



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

---

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA: "Análisis y Estrategias de Marketing Cultural para la  
Biblioteca y Museo de la Dirección Cultural Regional de Quito  
del Banco Central del Ecuador"**

**ASPIRANTE: CAMPOVERDE PALADINES DEYCI AMPARITO**

**DIRECTOR: Dr. GRANDA TANDAZO CARLOS**

**QUITO – ECUADOR**

**2011**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expresadas en el presente proyecto de tesis investigadas y estudiadas son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

**Deyci Amparito Campoverde Paladines**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Dr. Carlos Granda Tandazo

**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

### **CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de investigación aplicado a los principios de Marketing y Administración de Empresas ha sido realizado por la estudiante Deyci Amparito Campoverde Paladines, sobre el tema: "ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL PARA LA BIBLIOTECA Y MUSEO DE LA DIRECCION CULTURAL REGIONAL DE QUITO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ", ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, 2011

---

**Dr. Carlos Granda T.**  
**DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Deyci Amparito Campoverde Paladines, declaro conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: **“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”**.

---

Deyci Amparito Campoverde Paladines

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por la excelente iniciativa de extender sus límites a otros países donde los inmigrantes ecuatorianos podemos tener la oportunidad de seguir creciendo y alcanzar un título profesional reconocido en nuestro país, a sus autoridades y personal administrativo en especial del Centro de Nueva York en Queens, USA. Y de manera especial a la Escuela de Administración de Empresas, sus docentes, quienes con su liderazgo en educación han sabido aplicar con mucho éxito su experiencia, conduciéndome a aprovechar positivamente los conocimientos impartidos.

Un reconocimiento muy especial al Dr. Carlos Granda, Director de investigación, por su valiosa ayuda en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

**La autora**

## DEDICATORIA

A Dios, por la bendición de haberme regalado la vida y darme la oportunidad de superarme como persona, para poder servir a la sociedad.

A mi madre Yolanda, por haber incentivado en mí un deseo ferviente de superación y el anhelo de aportar en la construcción de una sociedad más justa, honesta y más humana.

A mi esposo Lenin, por su amor, comprensión y paciencia, porque ha sido el apoyo y el impulso necesario para la realización de este trabajo.

**Deyci Amparito**

## **INDICE DE CONTENIDOS**

# **ANALISIS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL PARA LA BIBLIOTECA Y MUSEO DE LA DIRECCION CULTURAL REGIONAL DE QUITO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
Introducción.	
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
1. Análisis de los Servicios Culturales del B.C.E. Regional Quito.	2
1.1 Generalidades.	2
1.2 Política Institucional para los Productos Culturales del B.C.E.	4
1.2.1 Política de los Productos Culturales del BCE.	4
1.3 Análisis de los Servicios Culturales, Museo Nacional y Biblioteca Cultural.	7
1.3.1 Análisis Descriptivo de la Biblioteca	8
1.3.2 Automatización de los Servicios de Información	9
1.3.3 Recursos Financieros	9
1.3.4 Contratación de Personal.	10
1.3.5 Colección de Libros.	10

1.3.6 Análisis Bibliométrico.	10
1.3.7 Análisis Estadístico.	12
1.3.8 Canje.	12
1.3.9 Conservación Restauración y Encuadernación del Fondo Bibliográfico.	12
1.4 Análisis Interno.	12
1.4.1 Fortalezas de la Biblioteca	12
1.4.2 Debilidades de la Biblioteca.	13
1.5 Análisis Externo.	13
1.5.1 Oportunidades de la Biblioteca.	13
1.5.2 Amenazas de la Biblioteca.	14
1.6 Análisis Descriptivo del Museo.	14
1.7 Análisis Interno del Museo.	15
1.7.1 Fortalezas del Museos.	15
1.7.2 Debilidades del Museo.	16
1.8 Análisis Externo Museo	15
1.8.1 Oportunidades del Museo	15
1.8.2 Amenazas del Museo	15
1.8.3 Cuadro de Evaluación mediante Encuesta.	16
 <b>CAPITULO II</b>	 18
 2. Mercado Cultural.	 19
2.1 Definición e Importancia.	19



