



# MANUAL DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA LOS MUSEOS COLOMBIANOS

# INTRODUCCIÓN

---

Los museos han dejado de ser sólo lugares de carácter histórico que estaban dirigidos a públicos muy selectos, y se han convertido en centros culturales, educativos y de entretenimiento que compiten con todo tipo de ofertas culturales.

Como cualquier empresa, los museos necesitan una planificación estratégica en la que se establezcan su misión, su identidad y su público objetivo; además, tienen que buscar formas de atraer recursos financieros. Para lograrlo, deben implementar un plan de mercadeo acorde con el esquema de la organización, seleccionar un público determinado y hallar su nicho en el mercado. Una vez establecido todo esto, el siguiente paso es diseñar sus ofertas para cautivar al público, lo que les ayudará a ser más competitivos.

Por lo anterior, el Programa Fortalecimiento de Museos del Museo Nacional de Colombia - Ministerio de Cultura ha diseñado este manual, dividido en cuatro capítulos, para que el lector o cualquier persona cuyo trabajo esté ligado a la gestión o administración de un museo, dependiendo de su desarrollo y tipologías, investigue, formule e implemente un plan de mercado acorde con sus necesidades.

En cada uno de los cuatro capítulos aparecen figuras, gráficos y ejemplos, herramientas que le permitirán al lector visualizar los contenidos más fácilmente.

# CONTENIDO

---

**5**

Conceptos básicos

**11**

Investigación de mercados

**21**

Herramientas de mercadeo para comunicar y promocionar un museo

**26**

Plan de mercadeo





# CONCEPTOS BÁSICOS

---

Con el propósito de ofrecer herramientas básicas para el diseño e implementación de estos procesos de gestión y competitividad en las entidades museales, vamos a comenzar por definir algunos aspectos básicos del ámbito del mercadeo. Por tal razón, se hace indispensable ver el museo como una entidad que, al igual que una empresa, tiene que conocer las necesidades de su público objetivo y ofrecerle un abanico de posibilidades para que utilice su servicio.

## 1.1

---

### ¿Qué es mercadeo?

Existen muchas definiciones del término “mercadeo”, pero plantearemos aquella que se adecua mejor a la orientación de este manual. En este sentido, mercadeo implica darle una mirada integral al proceso comercial que tiene un servicio o producto desde que se concibe la idea de crearlo, hasta el momento en que los clientes lo empiezan a coconsumir o utilizar regularmente.

## 1.2

---

### ¿Qué es una entidad museal?

Institución sin ánimo de lucro, de carácter privado, público o mixto, abierta al público de manera permanente, que investiga, documenta, interpreta, comunica, narra, exhibe y conserva testimonios materiales, inmateriales y/o naturales reconociendo la diversidad cultural, económica y social de las comunidades y promoviendo los principios de acceso democrático a la información y al conocimiento, a través de la participación y el constante diálogo con los públicos.

- » Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados, de terceras personas o de la comunidad en general, y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros”<sup>1</sup>.

1. Ver Cámara de Comercio de Bogotá. *Guía de entidades sin ánimo de lucro*, N.º 3, diciembre de 2007.





Público en la exposición temporal *Sociales. Débora Arango llega hoy*. Museo Nacional de Colombia, 2012  
Foto - Felipe Lozano, MNC.

- » Además, debe ser un “Lugar concebido para proceder a la selección, el estudio y la presentación de testimonios materiales e inmateriales del individuo y su medio ambiente”<sup>2</sup>, según lo que aportan de manera amplia los Conceptos claves de museología, publicados en el 2010.
- » Espacios con vocación comunicativa que permitan exponer, documentar, investigar, interpretar y preservar los testimonios en función del público. En palabras escuetas, “cuente una historia y tenga un guion” para presentar los testimonios al público.
- » Instituciones que reconozcan la importancia de la diversidad cultural, económica y social en nuestras comunidades, con un principio de acceso democrático a la información y al conocimiento, que fomenta la participación y el diálogo constante con las comunidades.
- » Se incluyen las colecciones museográficas<sup>3</sup> y las salas museales.

2. Ver André Desvallées y François Mairesse. *Ibíd.*

3. Entendidas en Desvallées y Mairesse. *Ibíd.*, p. 26, como “Conjunto de objetos materiales e inmateriales (obras, artefactos, mentefactos, especímenes, documentos, archivos, testimonios, etc.) que un individuo o un establecimiento, estatal o privado, se han ocupado de reunir, clasificar, seleccionar y conservar en un contexto de seguridad para comunicarlo, por lo general, a un público más o menos amplio. Para constituir una verdadera colección es necesario que el agrupamiento de objetos forme un conjunto relativamente coherente y significativo”.



- » Se incluyen también, siempre y cuando cumplan con las condiciones antes nombradas, los siguientes tipos de entidades:
  - Museos
  - Salas museales
  - Colecciones museográficas
  - Cibermuseos
  - Museos comunitarios

### 1.13

#### ¿Qué es mercadeo cultural?

Este tipo de mercadeo se refiere a la estrategia de difusión de proyectos culturales, con un propósito social y comercial, en los que están inmersos los museos.

### 1.14

#### ¿Qué es gestión cultural?

Se puede decir que la gestión cultural son estrategias que se construyen para que el público tenga un acceso más fácil al patrimonio tangible e intangible que lo rodea.

### 1.5

#### ¿Qué es el mercado?

El mercado es un grupo de personas cuyas necesidades se pueden satisfacer con la compra y consumo de productos o servicios. Así, por ejemplo, el mercado de un museo no está conformado sólo por las personas que lo visitan regularmente o que compran algún producto en la tienda, sino también por aquellas personas que estarían dispuestas a visitar dicho museo y comprar artículos que allí se venden (consumidores potenciales).

### 1.6

#### ¿Qué es la investigación de mercados?

Es una herramienta que ayuda a identificar las necesidades o las preferencias que tiene el consumidor para comprar un producto/servicio o la percepción que tiene de nuestra marca.

## 1.7

### ¿Por qué un museo necesita mercadearse?

Un museo necesita el mercadeo para posicionar su imagen, mejorar su comunicación con el público y promocionar los servicios que presta, con el objetivo de incrementar el número de visitantes y el gasto de éstos.

## 1.8

### ¿Qué es un producto y qué es un servicio?

Un producto es un objeto que puede llegar a satisfacer las necesidades o deseos de un consumidor mediante su compra y consumo. Éste se considera tangible y tiene ciertas características y atributos palpables (como la forma, el color y el sabor) e intangibles (aquellos atributos que se perciben como beneficios simbólicos, tales como el estatus, la marca y la calidad).

Un servicio es una actividad o beneficio que se vende para satisfacer necesidades o deseos. Dichos servicios son intangibles y percederos. En el caso de los museos, puede decirse que éstos prestan principalmente un servicio, ya sea de entretenimiento, educativo o cultural, pero también pueden vender diversos productos, como camisetas, lápices, libretas y morrales.

