostrarán también el desarrollo artístico e histórico de diversas culturas."³¹⁴

El museo cuenta con 5 salas de exposiciones, de las cuales, una está designada para obras de arte sacro, también cuenta con la recreación de la Botica del antiguo Hospital.³¹⁵

El museo tiene un horario de martes a domingo de 10:00 a 18:00 hrs, la entrada general tiene un costo de \$40 y para menores de 12 años, estudiantes, maestros y personas de la tercera edad \$20, la entrada libre es el martes y el domingo.³¹⁶

Podemos destacar que el museo hace uso constante de pendones para difundir sus exposiciones temporales, facilitando al visitante su llegada y reconocimiento del museo.

³¹⁰ [s. fma.], Museo de la Evolución Tehuacán en *Sistema de Información Cultural*. [Página web]

³¹¹ *Idem*

³¹² [s. fma.], Museo de la Evolución Tehuacán en *Museos Puebla*. [Página web]

³¹³ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 1: Antecedentes de la renovación de Puebla: política cultural y museos durante la gubernatura de Manuel Bartlett Díaz (1993-1999)", *ob. cit.*, p. 38.

³¹⁴ M. Bourguet Rivas, "Capítulo 2: Reconstrucción y recuperación del patrimonio: la consolidación del proyecto cultural (1999-2011)", *ob. cit.*, p. 91

³¹⁵ [s. fma.], San Pedro Museo de Arte en *Museos Puebla*. [Página web]

³¹⁶ *Idem*



Imagen 34. Fachada de San Pedro Museo de Arte. Fotografía por Julieta Menchaca.

La recopilación de la información presentada sobre cada museo que conforma el OPD se realizó a partir de diversas fuentes en el transcurso de la investigación, tales como páginas web, tesis, notas periodísticas, artículos académicos, entre otros. No obstante, para una revisión más detallada de cada institución se sugiere consultar la Guía de Museos y sus Tesoros de Isabel Fraile y Maylen Bourget publicada en 2024, este es un proyecto editorial más amplio dedicado a documentar integralmente el panorama museístico del OPD, reuniendo y organizando de forma exhaustiva estos datos.³¹⁷

Después de la presentación del contexto e información general de cada museo, es importante destacar que los museos *Casa de Música de Viena* y el *Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar* se encuentran cerrados actualmente, sin embargo, la página oficial de Museos Puebla no cuenta con esta información. En el caso de la *Sala Introductoria a las 32 regiones de Puebla* si bien se planeaba tener exposiciones temporales relacionadas con las distintas regiones de Puebla, la exposición ha sido la misma desde su inauguración. Por otro lado, reiteramos que la *Fonoteca Vicente Teódulo Mendoza* y la *Fototeca Juan Crisóstomo Méndez* cuentan con un pequeño espacio expositivo, sin embargo, no siempre tiene exposiciones, por lo que más que un museo, funcionan únicamente como archivos para consulta.

³¹⁷ Véase: Fraile Martín, Isabel y Maylen Bourget Rivas, *Guía de Museos y sus Tesoros*, Gobierno de Puebla, Secretaría de Cultura, Museos Puebla, Puebla, 2024.

Asimismo, de los veintiún museos, nueve se encuentran en el centro histórico de la ciudad, siete en el complejo museístico de la Constanica y dos en la zona de Los Fuertes, mientras que dos museos más se encuentran en diferentes municipios (Tehuacán y Cholula) y finalmente el Museo Internacional del Barroco que se encuentra en la Zona de Angelópolis.

Por otro lado, respecto a las temáticas de los museos, el ICOM clasifica a los museos según el contenido temático en las siguientes categorías: arte, historia natural, arqueológico, monográfico, histórico, ciencia y técnica y agricultura y productos de suelo.³¹⁸ Para el caso de Museos Puebla, tenemos cinco museos de arte (*Museo de arte Popular Ex Convento de Santa Rosa, Museo Taller Erasto Cortes, Museo José Luis Bello y González, Museo Internacional del Barroco, Museo Regional Casa de Alfeñique y Museo San Pedro de Arte*), tres históricos (*Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, el Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán y Biblioteca Palafoxiana*), dos de Historia Natural (*Museo de la Evolución Puebla y Museo de la Evolución Tehuacán*), cinco monográficos (*Sala Introductoria a las 32 regiones de Puebla, Museo Regional de Cholula, Museo del Automóvil de Puebla, Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana y Museo del Títere*) y finalmente uno sobre Ciencia y Técnica (*Museo Infantil de la Constanica*).

Dado la amplitud del objeto de estudio, lo anterior es útil para limitar el número de museos a analizar en el siguiente apartado. En primera instancia excluimos el *Museo del Automóvil de Puebla, el Museo del Títere, Museo Infantil de la Constanica, el Museo Casa de Música de Viena, el Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar, la Fonoteca Vicente Teódulo Mendoza y la Fototeca Juan Crisóstomo Méndez* ya que conforman el Complejo museístico de La Constanica y esta agrupación de museos y situación particular necesita ser objeto de otro estudio. Por otro lado, considerando que la necesidad comunicativa de los *Museos de la Evolución* dista de los museos históricos y artísticos, los cuales son el tipo mayoritario en Museos Puebla, tampoco estarán incluidos en nuestro análisis. Finalmente, son doce los museos de la red que son centrales en nuestro análisis: *Biblioteca Palafoxiana, Ex Convento de Santa Rosa Museo de Arte Popular, Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, Museo Taller Erasto Cortés, Museo José Luis Bello y González, Museo Internacional del Barroco, Museo Interactivo de la Batalla del 5 de mayo, Museo Regional*

³¹⁸ Luis Alonso Fernández, "5. Tipos y categorías de museos", *Museología y museografía*, p. 109.

Casa de Alfeñique, Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán, Museo Regional de Cholula y San Pedro Museo de Arte.

2.6 Recorrido por Museos Puebla: evaluación desde la experiencia del visitante

Para realizar la evaluación de los recintos, se llevó a cabo el método de Mystery Shopper. Esto consiste en una investigación observacional que busca corroborar que las promesas de marca sean cumplidas al cliente de forma sistemática.³¹⁹ El Mystery Shopper interactúa con los productos o servicios que ofrece la marca y redacta un informe detallado de su experiencia, lo que ayuda a las empresas a definir los procesos de ventas o atención al cliente que debe mejorar.³²⁰ Esta estrategia permite enfocarnos en la experiencia media del visitante, sin invertir demasiados recursos en una investigación de mercados y públicos, además, nos da un panorama general del estado de los museos respecto a sus herramientas comunicativas, dentro y fuera del recinto, incluyendo su presencia en redes sociales.

Asimismo, para completar esta visión general de los museos, realizamos una recopilación de diferentes opiniones y reseñas en la plataforma de Google Maps.

Cabe aclarar, que, la visita a los museos se realizó de enero a agosto de 2024 y que, debido a lo explicado en el apartado anterior respecto a la naturaleza de ciertos museos, la investigación se realizó únicamente para 12 de los 21 museos que forman parte de la red Museos Puebla, sin embargo, esto no quiere decir que las propuestas estratégicas para la implementación de mejoras comunicativas no puedan ser aplicadas para estos museos en aspectos específicos.

Nos enfocamos en los siguientes aspectos para medir las dimensiones básicas de identidad de marca que nos interesan y como deberían cumplirse idealmente:

1. Comunicación Interna:

- a. **Identidad de marca:** buscamos saber si el museo es reconocible y recordable.

³¹⁹ IPSOS VIEWS, "Siete pasos para diseñar un programa de Mystery Shopping" p. 2.

³²⁰ *Idem*

- b. **Identidad visual:** conocer si el museo implementa una identidad visual coherente y colores institucionales en el material gráfico presente en las salas.
- c. **Fichas y textos:** debemos establecer si las fichas técnicas de las obras y textos de salas cuentan con un diseño cohesivo, así como si la señalética en general es la adecuada.
- d. **Trabajadores del museo:** conocer el número de personas que laboran dentro del museo, incluyendo guías, guardias, personal que se encarga de atender las diferentes áreas de museo como la taquilla y el guarda ropas.

2. Comunicación externa:

- a. **Identificación de los museos:** en este caso, nos interesa saber si existen pendones o banners que indiquen la entrada al museo o cuentan con algún tipo de publicidad exterior, así como si es fácil de encontrar y llegar.
- b. **Presencia en línea:** aquí nos interesa saber por ejemplo si cuenta con una página web, que tipo de información podemos encontrar sobre el museo, si tiene redes sociales, si se pueden consultar información sobre sus colecciones o si es posible comprar entradas o reservar recorridos.

A continuación, se presentan los datos encontrados en forma de tabla, dentro de la cual se puede ver qué aspectos de los que se han establecido cubre cada museo, además, se incluye una celda en la que se presentan comentarios de los visitantes obtenidos de las reseñas en Google y un apartado de comentarios según sea necesario aclarar ciertas situaciones particulares de cada museo.

Las celdas en color verde señalan que el museo cumple con ese aspecto y en color rojo que no lo cumple.

Para el apartado de Comunicación interna, la *Identidad de marca* se representa con "IM", la *identidad visual* esta denominada con "IVi", "FT" se refiere a si todas las obras tienen *ficha técnica*, "C" si son *cohesivas* entre ellas y "S" si cuentan con la *señalética adecuada*. Finalmente, para trabajadores del museo, se establece el número que podemos observar dentro de los museos bajo la letra "T" y en caso de haber tenido un recorrido guiado se señalará con la letra "G". En este apartado se presentan comentarios sobre la experiencia.

Para la comunicación externa, en *identificación de los museos*, "P.E." se refiere a publicidad exterior como pendones o banners, mientras "I" se refiere a que tan diferenciado esta de otros museos o que tanto es identificable. En el apartado de *Presencia en línea*, "PW" se refiere a si cuenta con una página web y "RS" si cuenta con redes sociales aparte de las cuentas de Museos Puebla.

Tabla 1. Resultados del Análisis de los Elementos comunicativos de Museos Puebla

Elementos comunicativos de Museos Puebla												
Museo	Comunicación Interna							Comunicación Externa			Reseñas	Comentarios
	IM	IVi	F	C	S	T	G	PE	PW	RS		
Biblioteca Palafoxiana						4	Sí				Las reseñas son mayormente positivas, dentro de las cosas que gustan al visitante es la gran cantidad de libros bien conservados a pesar de que es un lugar pequeño.	El recorrido con guía es muy interesante, los guías tienen la capacidad de adaptar los contenidos según el visitante o el grupo. El recorrido guiado no tiene costo, pero se sugiere dejar una propina. La Biblioteca se encuentra dentro de la Casa de Cultura, la cual cuenta con pendones exteriores de las exposiciones que ofrece, no obstante, al respecto a la Biblioteca Palafoxiana que se encuentra en el interior, no hay ningún indicativo aparte de la ficha de identificación del edificio.
Ex Convento de Santa Rosa Museo de Arte Popular.						4	Si				Este museo tiene opiniones variadas, pese a ello, la destacan la arquitectura y la cocina, algunos opinan que las exposiciones de arte popular no van con el discurso del exconvento. Asimismo, es criticado	El museo llama la atención por su cocina cubierta de talavera, sin embargo, esta característica la comparte con el Museo Ex convento de Santa Mónica, además del "exconvento" en su nombre, lo cual causa una cierta confusión entre los visitantes. El diseño de las cedulas y textos de salas es armonioso, aún así, en algunas salas hacen falta varias

										la falta de información en ciertas salas.	cédulas, además de textos generales de salas, asimismo, hay algunos textos que tienen las letras de los títulos y cuerpo en desproporción. El museo cuenta con tabletas digitales, sin embargo, desde hace un par de años no están en funcionamiento.
Sala introductoria a las 32 regiones de Puebla					1	No				Debido a que la sala antes estaba dedicada a otra temática y tenía otro nombre, actualmente no se tienen reseñas al respecto.	
Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana					1	No				Aunque no es un museo que sea sumamente representativo de la ciudad, destaca la organización de las piezas y presentación y limpieza del recinto, por otro lado, se refieren a que es pequeño y que su visita fue porque necesitaban hacer un trámite.	

Museo Taller Erasto Cortés					2	No				<p>Aunque el museo de encuentra en el centro histórico, parece ser uno de los menos visitados, muchas personas refieren que les agrada el edificio y que las exposiciones son interesantes, aunque hay muy poco que ver y hace falta mantenimiento y señalética correspondiente.</p>	<p>Durante la visita no se pudo localizar a algún guía, no obstante, el encargado de taquilla puede responder algunas preguntas. Por otro lado, observamos que el taller de linóleo y las actividades que aquí se realizan llaman la atención de una cantidad considerable de visitantes, pero no podríamos asegurar que estas se traduzcan en visitas que recorran las salas.</p>
Museo José Luis Bello y González					5	Si				<p>Según las reseñas, es uno de los museos más queridos por todos los poblanos y visitantes, es uno de los museos mejor consolidados de la ciudad, no solo por la exposición, sino por la atención e infraestructura.</p>	<p>El museo es comúnmente conocido como Museo Bello, lo que nos lleva a una dificultad particular, pues en la ciudad tenemos dos "Museos Bellos" que se diferencian en el nombre por el segundo apellido; "José Luis Bello y González" y "José Luis Bello y Zetina". Si bien el museo tiene su identidad definida en líneas muy generales como la casa del coleccionista más importante de Puebla, se requiere fortalecer la diferenciación con su museo hermano. Debido a que el museo decidió limitar el uso de las fichas técnicas para evitar una saturación visual,</p>

Museo Interactivo de la Batalla del 5 de mayo										<p>agrada a los visitantes, a pesar de que también refieren la necesidad de un mayor mantenimiento.</p> <p>Asimismo, la dimensión del museo parece agradar al visitante pues debido a que es relativamente corto el recorrido pueden visitar otras atracciones en la zona de Los Fuertes.</p>	<p>están en constante rotación y parece que depende de la suerte si el visitante encuentra a uno al momento de la visita.</p>
Museo Regional Casa de Alfeñique					6	Si				<p>Algunas de las reseñas señalan una mala actitud de los encargados, además de la falta de fichas técnicas.</p>	<p>El museo no cuenta con guías propios, sino que hay guías de Secretaría de Cultura que están en constante rotación y no están disponibles siempre.</p>
Museo Regional de la Revolución Casa de los Hermanos Serdán					4	No				<p>Las reseñas indican que también es un museo bien posicionado y bastante conocido, no obstante, también señalan una mala actitud por parte de los trabajadores.</p>	<p>Al momento de la visita no se encontraba ningún guía por lo que no se pudo hacer el recorrido guiado.</p>

Museo Regional de Cholula					5	No				<p>Los visitantes disfrutaron de las grandes salas y el recorrido largo, además de la amabilidad del personal del museo, en general los visitantes han expresado satisfacción después de la visita al museo.</p>	<p>Al momento de la visita no se pudo localizar un guía, por lo que desconocemos si hay posibilidad de tomar un recorrido.</p>
San Pedro Museo de arte					6	No				<p>Es uno de los museos más gustados por los visitantes, es uno de los que más atención recibe, tiene exposiciones constantes y comparte espacio con la orquesta de la Secretaría de Cultura. Algunos visitantes refieren la discordancia entre el edificio y la obra, pues muchos consideran debería tener arte virreinal y no contemporáneo.</p>	<p>A pesar de que en cada sala se encuentra al menos una persona encargada no son guías o no están preparados para responder preguntas referentes al museo, de hecho, el mayor parte del tiempo están sentadas usando su celular.</p>

2.7 Resultados de la evaluación

En principio debemos mencionar que resulta complicado establecer claramente si un museo cuenta o no con cada elemento de comunicación interna y externa, pues en algunos casos encontramos que solo en algunas salas están todas las fichas técnicas correctamente colocadas. Si bien realizamos un estudio preciso y profundo de cada uno de los recintos de la red para poder valorar su infraestructura, es necesario que se atiendan las particularidades de cada espacio, señalando las especificaciones y ubicación de las modificaciones y mantenimiento necesarias.

Al respecto del personal que podemos encontrar operando en los museos, en primera instancia cabe mencionar que los datos públicos del Portal Nacional Transparencia se pueden encontrar datos al respecto de las plazas asignadas para cada área, sin embargo, esta información no es del todo clara pues existen discrepancias entre las celdas nombradas *Denominación de área* y el *Área de adscripción* mostrando el nombre de un museo en una y el nombre de un museo diferente en otras. En este sentido no podemos saber con certeza la distribución de la planilla laboral en cada museo.

Por otro parte, como visitantes podemos observar que, en algunos museos, como lo es el caso del Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, el Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos y la Sala Introdutoria a las 32 regiones de Puebla el personal es tan limitado que únicamente consiste en un guardia de seguridad en la entrada del museo.

Asimismo, algunos recintos no disponen de guías permanentes o de tiempo completo que puedan atender a los visitantes, como el caso del Museo Regional Casa de Alfeñique y el Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo, que, según los propios guías, su presencia depende de un esquema de rotación. En otros casos como el Museo del Ejército y Fuerza Aérea mexicana no se lograron localizar ningún tipo de guía en lo absoluto. También observamos que gran parte de los guías son estudiantes practicantes o prestadores de servicio social, como lo es en el Museo José Luis Bello y González y el Museo de Arte Popular y Ex Convento de Santa Rosa, que, si bien esto no es algo necesariamente malo, implica una rotación y capacitación constante de elementos.

En cuanto a la publicidad exterior como vallas y espectaculares, son pocos los que podemos encontrar en la ciudad, sin embargo, el Museo Internacional del Barroco destaca

por ser el museo más publicitado en estos soportes, además de que también es el museo que tiene mayor número de personal.



Imagen 35. Paradero de Metrobús con publicidad del Museo Internacional del Barroco. Fuente: Google maps.

A pesar de la presencia en línea de los museos como red, está limitada a la concentración de toda la información de los 21 recintos en una sola cuenta, por lo que resulta complicado para los visitantes potenciales encontrar información de un museo en particular. Aunado a esto, la página web oficial de Museos Puebla parece estar desactualizada y únicamente funciona como un tipo de directorio de los museos, pues no se puede obtener más información o realizar alguna compra.

Según lo anterior, a continuación, presentamos un esquema básico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la red Museos Puebla.