2.2 Principios Estratégicos del Marketing Cultural.	22
2.3 El Marketing en las Organizaciones Culturales Sin Fines de Lucro.	23
2.4 Marketing Cultural en Museos Y Bibliotecas.	23
2.5 La Segmentación del Mercado en las Organizaciones Culturales Sin Fines de Lucro.	25
2.6 Factores que Limitan a Las Organizaciones Culturales.	28
2.6.1 Factores Económicos.	28
2.6.2 Factores Político-Social.	29
2.6.3 Factores de Marketing.	29
<b>CAPITULO III</b>	<b>30</b>
3. Estrategias de Marketing Cultural para el Museo y Biblioteca del B.C.E. Regional Quito.	31
3.1 Los Retos Estratégicos.	31
3.2 Misión, Público y Financiación.	31
3.3 Patrimonio Cultural Y Desarrollo Local.	33
3.4 Patrimonio Cultural Y Turismo Sostenible.	34
3.5 Protección y Conservación.	34
3.6 La Orientación al Mercado en los Servicios Culturales.	35
3.7 La Planificación Estratégica en los Servicios Culturales.	36
3.8 La Oferta de los Servicios Culturales.	38
3.8.1 Comunicación.	38
3.8.2 Patrocinio y Captación de Fondos.	41
3.8.3 El Mecenazgo.	42

<b>CAPITULO IV</b>	44
4 Estrategias de Mercado para el Museo Nacional del B.C.E Regional Quito.	45
4.1 La Imagen, la Oferta y al Audiencia del Museo.	46
4.2 Fidelizando a su Público.	48
4.3 Creando Experiencias de Calidad para los Visitantes.	50
4.3.1 La Demanda de los Visitantes.	51
4.3.2 Como Llegar a Públicos Inaccesibles.	56
4.4 Ampliando y Mejorando Los Servicios.	57
4.5 Alianzas Estratégicas.	58
4.6 Políticas Estratégicas de la Planificación.	59
4.7 La Comunicación y la Promoción.	62
4.8 El Turismo como Fuente de Visitantes.	65
4.9 Plan Estratégico de Marketing.	66
4.10 Pasos Previos al Plan de Acción de Marketing en un Museo.	69
<b>CAPITULO V</b>	74
5. Estrategias de Mercado para La Biblioteca Cultural del B.C.E. Regional Quito.	75
5.1 La Imagen de la Biblioteca.	75
5.2 El Marketing en la Biblioteca.	79
5.3 La Planificación Bibliotecaria.	80
5.3.1 Objetivos Generales de la Planificación. Para Qué.	81
5.3.2 Razones o Ventajas de la Planificación. Por Qué.	82

5.3.3 Finalidades de la Planificación.	82
5.3.4 Etapas de la Planificación.	82
5.3.5 Puesta en Marcha y Ejecución.	84
5.4 Estrategias, Definición de los Servicios de la Biblioteca.	85
5.5 Canales para la Difusión.	87
5.5.1 Las Relaciones Públicas.	88
5.5.2 Materiales Bibliotecarios Escritos.	88
5.5.3 Materiales Publicitarios y Audiovisuales.	89
5.5.4 Publicidad Electrónica.	89
5.5.5 Organización de Espacios y Señalización.	89
5.5.6 La Formación de Usuarios.	90
5.5.7 Servicios Interbibliotecarios.	90
5.6 Evaluar para Obtener Calidad.	90
<b>CAPITULO VI</b>	<b>93</b>
6. El Museo y La Biblioteca en la Web.	94
6.1 Las Nuevas Tecnologías, Web 2.0 en la Promoción de Museos y Bibliotecas.	94
6.1.1 Que Herramientas Utilizar	95
6.1.2 E-mailing.	95
6.1.3 Sms.	96
6.1.4 Blogs	96
6.1.5 Otras Herramientas	96
6.2 La Biblioteca Digital	97