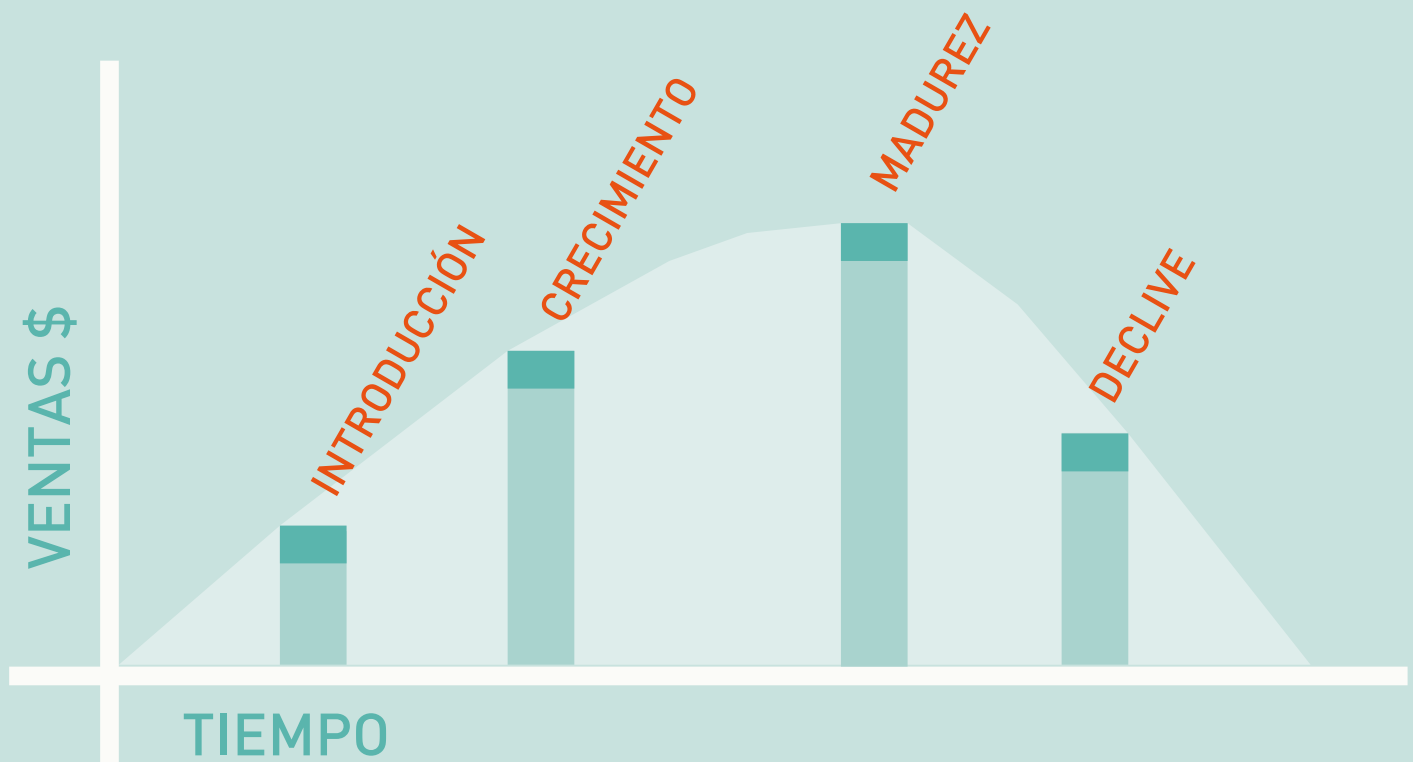
## 1.9

### ¿Cuál es el ciclo de vida de un producto o servicio en un museo?

La vida de un producto o servicio se puede entender como una sucesión de etapas en que el producto o servicio tiene un comportamiento diferente en cuanto a sus ventas y a la percepción que el consumidor tiene sobre éste a lo largo del tiempo. El ciclo de vida de los productos o servicios ofrecidos por un museo es igual al de cualquier producto o servicio que se encuentra en el mercado. Consta de cinco etapas:

- » **Introducción.** El producto o servicio (exposición, tienda del museo, etc.) se lanza al mercado. En esa etapa, en la que sus ingresos son muy pocos, se aplican herramientas como la promoción, relaciones públicas y publicidad para que el público lo conozca rápidamente.
- » **Crecimiento.** El museo empieza a ser conocido y su rentabilidad aumenta. En esta etapa se le hace énfasis a la publicidad.





- » **Madurez.** Periodo en el que el museo ya está posicionado y sus ingresos son estables. Para mantenerse en esta etapa se hace necesario recordarle al público que dicho museo está vigente, se le hace publicidad y, en ocasiones, promociones que atraigan más visitantes.
- » **Declive.** El museo deja de ser interesante para el mercado y sus ingresos empiezan a disminuir. Esto se puede deber a la escasa programación de actividades, a su falta de promoción, a la exhibición de una colección que no genera enlace con su comunidad o a acciones de la competencia.
- » **Expiración**  
El producto o servicio pierde interés para los consumidores y sale del mercado.

## 1.10

### ¿Qué es planeación estratégica?

La planeación estratégica es el proceso en el cual se analiza la situación externa e interna de la organización, donde se plantean la misión y visión, con la intención de alcanzar objetivos y metas realizables. Es clave que los museos tengan una planeación estratégica clara, pues de allí se desprende su accionar y el éxito que puedan lograr.

## 1.11

### ¿Qué beneficios aporta la planeación estratégica a un museo?

- » Permite construir una ruta clara para alcanzar objetivos.
- » Profundiza en el conocimiento de su entorno (comunidad, competencia, visitantes, etc.).
- » Aumenta el sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- » Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- » Mejora el proceso de toma de decisiones.
- » Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- » Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.
- » Proporciona una base para el control y seguimiento de los objetivos y metas.



2

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

---

Los museos, como cualquier empresa, tienen que utilizar la información para poder planear. Con dicha información deben desarrollar ofertas atractivas a partir de sus colecciones, exposiciones, servicios y programas que éstos ofrecen.

## 2.1

---

### ¿Qué es una investigación de mercados?

La investigación de mercados es una herramienta que se encarga de recopilar, registrar y analizar sistemáticamente datos relacionados con el mercado que servirán para tomar decisiones y resolver problemas.

## 2.2

---

### ¿Para qué sirve la investigación de mercados?

- » La investigación de mercados le ayudará a un museo a determinar:
- » Los gustos y hábitos de las personas que visitan un museo.
- » Qué relación tiene la colección del museo con la sociedad.
- » El valor percibido de los servicios prestados por el museo.
- » El grado de satisfacción de un servicio prestado.
- » Quiénes son los competidores y qué ofrecen.
- » El precio que se puede fijar para la venta de productos y servicio.
- »Cuál será el posicionamiento competitivo del museo.
- » El sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado demanda.



## 2.3

### ¿Cuándo se debe hacer una investigación de mercados?

Un museo debe hacer investigación de mercados en dos momentos:

- » Cuando la información está orientada a la toma de decisiones.
- » Cuando se aplican los resultados al plan de mercadeo.

Si los resultados de la investigación no se utilizan para el objetivo planteado en el tiempo estimado, es probable que pierdan vigencia y, por tanto, se tome una decisión equivocada. Lo que pudo ser interesante en febrero, probablemente ya no lo sea en noviembre.

## 2.4

### ¿Qué es la segmentación de mercados?

Es necesario identificar a los consumidores que, debido a sus características, podrían necesitar o preferir un producto por encima de otro. Para ello se realiza la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir a los integrantes del mercado en diferentes grupos, de acuerdo con algunas características en común, tales como la edad, sexo, religión, nivel de estudios, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, ocasiones de uso y motivos de compra.