Tabla 2. Matriz FODA de Museos Puebla.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - La ciudad de Puebla es conocida por su gran valor cultural, lo que atrae a un público foráneo interesado en la oferta cultural. - Los contenidos de los museos de la red son variados y diversos, por lo que los visitantes tienen la oportunidad de acceder a diferentes tipos de acervos, lo que permite atraer diferentes tipos de públicos. - La mayoría de los museos se encuentran en una ubicación céntrica y accesible. - El patrimonio que resguardan los museos tiene una gran importancia cultural. - Los museos de red son gubernamentales, lo que les permite diversas alianzas estratégicas, además de tener un prestigio particular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en el tema digital, debido al trabajo limitado que se ha llevado a cabo en plataformas digitales un pequeño cambio puede traer resultados significativos. - Como red, se puede proponer estrategias y acciones conjuntas que incluyan a todos los recintos. - La red también permite una fuerte alianza con instituciones de todo tipo a largo plazo - Posibilidad de crear comunidades de visitantes asiduos según sus intereses y demografía. - Creación de mercancía de las colecciones de los museos y espacios comerciales, con el propósito de fortalecer un papel activo del museo en la sociedad.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - En el último año se han propuesto una gran cantidad de diversas actividades, lo que permite otro tipo de atracción de públicos, sin embargo, debido a este gran volumen se puede perder un poco el propósito de cada actividad y la posibilidad de monitorearlas. - Algunos museos parecen tener exposiciones permanentes que no se actualizan con la frecuencia suficiente para atraer a visitantes recurrentes. - El tratamiento de las plataformas digitales como globales para la red implica limitantes para que los museos en su particularidad puedan establecer vínculos significativos con los visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples opciones de oferta cultural en la ciudad. - Opciones más conocidas de entretenimiento y ocio. - Cambios constantes en los intereses de los públicos y hábitos digitales. - Cambios de administración y gobiernos que limitan la implementación de estrategias y programación a largo plazo. - Rotación constante de personal de guías y mediadores. - Recortes presupuestales.

Hasta ahora hemos descrito la situación en la que se encuentran los museos. A pesar de un cambio constante respecto a la administración de estos, podemos decir que, en el tema de comunicación institucional y estrategias para atraer públicos sigue habiendo una gran área de oportunidad. Asimismo, reconocemos que el hecho de que pertenezcan al gobierno del estado implica una serie de lineamientos que se deben respetar.

Es importante destacar que cada museo tiene sus particularidades y áreas prioritarias, desde el mantenimiento hasta el aumento de personal, las cuales están relacionadas indirectamente con el tema de la comunicación, pero que aun así son elementos que finalmente influyen en la percepción de los museos en el visitante, por lo que también deben atenderse.

Capítulo 3: Propuesta de estrategia

3.1 Investigación de mercados y comportamiento del consumidor

Como bien se estableció en el capítulo 1, para poder plantear una estrategia de comunicación eficaz, es necesario conocer a los públicos potenciales y a nuestros visitantes.

En este sentido, sabemos que Museos Puebla aplica de forma permanente una encuesta de salida a sus visitantes, de las cuales se hace un reporte trimestral, a partir del cual se da seguimiento a las sugerencias y comentarios para mejorar los servicios de los museos.

Durante las administraciones en las que se llevó a cabo la mayor parte de esta investigación, las encuestas se aplicaban de forma física, además se cuenta con un libro de comentarios en los que se deja la opinión de los visitantes. Para enero de 2025, las encuestas cambiaron a una modalidad digital y es a través de un código qr que se accede a dichas encuestas. A continuación, se presenta la encuesta que se aplicó durante el 2024.

Encuesta de satisfacción

Museo: _____

Periodo de aplicación: _____

Edad _____

Sexo H M Otro

1. - ¿Es la primera vez que visita el Museo?

Sí No

2. - ¿Cómo se enteró del Museo?

Redes Sociales Recomendación

Oficina Turística Publicidad Familia

Otro ¿Cuál? _____

3. - ¿Cuál fue la razón principal de su visita?

Tarea escolar Por conocerlo

Acompañar a alguien

Conocer la exposición temporal

Otro ¿Cuál? _____

4. - ¿Cómo califica el contenido de las salas del museo?

Bueno Regular Malo

5. - ¿En caso de haber tomado el Servicio Guiado, como lo califica?

Bueno Regular Malo si contesto malo

¿Por qué? _____

6. - ¿Cómo evalúa los servicios y la atención brindada durante su visita?

Muy bueno Bueno Regular

Malo Muy malo

7. - ¿Cómo califica la limpieza del lugar?

Buena Regular Mala

8. - ¿Desearía recibir en su correo información de próximas exposiciones y/o eventos?

Sí No

Correo electrónico _____

9. - Nos gustaría conocer sus comentarios o sugerencias

Imagen 36. Encuesta de satisfacción. Fuente: Museos Puebla.

Según el *Reporte de las encuestas aplicadas y Reporte de las acciones implementadas para mejorar los servicios ofrecidos, derivadas de las encuestas aplicadas. Cuarto trimestre 2024* se observan indicadores importantes para la fundamentación de nuestra propuesta de estrategia de comunicación.

En primera instancia se aplicaron un total de 3 mil 249 encuestas en los 21 recintos a cargo de Museos Puebla, de los cuales, el Museo del Automóvil de Puebla y el Museo Infantil de la Constanza Mexicana son los dos recintos que más encuestas aplicaron con 300 cada uno, mientras que el Museo José Luis Bello y González es el que menos aplicó encuestas con 72.³²¹ Asimismo se reportan un total de 304 mil 539 visitantes en los 21 museos durante el último trimestre del 2024, siendo el Museo de la Evolución Puebla el recinto más visitado con 44 mil 905 visitantes, y los menos visitados la Fototeca Juan Crisóstomo Méndez y la Fonoteca Vicente Teóculo Mendoza con mil 677 visitantes.³²²

Observamos que el número de encuestas aplicadas no es directamente proporcional con el número de visitantes que recibe cada museo, pues se reporta que el Museo Internacional del Barroco aplicó 76 encuestas, es decir es el segundo museo que menos encuestas aplicadas reportó.³²³ Mientras que el número de visitantes de este museo durante el periodo de tiempo mencionado ascendió a 10 mil 092 visitantes.³²⁴ Esta muestra representa menos del 1% del total de visitantes, por lo que consideramos que no se pueden obtener conclusiones representativas acerca de la experiencia del público. Una tasa tan baja puede indicar también la poca disposición de los visitantes a responder la encuesta o que el método no fue adecuado, por lo que es necesario realizar ajustes para poder obtener resultados más exactos.

³²¹ Miguel Ángel Pérez Leonor, *Reporte de las encuestas aplicadas y Reporte de las acciones implementadas para mejorar los servicios ofrecidos, derivadas de las encuestas aplicadas. Cuarto trimestre 2024*, p. 4.

³²² Organismo Público Descentralizado Denominado Museos Puebla, “1. Afluencia de visitantes”, *Informe de actividades, Cuarto trimestre de 2024*, pp. 4 y 5.

³²³ Miguel Ángel Pérez Leonor, *ob. cit.*, p. 4.

³²⁴ Organismo Público Descentralizado Denominado Museos Puebla, “1. Afluencia de visitantes”, *ob. cit.*, pp. 4 y 5.

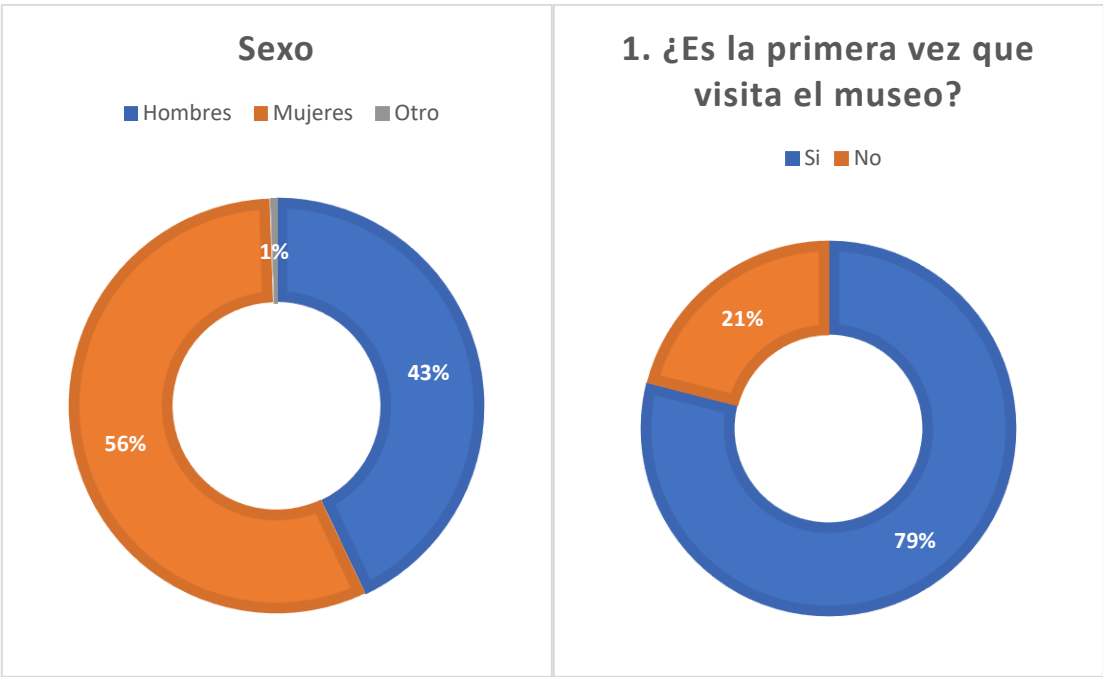
Tabla 3. Total de encuestas recibidas en Museos Puebla durante el último trimestre del 2024. Fuente: Museos Puebla.

ENCUESTAS RECIBIDAS CUARTO TRIMESTRE 2024		
Museo		Total de encuestas
1	Museo Regional Casa de Alfeñique	124
2	San Pedro Museo de Arte	88
3	Museo José Luis Bello y González	72
4	Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de Los Hermanos Serdán	152
5	Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos	120
6	Biblioteca Palafoxiana	108
7	Museo Taller Erasto Cortés	110
8	Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa	118
9	Patio de los Azulejos	120
10	Museo Internacional del Barroco	76
11	Museo Interactivo de La Batalla del 5 de Mayo	134
12	Museo de la Evolución Puebla	226
13	Museo de la Evolución Tehuacán	81
14	Museo Regional de Cholula	180
15	Museo del Automóvil de Puebla	300
16	Casa del Títere Marionetas Mexicanas	244
17	Fototeca Juan Crisóstomo Méndez y Fonoteca Vicente Teófilo Mendoza	178
18	Casa de la Música de Viena en Puebla	138
19	Museo Infantil La Constancia Mexicana	300
20	Museo de la Música Mexicana Rafael Tovar y de Teresa	288
21	Galería Tesoros de La Catedral	92
Total		3,249

En cuanto a recabar datos demográficos de los visitantes observamos que, aunque en el instrumento se incluye una pregunta sobre la edad al presentar los resultados únicamente se muestran porcentajes relacionados con el sexo, dejando a un lado información sobre las edades. Esta omisión es relevante ya que consideramos que para poder plantear una estrategia de comunicación es que es esencial contar con una segmentación de públicos adecuada, lo

que nos permite identificar a qué visitantes se deben dirigir ciertos contenidos y a través de qué medios.

En cuanto a la primera pregunta sobre si es la primera vez que se visita el museo, se reporta que el 79% de las personas encuestadas respondieron que sí, mientras que el 21% de personas respondieron que no.³²⁵ Aunado a esto, el 65% señaló que la razón principal de la visita fue “Por conocerlo”.³²⁶ Esto señala que hay un gran público potencial al cual los museos pueden llegar, además de la necesidad de una estrategia de fidelización que incentive la repetición de la visita.



Gráfica 1. Porcentaje de visitantes según su sexo. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

Gráfica 2. Primera visita. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

Al respecto de cómo se enteró el visitante del museo, las fuentes principales son recomendación con el 30%, redes sociales con el 29% y, en tercer lugar, se encuentra que se enteraron por familia, con el 19%.³²⁷ Esto es relevante ya que podemos decir que la experiencia positiva del visitante es motivo de recomendación para otros, por lo que será

³²⁵M.Á. Pérez Leonor, *ob. cit.*, p. 5.

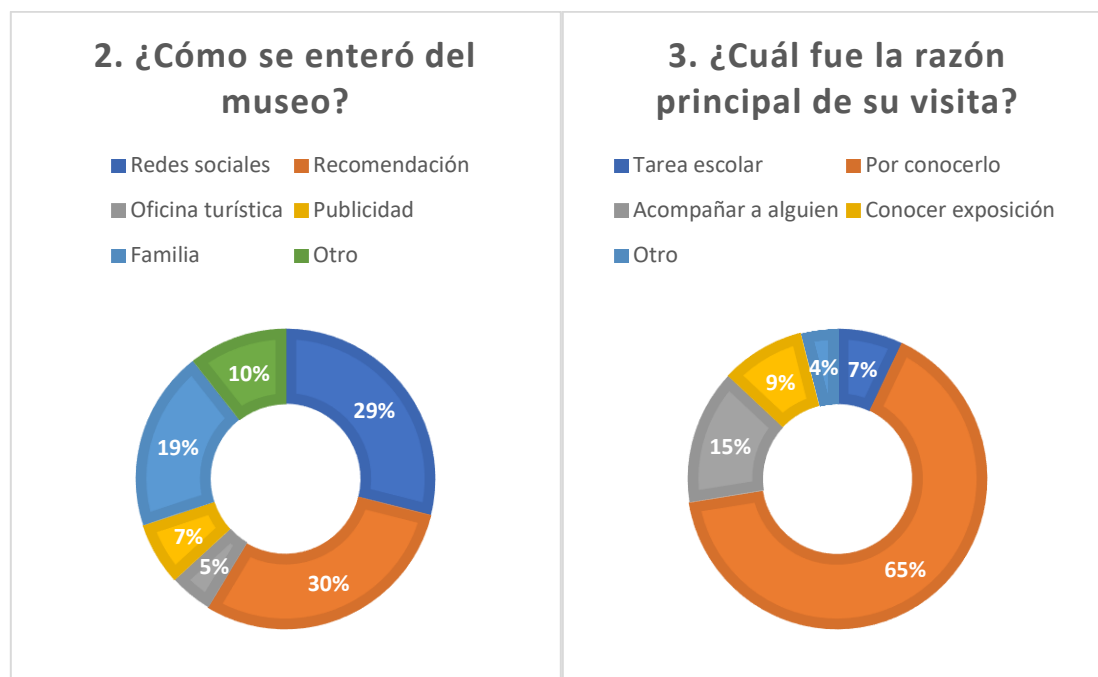
³²⁶ *Idem*

³²⁷ *Idem*

fundamental atender este aspecto en nuestra propuesta. Asimismo, destaca la importancia de redes sociales y medios digitales como medio de difusión de las actividades de los museos, no obstante, también encontramos que, en el reporte de actividades de los museos del último trimestre del 2024, se realizaron 200 publicaciones únicamente en Facebook, sin reportar otras redes sociales o plataformas digitales.³²⁸

En contraste con esto, el 7% de personas respondieron que se enteraron del museo a través de publicidad y el 5% personas se enteraron gracias a la oficina turística, por lo que también es necesario fortalecer esfuerzos en este sentido, ya que solo se reporta la difusión impresa y digital de 3 agendas culturales correspondientes a los meses del último trimestre del 2024.³²⁹

Destaca el hecho de que la principal motivación del visitante es la curiosidad por el museo, y que la recomendación de boca en boca es el principal medio de conocimiento de los museos, por lo que enfocarnos a que el visitante tenga una primera visita agradable es clave para mantener el interés y propiciar una segunda visita.

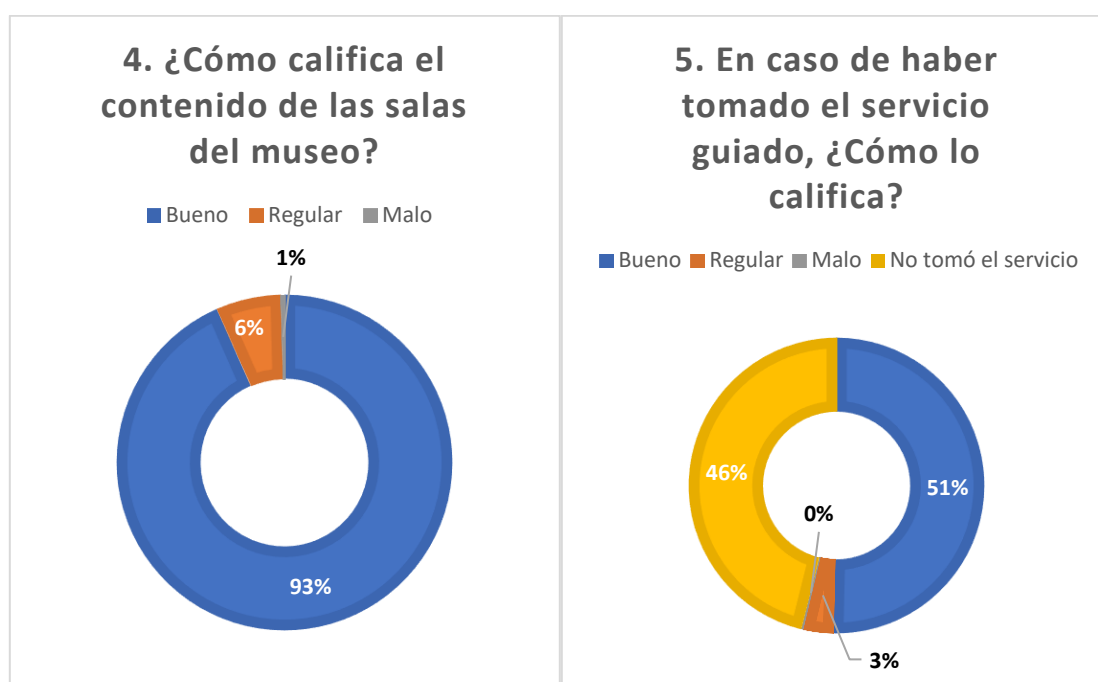


Gráfica 3. Medios de reconocimiento. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.
Gráfica 4. Motivación de visita. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

³²⁸ Organismo Público Descentralizado Denominado Museos Puebla, “5. Presencia en redes sociales”, *Informe de actividades, Cuarto trimestre de 2024*, pp. 73 – 105.