6.3 El Museo y la Web	98
6.3.1 La Web Estrategia de comunicación Cultural.	98
<b>7. CAPITULO VII</b>	<b>101</b>
7. Conclusiones y Recomendaciones.	102
Bibliografía.	104
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio es el resultado de una investigación realizada en la Biblioteca Cultural y Museo Nacional del Banco Central del Ecuador Regional Quito. El alcance de este estudio es el de proponer el uso de las herramientas de marketing para poder formular estrategias de marketing en los servicios culturales que ofrecen estas dos instituciones y que permitan mejorar sus servicios y responder de una manera eficiente a las necesidades del usuario y visitantes logrando una mayor afluencia de público.

Este estudio está conformado de siete capítulos, por lo que en el primer capítulo se realiza un análisis de los servicios culturales tanto de la biblioteca como del museo, el análisis descriptivo realizado aquí, se lo hizo en base a la situación actual en la que se encuentran estas dos organizaciones.

En el segundo capítulo se hace referencia a la importancia del mercado cultural dentro de organizaciones culturales sin fines de lucro, y cada uno de los factores que limitan a estas organizaciones. Un tercer capítulo presenta estrategias de marketing cultural y como pueden ser utilizadas estas herramientas del marketing dentro de organizaciones que ofrecen servicios culturales.

En el capítulo cuarto y quinto se desarrolla en si la propuesta de estrategias de mercado para alcanzar el mejoramiento de los servicios culturales tanto para el museo como biblioteca, estas estrategias fueron propuestas de acuerdo a las necesidades de estas organizaciones.

Dentro de esta propuesta no podíamos dejar de lado a la tecnología, por lo que en el capítulo seis se presenta a las nuevas tecnologías como el internet y sus herramientas como un medio importante para llegar a todos los públicos, como una estrategia de comunicación. Por último las conclusiones y recomendaciones parte esencial en este estudio porque son la síntesis de la investigación que se realizó.

## INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones culturales en general al igual que el patrimonio cultural, están dirigiendo su enfoque hacia un nuevo reto a los que se enfrentan en el mercado y a una sociedad que demanda de nuevas tecnologías de nuevos productos, nuevas actividades y técnicas de transmisión de información y nuevas formas de gestión en los servicios culturales, la biblioteca y Museo de la Dirección Cultural del Banco Central en Quito, como centros culturales no están exentas de poder incorporar en su administración de servicios al cliente estas nuevas tendencias de información y servicio a su público.

El éxito de las organizaciones culturales ahora depende de la capacidad que desarrollen para adaptarse a los diferentes cambios internos y externos que se producen en el medio y su capacidad para reposicionarse creativamente y con flamantes propuestas en el mercado. Porque como nos recuerda Hernán Palacios, ingeniero comercial de la Universidad de Chile, "el arte tiene el poder para mover el alma, levantar el espíritu y expandir la mente. El arte es un sistema abierto que está constantemente creando, persuadiendo, provocando y desafiando. El buen arte siempre perdura trascendiendo el tiempo y el espacio."

Desde esta perspectiva el marketing cultural presenta algunas técnicas en la difusión y comunicación de servicios aplicables tanto en una biblioteca como en un museo, ocasionando un replanteamiento y una nueva concepción en la gestión de los mismos.

En el presente estudio se realiza un análisis interno y externo de los servicios que ofrecen tanto el museo como la biblioteca con el propósito de conocer el escenario actual tanto interno como externo, reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, basados en este análisis se presenta una propuesta de estrategias de marketing tanto para el museo como para la biblioteca, las mismas que están orientadas

al mercado de los servicios culturales, con el fin de conseguir un eficaz aprovechamiento de los recursos y servicios que estos ofrecen al usuario.