Los museos deben adaptar sus estrategias y objetivos con base en el análisis del consumidor de un segmento específico.

## 2.5

### ¿Cuáles son los pasos para hacer una investigación de mercados?

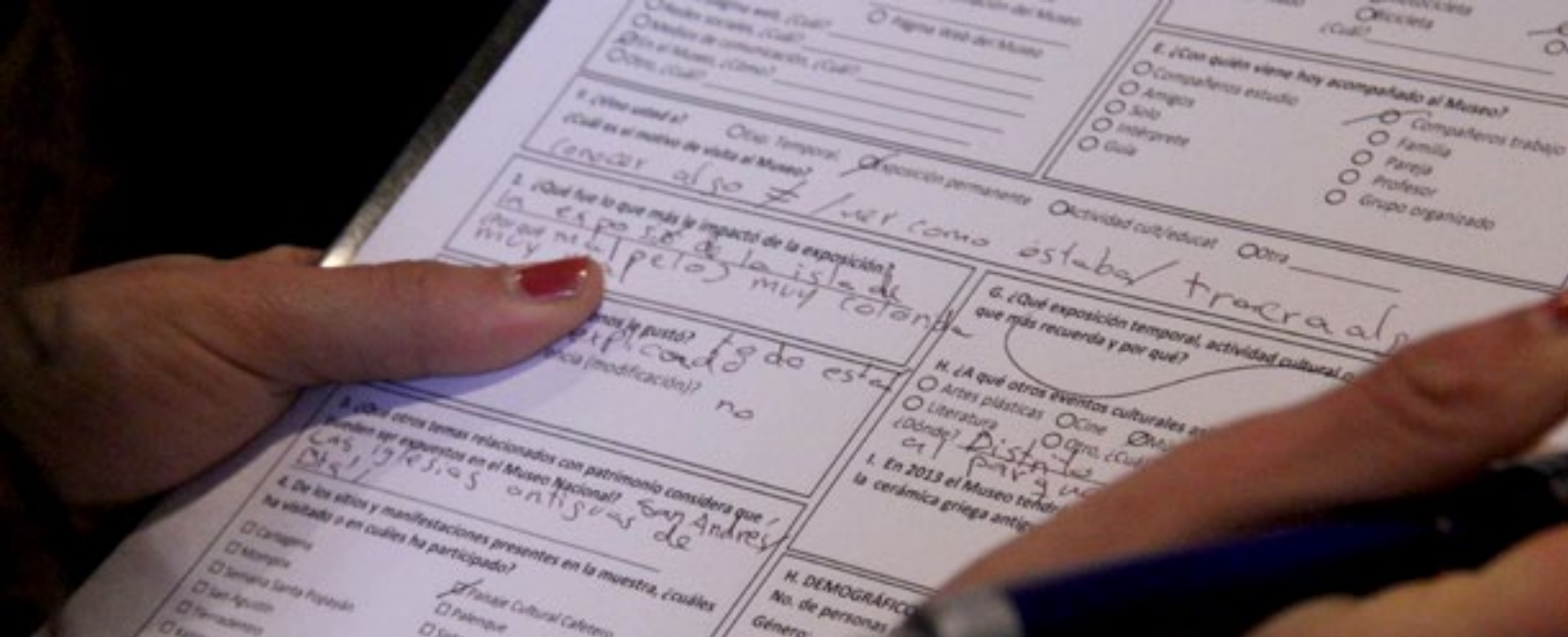
#### 1. Determinar el objetivo de la investigación

En primer lugar, hay que determinar la razón e importancia de la investigación, qué se pretende conseguir con ella, y si dicha información no está disponible en otro documento, ya sea dentro o fuera del museo.

Para esto se deben considerar el costo de la investigación, la disponibilidad de la información y la clase de información que se quiere tener.

Ej. Determinar la acogida de un seminario sobre museología por parte de un público específico, como estudiantes o profesionales de alguna carrera específica (sociología, antropología, arte).





Encuesta de estudio de público para la exposición temporal *Del monumento al pensamiento. Patrimonio de Colombia para la humanidad*. Museo Nacional de Colombia, 2012. Foto - Felipe Lozano, MNC.

Analizar las costumbres de compra de los estudiantes en la tienda del museo. Cada cuánto compran, qué es lo que más compran, o si se sienten bien atendidos por el personal del museo.

## 2. Alcances de la investigación

Se refiere a las limitaciones reales de la realización de la investigación, lo que significa que aclarará no sólo la parte que hay que investigar, sino también la parte que no se investigará.

Ej. 1. Se espera conocer únicamente los datos de los alumnos entre diez y quince años de colegios en la localidad de Chapinero, en Bogotá.

Ej. 1 2. No se proyecta analizar a estudiantes de otras localidades y demás edades.

## 3. Determinar las fuentes de información

Una vez que conocemos la información o datos que necesitaremos recopilar para nuestra investigación, pasamos a determinar las fuentes de donde la obtendremos. Existen dos tipos de fuentes de información: la primaria y la secundaria.

La primaria se refiere a información que se recoge de primera mano por medio de encuestas o de entrevistas al público objetivo de estudio. Por ejemplo, determinamos si vamos a obtener la información de nuestro público objetivo, de los visitantes al museo durante el periodo enero-marzo del presente año.

Las fuentes secundarias aluden a investigaciones hechas previamente por otras entidades, de datos históricos, de estadísticas, publicaciones, internet, que se refieran al público objetivo del cual se busca información.

## 4. Definir y desarrollar las técnicas de recolección

Después de establecer la información que se necesita, y dónde se va a obtener, se prosigue a determinar cómo se va a conseguir. Para ello se requiere acordar las técnicas,

métodos o formas de recolección de datos que se van a utilizar. Así, se identifican dos clases de investigación de mercados de fuente primaria: cuantitativa y cualitativa. La primera se refiere a la búsqueda de datos sobre un tema específico y que dan razón de características de los consumidores. Por su parte, la investigación cualitativa busca identificar características inherentes a los consumidores, como sus valores, códigos de comunicación, percepciones y hábitos.

La investigación cuantitativa puede hacerse por medio de los siguientes procedimientos:

» **Encuesta**

La encuesta consiste en una interrogación escrita, con preguntas en su mayoría estandarizadas, organizadas en un cuestionario y que permiten sistematizar en una base de datos las respuestas de los encuestados.

Para hacer las encuestas se pueden emplear diversos métodos:

- **Encuesta por correo directo.** Consiste en enviar los cuestionarios por correo al público objetivo y solicitar a los destinatarios su remisión una vez diligenciados.
- **Encuesta por teléfono.** Se aplica el cuestionario al público objetivo mediante llamadas telefónicas, en las que un encuestador pregunta directamente al encuestado, solicitando que responda pregunta por pregunta.
- **Encuesta por página web.** Se realiza contestando un cuestionario en determinada página web.

Para las investigaciones cualitativas se pueden aplicar las siguientes técnicas:

- **Entrevista en profundidad.** Consiste en una entrevista personal entre entrevistado y entrevistador. El entrevistado es una persona representativa del público objetivo del cual se busca allegar información.