³²⁹ *Ibidem*, p. 107

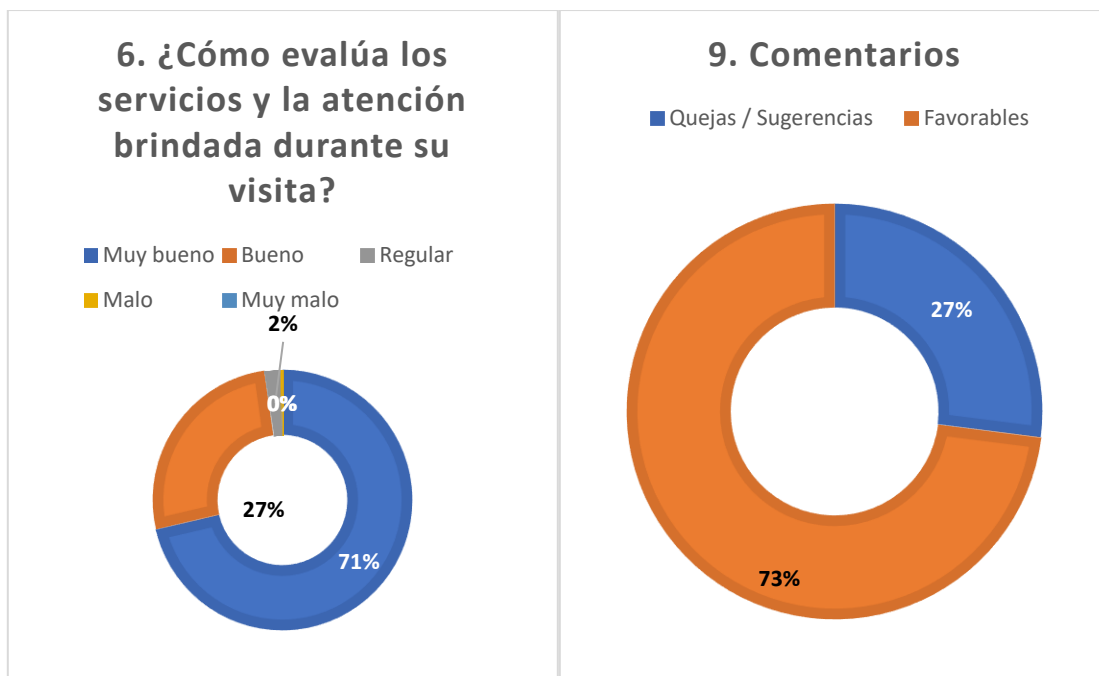
En cuanto a la evaluación del contenido de las salas, los servicios y la limpieza, la mayoría de los encuestados muestra satisfacción al respecto.³³⁰ Además, en área de comentarios, el 73% son favorables, refiriéndose al respecto de la atención del personal, sin embargo, aquellas que son quejas y sugerencias se refieren a mejorar la calidad de la infraestructura y se piden mayor número de exposiciones.³³¹ Valoramos que tanto la calidad de los servicios proporcionados como la de las instalaciones de los museos, son aspectos que impactan directamente en la percepción que los visitantes, por lo tanto, son puntos importantes a tomar en cuenta en una propuesta de mejora en la comunicación.



Gráfica 5. Valoración del contenido. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.
Gráfica 6. Valoración del servicio de guías. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

³³⁰ M. Á. Pérez Leonor, *ob. Cit.*, p. 5.

³³¹ *Ibidem*, p. 7.



Gráfica 7. Valoración de los servicios y atención. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

Gráfica 8. Comentarios. Elaborada a partir del Reporte de las encuestas aplicadas Cuarto trimestre 2024.

El 64% de los encuestados indicaron que no desean recibir información sobre exposiciones y ventos vía correo.³³² Esto no necesariamente quiere decir que el visitante no quiera conocer las actividades de los museos, sino que el correo electrónico puede ser un canal que no muchas personas usan cotidianamente o poco práctico para la difusión de este tipo de información. Por lo que es necesario complementar con otros medios de contacto que sean de la preferencia del visitante.

Finalmente, las evidencias de seguimiento que se presentaron en este informe están relacionadas con los servicios de mantenimiento de los museos, específicamente en el Museo de la Evolución Puebla y en la Cocina del Ex Convento de Santa Rosa y con las acciones de difusión a través del correo.³³³ No obstante, no se presentan evidencias de seguimiento al respecto de la implementación de otras acciones que puedan responder a indicadores obtenidos de la encuesta, como otras temáticas de exposiciones o actividades.

Derivado de los resultados presentados a partir de la aplicación del instrumento de Museos Puebla, podemos determinar algunas de las áreas necesarias para atender en la

³³² *Ibidem*, p. 8.

³³³ *Ibidem*, p. 16 y 17.

propuesta, tales como la diversificación de medios de comunicación, contenidos y plataformas a través de los cuales el visitante obtiene información de los museos, además de que señala la importancia de considerar diversos aspectos del museo que impactan en la experiencia del visitante.

A pesar de que este instrumento aborda aspectos que es importante conocer, nos interesa saber otras cuestiones particulares al respecto de la relación del visitante con el museo, por lo que el instrumento se divide en dos partes: una respecto a las asociaciones y percepciones de la red Museos Puebla, y otra respecto a características específicas del museo.

En este sentido se proponen los siguientes objetivos de una investigación más profunda:

1. Determinar el nivel de reconocimiento de la red Museos Puebla.
2. Identificar el número de visitantes por semana que recibe el museo
3. Recopilar datos demográficos de los visitantes a los museos. (edad, género, nacionalidad, estado, etc.)
4. Conocer los canales de difusión de información que más se utilizan (si son digitales, qué plataformas específicas, impresas o exteriores)
5. Conocer el valor percibido de los servicios ofrecidos por el museo.
6. Medir grado de satisfacción con su visita.
7. Identificar las áreas o exposiciones preferidas del museo.

Tipo de Investigación: Cualitativa y Cuantitativa

Técnicas y herramientas para utilizar: encuestas de salida y observación dentro del museo.

Para lograr el primer objetivo, es necesario hacer el conteo del número de visitantes que ingresan al museo, aunque no completen la encuesta de salida.

En cuanto a los objetivos del 1 al 5, dada la adaptabilidad y facilidad de aplicación, la herramienta más conveniente es realizar una encuesta de salida, por lo que se propone el instrumento presentado en **el anexo 1**.

Somos conscientes de que en ocasiones los visitantes no tienen mucha disposición para responder una encuesta, por lo que un instrumento breve podría ofrecer mejores resultados en cuanto a obtener respuestas fidedignas.

Tomando como referencia el instrumento de encuesta que ya está implementado, en esta propuesta planteamos diversificar las opciones relacionadas con redes sociales, ampliando el enfoque hacia otras plataformas digitales. Particularmente, nos interesa conocer qué tipo de público accede al museo a través de qué plataformas e identificar qué medios se usan con mayor frecuencia para buscar información sobre el museo con el fin de desarrollar acciones específicas según las preferencias de cada segmento.

Nos interesa conocer la valoración de la visita, abarcando las exposiciones, las condiciones de la infraestructura, el personal y la señalización, por lo que proponemos un formato de tabla para su evaluación, permitiendo al visitante calificar cada elemento según el nivel de satisfacción.

Es fundamental incluir dos preguntas al respecto de la pertenencia al OPD o bien, reconocer a los museos como parte de esta red, de forma que podamos definir si es que los visitantes establecen una relación entre uno y otro y cuál es su nivel de reconocimiento. En términos generales podemos decir que los instrumentos tienen intereses similares, sin embargo, consideramos que, son necesarios los ajustes que proponemos.

Por otro lado, la información que ofrecen las estadísticas de las redes sociales es importante para complementar la información recabada con la encuesta. Es fundamental realizar un cruce de información para poder obtener resultados más exactos, pues tendríamos que considerar el número de visitas con las interacciones y estadísticas de redes sociales, y sumarlos a las respuestas de los visitantes.

Una vez recabada dicha información, es crucial segmentar los públicos que recibe el museo, pues en primera instancia, los visitantes locales tienen intereses diferentes a los visitantes extranjeros o foráneos; además, las familias tienen condiciones distintas a aquellos que visitan el museo con amigos o por su cuenta. En este sentido, los resultados de la investigación servirán para diseñar estrategias específicas para cada segmento.

Manteniendo esta segmentación en mente, hacer una evaluación del recorrido es la segunda parte de esta propuesta de investigación. Proponemos que, para esto, la observación sea la metodología principal, ya que permite monitorear el recorrido sin interferir con este.

Para ello, los encargados de sala deberán realizar un informe general del tiempo que el visitante pasa en cada sala, lo que nos permite obtener el tiempo promedio que el visitante pasa en el museo. Por otro lado, ocasionalmente, se puede realizar una observación más detallada siguiendo los grupos de visitantes, para que el encargado pueda obtener más detalles del recorrido, como las piezas que más destacan, con las que el visitante interactúa más y en general como interactúa con el museo.

En la etapa de investigación, se puede aprovechar para evaluar las áreas del museo. Para ello es necesario el trabajo conjunto con curadores, museógrafos y diseñadores para examinar el estado de espacios expositivos, tanto permanentes como temporales; los espacios de divulgación cultural, como lo serían auditorios o salas de conferencias; las áreas de descanso y los espacios comerciales.

Conociendo las características de los museos, incluso es pertinente determinar si cada inmueble cuenta con estos espacios, con el fin de plantear la posibilidad de habilitarlos, en caso factible, o en todo caso, darles mantenimiento o modificarlos para que funcionen de manera óptima.

3.2 Planteamiento de la estrategia

A partir de los anterior aunado a la investigación que se realizó de cada uno de los recintos, hemos decidido proponer una estrategia que tome en cuenta las características de cada museo alineado a especificaciones generales que permita al visitante relacionar un museo con otro de los que pertenecen a la red, estableciendo de alguna forma a Museos Puebla como Marca madre y a los museos como subproductos.

A pesar de esto, la estrategia seguirá considerando la cuestión de la red como un ámbito importante a resaltar; no obstante, la estrategia no gira alrededor de esto.

Por otro lado, debido al gran número de recintos que conforman la red, la propuesta aquí presentada busca homogeneizar ciertos procesos museales, sin olvidar que, a la hora de la implementación, cada museo debe considerar su propia naturaleza, recursos y características. De hecho, gran parte de la estrategia se basa en proponer que los museos puedan adaptar las herramientas propuestas de acuerdo con sus características. Por ello, también hemos decidido tomar ejemplos particulares de los museos, los cuales nos ayudan a ejemplificar las acciones propuestas según su índole y nuestros intereses.

Uno de los puntos más importantes que arroja la información del capítulo anterior es la necesidad de un equipo de comunicación sólido e integral, que pueda encargarse de realizar las tareas necesarias para llevar a cabo la estrategia. Por tanto, es fundamental destacar que cada museo debe considerar formar un equipo de profesionales que pueda llevar a cabo estas tareas, sin delegarlo a otros departamentos que ya cuenten con otras tareas o al personal de servicio social, ya que esta es una propuesta a largo plazo que pueda monitorearse y modificarse continuamente.

Por ello, proponemos un departamento de comunicación para la red, cuyo objetivo sea coordinar las estrategias generales de comunicación y marketing, asegurando que exista una coherencia en todos los departamentos de comunicación de los museos. Esto se plantea porque, como se mencionó, es importante seguir mantenido una unificación en todos los recintos. Sin embargo, también es necesario que los museos tengan cierta autonomía, por ello, proponemos un departamento para cada museo, cuyo objetivo sea adaptar las estrategias globales a las necesidades particulares, pero manteniéndose a la estrategia central. De acuerdo con el organigrama presentado en el capítulo dos, la propuesta del departamento de

comunicación y marketing podría ubicarse debajo de la dirección general debido a su rol transversal en diferentes áreas de la red de museos, de forma que se pueda asegurar que las estrategias estén alineadas a los objetivos globales, no obstante, a nivel operativo, el departamento, también deberá coordinarse con la dirección operativa, la de gestión cultural y la de servicios debido al carácter de las actividades de estas direcciones.

Un ejemplo del trabajo conjunto entre el área de comunicación y la dirección de servicios sería la colaboración para realizar la planificación y promoción de eventos, como inauguraciones, pero también de actividades educativas y de ocio, y talleres. Mientras que, con la dirección de Gestión Cultural, la comunicación deberá ayudar a la difusión concreta de exposiciones y proyectos culturales. Finalmente, con la Dirección Operativa, se deberá contar con apoyo para la producción de ciertos materiales didácticos y comerciales. La Dirección de Comunicación y Marketing también debe trabajar de cerca con la Dirección General de la Red para informar de los resultados y mantenerse alineados a los objetivos estratégicos, además de proveer a los departamentos de comunicación de cada museo los lineamientos generales y material para la promoción de actividades y exposiciones.

En este sentido, la propuesta de organigrama para la incorporación de un departamento de comunicación y marketing es el siguiente:

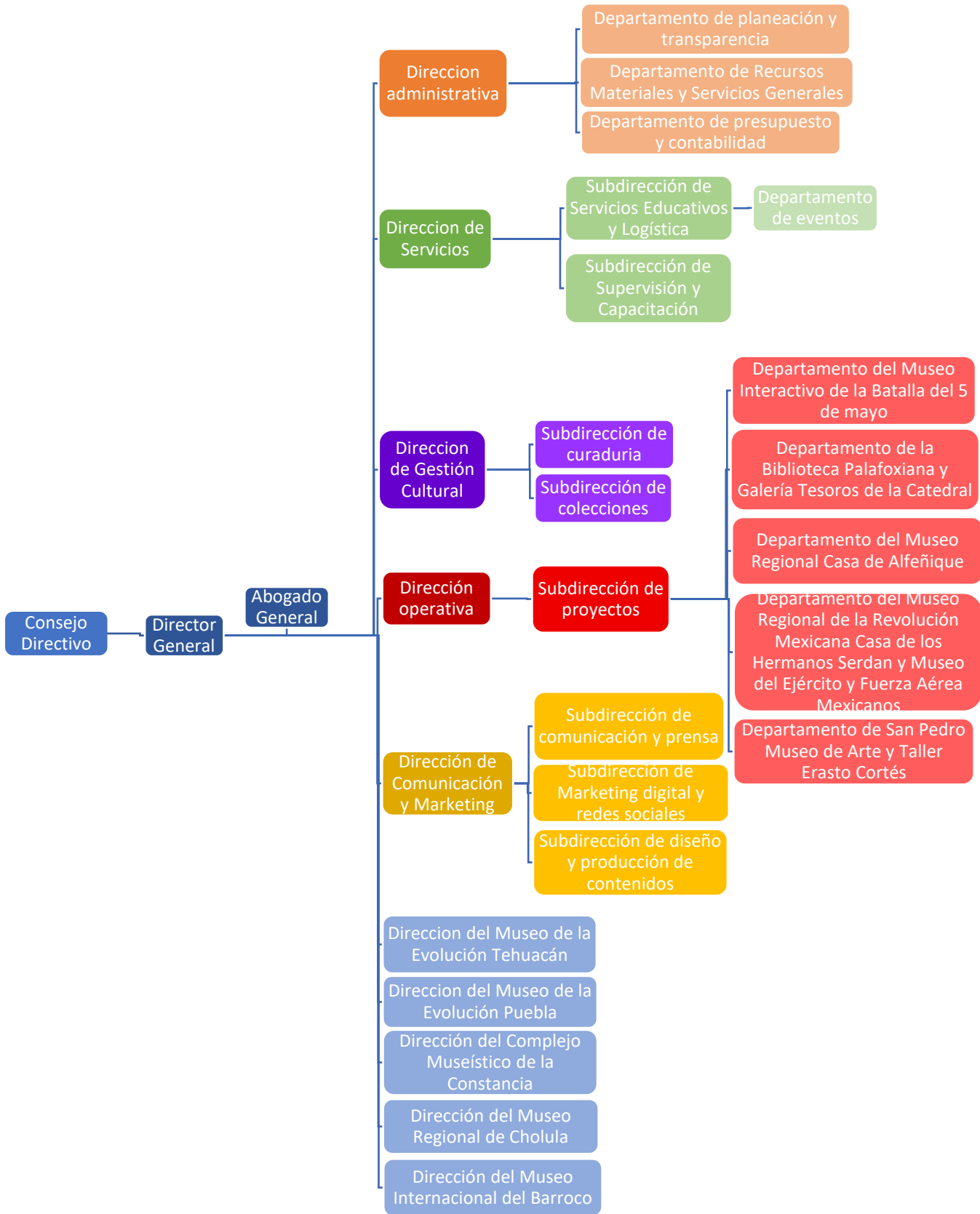


Figura 2. Propuesta de organigrama para Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca.

1. **Dirección de comunicación y marketing de la red:** su responsabilidad es coordinar la estrategia global y supervisar que cada museo cumpla con las actividades y metas de manera individual.
 - 1.1 **Subdirección de Comunicación y prensa:** encargada de las relaciones con diferentes medios de comunicación y de la creación de campañas externas de publicidad, como vallas, espectaculares y otro tipo.
 - 1.2 **Subdirección de Marketing Digital y Redes Sociales:** responsable de la planeación de la estrategia digital de la red, así como del manejo de las redes sociales.
 - 1.3 **Subdirección de diseño y producción de contenidos:** encargada del diseño gráfico y creación del material audiovisual para la red, así como de la creación de productos comerciales para todos los museos.

Por otro lado, cada museo también deberá contar con su propio departamento de marketing y comunicación, por lo que proponemos un organigrama para dicho departamento que se puede replicar en cada museo.



Figura 3. Propuesta de organigrama para un departamento de comunicación integrado para los museos pertenecientes a Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca.