Las preguntas de un cuestionario deben ser:

- **Sencillas.** Los encuestados deben entender la pregunta fácilmente.
- **Interesantes.** Deben despertar el interés del encuestado.
- **Discretas.** Las preguntas no deben ofender al encuestado.
- **Precisas.** No deben hacerse preguntas que no busquen una respuesta concreta y que, por tanto, lleven a que el entrevistado divague y dé respuestas que no tienen que ver con la pregunta.



N°  Fecha

Iniciales del encuestador  Hora

**A. ¿Es su primera visita al Museo?**  Sí  No

**B. ¿Hace cuanto fue su última visita?** \_\_\_\_\_

1 año o menos  2 años  3 años  más, ¿cuánto? \_\_\_\_\_

**C. ¿Cómo se enteró de la muestra?**

- Agencia de turismo  Amigos o familiares  
 Universidad o colegio  Programación del Museo  
 Otra programación, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Pendón  Página Web del Museo  
 Otra página web, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Redes sociales, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Medios de comunicación, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 En el Museo, ¿Cómo? \_\_\_\_\_  
 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**D. ¿Qué medio de transporte utilizó para llegar hoy al Museo?**

- Automóvil  Bus público  Taxi  
 Transmilenio  Motocicleta  A pie  
 Bus privado  Bicicleta  Otro  
 ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**E. ¿Con quién viene hoy acompañado al Museo?**

- Compañeros estudio  Compañeros trabajo  
 Amigos  Familia  
 Solo  Pareja  
 Intérprete  Profesor  
 Guía  Grupo organizado

**F. ¿Vino usted a?**  Leo Matiz  Exposición permanente  Actividad cult/educat  Otra \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es su interés por Leo Matiz? \_\_\_\_\_ **¿Cuál es el motivo de visita al Museo?** \_\_\_\_\_

**1. ¿Qué fue lo que más le impactó de la exposición?**

¿Por qué?

**2. ¿Qué fue lo que menos le gustó?**

¿Tiene alguna sugerencia (modificación)?

**2. ¿Qué mensaje le dejó la exposición?**

**4. ¿Cuál es su opinión acerca de los videos de la exposición Leo Matiz?**

**5. ¿Recibió algún servicio educativo?**  Sí  No  
 Taller  Vis. Comentada  Introdutoria  Asesoría  
 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Evalúelo por su calidad:  1  2  3  4  5

**Evalúelo de acuerdo con su importancia:**

Inútil  Innecesario  Útil  Necesario  Indispensable

**6. ¿Participó en alguna actividad cultural?**  Sí  No  
 ¿Cuál?

**7. Comentarios/Observaciones**

**G. ¿Qué exposición temporal, actividad cultural o servicio es el que más recuerda y por qué?**

**H. ¿A qué otros eventos culturales asiste?**

- Artes plásticas  Cine  Música  Danza  Teatro  
 Literatura  Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 ¿Dónde? \_\_\_\_\_

**I. ¿Qué otros temas considera que pueden ser expuestos en el Museo Nacional?**

**H. DEMOGRÁFICOS**

**No. de personas que participan en la encuesta (\_\_\_)**

**Género:** \_\_\_\_\_ **Lugar nacimiento:** \_\_\_\_\_ **Edades**  
 1-9  10-15  
 16-20  21-25  
 26-30  31-35  
 36-40  41-45  
 46-50  51-55  
 56 o más

**Residencia (s)**

(Barrio/ciudad) \_\_\_\_\_  
 (Barrio/ciudad) \_\_\_\_\_  
 (Barrio/ciudad) \_\_\_\_\_

**Estado civil:**

Soltero  Casado  Unión lib.  Separado  Viudo

**Escolaridad:**

Escolar  Bto.  Técnico  Profesional  Posgrado

**Ocupación:**

Empleado  Independiente  Desempleado  Jubilado  
 Estudiante  Hogar  Otro

**8. ¿Está satisfecho con su experiencia en la exposición?**

Sí  No  **¿En qué nivel?:**

Muy Satisfecho  Satisfecho   
 Poco Satisfecho  insatisfecho





## Clases de preguntas:

- **De filtro o control.** Son aquellas preguntas que se formulan para comprobar que el encuestado cumple con los requisitos necesarios para formar parte del público objetivo.  
Ej. Cuando se busca encuestar a un segmento de niños entre los doce y catorce años se pregunta la edad del encuestado. Si el encuestado responde una edad diferente de doce, trece o catorce, se da por terminada la encuesta, agradeciendo al encuestado por su colaboración.
- **Abiertas.** Son las que permiten al entrevistado dar su opinión.  
Ej. ¿Qué opina de la colección del museo?
- **Cerradas.** Son aquellas que le ofrecen opciones al entrevistado  
Ej. ¿Qué opina de la colección del museo?
  - a. Aporta mucho a la identidad de los colombianos
  - b. Es interesante
  - c. Es poco atractiva
  - d. No me gustó
- » **Técnica de observación.** Es una técnica que consiste en observar con atención las actuaciones y comportamientos de los consumidores, tal como las realizan generalmente, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para esta actividad se requiere un experto en investigación.
- » **Focus group / Grupo focal.** El focus group o grupo focal consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (el segmento elegido) de mínimo cuatro miembros y máximo ocho, con el fin de entrevistarlos y generar un debate o discusión en torno a un producto, servicio, concepto, publicidad, entre otros, y así conocer las ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.

## 5. Recolectar la información

Una vez que hemos determinado la información que se requiere, las fuentes de donde la conseguiremos y los métodos que se utilizarán para obtenerla, se procede a la tarea de recopilar la información. Para ello, hay que establecer previamente quiénes serán los encargados o responsables de esta tarea, cuándo empezará y cuánto tiempo durará.

## 6. Analizar la información

Una vez que recolectada la información requerida, se procede a contabilizar la información (conteo de datos), luego, a procesarla (clasificar los datos, tabularlos, codificarlos) y, por último, a interpretar la información, a analizarla y a sacar nuestras conclusiones.





Visitante en el Museo Nacional de Colombia, 2013. Foto - Jaime Félix, MNC.

## 7. Tomar decisiones

Con base en la información que se ha obtenido y analizado sobre las necesidades, gustos y preferencias de los visitantes del museo, pasamos a diseñar actividades que satisfagan dichas necesidades o preferencias.

Ej. Uno de los resultados de la encuesta es que el 90 % de los encuestados no les presta atención a los textos explicativos de las exposiciones que visita. Al analizar este resultado, el museo toma la decisión de organizar una exposición en la que los textos explicativos sean más cortos y que estén ubicados en un lugar más visible.

## 2.6

### Comportamiento del consumidor

El consumidor no toma decisiones sin pensar, pues hay aspectos que influyen en su comportamiento, como las circunstancias culturales, sociales, económicas, personales y psicológicas. Por lo anterior es importante que antes de lanzar una exposición o un nuevo producto o servicio, se tome atenta nota del comportamiento de los consumidores que hacen uso del museo, ya que sus gustos, necesidades y preferencias cambian con el tiempo y el museo debe estar atento a estos cambios.

## 2.7

### ¿Qué es un consumidor?

Primero es importante recordar que un consumidor es un individuo que busca satisfacer una necesidad o deseo mediante la utilización de un producto o servicio. Este uso puede ser personal, compartido o para un tercero.