1. Departamento de comunicación de cada museo: funcionaría como el enlace con la dirección general de comunicación y marketing de la red. Trabaja estrechamente con los directivos del museo para presentar los resultados de las estrategias implementadas y ayuda a diseñar el plan general de comunicación y marketing según las necesidades de las exposiciones y el museo.

1.1 **Comunicación educativa y curatorial:** encargada de trabajar con los curadores para la creación de materiales relacionados con las exposiciones, con el fin de conectar con los públicos. También colabora para la redacción de textos de salas y materiales educativos.

1.1.1 **Mediación y contenidos culturales:** responsable de la creación de discursos mediales con enfoque en distintos públicos, así como la capacitación de mediadores y el diseño de distintas dinámicas con los públicos.

1.2 **Marketing digital:** encargada de planificar las estrategias digitales según los objetivos actuales del museo.

1.2.1 **Creación de contenido digital:** equipo responsable de recopilar y editar material audiovisual relacionado a los contenidos del museo.

1.2.1.1 **Diseño Gráfico:** encargado del diseño material visual para las redes sociales.

1.3.2 **Social media manager:** gestiona la presencia en redes sociales del museo, enfocado en crear estrategias que difundan el contenido del museo y crear de comunidades en línea.

1.3.2.1 **Community Manager:** publica el contenido planificado para las distintas plataformas digitales del museo.

1.3 **Publicidad externa:** encargada del diseño y la planificación de los elementos de publicidad que se colocan al exterior del museo.

El planteamiento de un departamento general y uno particular para cada museo permite que, como red, los museos estén unificados en objetivos y metas, contribuyendo a la

mejora la percepción de los públicos y visitantes de la red. A la vez, da una mayor flexibilidad a los museos de actuar de forma autónoma para sus propios objetivos.

Entendemos que existen limitaciones a la hora de llevar a cabo la propuesta de esta incorporación al organigrama, sin embargo, este puede ser un punto de referencia a la hora de asignar tareas a los distintos departamentos dentro de cuyas atribuciones pueda incluirse el área comunicativa o respecto a la contratación de perfiles que colaboren a llevar a cabo estas funciones en conjunto. Los objetivos de este organigrama son dotar de la dimensión comunicativa del museo con más peso e importancia, de forma que se puedan desarrollar de mejor manera los procesos inherentes a la comunicación, además de mostrar las actividades que a nuestra consideración son necesarias para mejorar este aspecto y su relación con otras áreas del museo.

Nos parece fundamental recalcar el carácter gubernamental de la red, ya que es determinante en diversas cuestiones administrativas, presupuestales e incluso de la percepción que el visitante tiene de los museos. En principio, este aspecto resulta favorable para los museos de muchas maneras, pero, dado las connotaciones políticas asociadas, será crucial que se considere uno de los aspectos principales a reivindicar.

Del mismo modo, es importante mencionar que, en cuanto a los visitantes de Museos Puebla y el atractivo turístico característico de la ciudad de Puebla, la estrategia debe considerar dos tipos de públicos principales: los foráneos y extranjeros por un lado y por el otro, los públicos locales. Si bien, no se ahondará en el comportamiento particular de cada uno de ellos, si hemos tomado en cuenta características generales que posee cada tipo.

De acuerdo con los resultados de la investigación conceptual de las herramientas mercadológicas y el análisis micro y macro ambiental de los museos de la red, hemos establecido 2 ejes principales en los cuales se ha desarrollado la estrategia: la comunicación interna y la comunicación externa. En cada eje hemos propuesto una serie de objetivos específicos según los aspectos que hemos establecido anteriormente.

Si bien el objetivo final es aumentar la afluencia de visitantes, este no es un objetivo central en la estrategia. Se busca que, al lograr la serie de objetivos aquí propuestos, eventualmente se llegará al aumento de visitantes.

Objetivos generales:

- Mejorar la experiencia y, con ello, fomentar una percepción positiva de los museos que pertenecen a Museos Puebla.
- Facilitar el acceso a información y acceso a la oferta cultural de los museos.
- Posicionar a Museos Puebla como un referente de oferta cultural y difusión de del patrimonio en el país.
- Fomentar el sentido de pertenencia cultural en la comunidad a través de actividades que promuevan el interés en el arte y la historia.
- Expandir la visibilidad en plataformas digitales mediante el uso de redes sociales, visitas virtuales y recursos interactivos para captar nuevos públicos.

Objetivos específicos dentro de la comunicación interna:

1. Fortalecer la identidad corporativa de cada museo a través de mercancía y espacio comercial.
2. Homogeneizar la identidad visual y gráfica dentro de todos los recintos.
3. Mejorar la experiencia de la visita guiada a través de un programa de capacitación de mediadores.
4. Ampliar la oferta de actividades educativas, promoviendo el aprendizaje, histórico y artístico.

Objetivos específicos dentro de la comunicación externa:

4. Desarrollar presencias en línea diferenciadas para cada recinto, así como mejorar la experiencia de navegación de la página web.
5. Implementar estrategias de marketing de contenidos y el storytelling como estrategias para redes sociales.
6. Aumentar la visibilidad de los recintos mediante publicidad exterior, como espectaculares, banners y pendones.

3.1 Estrategias de comunicación interna

Como bien se ha mencionado anteriormente, es necesaria una investigación de mercados para poder diseñar una estrategia que alcance los mejores resultados, sin embargo, aún sin contar con estos datos hay una serie de acciones que proponer con base a la investigación realizada en el capítulo 2, lo cual nos da una perspectiva amplia de la situación de Museos Pueblas de la que podemos partir, con el fin de hacer la primera propuesta de la estrategia.

3.1.1 Branding, identidad de marca e identidad visual para Museos Puebla

A pesar de que la estrategia de comunicación que propondremos no gira entorno del concepto de red, es importante considerarlo como una característica destacable de todos los museos, pues al final, sus asociaciones administrativas, pueden representar una ventaja para consolidar un mejor posicionamiento de todos los recintos. Por ello, debemos partir de lo global a lo particular, empezando por supuesto, con el concepto de marca de Museos Puebla.

Si bien el OPD tiene establecido su misión y visión, aún debe expresarlo en acciones concretas que pueda reflejar dichos valores. Para esto es indispensable contar con un manual de marca en el que se expresen los lineamientos de conducta, los objetivos, las metas, misión visión e incluso la historia de la red, para que todos los colaboradores estén conscientes de quienes son Museos Puebla. De manera complementaria, cada museo también debería contar con dicho manual, pues como se ha mencionado en páginas anteriores, los objetivos y metas son diferentes para cada uno, por lo que sería imposible considerar que un manual global pueda funcionar debidamente.

Sin duda, es imperativo que los directores de los museos de la red, de la mano con su equipo, se tomen el tiempo de redactar y diseñar este manual, pues debe ser constantemente consultado y mantenerse en la mente de todos los trabajadores. Es esencial recordar que un aspecto fundamental de la comunicación del museo son todos sus trabajadores, desde guardias, encargados de sala y taquilla, mediadores y el propio director, desempeñan un papel importante, pues a través de ellos también se proyectan los valores, misión y visión del museo. Por ello, la calidad de la relación del visitante y el personal del museo se debe cuidar,

en ellos es en quien recae una gran parte de la calidad percibida de los servicios que ofrece el museo y el museo tal cual como institución.

Aunado a esto, tanto la red, como cada museo, debe prestar atención a 4 aspectos clave de su marca: el reconocimiento, la calidad percibida, sus asociaciones y la fidelidad del visitante. Una vez recabada la información de la investigación de mercados, podremos saber concretamente el nivel de reconocimiento y calidad que tiene la red, identificar si los visitantes asocian un museo con otro de la red, y otros datos relevantes. Sin embargo, podemos anticiparnos a proponer un fortalecimiento de la marca a través de distintas estrategias que se desarrollan a continuación.

En primera instancia consideramos que es primordial lograr que los visitantes en el ámbito local reconozcan los museos de la red. Es decir, que la población en general conozca qué museos tiene la ciudad, por lo que es necesario reiterar tanto el nombre de cada museo como el hecho de que pertenecen a la red. En cuanto a los visitantes extranjeros o foráneos, es necesario optar por estrategias que permitan ser fácilmente ubicados por aquellos que los buscan. En ambos casos, el factor visual desempeña un papel sumamente importante.

En este sentido, es sumamente importante que el diseño de los logotipos de cada museo y de la red refleje sus objetivos y valores, relacionándose con sus colecciones e identidad como institución.

El potencial de imagen visual como herramienta para mejorar el reconocimiento de la red y su posicionamiento es enorme, por ello, el museo debe tener una identidad gráfica constante y sólida a lo largo de las exposiciones, aunque puede no ser necesario repetir constantemente el logotipo que identifica al museo o a la red en cada elemento impreso, es imperativo mantener una constancia en cuanto a colores, tipografías y otros diseños. Estas especificaciones deberán estar presentes en manual de marca.

En suma, consideramos fundamental que la identidad visual también cobre una dimensión mucho más prominente dentro de los museos, pues es el reflejo de años de historia de los propios museos, así como de su acervo particular y sus objetivos dentro de la sociedad. Dada la adscripción del OPD a la Secretaría de Cultura y el cambio de gobierno constante, es necesario que el logotipo permanezca inalterable, pues la modificación constante obstaculiza su consolidación en la mente del visitante potencial, además dificultar la identificación de la red.

Como ejemplo destacable de diseño de esta identidad visual tomamos el caso del metro de la ciudad de México, el cual estuvo a cargo de Lance Wyman, diseñador estadounidense que también diseñó la imagen visual de los Juegos Olímpicos de México en 1968. En primera instancia este diseño debía ayudar a orientar fácilmente a los transeúntes, además de que sus nombres y logos estaban basados en personajes históricos o imágenes pasadas, representaciones arquitectónicas o imágenes relacionadas con la lingüística indigenista.³³⁴ Aunado a esto, se asignaron colores distintivos para cada línea, permitiendo que los usuarios del metro puedan reconocer las estaciones fácilmente. Este gran trabajo de diseño para sistema visual del metro ha permanecido a través de las gestiones gubernamentales a pesar de las inclinaciones políticas, pues es un sistema que se logró quedarse en la mente de todos los que usan este sistema de transporte.



Imagen 37. Diseño de la identidad visual del Metro de la Ciudad de México. Fuente: Metro de la Ciudad de México.

³³⁴ Gloria Falcón, “Museo del Metro, un museo de la ciudad oculta” en *Gaceta de Museos*, p. 48

La base de esta estrategia de comunicación radica en la definición clara de la visión, misión y valores, que a su vez debe estar proyectada en el manual de marca, pues estos servirán como directrices para establecer las acciones de la estrategia. Posteriormente, una identidad visual constante y armoniosa contribuye significativamente al reconocimiento de los museos, mientras que la atención y actitud de los miembros de trabajo que colaboran en cada recinto son clave para establecer una percepción de la calidad alta en los visitantes.

Establecer un espacio comercial o tienda del museo, contribuye a cumplir distintos objetivos de la estrategia. Además de mejorar el posicionamiento y reconocimiento de los museos, refuerza la conexión con el visitante mediante productos distintivos del museo que se convierte en una extensión de este. Asimismo, artículos como bolsas, playeras, tazas, entre otros, que posean los distintivos visuales del museo, pueden funcionar como publicidad indirecta, promoviendo al museo a través de sus visitantes.

En el caso de los visitantes locales, contribuye a repetir la visita mientras que para el visitante foráneo que tiende a llevar souvenirs del viaje, un producto del museo resulta una buena opción, que puede contribuir a una promoción que se extiende fuera de la ciudad. Más allá de productos de uso diario, los museos deben incluir productos educativos, como libros y otro tipo de materiales didácticos pues estos refuerzan la misión cultural del museo.

Somos conscientes de los espacios disponibles que tienen los museos de la red, y en muchos casos es limitado para poder establecer un espacio comercial amplio, sin embargo, el espacio de la taquilla es una opción favorable para implementar una pequeña tienda que tenga productos muy básicos, en principio elementos postales de las obras, libretas y bolígrafos, los cuales suelen ser asequibles tanto para la producción como para el visitante, siendo opciones ideales para souvenirs.

La flexibilidad que ofrece el espacio comercial permite que se incluyan tantos productos como el espacio lo permita, por lo que, en los museos que poseen un mayor espacio disponible, se pueden incluir productos adicionales tales como portavasos, playeras, tazas y otros utensilios de uso doméstico. Dichos productos deberán incluir los distintivos visuales del museo y la red, con el fin de mantener una relación constante entre ambos. Esta serie de productos contribuye a que otros visitantes potenciales puedan tomar la decisión de acudir a la visita.



Imagen 38. Propuesta de uso de logotipos en productos comerciales para fortalecer la identidad de los museos. Elaborado por Julieta Menchaca.

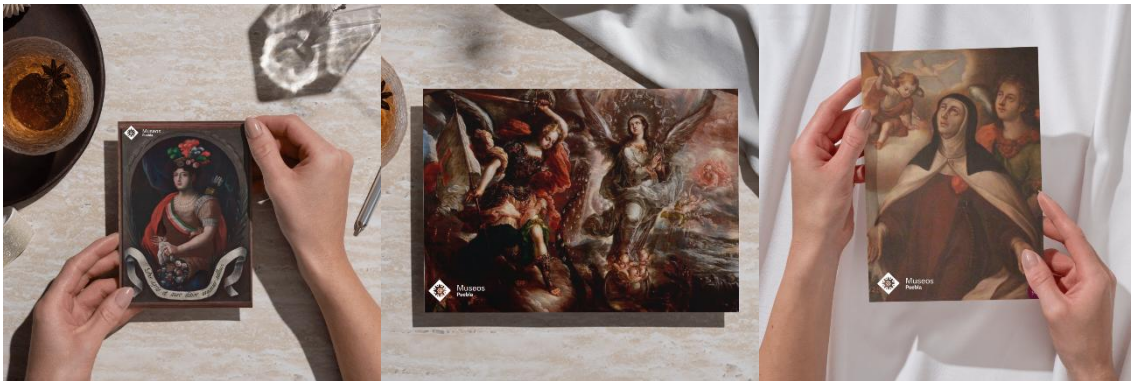


Imagen 39. Propuesta de postales con obras pertenecientes a la colección de Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca



Imagen 40. Propuesta de productos de papelería con obras de Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca



Imagen 41. Propuesta de productos de papelería con obras de Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca

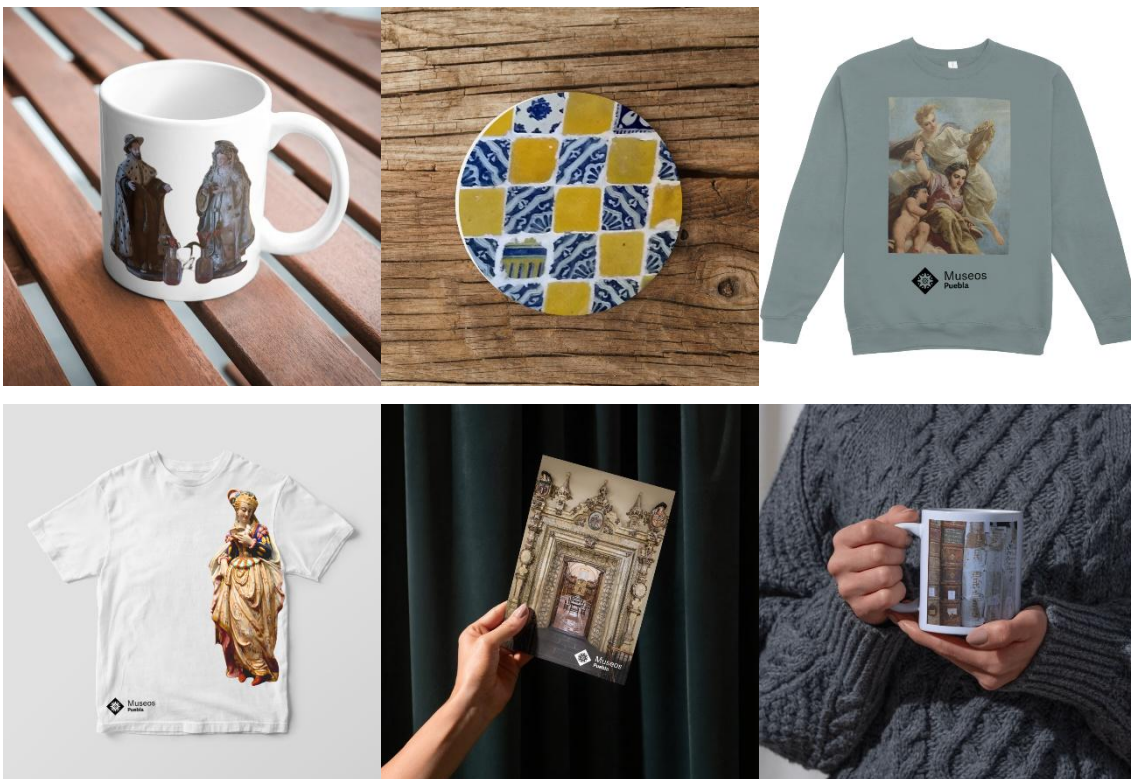


Imagen 42. Propuesta de productos de uso diario o doméstico con obras de Museos Puebla. Elaborado por Julieta Menchaca

3.2 Estrategias de comunicación externa

En cuanto a lo que se refiere a comunicación externa, el manual de marca también se debe tomar en cuenta como directriz principal para establecer las acciones comunicativas fuera del museo.

3.2.1 Estrategia digital

Según los datos recabados en el capítulo anterior, la presencia digital de los museos es realmente limitada. A pesar de contar con un perfil de redes sociales de la red de museos, no se tiene realmente una estrategia de comunicación definida, pues sus plataformas únicamente publican información de los eventos y talleres de todos los museos. Esto limita el engagement de los públicos, así como el acceso a información particular de los museos.

En este sentido, debemos partir de considerar los canales digitales no solo un tipo de agenda o calendario, sino que debemos considerar que los museos

*no se limitan a un edificio físico o a una colección y/o exposiciones permanentes; por el contrario, son capaces de trascender su arquitectura y desdoblarse a través de programas extramuros con comunidades específicas o bien a través de la esfera digital mediante las redes sociales, colecciones en línea, los dispositivos tecnológicos y otras plataformas de interactividad.*³³⁵

Si bien no buscamos explorar las posibilidades de un nuevo tipo de museo en línea, es importante considerar el potencial que el uso de plataformas digitales tiene con respecto a la construcción de comunidades con los visitantes locales y construir un puente entre el visitante foráneo y el museo.