## 2.8

### ¿Qué clase de consumidores pueden visitar un museo?

Los consumidores se dividen en potenciales y reales. Los reales son aquellos que usan actualmente el producto o servicio y los potenciales son aquellos que podrían utilizarlo en un momento determinado.

## 2.9

### ¿Cuál es el proceso de decisión de compra de una persona en un museo?

En el proceso de decisión de compra, existen varios tipos de personas que determinan el consumo final de un producto o servicio. El visitante a un museo no es necesariamente quien toma la decisión de hacerlo, ya que pudo haberlo influenciado un amigo, familiar o compañero de trabajo. Así, hay diferentes participantes dentro del proceso de decisión de compra:

- » **Influenciador.** Es aquella persona que ejerce una influencia directa o indirecta sobre un potencial consumidor. Un ejemplo para explicar la influencia indirecta es un anuncio publicitario en el que se presentan de manera atractiva las visitas a exposiciones en un museo y una influencia directa puede ser el consejo de algún amigo o familiar para que visite dicha exposición.
- » **Decisor.** Es aquel que, debido a una influencia directa e indirecta, decide hacer la compra, sea o no quien se beneficie de ésta (Ej. Un padre que toma la decisión de llevar a su hijo al museo para niños, a pesar de que él no sea quien entre a ver la exposición).
- » **Comprador.** Es la persona que físicamente hace la compra. Por ejemplo, un padre de familia que compra la boleta de entrada al museo para que él y su hijo puedan ver la exposición.

INFLUENCIADOR



DECISOR



COMPRADOR



USUARIO CONSUMIDOR



EVALUADOR

- » **Usuario o consumidor.** Es quien utiliza el producto o disfruta el servicio. No es necesariamente el comprador.
- » **Evaluador.** Es aquella persona que valora la calidad del producto o servicio recibido. Generalmente el evaluador es el mismo consumidor, pero en algunas ocasiones puede no serlo.

3

# HERRAMIENTAS DE MERCADERO PARA COMUNICAR Y PROMOCIONAR UN MUSEO

---

Después de tener claro el plan de mercado, debemos utilizar herramientas que nos permitan posicionar y promocionar nuestro museo o proyecto para que éste sea rentable; entre ellas están:

## 3.1

---

### Branding

Las marcas influyen en la vida de los consumidores y son determinantes en la decisión de compra. Por ello resulta indispensable para todo museo invertir en su gestión de marca. Un museo puede conseguir un buen índice de venta y visitas por medio de su imagen, así como también darse a conocer a un gran público si transmite una buena imagen. De la misma manera puede crearse el efecto contrario, puede llegar a fracasar si su imagen no es satisfactoria ante el público.

## 3.2

---

### ¿Qué es *branding*?

Es la herramienta del mercaderío que se encarga del proceso de creación y gestión de la marca, identificándose con los valores y razón de ser de la empresa.

## 3.3

---

### ¿Qué es la marca?

Según el diccionario de la Asociación Americana de Mercaderío, la marca hace referencia al uso de un nombre, un término, un símbolo, un signo, un diseño o una combinación de éstos para identificar un producto y diferenciarlo de otros productos similares en el mercado.

La marca es algo más que una palabra o imagen. Ésta representa los rasgos de la empresa, como su misión, su grupo objetivo, valores y características especiales.



## 3.4

### ¿Qué es un logotipo?

Es un dibujo que una empresa o producto utiliza para representarse y diferenciarse en el mercado. Puede estar compuesto por un gráfico y un texto.



## 3.5

### ¿Cuáles son los beneficios de que un museo tenga una marca?

- » Para el visitante o comprador. Facilita sentimientos de seguridad en cuanto al producto o servicio que comprará o utilizará con el propósito para el cual lo compró. El consumidor puede asociar la marca con la calidad del producto o servicio.
- » Para el museo. Le ayudará a distinguirse en su entorno, generando recordación, prestigio, mayores ingresos y clientes más leales.

## 3.6

### ¿Qué características debe tener una buena marca?

- » Una buena marca se reconoce por tener las siguientes características:
- » Su nombre es fácil de pronunciar.
- » Procura que su nombre esté libre de connotaciones negativas.
- » Es memorable.
- » Refleja los valores, misión y objetivos del museo.
- » Crea una conexión emocional con el cliente.

- » Su grupo objetivo se identifica con la marca.
- » Su nombre ha de ser práctico, para poder utilizarlo en diferentes medios de comunicación y publicaciones.
- » Procura que los consumidores entiendan y comprendan la marca.
- » Perdura en el tiempo y no responde a modas pasajeras.

### 3.7

#### ¿Qué es el *co-branding* y para qué le sirve a un museo?

El *co-branding* consiste en un acuerdo para comercializar y compartir gastos entre dos o más marcas, con miras a ofrecer un producto o servicio dentro de un tiempo limitado. Su principal objetivo es lograr una mayor rentabilidad y bajar costos. Un ejemplo puede ser la alianza entre un museo y una empresa de su localidad para crear una exposición temporal o itinerante, en la cual el museo aporte la asesoría curatorial y la empresa se encargue de la publicidad, ganando la compañía un prestigio social y el museo más visitantes.



#### EJEMPLO DE CO-BRANDING EN MUSEOS

Afiche de *La noche de los museos*  
Cortesía Red de Museos de Tunja



Cabe aclarar que el *co-branding* no consiste en crear una marca nueva. Después de tener claro el plan de mercado, debemos utilizar herramientas que nos permitan posicionar y promocionar nuestro museo o proyecto para que éste sea rentable; entre ellas están:

### 3.8

#### ¿Qué características debe tener un buen *co-branding*?

- » Debe estar dirigido al mismo grupo objetivo o segmento. Por esta razón, las marcas participantes han de tener en común el mismo grupo objetivo.
- » Ha de articularse con marcas líderes en el mercado para que tengan mayor visibilidad.
- » Buscar marcas que se identifiquen con nuestro producto o servicio, para generar un buen posicionamiento.

### 3.9

#### ¿Qué es la identidad corporativa?

La identidad corporativa es el conjunto de aspectos visuales que le dan a la organización una identidad, una personalidad, un concepto y un estilo propio.

### 3.10

#### ¿Cuáles son los beneficios para un museo cuando tiene identidad corporativa?

- » Es fácilmente reconocido y recordado por los visitantes.
- » Produce mayor confianza en sus empleados.
- » Ahorra en costos por estandarización de papelería, uniformes, etc.
- » Genera un mayor valor a la marca.
- » Se distingue visualmente de la competencia. Branding

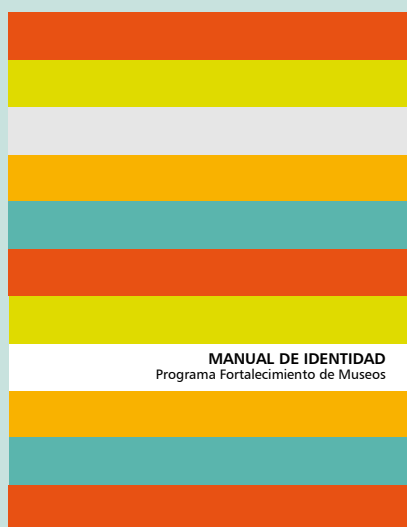
### 3.11

#### ¿Cómo definimos la identidad corporativa de nuestro museo?

Para definir la identidad corporativa de un museo, hay que seguir estos pasos:



- 1. Definir el concepto o estilo del museo**  
En primer lugar, se debe definir el concepto o estilo del museo que se quiere proyectar, teniendo en cuenta su misión y objetivos, preguntándose cómo quieren que el público los perciba y cómo quieren distinguirse de la competencia.
- 2. Diseñar el logotipo y definir tipografía y colores distintivos**  
Una vez determinado el concepto o estilo que se busca proyectar, hay que diseñar el logotipo y definir la tipografía y los colores distintivos que se van a utilizar. Para esto se recomienda contratar los servicios profesionales de algún diseñador gráfico o experto en identidad corporativa que trabaje al lado de nosotros y nos ayude con dicha tarea.
- 3. Elaborar un manual de identidad corporativa**  
Una vez que se tienen el logotipo y se identifican la tipografía y los colores que se utilizarán, es necesario diseñar un manual en el que se señalen las normas que regulan el uso y la aplicación de la identidad corporativa en el plano del diseño y cómo se plasmarán en papelería, páginas web, correos electrónicos, uniformes, artículos publicitarios, vehículos, entre otros.
- 4. Plasmar la identidad corporativa en el museo**  
Finalmente, se procede a plasmar la identidad corporativa en el museo (señalización, mobiliario, papelería, anuncio de fachada, uniformes, entre otros), de acuerdo con el concepto y el estilo que se quieren proyectar.



## MANUAL DE IDENTIDAD DEL PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE MUSEOS

### 3.12

#### Publicidad

Hay que dar a conocer los beneficios y características de todo producto o servicio que se encuentre en el mercado para poder venderlo.

La publicidad es una herramienta del mercadeo que se encarga de persuadir a un grupo objetivo a través de un mensaje comercial para que adquiera o utilice un producto o servicio.

### 3.13

#### ¿Cuál es la finalidad de la publicidad en un museo?

Exponer que se puede satisfacer una necesidad con el producto o servicio que se está ofreciendo en el museo, como la visita a las exposiciones, inscripciones a talleres, actividades o ventas de productos en la tienda del museo.



#### PIEZA PUBLICITARIA DE MUSEO PARA REVISTAS Y PERIÓDICOS

Exposición temporal *Un país hecho de fútbol*, Museo Nacional de Colombia, 2011

### 3.14

#### ¿Qué es una pieza publicitaria?

Son los mensajes y avisos publicitarios que se realizan para transmitirlos por los diferentes medios de comunicación, tales como:

- » Televisión: comerciales.
- » Radio: cuñas.
- » Revistas y periódicos: anuncios.
- » Redes sociales: aviso en los grupos sociales de los eventos que se van a realizar.

### 3.15

#### ¿Qué requisitos debe cumplir un mensaje publicitario para que sea eficaz?

- » Ser fácil de entender.
- » Generar interés.
- » Tener un alto nivel de calidad para generar credibilidad.
- » Generar recordación.
- » Inducir a la compra.

### 3.16

#### ¿Qué es una campaña publicitaria?

Es el conjunto de anuncios publicitarios relacionados que aparecen en diversos medios durante un periodo específico de tiempo. Entre ellos debe existir coherencia tanto en el contenido conceptual como en la estética de los mensajes.

#### Tipos de campañas publicitarias

- » **Campaña de expectativa.** Es aquella que busca generar curiosidad en el consumidor sobre un producto o servicio que está por lanzarse al mercado. En ella, el producto o servicio no se muestra en su totalidad para generar expectativa, ansiedad y curiosidad sobre el potencial consumidor. Los mensajes no deben durar más de un mes para que el público objetivo no pierda interés.



- » **Campaña de lanzamiento.** Se utiliza para exponer por primera vez un producto o servicio en el mercado, mostrando sus cualidades.
- » **Campaña de sostenimiento.** Se emplea para recordarle al consumidor la utilización del producto o servicio y para atraer a nuevos consumidores.
- » **Campaña de relanzamiento.** Se utiliza cuando un producto o servicio sufre cambios y éste vuelve al mercado con otra imagen.



## EJEMPLO DE MENSAJE PUBLICITARIO EFICAZ PARA MUSEOS

Afiche de *Café en el Museo*  
Museo Universitario de la Universidad de Antioquia

### 3.17

#### ¿Qué es el posicionamiento y para qué le sirve a un museo?

Es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus principales atributos, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente del cliente en relación con los productos de la competencia.





Bucéfalo, MACB. Foto - Cortesía Museo de Arte Contemporáneo de Barranquilla

Para que una empresa pueda posicionarse en el mercado, en este caso un museo, es necesario ofrecer algo que lo distinga de sus competidores. La diferenciación se encuentra en aspectos cualitativos, como:

- » Calidad en el servicio.
- » Ubicación.
- » Instalaciones.
- » Tipo de colección.
- » Prestigio.
- » Precio en la boletería.
- » Horario.
- » Servicios adicionales (tienda, espacios de alquiler, etc.).

## 3.18

### Precio

Uno de los principales determinantes de compra por parte del consumidor es el precio, el cual refleja los atributos –como el estatus, calidad y garantía– del producto o servicio adquirido. Es el valor monetario que se da a cambio de obtener un producto o servicio.

Determinantes para fijar el precio:

La fijación de un precio adecuado no es tarea fácil y tiene que ver con los objetivos económicos de la empresa, por lo cual hay que considerar nuestro mercado y el tiempo o la zona geográfica en la cual venderemos nuestro producto o servicio.

## 3.19

### Tipos de precio

El precio de un producto o servicio puede variar, según su ciclo de vida. Hay varios tipos de precio. Veremos a continuación cinco con los que podemos salir al mercado.

- » **Precio bajo.** Este precio se utiliza para:
  - Expandir el mercado.
  - Construir un volumen grande de ventas.
  - Hacer que nuevos usuarios prueben el producto.
  - Contrarrestar políticas audaces de precios de la competencia.
  - Construir una barrera de entrada alta.
- » **Paridad de precio.** Esta opción puede elegirse cuando nuestro producto o servicio tiene las mismas características de la competencia y no muestra una ventaja diferencial.
- » **Precio alto.** Este precio se utiliza para:
  - Reforzar la imagen de calidad del producto o servicio.
  - Aprovechar que el producto está en fase de introducción y hay pocos competidores.
  - Aprovechar el auge del producto o servicio en caso de que tenga un ciclo de vida muy corto.
  - Dificultar la copia del producto o servicio.





La Tienda del Museo, Museo Nacional de Colombia. Foto - Felipe Lozano, MNC

- Implementar canales de distribución exclusivos.
- Rentabilizar al máximo las utilidades.
- » **Precios diferentes, según zonas geográficas.** El transporte es un factor clave en la fijación de los precios, ya que mientras más lejos esté el consumidor del punto de origen del producto, éste crecerá para cubrir los gastos de entrega.

## 3.20

### *Merchandising*

El *merchandising* es un conjunto de técnicas que se encargan de la rotación, presentación y rentabilidad de los productos en el punto de venta, claramente enfocado en tiendas, puestos de información y taquilla del museo.