En principio, las herramientas digitales pueden implementarse dentro del museo y sus exposiciones, incluso, algunos museos de la red lo han hecho, sin embargo, en estos caso a menudo los dispositivos que dan soporte a estos contenidos se encuentran deshabilitados por razones técnicas, por lo que si bien sería necesario atender a dar un mantenimiento constante,

³³⁵ Luis Vargas Santiago, *Museos. Tendencias y estrategias digitales*, p. 8.

también podríamos proponer elaborar una serie de elementos digitales que sean accesibles para el visitante a través de un sitio web o bien que sean descargables, de forma que, si el visitante requiere más información de la presentada en los textos curatoriales, puede acceder a ellos, pero si no fuese ese el caso, puede hacer caso omiso. De esta forma también se atiende a la cuestión compleja de los distintos públicos y su necesidad de menos o más textos curatoriales.

Asimismo, es necesario actualizar el sitio web de la red, pues hay algunos museos que se encuentran temporalmente cerrados o que cambiaron de nombre, como el caso del Complejo museístico de la Constanza, que algunos de sus espacios estuvieron cerrados y no se actualizó esta información. También es ejemplo el caso de la Sala Tesoros de la Catedral, que actualmente tiene por nombre Sala Introdutoria a las 32 regiones de Puebla. Por ello, como primer paso, es imprescindible actualizar la información de los museos.

Por otra parte, como se mencionó en el capítulo 2, la página web únicamente funciona como un tipo de directorio, pues no se pueden realizar otras acciones más que consultar información. Proponemos que se pueda actualizar el sitio con una interfaz más intuitiva y amigable al usuario, así como incluir otro tipo de servicios, tales como descargar imágenes de la colección, encontrar información sobre las actividades, talleres y exposiciones, adquirir entradas o tener acceso a recursos de consulta. De esta manera, el visitante puede comenzar a relacionarse con el museo antes de ir al recinto.

Para optimizar los recursos, la mejor opción sería mantener el sitio web de la red con información de todos los museos, pues la gestión e inversión de recursos para una página web para cada museo podría ser demasiado en comparación con los beneficios que puede traer. Sin embargo, es necesario crear perfiles de redes sociales para todos los museos, pues la dinámica en estas plataformas es diferente, aunado a que requiere menor inversión que conservar una sola página web.

La gestión actual las redes sociales de la red de los museos no permite al visitante que está en busca de información particular poder encontrarla fácilmente pues existe una saturación de fichas informativas de eventos. Si bien es importante que se publique información sobre las actividades que se ofrecen, consideramos una mejor opción que cada museo pueda publicar al respecto de sus propias actividades. No obstante, la dirección de comunicación y marketing de la red deberán ser los encargados de establecer pautas globales

para todos los museos de la red, tales como el diseño de imágenes, los lineamientos para la producción audiovisual y su tipo de edición, y el uso de hashtags para las publicaciones, dando un sentido de coherencia y armonía para todos los museos, sin embargo, el cambio de contenido de museo a museo es clave para poder crear comunidades con los visitantes y optimizar la búsqueda de información.

En este sentido, el marketing de contenidos es fundamental para lograr conectar con audiencias particulares, pues se destaca la identidad del museo a través de contenido útil y valioso para los visitantes que ya conocen el museo y genera curiosidad para los visitantes potenciales. Por ejemplo, en colaboración con otros departamentos, como mediadores, curadores, investigadores y artistas, cada museo puede planificar contenidos que hablen de alguna pieza del museo o exposición. Asimismo, esto permite que cada museo tenga libertad y flexibilidad de crear sus contenidos según su agenda y objetivos, además de tener la posibilidad de crear contenido respecto a sus actividades más allá de solo colocar una invitación.

Otro aspecto clave de la estrategia es fortalecer la relación con los públicos, esto se puede hacer a través de crear contenido que involucre su participación, realizando encuestas, sesiones de preguntas y respuestas y dinámicas que permitan a los visitantes establecer un dialogo con el museo. Esta estrategia, al tiempo que establece una relación con el visitante antes de llegar al museo, también nos permite conocer estadísticas importantes respecto a las características demográficas de los públicos.

3.2.2 Publicidad exterior

En primera instancia, es importante revalorar el impacto que la señalética tiene fuera del museo, pues podría parecer obvio; sin embargo, es necesario que los museos tengan en sus fachadas pendones o banners que indiquen que ahí se encuentra un museo, pues, considerando su ubicación, muchas veces pueden pasar desapercibidos. Por otra parte, retomando la estrategia del Museo Amparo, se pueden colocar señaléticas en calles aledañas a los museos que indiquen la dirección de su ubicación. De esta forma, el visitante que va en busca de la visita podrá llegar más rápido y, en el visitante potencial, se podrá despertar interés respecto a estos. Los encargados de la publicidad externa del museo deberán

considerar las posibilidades de colocar este tipo de señalética fuera del museo de la forma que mejor funcione según su ubicación.

Pese a que, a lo largo de la ciudad, se encuentran algunos espectaculares que promocionan exposiciones temporales, así como cartelera colocada en las estaciones de transporte público, un incremento en el número de estos es un punto de partido, debido a que actualmente su presencia se encuentra limitada. Asimismo, elegir puntos estratégicos en la ciudad como cerca de escuelas y universidades, así como en un radio cercano a los museos puede llegar a visitantes potenciales que al observar los carteles se convenzan de realizar la visita.



Imagen 43. Propuesta de tótem publicitario para el Museo de Arte Popular Ex Convento de Santa Rosa para colocar en calles aledañas.

Imagen 44. Propuesta de tótem publicitario para el Museo Regional Casa de Alfeñique para colocar en calles aledañas.



Imagen 45. Propuesta de tótem publicitario para el Museo Regional Casa de Alfeñique para colocar en calles aledañas.

Imagen 46. Propuesta de tótem publicitario para el Museo José Luis Bello y González para colocar en calles aledañas.

Para la planificación y el diseño de la publicidad exterior, la creatividad del equipo encargado de realizarlo es fundamental, si bien dependerá del tipo de discurso que se quiere manejar y el tono de los mensajes, una campaña creativa siempre llama la atención del visitante potencial, incluso si este tipo de campañas son esporádicas. Por ejemplo, el Museo de los Hermanos Serdán tiene un recorte de cartón de la familia para que la gente pueda tomarse una fotografía. Esta idea puede adecuarse a un tipo de publicidad exterior que se extienda a la calle, dado que el museo se encuentra en una calle peatonal, se puede aprovechar su ubicación y, a lo largo de este corredor, en el que además se encuentran muchas tiendas de dulces típicos, pueden hacer instalaciones similares que, más que incitar a la foto, se genera curiosidad en los transeúntes que pasan por ahí, mientras que al visitante que ya está pensando en ir al museo, lo guían a él. Esta estrategia puede ser una alternativa a la colocación de pendones fuera del museo y contribuir a la visibilidad del inmueble para facilitar su identificación.

En casos como el Complejo Museístico de la Constanca o el Museo Internacional del Barroco, que se encuentran alejados del centro histórico, se pueden colocar espectaculares y carteles en estaciones de transporte público que lleguen a estos museos, e incluso realizar otras alianzas con transportes turísticos para establecer rutas en ciertos horarios que llevan a los visitantes a estos museos desde el centro histórico.

En cuanto a los materiales impresos, como volantes y trípticos informativos, son sumamente importantes al momento de colocarlos en espacios como hoteles, aeropuertos, estaciones de autobuses y puntos de información turística, pues tienen la ventaja de ser portables para el visitante potencial, es decir, puede conservar con él la información. En este sentido, para que aporten un verdadero valor y no terminen siendo desechos rápidamente, el diseño de estos elementos es clave. Actualmente, se cuenta con la agenda de actividades de Museos Puebla que se emite mensualmente, sin embargo, consideramos que su diseño no está planificado correctamente, pues se hace un collage de las fichas informativas de los eventos, que ya se colocan en redes sociales, y además se incluye una lista de dichos eventos, lo que causa una saturación de información visual para el visitante, pensamos que el diseño puede ser mucho más minimalista para que sea posible encontrar la información fácilmente.



Imagen 47. Página 1 de la Agenda Cultural digital Junio 2024 de Museos Puebla. Fuente: Gobierno del Estado de Puebla.

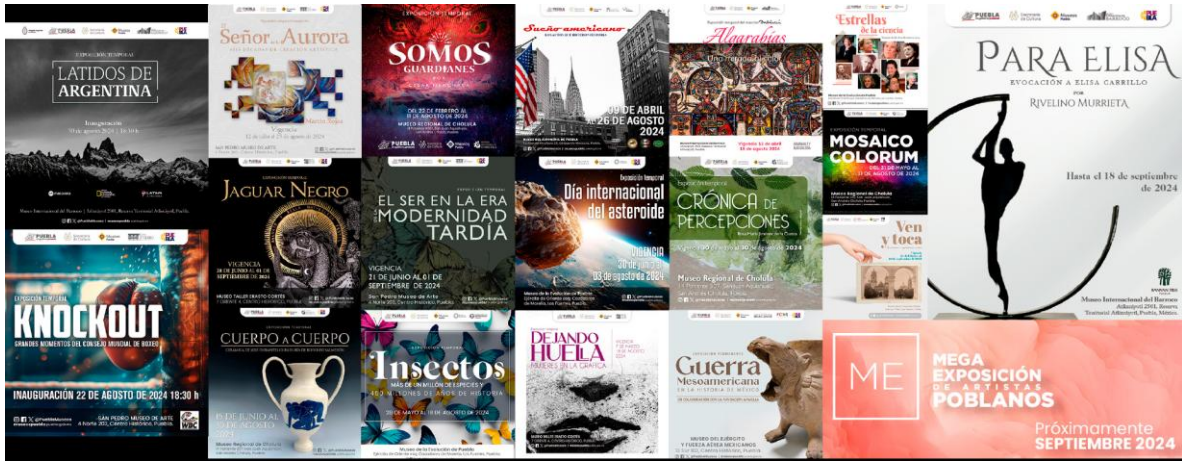


Imagen 48. Página 1 de la Agenda Cultural digital Agosto 2024 de Museos Puebla. Fuente: Gobierno del Estado de Puebla.

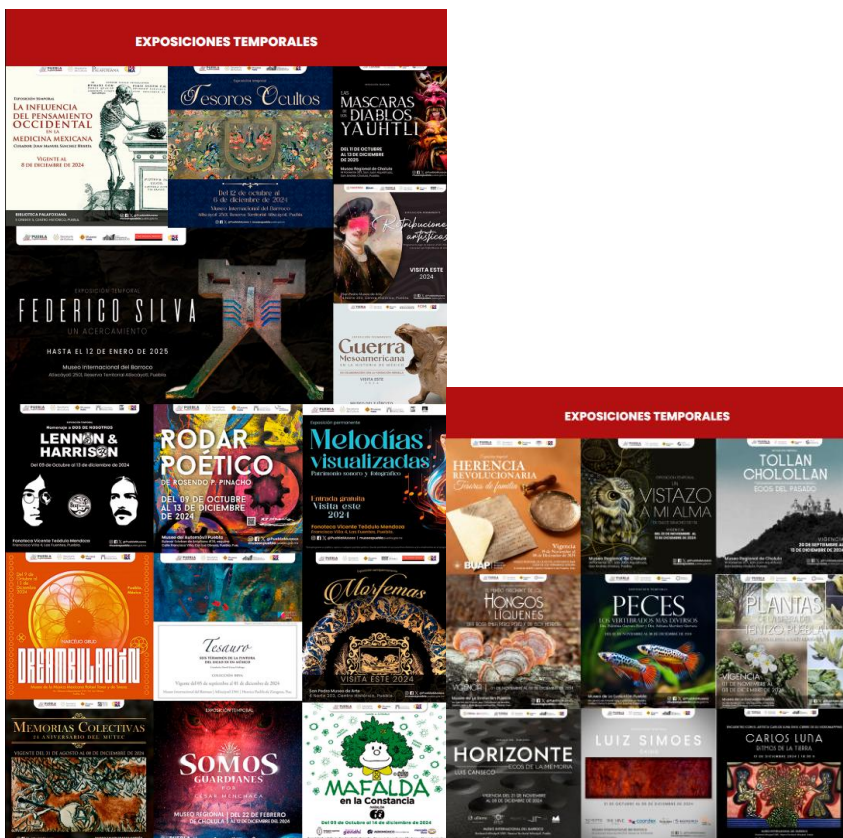


Imagen 49. Páginas 2 y 3 de la Agenda Cultural digital Diciembre 2024 de Museos Puebla. Fuente: Gobierno del Estado de Puebla.

3.3 Plan de trabajo

La primera acción de la estrategia propuesta es la implementación del departamento de comunicación y marketing de la red y su incorporación a cada museo, para posteriormente partir a las acciones concretas de la estrategia tomando en cuenta tanto decisiones globales como individuales según sea el caso para cada museo.

Si bien hay unidades y departamentos responsables de implementar cada parte de la estrategia, es importante que estos siempre se mantengan en constante comunicación entre ellos, además de involucrar a otros departamentos del museo, con el fin de integrar los objetivos culturales y educativos del museo a lo largo de toda la estrategia, de forma que siempre este encaminada a impulsar dichos objetivos más allá de los *comerciales*.

Asimismo es importante señalar que el presente plan de trabajo está diseñado para una estrategia inicial en la que se realice la creación de los departamentos propuestos y se haga una reestructuración de los elementos comunicativos de la red y de cada museo, por lo que posterior a lo aquí propuesto, se tendría que realizar un ajuste a las acciones implementadas con el fin de mejorar su rendimiento, además de actualizar los objetivos, ya que en primera instancia esta propuesta tiene como principal meta aumentar el grado de reconocimiento de la red, así como fortalecer las relaciones de cada museo con el nombre Museos Puebla.

Etapa: Diagnóstico y planificación			
Objetivo:	Identificar las necesidades principales de cada museo, definir sus segmentos de públicos y los perfiles del visitante.		
Tiempo total:	2 meses		
Lapso	Unidad responsable	Acciones	Metas
2 meses	Dirección de comunicación y museos	Realizar una revisión de las estrategias de marketing implementadas con anterioridad en Museos Puebla.	Identificar estrategias que han contribuido a aumentar la afluencia de los museos.
6 semanas	Personal de salas	Aplicación de instrumento de investigación en los museos. (encuesta de salida)	Definir y segmentar los tipos de públicos de los

			museos y sus gustos y necesidades.
6 semanas	Personal de salas y mediadores.	Evaluación del recorrido actual de los visitantes.	Datos demográficos, de percepción y comportamiento de los visitantes.
1 mes	Directores de museos, curadores, Comunicación educativa y curatorial, dirección de comunicación y diseñadores gráficos de cada museo.	Revisión de los elementos gráficos y señalética dentro de cada museo, así como la evaluación del estado de las diferentes áreas del museo.	Definir los elementos de los museos que requieren mantenimiento o un rediseño.
2 semanas	Dirección de comunicación y museos.	Análisis de las estadísticas de redes sociales y cruce con encuestas.	Datos sobre la interacción en plataformas digitales

Etapa: Diseño de estrategias			
Objetivo	Desarrollar propuestas de comunicación interna basados en los resultados de la primera etapa.		
Tiempo total:	3 meses		
Comunicación interna			
Lapso	Unidad responsable	Acciones	Metas
2 meses	Dirección de Comunicación y Marketing y dirección general de Museos Puebla	Establecer los lineamientos generales para la identidad gráfica de la red Museos Puebla.	Manual de marca para la red de museos.
2 meses	Departamento de comunicación de cada museo, diseño gráfico y	Diseñar las pautas de identidad de cada museo.	Manual de marca de cada museo.

	dirección de comunicación y marketing de la red.		
2 meses	Mediación y contenidos culturales	Diseño de protocolos de atención al visitante y manuales para guías y mediadores. Diseño de nuevos recorridos.	Manual de mediadores y colaboradores.
1 mes	Diseño gráfico de cada museo.	Rediseño de elementos gráficos necesarios según la necesidad de cada museo implementado las pautas globales.	Propuesta de nuevos diseños o de actualización de elementos gráficos según necesite cada museo.
2 meses	Diseño gráfico de cada museo y dirección de comunicación y marketing de la red.	Diseño de espacios comerciales para cada museo según los espacios, así como el diseño de los productos para ofrecer.	Render de la propuesta del espacio comercial y maquetas de los productos.
Comunicación externa			
1 mes	Marketing digital	Plan de contenidos y modificaciones para la página web de la red.	Diseño de un nuevo sitio web renovado.
1 mes	Social Media Manager	Planificar contenidos de valor, promocionales e informativos según los segmentos y estadísticas.	Calendario de creación de contenidos y publicaciones.
2 meses	Publicidad exterior y diseño gráfico	Diseño de las campañas publicitarias externas.	Plan de medios exteriores y campañas.

Etapa:	Implementación
Objetivo	Desplegar las estrategias diseñadas. Obtener una mayor visibilidad y reconocimiento de la red. Incremento de visitantes a la colección permanente.
Tiempo total:	3 meses

Comunicación interna			
Lapso	Unidad responsable	Acciones	Metas
3 meses	Dirección de Comunicación y Marketing general y de cada museo.	Implementar talleres para dar a conocer la identidad de la red y los museos, destacar la importancia de cada rol de museo y especificar sus tareas.	Capacitar a todo el personal de los museos respecto a la misión, visión y valores de la red y de cada museo
2 meses		Producir los elementos gráficos necesarios para cada museo. Colocación de nueva señalética y distintivos visuales.	Mantenimiento y renovación de espacios expositivos.
2 meses		Implementar los espacios comerciales para reforzar la identidad de cada museo.	Tinadas funcionales en al menos 50% de los recintos.
Comunicación externa			
1 mes	Marketing digital	Implementar los cambios de mejora para la interfaz de la página web.	Lanzamiento del nuevo sitio web 100% funcional.
1 mes	Social Media Manager y Community Manager	Creación y actualización de perfiles en redes sociales de los museos.	Perfiles sociales activos y funcionales.
3 meses	Community manager y creación de contenido digital	Creación de contenido de valor y publicación constante en redes sociales. Implementación de la campaña digital: reconocimiento.	Actualización de redes sociales.
3 meses	Publicidad externa	Distribución y colocación de los espectaculares, carteles y pendones en los museos.	Señalización exterior renovada con campañas implementadas en puntos estratégicos.

Etapa: Evaluación y ajustes			
Objetivo	Monitorear los resultados de la estrategia y señalar las áreas de mejora.		
Tiempo total:	3 semanas		
Comunicación interna			
Lapso	Unidad responsable	Acciones	Metas
3 semanas	Dirección de Comunicación y Marketing general y de cada museo.	Evaluación de los trabajadores a través de encuestas respecto al servicio al cliente. Monitorear quejas y sugerencias.	Reporte de satisfacción.
3 semanas	Encargados de sala y Departamento de comunicación del museo.	Evaluación de los espacios del museo a través de encuestas de salida.	Reporte de satisfacción.
1 semana	Encargado del espacio comercial y Departamento de comunicación del museo.	Evaluación del desempeño de los espacios comerciales.	Reporte de ventas y satisfacción.
Comunicación externa			
2 semanas	Marketing digital	Análisis del número de clics, total de visitas, tasa de rebote y otros Indicadores Clave de Rendimiento.	Reporte del tráfico de visitas en la página.
1 semana	Social Media Manager y Community Manager	Análisis y monitoreo de indicadores establecidos para las redes sociales y contrastarlo con encuesta de salida.	Reporte de estadísticas de redes sociales.
2 semanas	Publicidad externa	Determinar el número de personas que llegan al museo después de observar	Reporte del rendimiento de la estrategia.

		publicidad externa a través de una encuesta de salida.	
--	--	--	--

Tabla 4. Estructura de plan de trabajo para Museos Puebla.

Es necesario aclarar que la propuesta de este plan de trabajo está relacionada con la propuesta de un nuevo departamento que se incorpore al organigrama actual de Museos Puebla. Esto es particularmente importante para poder dar el seguimiento correspondiente a las estrategias, sin embargo, reconocemos las limitaciones implicadas en la posible ejecución exacta de esta propuesta, se considera un punto de partida sobre el cual se pueden realizar ajustes según los alcances que se tengan dentro de la dependencia y dentro de cada museo.

Una de las dimensiones que nos gustaría resaltar es la investigación de públicos, pues si bien es una práctica que ya se implementa, con ciertos cambios podría tener un mayor impacto para las estrategias de comunicación. Asimismo, ya se llevan a cabo esfuerzos para la creación de contenido al respecto de las actividades de los museos, sin embargo, un cambio al respecto del diseño y tipos de contenidos que se generan podrían significar un cambio significativo al respecto de la vinculación del museo con los visitantes. Es importante reconocer que, si Museos Puebla ya está destinando esfuerzo para estas dos cuestiones, lo que se propone aquí no supondría una inversión adicional, sino que más bien tendría que ver con cambiar la dirección de lo que ya se está proponiendo.

Comprendemos que la implementación de otros aspectos de la estrategia como generar una mayor cantidad de señalética que mejore la experiencia en cada uno de los museos o la producción de artículos propios y con contenido relacionado con la actividad y misión de cada espacio para que sean promovidos en la tienda si suponen una inversión adicional, pero también es importante destacar que podrían tener un impacto que permita su sostenibilidad a largo plazo.

En términos generales, este capítulo es resultado de convertir en acciones concretas los conceptos propuestos en nuestro primer capítulo, según las necesidades y características de nuestro objeto de estudio planteadas en el segundo capítulo. El plan de trabajo engloba todas las estrategias propuestas a lo largo de este capítulo, sintetizando las ideas principales que se consideraron para crear la estrategia, además de mostrar una perspectiva general de lo que se quiere alcanzar con esta propuesta.

En suma, consideramos que el plan realizado como resultado de una estrategia de comunicación institucional y de marketing, en primera instancia busca ser integral, pues atiende a diversas dimensiones relacionadas con el visitante, desde el contacto fuera del museo, su interacción con las exposiciones y sobre todo la construcción de una comunicación constante. Por otro lado, también es una propuesta ideal que busca dar solución a aspectos que no son óptimos en cuanto a la comunicación, lo que hemos podido comprobar según el resultado del análisis de la situación actual de la red.

Cabe mencionar, que, al término de esta tesis, se están comenzando a observar los cambios al respecto de la administración del nuevo gobierno, tales como la renovación de logotipo, la inauguración de nuevos proyectos y la intención de renovar ciertos espacios en los museos, por lo que también se podría esperar una corrección en términos de estrategias comunicativas.

Conclusiones

A lo largo de esta tesis se han presentado una serie de acciones y estrategias comunicativas y mercadológicas con el fin de fortalecer el vínculo de los visitantes con los museos pertenecientes al Organismo Público Descentralizado Museos Puebla. En esta propuesta convergen dos aspectos fundamentales: un marco conceptual conciso y el análisis de la situación actual de los museos, cuya síntesis se materializa en la propuesta concreta de la estrategia. Es decir, se presenta como una combinación del ámbito académico con el ámbito práctico.

A su vez, este trabajo pone en evidencia la necesidad de que los museos adopten una actitud más abierta a incorporar herramientas y plataformas digitales a sus prácticas diarias, así como estrategias de marketing con un enfoque amplio que les permita llegar a una mayor audiencia, sin perder de vista su enfoque cultural. Además de resaltar la importancia de una perspectiva multidisciplinario en cuanto a los perfiles profesionales de quienes laboran en el museo, proponiendo un modelo de trabajo transversal e integral. A partir de la investigación realizada se plantean las siguientes conclusiones.

En principio, nos parece interesante encontrar que muchas estrategias tradicionalmente usadas en el área comercial, mercadológica y comunicativa, ya se emplean en el ámbito museístico, sin embargo, no se mencionan con el mismo nombre o no se atienden de forma evidente, lo que sugiere que, a futuro, no debería existir un problema al visibilizar esas estrategias y abordarlas de forma más explícita. Esto nos lleva a preguntarnos las razones por las cuales no hay más estudios de caso, metodologías o estrategias concretas al respecto del marketing para museos, al menos más actuales, pues las fuentes más visitadas en trabajos de este tipo se resumen en la propuesta de los hermanos Kotler, con *Estrategias y marketing de museos*, Colbert y Cuadrado con *Marketing de las artes y de la cultura* y los manuales de Trea. Esta escasez reafirma la hipótesis de que, en el campo cultural, específicamente los museos locales o museos que no están tan consolidados, la comunicación y el marketing no son considerados como prácticas fundamentales.

En el panorama local, encontramos fuentes que comparten la preocupación tanto del estudio detallado de los museos de la ciudad como de plantear estrategias comunicativas óptimas para estos recintos y proyectos culturales que respondan a las características de los públicos. En particular resaltamos la *Guía de Museos y sus Tesoros* de Fraile y Bourget, así

como el libro *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos* coordinado por Fraile y Alejo, pues aquí convergen una serie de estudios que exploran perspectivas relacionadas con la difusión de patrimonio, diversidad de públicos y uso de tecnologías dentro de los espacios expositivos además de proporcionar un amplio contexto de la situación de los museos de la ciudad.

También fue primordial plantear los conceptos tanto desde la perspectiva mercadológica como museográfica, pues esto nos permitió encontrar los puntos en los que coinciden y aquellos en los que se diferencian, de tal forma que podemos proponer qué adecuaciones pueden tener otras estrategias para que sean funcionales y beneficiosas para el caso de los museos.

En cuanto a nuestro objeto de estudio debemos mencionar que, a lo largo de la realización de este trabajo, hubo una rotación significativa de la titularidad del OPD Museos Puebla, ya que se comenzó con Catalina Ortiz Alvarado como directora, después sería Anel Nochebuena Escobar, para finalmente terminar con Josefina Farfán Ortega como directora en el gobierno actual de Alejandro Armenta Mier. Entendemos que esta rotación de titulares son derivados del cambio de gobierno estatal, sin embargo, puede representar un obstáculo significativo no solo en términos de proyectos culturales y expositivos a largo plazo, sino también para dar el seguimiento de las estrategias comunicativas que en esta investigación hemos querido impulsar. Las constantes transiciones en la titularidad del organismo y en los diferentes cargos institucionales ha significado una propuesta de agenda cultural diferente, con enfoques y prioridades disímiles, a menudo improvisada y poco claro que, sin embargo, consideramos que en la dimensión comunicativa de los museos presenta áreas amplias de mejora continua que, como ya hemos referido a lo largo de estas páginas, pueden tomarse en cuenta de manera prácticamente inmediata.

En el caso de la transición de Ortiz a Nochebuena, se pudo notar un gran aumento en el desarrollo de las actividades culturales dentro de los museos y también un incremento a la difusión de esta agenda. El aceleramiento de noticias en los medios donde de manera constante se hacía referencia a las actividades diversas que se llevaban a cabo en los museos nos hizo preguntarnos qué tan bien planeadas estaban, es decir, cuáles son los objetivos de cada evento, si se piensa llegar a un público específico, tener un impacto a largo plazo, o si los resultados esperados estaban únicamente pensados en términos de afluencia. Asimismo,

era necesario plantearse si el OPD tiene la capacidad de recursos humanos suficientes poder dar seguimiento a tantas dinámicas mensuales. En este sentido, también vale la pena señalar que muchas de estas actividades parecían no responder necesariamente a la vocación de cada museo, lo que evidencia una problemática en términos de una oferta cultural desarticulada.

Durante los meses en los que se ha desarrollado esta investigación se ha realizado una constante visita a los museos que de manera paralela sostuviera toda nuestra estrategia. Fue posible entonces identificar que cuestiones como el mantenimiento de infraestructura, el número de personal y la señalética inciden directamente en la percepción del visitante, convirtiéndose en un aspecto que se debe considerar como parte de la dimensión comunicativa.

Debido a que el OPD Museos Puebla tiene a su cargo un amplio número de recintos, en un principio se consideró plantear el concepto de red como eje rector para el desarrollo de la propuesta. Sin embargo, al examinar los museos y su situación, observamos que la razón de su asociación no es otra más que facilitar su administración. Esto ha sido señalado por otros análisis al respecto de la gestión museística local, donde se reconocen los límites de concebir al conjunto de museos como una red formal. Por ello, si bien en nuestra propuesta la noción de red permite una cierta estandarización de prácticas y estrategias comunicativas, así como el fortalecimiento de las asociaciones entre un museo y otro, no constituye su base, pues las características de cada museo son muy diferentes.

Reconocemos que el principal reto para la viabilidad de la propuesta que planteamos en esta investigación tiene que ver con la propia administración del OPD, pues si bien tiene cierta autonomía, aún está sujeto a los lineamientos comunicacionales del Gobierno del Estado, incluso podríamos considerar que esto genera una contradicción con el propósito de creación del OPD. No obstante, estos lineamientos no imposibilitan la implementación de la estrategia, sino que, en términos de producción de las imágenes, videos y mercancía, deberán adaptarse al marco normativo vigente.

Si bien el carácter gubernamental del OPD puede implicar limitaciones operativas, principalmente en términos de gestión, burocracia y recursos humanos, también puede ser una fortaleza significativa en cuanto a la percepción e imagen, ya que para un amplio porcentaje del público el respaldo estatal suele asociarse con estándares de calidad. Asimismo, la propuesta presentada adquiere relevancia al plantear una visión integral y

adaptable no solo a los objetivos de cada museo, sino también a las limitaciones de personal. Cabe destacar que muchas de las acciones planteadas, tales como el marketing digital y de contenido no requieren una gran inversión financiera, sino que depende de la creatividad de los responsables y de dar un correcto seguimiento a las acciones desarrolladas para obtener resultados favorables.

En suma, la propuesta que aquí se realiza se plantea, por un lado, como punto de intersección de conceptos y teoría y, por el otro, como un plan de acción para que sea posible su implementación, considerando distintos aspectos y matices. Sin embargo, reconocemos que el alcance de la propuesta puede ser limitado debido a que no se consideró, en términos concretos, los presupuestos asignados para el OPD, debido a que la información pública es insuficiente y se requiere de un análisis más profundo para poder entenderlo completamente y evaluar la viabilidad financiera de la propuesta. A pesar de esta limitación, consideramos que esta propuesta es un punto de referencia que puede ampliar el campo de acción e influencia de la comunicación dentro del museo, sirviendo como base para futuros ajustes a medida que se disponga de información más precisa.

Otro hallazgo importante para esta tesis es que, si bien el OPD aplica constantemente encuestas de satisfacción a los visitantes, la información obtenida no ha sido aprovechada efectivamente para ajustar o mejorar sus estrategias de comunicación. Las acciones de seguimiento a los comentarios y sugerencias de los visitantes son limitadas y no parecen integrarse a las estrategias de comunicación. Consideramos que al contar con datos directos del público se pueden evaluar la percepción de los museos y detectar áreas de oportunidad para ajustar contenidos, canales y campañas de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios. En este sentido, es fundamental fortalecer los procesos de gestión y análisis de información obtenida a través de las encuestas e incorporarlas en la planificación y evaluación de las estrategias.

Asimismo, destacamos el papel de la investigación de públicos con objetivos múltiples como una herramienta sumamente importante, pues es un instrumento de exploración para nuevas acciones y seguimiento a las estrategias ya propuestas, no solo para la evaluación de las exposiciones, sino también de la comunicación y la satisfacción del visitante. De modo que si bien, como se mencionó en el primer capítulo, ésta aún no es una

práctica generalizada en los museos mexicanos, subrayamos su potencial siendo que se le debería prestar mayor atención.

Las estrategias de comunicación y marketing no pretenden únicamente alcanzar objetivos para incrementar la afluencia de visitantes o vender más entradas, sino que busca destacar que la comunicación es una dimensión significativa, importante y necesaria para poder vincular al museo con el visitante, pues a pesar de que el museo lleve a cabo múltiples actividades y presente exposiciones valiosas, sin el puente de la comunicación, nunca se podrá llegar a los públicos potenciales

Así pues, la comunicación es fundamental para el impacto social del museo, pues define la forma en la que los públicos acceden, entienden y se relacionan con el patrimonio cultural, además refuerza su papel como activo importante que forma parte de una comunidad específica, siendo no solo espacios de conservación, sino de diálogo, aprendizaje, reflexión y construcción de identidades. Al dotar de mayor importancia la dimensión comunicativa del museo, se contribuye a la democratización del acceso al conocimiento y la cultura, de forma que, reafirmamos que los museos son para todos, sin prejuicios ni limitantes sociales.

Anexos

Anexo 1. Propuesta de encuesta de satisfacción

Datos Generales

Edad: _____

Género:

- Masculino
- Femenino
- Otro
- Prefiero no decirlo

¿De dónde nos visitas? _____

Experiencia de visita:

1. ¿Es la primera vez que visita el museo?
 - Sí
 - No
2. ¿Cuál fue la razón principal de su visita?
 - Tarea escolar
 - Conocer el museo
 - Conocer la exposición temporal
 - Acompañar a alguien
 - Otro (especificar): _____
3. ¿Cómo se enteró de nuestra exposición o actividad actual?
 - Redes sociales
 - Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - Página web del museo
 - Publicidad en medios impresos (folleto, volantes, gaceta cultural)
 - Publicidad exterior (carteles, vallas publicitarias)
 - Recomendación de amigos/familia
 - Otro (especificar): _____
4. ¿Qué canal de comunicación utiliza a la hora de buscar información del museo?
 - Página web
 - Redes sociales (cual): _____

- Folletos
 - Volantes
 - Carteles publicitarios en calles o transporte
 - Otro (especificar): _____
5. ¿Cómo calificaría la calidad de los siguientes servicios del museo? (1 = Muy mala, 5 = Excelente)

Servicio	5	4	3	2	1
Exposiciones					
Limpieza y mantenimiento					
Personal de atención al público					
Accesibilidad y señalización					

Marque en la siguiente tabla según su respuesta. (1 = Muy mala, 5 = Excelente)

Pregunta	5	4	3	2	1
6. ¿Cómo valoraría su visita?					
7. En caso de haber tomado el servicio guiado del museo, ¿Cómo lo califica?					
8. ¿Cómo evalúa los servicios y el mantenimiento del museo?					
9. ¿Cómo califica la limpieza del lugar?					
10. ¿Está satisfecho con su visita?					
11. ¿Recomendaría a otros visitar el museo?					