Esta técnica ayudará a impulsar las compras y el movimiento de público en el museo, pero para esto se deben cumplir algunos puntos específicos:

- » Lugares limpios y bien ordenados.
- » Colocación de precios a todos los productos.
- » Creación de ventas especiales, entre las que se encuentran las promociones.



## 3.21

### Promociones

Son estrategias de mercadeo que consisten en aportar un beneficio tangible al producto o servicio para estimular su compra dentro de un tiempo determinado.

Las promociones pueden ayudara a un museo a:

- » Atraer nuevos visitantes.
- » Estimular las ventas de productos establecidos.
- » Generar un voz a voz sobre la marca.

Los museos, antes de hacer una promoción, deben tener en cuenta los siguientes puntos para que ésta culmine con éxito:

- » La promoción debe operar en espacios de tiempo, no debe durar para siempre, ya que esto es perjudicial para la imagen de la marca.
- » El planteamiento de la promoción debe ser claro y sencillo.
- » Las acciones deben diferenciarse de las de la competencia.
- » La promoción debe reforzar la imagen de marca.

Hay que diferenciar promociones de ofertas, pues estas últimas van ligadas a la reducción de precio y son sinónimo de compra de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial. Ejemplo: pueden ingresar al museo dos personas con la misma boleta, comprar un artículo en la tienda del museo y recibairel otro a mitad de precio.



PROMOCIÓN 2X1  
PARA TIENDA DE MUSEO

## 3.22

### *Product placement*

*Product placement* –que traduciría algo así como emplazamiento de productos– es una técnica de comunicación que consiste en la inserción estratégica de productos, marcas o logos de modo que aparezcan naturalmente y formen parte de las acciones de los personajes y de sus hábitos de consumo en producciones audiovisuales como el cine o la televisión, los videojuegos, dibujos animados e incluso la literatura.

Tipos de product placement que podría utilizar un museo

- » **Pasivo.** El producto está presente en la escena de la película o programa e incluso forma parte del contexto, pero los personajes no lo mencionan ni interactúan con él.
- » **Activo.** Los personajes interactúan con el producto, sin mencionarlo..
- » **Activo con mención.** Los personajes incluyen en su discurso la marca del producto.

## 3.23

### *¿Cómo podría aplicar un museo el product placement?*

El *product placement* puede servir de escenario en una película o programa de televisión, también se puede nombrar en una historia o incluso formar parte de ella. Un gran ejemplo de utilización del product placement aplicado a un museo lo vemos en el libro del *Código Da Vinci*, en el que se mencionan varios museos y sitios turísticos de Europa, lo que ayudó a incrementar el número de visitas en casi un 300 %; además, de esto se desprendieron actividades en los museos, tomando la historia del libro como referencia.

## 3.24

### **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones desarrolladas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo construir y fortalecer los vínculos con sus clientes internos y externos, estimulando las ventas e incrementando su imagen positiva.

Los museos pueden utilizar varias herramientas, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- » Generar acciones de bienestar institucional para los empleados del museo.
- » Comunicados de prensa. (*Haga click aquí para descargar un ejemplo*).



Visita comentada especial con el curador de la exposición *Leo Matiz, mirando el infinito*. Museo Nacional de Colombia, 2013. Foto - Felipe Lozano, MNC.

- » Boletines institucionales.
- » Visitas comentadas a grupos específicos.
- » Eventos académicos y sociales.
- » Patrocinios.
- » Libro de visitantes.
- » Buzón de sugerencias.

### 3.25

#### **Crossmedia**

Se refiere a la utilización de distintos medios para hacer circular un mensaje. Así, se toma como eje la exposición en un museo, pero se pueden generar contenidos relacionados con éste en otras plataformas, como libros, películas, juegos u objetos, y venderlos en una tienda de souvenirs o en otros espacios.

## 3.26

### Servicio al cliente

La competencia es cada vez mayor para los museos, ya que los servicios culturales, turísticos y educativos que se ofrecen son cada vez más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado; este valor agregado puede ser el buen servicio al cliente.

Así las cosas, resulta indispensable que el museo incorpore dentro del plan estratégico capacitaciones a todo el personal en los conceptos básicos de servicio al cliente. Como lo hemos dicho en párrafos anteriores, es importante ver el museo como empresa, la cual tiene que conocer las necesidades de sus clientes para atenderlos de manera asertiva y adecuada, pues cada vez son más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.

Estos son algunos consejos que nos ayudarán a prestar un buen servicio al cliente en el museo:

- » Considerar la imagen personal como parte del servicio.
- » Mostrar disponibilidad para atender a los visitantes.
- » Escuchar con atención y expresarse con claridad.
- » Convertir las quejas en oportunidades para mejorar.
- » Conocer muy bien el trabajo que se hace, así como los objetivos del museo.
- » Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.
- » Interesarse en aprender y mejorar habilidades y conocimientos.
- » Conocer y aplicar las políticas de identidad e imagen corporativa del museo.



4

# PLAN DE MERCADEO

---

Como cualquier empresa, los museos necesitan una planificación estratégica en la que se establezcan su misión, su identidad y su público objetivo; además, deben buscar formas de atraer recursos financieros. Para lograrlo, deben implantar un plan de mercadeo acorde con el esquema de la organización, seleccionar un público determinado y hallar su nicho en el mercado. Una vez definido todo esto, el siguiente paso es diseñar sus ofertas para cautivar al público, lo que les ayudará a ser más competitivos

---

## 4.1

### ¿Qué es un plan de mercadeo?

El plan de mercadeo no es exclusivo de grandes empresas ni tampoco algo complicado, es más una herramienta que permite hacer los análisis interno y externo de la empresa. En él se planifican las acciones de mercadeo que vamos a desarrollar durante un tiempo determinado y que nos permitirán alcanzar las metas propuestas, volviéndonos más competitivos. Cabe señalar que este plan debe ir en concordancia con nuestro plan estratégico.

---

## 4.2

### ¿Para qué le sirve a un museo hacer un plan de mercadeo?

Para un museo se hace indispensable contar con un plan de *marketing*, ya que éste le servirá para:

- » Saber cómo está el museo en el mercado.
- » Conocer cómo piensan los usuarios y personas en general sobre el museo.
- » Conocer quiénes son la competencia y cómo actúan.
- » Construir estrategias para la captación de recursos.
- » Saber qué acciones hay que poner en marcha para aprovechar los puntos fuertes y



hacer desaparecer los débiles.

- » Identificar las oportunidades que ofrece el mercado.
- » Optimizar el empleo de recursos limitados.
- » Definir tiempos y responsables en las tareas que hay que desarrollar.
- » Tener un control en mis acciones comerciales.

---

## 4.3

### Pasos para hacer un plan de mercadeo

A continuación se enunciarán diez pasos para hacer un plan de mercadeo ajustado a un museo, aunque cabe recordar que no hay una camisa de fuerza y se puede flexibilizar de acuerdo con las necesidades.

#### 1. Situación actual y real de la empresa

En este punto cabe preguntarnos quiénes somos, qué hacemos y dónde estamos hoy frente al mercado, para trazar el plan de a dónde queremos llegar.

Formularse estas preguntas con frecuencia es una buena práctica, porque el mercado cambia constantemente.

#### 2. Producto o servicio de un museo

A continuación describiremos el proyecto, servicio o productos que el museo ofrece en forma clara y sencilla, destacando los beneficios de éste y la ventaja diferencial del museo.

#### 3. Investigación del mercado

En este paso se indagará cómo está el mercado, hacia dónde va, cómo me encuentro y cuál es la competencia directa e indirecta de mis productos o servicios.

#### 4. Grupo objetivo

En este punto se debe describir y conocer el perfil del cliente de nuestro producto o servicio y dónde lo podremos encontrar.

#### 5. Objetivos

El objetivo es el fin de todo plan de mercadeo, por lo que hay que medir resultados tanto cuantitativos como cualitativos. ¿Qué queremos? ¿Qué objetivos y resultados se esperan de este plan? Además, han de ser: alcanzables, realistas, oportunos, medibles, específicos (es decir, concretos).

Si no cumplen eso, no son un objetivo adecuado. Se deben hacer teniendo en cuenta el factor tiempo, es decir, que se deben poner objetivos para diversos plazos. No todo



tiene que ser vender.

**6. Ventaja diferencial**

Es lo que ofrece el museo que otro museo no ofrece, lo que nos hace únicos.

**7. Estrategia**

Son las acciones que hay que implementar para que los objetivos se alcancen en una forma eficaz, a un bajo costo y en menor tiempo.

**8. Presupuesto**

Son los recursos económicos requeridos para implementar las estrategias necesarias para poder cumplir los objetivos propuestos. Este presupuesto no debe suponerse, ha de ser real y ajustado a los requerimientos del proyecto.

**9. Plan de acción**

Es el qué, cómo y cuándo de las actividades específicas que se harán para cumplir con los objetivos. Éstos deben plasmarse y ajustarse en el tiempo y tener un responsable para cada tarea.

**10. Seguimiento y control**

En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas qué, quién, cómo y cuándo, en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificados en el plan de . Adicionalmente, se describen los controles para hacer seguimiento a los avances.







## MINISTERIO DE CULTURA

---

Ministra

Mariana Garcés Córdoba

Viceministra

María Claudia López Sorzano

Secretario general

Enzo Rafael Ariza Ayala

## MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA

---

**Directora**

María Victoria de Angulo de Robayo

**Subdirectora**

Ana María Cortés Solano

**Planeación y control presupuestal**

Rosario Rizo Navarro

Alfredo Goenaga Linero

Secretaria ejecutiva

Ligia Mendoza Suárez

**Departamento de Curaduría de Arte**

Ángela Santamaría Delgado

Catalina Ruiz Díaz

Katherine Mejía Leal

Guillermo Vanegas Flórez

**Departamento de Curaduría de Historia**

María Paola Rodríguez Prada

Ángela Gómez Cely

Carlos Alberto Toro Silva

Carlos Manuel Olano Paredes

**Departamento de Curaduría de Arqueología y Etnografía (en convenio con el ICANH)**

Margarita Reyes Suárez

Patricia Ramírez Nieto

Andrés Eduardo González Santos

Deissy Cristina Perilla Daza

Sandra Mendoza

Diana Marcela García

Nicolás Bonilla Maldonado

Secretaria ejecutiva

Lorena González Mayorga

**Departamento de Gestión de Colecciones**

Fernando López Barbosa

Área de Registro

Martha Lucía Alonso González

María José Echeverri Uribe

Pedro Pablo Méndez Aguacía

Área de Documentación

David Luquero Jimeno

Samuel Monsalve

Área de Conservación

María Catalina Plazas García

Astrid Karina Fajardo Carvajal

Gloria Andrea Rojas López

Archivo y Centro de Documentación

Antonio Ochoa Flórez



Coordinadora exposiciones itinerantes  
Adriana Parra Peña

Secretaria ejecutiva Curadurías y  
Gestión de Colecciones  
Bertha Aranguren

**División de Museografía**  
Germán Eduardo Lemus Rincón

Nury Espinosa Vanegas  
Sergio García Casas

Practicante  
Patricia Sastre Sarmiento

Montaje museográfico  
Miguel Antonio Sánchez Montenegro

**División Educativa y Cultural**  
Fabio Alberto López Suárez

Programación Cultural  
Nancy María Avilán Dávila

Monitores permanentes  
Johana Marcela Galindo Urrego  
Olga Marcela Cruz Montalvo  
Viviana Díaz Barreto  
Juan Ricardo Barragán Aguilar  
David Rincón Pantano  
Francisco Guerrero Giraldo  
Iván Andrés Otálora Orjuela

Monitores temporales  
Mauricio Martínez  
Natalia Rodríguez  
Margarita León  
Ángela Salguero  
Rafael Contreras  
Yaneth Gutiérrez  
Diana Salas  
Diana Alarcón  
María Claudia Molano  
Mario Barragán

Marcela Barco  
Gina Cruz  
Maribel Cadiego  
Luisa Fernanda López Castellanos  
Diana Báez

Secretaria ejecutiva  
Diana Marcela Gómez Bernal

**División de Comunicaciones**  
María Andrea Izquierdo Manrique

Felipe Lozano Ortega  
Adriana Rodríguez Castro

Practicante  
Wilmar Enzo Guzmán Pedroza

**Eventos especiales**  
María Virginia Rodríguez

**Área de Informática**  
Jhon Carlos Saavedra Ramos

Giovanny Andrés Espitia Roa  
Abimelec Enoc Martínez Robles  
Claudia Paola Andrade

**Oficina Jurídica**  
María Clara Fajardo Atuesta  
Janeth Fonseca Castañeda

**División Administrativa y Financiera**  
Jorge Augusto Márquez Pabón

Jesús Narváez Maya

**Programa Fortalecimiento de Museos**  
María Cristina Díaz Velásquez

José Bernardo Acosta Narváez  
Mónica Clavijo Roa  
Juan Carlos Cipagauta  
Irene Carolina Corredor Rojas  
Jaime Orlando Félix Bermúdez  
Manuela Jaramillo Mejía



Secretaria ejecutiva  
Blanca Inés Uribe Vélez

**Auditorio Teresa Cuervo Borda**  
Julián Erazo López

**Seguridad**  
Delthac 1 seguridad

**Aseo**  
Eminser Ltda

**Boletería**  
Juan Carlos Galarza Pinto

**Conductor**  
Jorge Bernal Muñetón

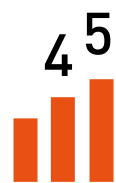
**Mensajero**  
Miguel Antonio Hurtado Espinel

**Asociación de Amigos del  
Museo Nacional**  
Presidente de la Junta Directiva  
Jorge Cárdenas Gutiérrez

Administración  
Luz Marina Cruz Ramírez

Alexandra Mora Hurtado  
Edgar Suárez Vega

Tienda  
María del Pilar García Torres  
Jessica Yineri Santiago Garnica



# MANUAL DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA LOS MUSEOS COLOMBIANOS

María Cristina Díaz  
*Coordinación general*

Jaime Félix  
*Textos*

Adriana Rodríguez C.  
*Diseño*

Elkin Rivera  
*Corrección de estilo*

© Bogotá, abril de 2013

ISBN 978-958-753-105-3

Programa Fortalecimiento de Museos

Museo Nacional de Colombia

[www.museoscolombianos.gov.co](http://www.museoscolombianos.gov.co)



**MinCultura**  
Ministerio de Cultura

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**