Conocimiento sobre Museos Puebla

12. ¿Sabía que este museo pertenece a la Red Museos Puebla?
- Si
 - No
13. ¿Ha visitado otro museo de la red?
- Si
 - No
14. ¿Cuál?
- Biblioteca Palafoxiana
 - Casa de la música de Viena en Puebla

- Casa del Títere Marionetas Mexicanas
- Museo Casa De Música Mexicana Rafael Tovar Y De Teresa
- Museo De Arte Popular Ex Convento De Santa Rosa
- Museo De La Evolución Puebla
- Museo De La Evolución Tehuacán
- Museo Del Automóvil
- Museo Del Automóvil Puebla
- Museo Del Ejército Y Fuerza Área Mexicanos
- Museo Infantil De La Constancia Mexicana
- Museo Interactivo Del 5 De Mayo
- Museo Internacional Del Barroco
- Museo José Luis Bello Y González
- Museo Regional Casa De Alfeñique
- Museo Regional De Cholula
- Museo Regional De La Revolución Mexicana Casa De Los Hermanos Serdán
- Museo Taller Erasto Cortes
- San Pedro Museo De Arte

Comentarios y contacto:

15. ¿Hay algún comentario o sugerencia que le gustaría hacernos sobre su experiencia en el museo?
16. Coloque su medio de contacto si desea recibir información de próximas exposiciones y/o actividades:
 - Número de teléfono:
 - Correo electrónico:
 - Otro:

Bibliografía

Libros, artículos y tesis

- Aaker, A. David y Erich Joachimsthaler, *Liderazgo de marca*, Versión española de: Prof. Roberto M. Álvarez del Blanco, Barcelona, Ediciones Deusto, 2005.
- Alonso Fernández, Luis, *Museología y museografía*, volumen 16 de Cultura artística, 3° ed., ilustrada, Barcelona, Del Serbal, 1999.
- Armstrong, Gary y Philip Kotler, *Fundamentos de Marketing*, 11° ed, Trad. de Astrid Mues Zepeda, Estado de México, PEARSON EDUCACIÓN, 2013.
- Benassini, Marcela, *Investigación de Mercados. Enfoque para América Latina*, 2° ed., México, Pearson Educación, 2009.
- Bourguet Rivas, Maylen, *Políticas culturales y museos estatales en Puebla, 1993 – 2020*, Puebla, 2022, Tesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Filosofía y Letras.
- Castillo, Ana Martha, "Entre lo privado y lo público: El museo José Luis Bello y González" en *Revista Cuertlaxcoapan*, año 7, núm. 26, Puebla, verano 2021, pp. 20 - 25
- Castro Morales, Efraín y Rodríguez Mauleón, Gustavo, *Museo Casa de Alfeñique*, Secretaría de Cultura, Gobierno del Estado de Puebla, México, 2009.
- Colbert, François y Manuel Cuadrado, *Marketing de las artes y de la cultura*, 2° ed., Barcelona, Editorial Ariel, 2007.
- Cruz de los Ángeles, José Aurelio, Alfredo Pérez Predes, Amado Torralba Flores y Bania Bonilla Gasca, "Puebla, México "Ciudad patrimonio de la Humanidad" Percepción Ciudadana", en *International Journal of Scientific Management and Tourism*, Vol. 3. N° 2, 2017, pp. 273 - 298.
- Desvallées, André y Francois Mairesse, *Key Concepts of museology*, ICOM International Committee for Museology , París, Armand Colin, 2010.
- Elías, Silviana y Viviana Leonardi, "La noche de los museos en Buenos Aires en el marco del turismo cultural una aproximación a su impacto", en *International journal of scientific management and tourism*, Vol. 4, N° 1, 2018, pp. 381 – 408.
- Falcón, Gloria Falcón "Museo del Metro, un museo de la ciudad oculta" en *Gaceta de Museos*, no. 75, México, diciembre, 2020, 46 - 55.
- Fernández Gómez, Jorge David y Fernando Labarta Vélez, *Como crear una marca. Manual de uso y gestión*, España, Editorial Amuzara, 2009. Colección Economía. Serie Economía y Empresa.

- Fragoso Moro, María, "Marketing y comunicación cultural en España. Nuevas directrices para las estrategias actuales" en *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, N°1, Vol. 9, España, 2022, pp. 1 -20.
- Fraile Martín, Isabel y Maylen Bourget Rivas, *Guía de Museos y sus Tesoros*, Gobierno de Puebla, Secretaría de Cultura, Museos Puebla, Puebla, 2024.
- Fraile Martín, Isabel y Óscar Alejo García, *Prácticas y políticas culturales en Puebla. Museos y espacios expositivos*, Puebla, Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Cultura, Museos Puebla, 2022.
- Fraile Martin, Isabel. "Puebla de los Ángeles: 30 años de patrimonio a través de su política Museística", *Norba. Revista de arte*, Vol. XXXVIII. Universidad de Extremadura, 2018, p. 51-66.
- García Blanco, Angela, "¿Usuarios o visitantes de museos?" en *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, N°. 6 - 7, España, 2001 - 2002, pp. 171 - 188.
- Hernández Hernández, Francisca, *Manual de la museología*, Madrid, Editorial Síntesis, 1994.
- Isasmendi, Daniela, *Los ángeles desterrados, fundación de museo regional "Casa de Alfeñique" 1926 - 1940*, México, 2019, Tesis, BUAP, Facultad de Filosofía y Letras.
- Ismael-Simental, E., Kurjenoja, A., López Cuenca, A., & Rodríguez Medina, L. "Building the city through culture: Puebla's cultural urban assemblage (1987-2017)", en *Social & Cultural Geography*, 23 (1), 2022, pp. 101–119.
- Jiménez Pérez, Gonzalo, "El escaparatismo y visual merchandising Como estrategias comerciales", en *Entretejidos. Revista de Transdisciplina y Cultura Digital*, No. 13, Vol. 2, México, Octubre 2020 a enero 2021, Año 7, pp. 1 – 37.
- Kaplan, Andreas M. y Michael Haelein, "User of the world, unite! The challenges and opportunities of social Media" en *Business Horizons*, Número 1, Volumen 53, Bloomington, Enero - febrero, 2010, pp. 59 - 68.
- Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Global Edition, 4° ed., Harlow, Pearson Education Limited, 2013.
- Kotler, Neil y Philip Kotler, *Estrategias y marketing de museos*, Trad. De Jordi Jiménez Payrató, Barcelona, Editorial Ariel, 2001.
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, 14° ed., Trad. de María Astrid Mues Zepeda y Mónica Martínez Gay, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2012.

- Leal Jiménez, Antonio y María José Quero Gervilla. *Producto n° 44 Manual de Marketing y comunicación cultural*, España, Proyecto Atalaya, 2011.
- Malhorata, Naresh K., *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, 4° edición, trad. de José Francisco Javier Dávila Martínez y Magda Elizabeth Treviño Rosales, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2004.
- Mateos Rusillo, Santos M, *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*, Ediciones Trea S.L., 2012.
- McCarthy, E. Jerome y William D. Perrault, *Marketing: un enfoque global*, 2° ed., Trad. De Rosa María Rosas Sánchez y Olivia del Carmen Farrés Domenzáin, México, McGraw – Hill, 2001.
- Mercurio, Nicholas y John Fiesta, "Siete pasos para diseñar un programa de Mystery Shopping", en *IPSOS VIEWS*, Junio, 2018.
- Muñoz – Aréyzaga, Eréndira, “Desarrollo de estudios de públicos de museos en México. Una visión introductoria”, en *La Colmena*, núm. 94, México, 2017, pp. 67-83.
- Organismo Público Descentralizado Denominado Museos Puebla, *Informe de actividades, Cuarto trimestre de 2024*, Museos Puebla, 2024.
- Ortegón Cortázar, Leonardo, *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*, Bogotá, Editorial Politécnico Grancolombiano, 2014.
- Pérez Castellanos, Leticia, *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y Museos: ¿Qué hemos aprendido?*, Ciudad de México, Instituto Nacional De Antropología E Historia, 2016.
- Pérez Leonor, Miguel Ángel, *Reporte de las encuestas aplicadas y Reporte de las acciones implementadas para mejorar los servicios ofrecidos, derivadas de las encuestas aplicadas*, Museos Puebla, 2024.
- Rico, Juan Carlos, *LA EXPOSICIÓN COMERCIAL. Exponer para ver, demostrar y vender*, Cubierta. StudioPo. Madrid, 2014.
- Rivera Camino, Jaime, Rolando Arellano Cueva y Víctor Molero Ayala, *Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing*, 2° ed., Madrid, Esic Editorial, 2009.
- Stanton, William, Michael Walker y Bruce Etzel. *Fundamentos de marketing*, 14 ed., Trad. de Manuel Ortiz Staines, Ciudad de México, McGraw-Hill Interamericana, 2007.

- Terán Bonilla, José Antonio, "Centro histórico de la ciudad de Puebla, Patrimonio Cultural Mundial de la Humanidad", en *Elementos*, Año 36, N° 122, Abril a Junio de 2021, pp. 5 - 12.
- Urgell Plaza, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, Volumen 20 de Manuales de Museística, Patrimonio y Turismo Cultural, Gijón, Ediciones Trea, S.L., 2014.
- Vacas Fernández, Ángeles, *La Percepción De La Imagen Del Museo Reina Sofía: Estudio comparativo de los visitantes individuales en visita libre y visita guiada*, Murcia, 2017, Tesis, Universidad de Murcia, Facultad de Educación.
- Vallarroel Puma, Marco Fernando, Wendy Diana Carranza Quimi y Miriam Patricia Cárdenas, "La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto, en *Revista Publicando*, Vol. 4°, N° 12, 2, 2017, Quevedo, pp. 684 - 697.
- Vargas Santiago, Luis, *Museos. Tendencias y estrategias digitales*, Arte, cultura y nuevas tecnologías en América Latina y el Caribe. Economía Creativa, Banco Interamericano de Desarrollo, 2022.
- Vargas, Amanda, *Investigación de Mercados*, Bogotá, Fundación Universitaria del Área Andina, 2017.
- Viorica Bucur Di Wen, *Museum Marketing. A study on marketing the Finnish Aviation Museum through multimodal marketing and social media*, Vantaa, 2011, Tesis, Laurea University of Applied Sciences, Hospitality Management.

Fuentes digitales

- Harada Olivares, Eduardo, Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos: una aclaración terminológica en Páginas Personales UNAM, en: [http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/157/Logotipos, isotipos, imagotipos e isologos \(e.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/157/Logotipos,_isotipos,_imagotipos_e_isologos_(e.pdf) (último acceso 25 de octubre de 2023).
- Castellanos-Pineda, Patricia, Luisa Massarani, Willian Abreu, Marcela Alvaro, Jessica Norberto-Rocha, Silvia Singer-Sochet y Emilio Sánchez, "La figura del mediador en la relación entre el museo y el público: estudio de caso del MIDE de México", en *Arte, Individuo y Sociedad* 34, n° 2, 2022, pp. 609-26, en: <https://doi.org/10.5209/aris.74644> (último acceso 1 de marzo de 2024).
- Dever Restrepo, Paula y Amparo Carrizosa, *Manual básico de montaje museográfico*, Ministerio de Cultura, Museo Nacional de Colombia, Red Nacional de Museos, 2020, en: <https://www.iber museos.org/recursos/documentos/manual-basico-de-montaje-museografico/> (último acceso 1 de octubre de 2024)

Pol, Andrea, "Branding y personalidad de la marca visual", en *Zincografía* vol.1 no.1 México, ene./jun. 2017. Epub 09-Oct-2020. pp. 5 – 15, en: <https://doi.org/10.32870/zcr.v1i1.106> (último acceso 10 de septiembre de 2023)

Velazco, Diana, "Introducción al Marketing interactivo" en Lourdes Juárez Pereyra, *Elementos del marketing digital*, Versión 1.1, Asociación Mexicana de Internet, México, 2015, en: <https://www.fromdoppler.com/wp-content/uploads/2019/02/elementos-marketing-digital.pdf> (último acceso 22 de septiembre de 2023)

Visual Retailing, "El manual de Visual Merchandising definitivo. Documento sobre la importancia del Visual Merchandising, consejos, trucos y más", en Libro Blanco, en: <https://static1.squarespace.com/static/560ceefbe4b00b16ea1601f5/t/5d0265f07e265f000144ab37/1560438265676/whitepaper-ENG.pdf> (último acceso 26 de noviembre de 2024)

Fuentes digitales

Hemerografía

- Acosta, Gabriel, “Fiesta en la calle: música, arte y comida en el Museo Arocena de Torreón” 18 de septiembre de 2024, en Posta, en: <https://www.posta.com.mx/mexico/fiesta-en-la-calle-musica-arte-y-comida-en-el-museo-arocena-de-torreon/vl1614965> (Último acceso 16 de marzo de 2025)
- Carrizosa, Paula, "Con cierre de Casa de Música de Viena se harán más eventos culturales: Vergara", 4 de enero de 2023, en Jornada de Oriente, en: <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/cierra-casa-musica-viena-pago-derechos-eventos-culturales-vergara/> (Último acceso 20 de mayo de 2024)
- "Luego de 14 meses del 19S, reabre el Museo Casa de Alfeñique con una nueva curaduría", 22 de noviembre de 2018, en La Jornada de Oriente, en: <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/museo-casa-de-alfenique/> (Último acceso 20 de mayo de 2024)
- “Arribará María José Farfán a Museos Puebla, organismo encargado del patrimonio artístico”, 19 de Agosto de 2024, en La Jornada de Oriente, en: <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/arribara-maria-jose-farfan-a-museos-puebla-organismo-a-cargo-del-patrimonio-artistico-del-estado/#:~:text=Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Farf%C3%A1n%20Ortega%20llugar%C3%A1,su%20habitual%20conferencia%20de%20medios> (Último acceso 15 de mayo de 2024)
- Castañeda Cruz, Gerardo, “Museos Puebla: aumentan 83% visitas”, 11 de febrero de 2024, en Puebla Online, en: <https://www.pueblaonline.com.mx/2024/actualidad/cultura/museos-puebla-aumentan-83-visitas/46496/> (Último acceso 11 de abril de 2024)
- De. N. Colmenares, Rodrigo, “En casa con mis monstruos de Guillermo del Toro”, en Coolhunter, en: <https://coolhuntermx.com/en-casa-con-mis-monstruos-guillermo-del-toro-guadalajara/> (Último acceso 16 de marzo de 2025)
- Departamento de Planeación y Transparencia del Gobierno del Estado de Puebla, Museos Puebla, “Manual de procedimientos”, Puebla, Gobierno de Puebla, marzo, 2018, versión digital en: https://catalogonacional.gob.mx/sujetosobligados/FileUploads/Formato_2023921134249622_R_17249.pdf (último acceso 26 de marzo de 2025)
- Dorsia Staff, Talavera, “Patrimonio cultural que incentivará Turismo”, 12 de diciembre de 2019, en Dorsia, en: <https://revistadorsia.com/talavera-patrimonio-cultural-que-incentivara-turismo/> (último acceso 20 de abril de 2024)

- Guitierrez, Anel, “Museo Regional de Cholula lanza recorrido en patines por sus instalaciones”, 9 de enero de 2024, en E – Consulta, en: <https://www.e-consulta.com/nota/2024-01-09/cultura/museo-regional-de-cholula-lanza-recorrido-en-patines-por-sus-intalaciones> (Último acceso 15 de mayo de 2023)
- Klastos, “¡Qué inteligentes! Puebla y la marca SmartCity” 11 de julio de 2019, en Lado B, en: <https://www.ladobe.com.mx/2019/07/que-inteligentes-puebla-y-la-marca-smartcity/> (último acceso 22 de abril de 2024)
- La Jornada de Oriente, “Gobierno de Puebla presenta la marca turística “Tienes Ganas de Puebla”, 7 de julio de 2022, en La Jornada, en: <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/06/07/estados/gobierno-de-puebla-presenta-la-marca-turistica-tienes-ganas-de-puebla/> (último acceso 19 de abril de 2024)
- Navarro Vázquez, Héctor Fernando, “MUSA rompe récord de asistencia en 2024”, 6 de enero de 2025, en Informador MX, en: <https://www.informador.mx/cultura/MUSA-rompe-record-de-asistencia-en-2024-20250106-0208.html> (Último acceso 16 de marzo de 2025)
- Preza Marín, Alicia, “En Casa con mis Monstruos la exposición más visitada en Gdl en 2019”, 27 de diciembre de 2029, en UDGTV, en: <https://udgtv.com/noticias/en-casa-con-mis-monstruos-la-exposicion-mas-visitada-en-gdl-en-2019/161435> (Último acceso 16 de marzo de 2025)
- Quiros José, "Así es la imagen de la Fundación del Museo Reina Sofía", 11 de marzo de 2018, en Graficatessen, en: <https://graficatessen.es/asi-es-la-imagen-de-la-fundacion-del-museo-reina-sofia/> (último acceso 1 de febrero de 2024)
- Real Academia Española, "logotipo" en Diccionario de la Lengua Española en: <https://dle.rae.es/logotipo#IkppGdh> (último acceso 18 de octubre de 2023).
- Redacción, "Puebla es mi destino, nueva campaña turística", 8 de julio de 2015, en La Jornada de Oriente, en: https://www.lajornadadeoriente.com.mx/z-cat/medio_cambio/puebla-es-mi-destino-nueva-campana-turistica/ (último acceso 19 de abril de 2024)
- Redacción, “¡Saca el plan! Hay 200 actividades culturales en museos de Puebla para noviembre”, 6 de noviembre de 2023, en Ambas Manos, en: <https://www.ambasmanos.mx/puebla/saca-el-plan-hay-200-actividades-culturales-en-museos-de-puebla-para-noviembre/126725/> (Último acceso 11 de abril de 2024)
- Ricardo Juárez, "Comuna aprovechará nombramiento de la talavera por la Unesco para atraer turismo", 13 de diciembre de 2019, en Diario Cambio, en: <https://www.diariocambio.com.mx/2019/secciones/metropolis/item/43762-comuna->

[aprovechara-nombramiento-de-la-talavera-por-la-unesco-para-atraer-turismo](#) (Último acceso 19 de abril de 2024)

Secretaría de Cultura, "Noche de Museos conquista Puebla", 19 de mayo de 2014, en Secretaría de Cultura, en: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/noche-de-museos-conquista-puebla> (Último acceso 11 de mayo de 2024)

Sofía Vargas, "709,000 Obras del Rijksmuseum ya están disponibles en línea de forma gratuita", 12 de enero de 2021, en My Modern Met, en: <https://mymodernmet.com/es/rijksmuseum-arte-gratis-en-linea/> (Último acceso 22 de septiembre de 2023)

Páginas web

[s. fma.], "Casa del Títere Marionetas Mexicanas" en Secretaría de Cultura, en: https://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1796 (Último acceso 20 de junio de 2024)

[s. fma.], "Centro Histórico de Puebla" en UNESCO, en: <https://whc.unesco.org/en/list/416> (Último acceso 16 de abril de 2024)

[s. fma.], "Fonoteca Vicente Teófilo Mendoza", en Secretaría de Cultura en: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=fonoteca&table_id=25 (Último acceso 5 de junio de 2024)

[s. fma.], "Fototeca Juan Crisóstomo Méndez" en Secretaría de Cultura, en: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=fototeca&table_id=138 (Último acceso 5 de junio de 2024)

[s. fma.], "Inaugura cultura exposición introductoria al patrimonio de las 32 regiones de Puebla" en Secretaría de Cultura, en: <https://sc.puebla.gob.mx/noticias/inaugura-cultura-exposicion-introductoria-al-patrimonio-de-las-32-regiones-de-puebla> (Último acceso 7 de junio de 2024)

[s. fma.], "La Talavera, Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad desde este 11 de diciembre" 11 de diciembre de 2019 en Gobierno de México, en: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/la-talavera-patrimonio-cultural-inmaterial-de-la-humanidad-desde-este-11-de-diciembre#:~:text=El%20d%C3%ADa%20de%20hoy%2C%20M%C3%A9xico,Cultural%20Inmaterial%20de%20la%20Humanidad> (Último acceso 19 de abril de 2024)

[s. fma.], "Lanza Gobierno Estatal "Marca Puebla": Representa el orgullo de ser poblanos" en Gobierno de Puebla: <https://puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/8958-lanza->

- gobierno-estatal-marca-puebla-representa-el-orgullo-de-ser-poblanos* (Último acceso 19 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Los criterios de selección" en UNESCO, en: <https://whc.unesco.org/en/criteria/> (Último acceso 16 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Museo de Arte Popular Ex-Convento de Santa Rosa", en Secretaría de Cultura, en: https://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=296 (Último acceso 5 de junio de 2024)
- [s. fma.], "Museo de la Evolución Puebla" en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/8-museo-de-la-evolucion-puebla> (Último acceso 7 de junio de 2024)
- [s. fma.], "Tienes Ganas de Puebla" en Tienes Ganas de Puebla, en: <https://www.tienesganasdepuebla.mx/> (Último acceso 19 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Acerca del Museo" en Museos Amparo, en: <https://museoamparo.com/acerca-de> (Último acceso 22 de diciembre de 2024)
- [s. fma.], "Biblioteca Palafoxiana" en México es cultura, en: <https://www.mexicoescultura.com/recinto/64698/biblioteca-palafoxiana.html> (Último acceso 10 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Biblioteca" en Biblioteca Palafoxiana, en: <https://palafoxiana.com/biblioteca/> (Último acceso 12 de mayo de 2024)
- [s. fma.], "Casa de la Música de Viena en Puebla" en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/144-casa-de-la-musica-de-viena-en-puebla> (Último acceso 20 de mayo de 2024)
- [s. fma.], "Centro de documentación" en Museo Ferrocarriles Mexicanos, en: <https://museoferrocarrilesmexicanos.cultura.gob.mx/centro-de-documentacion> (Último acceso 20 de junio de 2024)
- [s. fma.], "Ciudades sostenibles. Ciudades inteligentes" en BID, en: <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/category/ciudades-inteligentes/> (Último acceso 22 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Conócenos" en Museo Ferrocarriles Mexicanos, en: <https://museoferrocarrilesmexicanos.cultura.gob.mx/conocenos> (Último acceso 20 de junio de 2024)
- [s. fma.], "El museo" en Museo Arocena, en: <https://museoarocena.com/el-museo-arocena/> (Último acceso 9 de marzo de 2025)

- [s. fma.], “Historia” en Musa, en: <https://www.musaudg.mx/museo> (Último acceso 16 de marzo de 2025)
- [s. fma.], “Museo de la Evolución Tehuacán” en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/145-museo-de-la-evolucion-de-tehuacan> (Último acceso 24 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo de la Evolución Tehuacán” en Secretaría de Cultura, en: https://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1904 (Último acceso 24 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo del Automóvil Puebla” en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/142-museo-del-automovil-de-puebla> (Último acceso 7 de junio de 2024)
- [s. fma.], “Museo del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos” en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/6-museo-del-ejercito-y-fuerza-aerea-mexicanos> (Último acceso 7 de junio de 2024)
- [s. fma.], “Museo Infantil de La Constancia Mexicana” en Museos Puebla en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/5-museo-infantil-de-la-constancia> (Último acceso 12 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo Interactivo de la Batalla del 5 de Mayo” en Museos Puebla en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/4-museo-interactivo-de-la-batalla-del-5-de-mayo> (Último acceso 14 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo Internacional del Barroco” en Museos Puebla en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/143-museo-internacional-del-barroco> (Último acceso 12 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo José Luis Bello y González” en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/3-museo-jose-luis-bello-y-gonzalez> (Último acceso 12 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo Regional Casa de Alfeñique” en Museos Puebla en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/139-museo-regional-casa-del-alfenique> (Último acceso 20 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo Regional de Cholula” en Museos Puebla en: https://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1900 (Último acceso 24 de mayo de 2024)
- [s. fma.], “Museo Regional de la Revolución Mexicana Casa de los Hermanos Serdán” en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/138-museo->

regional-de-la-revolucion-mexicana-casa-de-los-hermanos-serdan (Último acceso 24 de mayo de 2024)

- [s. fma.], "Museo Taller Erasto Cortés" en Museos Puebla, en:
<https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/137-museo-taller-erasto-cortes>
(Último acceso 12 de mayo de 2024)
- [s. fma.], "Museos en Puebla en Sistema de Información Cultural" en Secretaría de Cultura, en:
https://sic.gob.mx/lista.php?table=museo&estado_id=21&municipio_id=114 (Último acceso 22 de mayo de 2024)
- [s. fma.], "Nosotros" en Museos Puebla, en: <https://museospuebla.puebla.gob.mx/nosotros>
(Último acceso 16 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Red de Ciudades Creativas "Acerca de"" en UNESCO, en:
<https://es.unesco.org/creative-cities/content/acerca-de> (Último acceso 16 de abril de 2024)
- [s. fma.], "Red de Ciudades Creativas "Puebla"" en UNESCO, en:
<https://en.unesco.org/creative-cities/puebla> (Último acceso 16 de abril de 2024)
- [s. fma.], "San Pedro Museo de Arte" en Museos Puebla, en:
<https://museospuebla.puebla.gob.mx/museos/item/2-san-pedro-museo-de-arte> (Último acceso 24 de mayo de 2024)
- [s. fma.], Datos abiertos, en Secretaría de Cultura, en:
https://sic.cultura.gob.mx/datos.php?table=museo&estado_id=21&municipio_id=114
(Último acceso 22 de mayo de 2024)
- American Marketing Association, "Branding" en AMA en:
<https://www.ama.org/topics/branding/> (Último acceso 30 de agosto de 2023)
- American Marketing Association, "Definitions of Marketing" en AMA, en:
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Último acceso 24 de Julio de 2023)
- American Marketing Association, "What's in a name Brand?" en AMA, en:
<https://www.ama.org/marketing-news/whats-in-a-brand-name/> (Último acceso 1 de octubre de 2023)
- American Marketing Assosiation, " What is Digital Marketing?" en AMA, en:
<https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/> (Último acceso 8 de enero de 2024)
- Cano, Ricardo, "Museos y Uso de Redes Sociales", 27 de febrero de 2023, EVE Museos+ Innovación, en: <https://evemuseografia.com/2023/02/27/museos-y-uso-de-redes->

[sociales/#:~:text=Los%20museos%20utilizan%20activamente%20las,y%20construir%20comunidades%20en%201%C3%ADnea](#) (Último acceso 22 de septiembre de 2023)

Lista de imágenes.

- Imagen 1. Identidad Visual Del Museo Universitario De Arte Contemporáneo, Fabrique,
<https://www.fabrique.com/cases/branding/muac-identity/> 25
- Imagen 2. Branding De La Fundación Amigos Del Reina, Garficatessen,
<https://graficatessen.es/asi-es-la-imagen-de-la-fundacion-del-museo-reina-sofia/> 34
- Imagen 3. Branding De La Fundación Amigos Del Reina Garficatessen,
<https://graficatessen.es/asi-es-la-imagen-de-la-fundacion-del-museo-reina-sofia/> 34
- Imagen 4. Sitio Web Rijks Studio, Rijksmuseum,
<https://www.rijksmuseum.nl/en/collection/set/rijks-studio--5d54e98c-53f7-4121-ea8d-08dd024ac88f> 38
- Imagen 5. Vitrina Diseñada Por Arthur Fraser Que Muestra Inspiración Clásica Y De Vestidos En Maniqués Sin Cabeza. Ca. 1912. Cortesía De Los Archivos De Marshall Field's, Catálogo de Exposición: The Art Of Selling: A History Of Visual Merchandising, Colección de Vestimenta y Textiles Históricos, Universidad Estatal de Ohio, Campbell Hall, 8 de abril al 4 de septiembre, 1999,
https://kb.osu.edu/bitstream/handle/1811/44670/Art_of_Selling_A_History_of_Visual_Merchandising_sm.pdf 50
- Imagen 6. Logotipo De La Campaña Turística Puebla Es Mi Destino, Wordpress,
<https://experienciapuebla.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/09/mi-destino.png?w=600> 58
- Imagen 7. Logotipo De Marca Puebla El Patrimonio De México, El Economista,
<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Alista-tu-disfrute-de-los-Diez-Pueblos-Magicos-de-Puebla-20201231-0028.html> 60
- Imagen 8. Logotipo De Marca Tienes Ganas De Puebla, Tienes Ganas De Puebla,
<https://www.tienesganasdepuebla.mx/> 61
- Imagen 9. Terraza Del Museo Amparo, Museo Amparo, <https://museoamparo.com/terraz> 64
- Imagen 10. Tienda Del Museo Amparo, Red Social X,
<https://x.com/MuseoAmparo/status/728643018954280960> 64

Imagen 11. Exposiciones Digitales Del Sitio Museoamparo.Online, Museo Amparo, https://museoamparo.online/exposiciones-digitales	65
Imagen 12. Perfil Del Museo Universitario Casa De Los Muñecos En Tiktok, Red Social Tiktok, https://www.tiktok.com/@museounibuap	67
Imagen 13. Salas Del Museo Arocena En El Marco Del Evento "Fiesta En La Calle", , Red Social Instagram, https://www.instagram.com/museoarocena/p/C7sUeSwNFeX/?img_index=10	68
Imagen 14. Evento "Fiesta En La Calle" Del Museo Arocena. Fuente: Red Social Instagram.	68
Imagen 15. Salas Del Museo Arocena En El Marco Del Evento "Fiesta En La Calle", Red Social Instagram, https://www.instagram.com/museoarocena/p/C7sR8CAN7Gl/?img_index=9	68
Imagen 16. Perfil De Instagram Del Museo Arocena, Red Social Instagram, https://www.instagram.com/museoarocena/	68
Imagen 17. Fachada Del Musa En El Marco De La Expoición "En Casa Con Mis Monstruos", Milenio, https://www.milenio.com/espectaculos/cine/guillermo-toro-casa-monstruos-vive	70
Imagen 18. Sitio Web De Museos Puebla, Museos Puebla, https://museospuebla.puebla.gob.mx/	76
Imagen 19. Perfil De Facebook De Museos Puebla, Red Social Facebook, https://www.facebook.com/pueblamuseos/photos_by	77
Imagen 20. Proyección De Pijamapping En San Pedro Museo De Arate. Fotografía Por Labcdos, Red Social Facebook, https://www.facebook.com/photo/?fbid=786809390082690&set=pcb.786813566748939	78
Imagen 21. Espectacular Promocional De La Exposición Temporal "Los Caprichos De Goya" En El Paradero De Metrobús. Fotografía Tomada Por Julieta Menchaca.	79
Imagen 22. Anuncio Promocional De La Exposición Temporal "Los Tesoros Del Nilo" En El Paradero Del Metrobús. Fotografía Tomada Por Julieta Menchaca.	80

Imagen 23. Anuncio Promocional De La Exposición Temporal "Mega Exposición De Artistas Poblanos" Y El Aniversario 378 De La Biblioteca Palafoxiana" En El Paradero Del Metrobús. Fotografía Tomada Por Julieta Menchaca.....	80
Imagen 24. Fachada De La Casa De Cultura "Profesor Pedro Ángel Palou Pérez" Con Pendones, Fotografía Por The Associated Press, Independent En Español, https://www.independentespanol.com/ap/biblioteca-palafoxiana-preserva-legado-de-obispo-espanol-b2198470.html	82
Imagen 25. Fachada De Una Parte Del Complejo Museístico De La Constanca Mexicana, Memorias "Un Recuerdo En La Historia", https://memorias248.webnode.es/casa-de-la-musica-de-viena-en-puebla-casa-del-titere-marionetas-mexicanas-museo-infantil-de-la-constancia-museo-de-la-musica-mexicana-rafael-tovar-y-de-teresa/	84
Imagen 26. Fachada Del Museo De Arte Popular Ex Convento De Santa Rosa, Wikipedia Commons, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fachada_del_Ex_Convento_de_Santa_Rosa_3.jpg	86
Imagen 27. Fachada Del Museo Taller Erasto Cortés Durante El 2017, Red Social Facebook, https://www.facebook.com/PueblaTravel/photos/conoce-el-museo-taller-erasto/1572499169487351/	88
Imagen 28. Fachada Museo José Luis Bello Y González, Gobierno De Puebla, https://smadsot.puebla.gob.mx/media/k2/items/cache/814d386f5c4138112e5fa70430be6661_L.jpg	89
Imagen 29. Escultura Al Exterior Del Museo Interactivo De La Batalla Del 5 De Mayo, Museums Of The World, https://museu.ms/museum/details/18106/museo-interactivo-de-la-batalla-del-5-de-mayo#	91
Imagen 30. Fachada Del Museo Regional Casa De Alfeñique Con Pendones Y Banner Con Motivo De La Noche De Museos, Tourbly, https://lh5.googleusercontent.com/p/AF1QipMcViSa0hM6Dx_9SgTvjMEUNGHch9kNxDWigoy5=w900-h675-p-k-no	92
Imagen 31. Fachada Del Museo Regional De La Revolución Mexicana Casa De Los Hermanos Serdán. Fotografía Por Julieta Menchaca.....	93

Imagen 32. Pendón Publicitario Del Museo Regional De La Revolución Mexicana Casa De Los Hermanos Serdán Ubicado A Un Costado De La Entrada Del Museo. Fotografía Por Julieta Menchaca.....	93
Imagen 33. Fachada Del Museo Regional De Cholula. Fotografía Por Julieta Menchaca. .	94
Imagen 34. Fachada De San Pedro Museo De Arte. Fotografía Por Julieta Menchaca.	96
Imagen 35. Paradero De Metrobús Con Publicidad Del Museo Internacional Del Barroco, Google Maps, https://maps.app.goo.gl/NjqWk2EAqDVFC34D8	108
Imagen 36. Encuesta De Satisfacción, Reporte de las encuestas aplicadas y Reporte de las acciones implementadas para mejorar los servicios ofrecidos, derivadas de las encuestas aplicadas, Museos Puebla, 2024.....	112
Imagen 37. Diseño De La Identidad Visual Del Metro De La Ciudad De México, Metro De La Ciudad De México, https://www.metro.cdmx.gob.mx/iconografia#:~:text=Para%20la%20se%C3%B1alizacion%20al%20interior,Arturo%20Qui%C3%B1onez%20y%20Francisco%20Gallardo.4	131
Imagen 38. Propuesta De Uso De Logotipos En Productos Comerciales Para Fortalecer La Identidad De Los Museos. Elaborado Por Julieta Menchaca.	133
Imagen 39. Propuesta De Postales Con Obras Pertenecientes A La Colección De Museos Puebla. Elaborado Por Julieta Menchaca	133
Imagen 40. Propuesta De Productos De Papelería Con Obras De Museos Puebla. Elaborado Por Julieta Menchaca.....	133
Imagen 41. Propuesta De Productos De Papelería Con Obras De Museos Puebla. Elaborado Por Julieta Menchaca.....	134
Imagen 42. Propuesta De Productos De Uso Diario O Doméstico Con Obras De Museos Puebla. Elaborado Por Julieta Menchaca	134
Imagen 43. Propuesta De Tótem Publicitario Para El Museo De Arte Popular Ex Convento De Santa Rosa Para Colocar En Calles Aledañas.....	138
Imagen 44. Propuesta De Tótem Publicitario Para El Museo Regional Casa De Alfeñique Para Colocar En Calles Aledañas.	138
Imagen 45. Propuesta De Tótem Publicitario Para El Museo Regional Casa De Alfeñique Para Colocar En Calles Aledañas.	139

Imagen 46. Propuesta De Tótem Publicitario Para El Museo José Luis Bello Y González Para Colocar En Calles Aledañas.	139
Imagen 47. Página 1 De La Agenda Cultural Digital Junio 2024 De Museos Puebla, Gobierno Del Estado De Puebla.	140
Imagen 48. Página 1 De La Agenda Cultural Digital Agosto 2024 De Museos Puebla, Gobierno Del Estado De Puebla.	141
Imagen 49. Páginas 2 Y 3 De La Agenda Cultural Digital Diciembre 2024 De Museos Puebla, Gobierno Del Estado De Puebla.	141

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Museos Puebla</i> , Maylen Rivas Bourget, Políticas culturales y museos estatales en Puebla, 1993 – 2020, Puebla, 2022, Tesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Filosofía y Letras.	74
Figura 2. <i>Propuesta de organigrama para Museos Puebla</i> . Elaborado por Julieta Menchaca.....	124
Figura 3. <i>Propuesta de organigrama para un departamento de comunicación integrado para los museos pertenecientes a Museos Puebla</i> . Elaborado por Julieta Menchaca.	125

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados del análisis de los elementos comunicativos de Museos Puebla.....	101
Tabla 2. Matriz FODA de Museos Puebla.	109
Tabla 3. Total de encuestas recibidas en Museos Puebla durante el último trimestre del 2024, Museos Puebla, Reporte de las encuestas aplicadas y Reporte de las acciones implementadas para mejorar los servicios ofrecidos, derivadas de las encuestas aplicadas, Museos Puebla, 2024	114
Tabla 4. Estructura de plan de trabajo para Museos Puebla.	147

Lista de gráficas

Gráfica 1. <i>Porcentaje De Visitantes Según Su Sexo</i> . Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	115
Gráfica 2. <i>Primera Visita</i> . Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	115
Gráfica 3. <i>Medios de Reconocimiento</i> . Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	116
Gráfica 4. <i>Motivación de Visita</i> . Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	116
Gráfica 5. <i>Valoración del Contenido</i> . Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	117

Gráfica 6. <i>Valoración del Servicio de Guías.</i> Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	117
Gráfica 7. <i>Valoración de dos Servicios y Atención.</i> Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	118
Gráfica 8. <i>Comentarios.</i> Elaborada A Partir Del Reporte De Las Encuestas Aplicadas Cuarto Trimestre 2024.....	118