. Frente a los avances tecnológicos, y públicos más demandantes, cada vez se hace más necesaria la aplicación de herramientas que permitan una mejora en la calidad y difusión de servicios culturales y que a su vez ofrezcan la posibilidad de satisfacer mejor las demandas informativas y de ocio de los usuarios y visitantes. Un Plan estratégico de marketing sería la herramienta ideal para poder canalizar los objetivos de la organización.

Generalmente, cuando se menciona al marketing, lo asociamos a actividades empresariales con fines de lucro y lo relacionamos con conceptos tales como publicidad, ventas, estudios de mercado, etc., conceptos que a priori nos pueden parecer alejados de la concepción tradicional que se tiene de los servicios culturales. Tomando en cuenta que el marketing es algo más que una ciencia empresarial, es un fenómeno social de nuestro tiempo y un elemento esencial de cualquier organización al que los servicios de la bibliotecarios y museísticos no pueden ignorarlo ni vivir de una forma aislada como generadores, educadores y transmisores de la cultura.

El presente estudio no pretende ser la solución a los contratiempos que presenta tanto la biblioteca como el museo, pero hace una invitación a una reflexión analítica sobre la necesidad de aplicar el marketing en las organizaciones culturales con o sin fines de lucro, y propone líneas de acción que pueden ser bastante útiles para todos aquellos que están vinculados a las organizaciones culturales.

# CAPITULO I



# **CAPITULO I**

## **ANALISIS DE LOS SERVICIOS CULTURALES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR REGIONAL QUITO**

### **1.1 GENERALIDADES**

De manera similar a varios bancos centrales de otros países, especialmente latinoamericanos, El Banco Central del Ecuador ha realizado y realiza una importante tarea cultural, como una forma de volver a la sociedad parte de los réditos que produjo el manejo económico.

El Banco Central inició desde muy temprano su servicio a la cultura ecuatoriana. En efecto, casi desde su creación empezó a conformar en la ciudad de Quito una Biblioteca y Archivo económicos, que en 1937 abrió sus puertas a usuarios externos, especialmente universitarios, en una época en la cual las universidades ecuatorianas no tenían facultades de economía ni bibliotecas especializadas en esa disciplina.

A través de ella, El Banco contribuyó decisivamente al desarrollo de los estudios superiores de economía y del pensamiento económico en el Ecuador.

A partir de 1946 empezó a salvaguardar los bienes culturales que llegaban a sus bóvedas, sean en metalurgia precolombina o en monedas coloniales, evitando su conversión en lingotes de oro para la reserva monetaria. En 1957 adquirió la valiosa colección arqueológica que el ciudadano suizo Max Knonaz, había conformado en años de arduo trabajo y que fue el primer acervo del museo. Desde 1965, inicio la conformación de las colecciones artísticas, recuperando de científicos y coleccionistas privados, como Luis Felipe Borja, Luis Cordero Dávila, Wilhem Baum, Víctor Mena Caamaño y otros, las más asombrosas obras de arte colonial y republicano. Así su museo abrió sus puertas en 1969, lo cual marco un hito en la cultura nacional.

Desde aquella época y de manera consistente y organizado, El Banco Central del Ecuador continuo adquiriendo piezas arqueológicas, pinturas y esculturas de arte colonial, republicano y contemporáneo, libros documentos y aun bibliotecas y archivos completos formados a lo largo de sus vidas, por insignes ciudadanos como Jacinto Jijón y Caamaño, Carlos Manuel Larrea e Isaac J. Barrera.

Junto con el museo y la biblioteca, el Banco Central estableció a partir de 1977 el Programa Editorial que forma parte de su actividad cultural y de la política de

difusión, ya que promueve el estudio de la investigación de los valores culturales a través de sus publicaciones que reflejan la pluralidad de la nación y la riqueza de sus tesoros artísticos e históricos.

Con el paso del tiempo, el Banco Central del Ecuador ha logrado reunir una de las más valiosas colecciones de objetos culturales ecuatorianos que existan actualmente en el mundo. La mayoría de esos objetos fueron adquiridos mediante compra, pero un número de ninguna manera despreciable ha sido donado por personas que deseaban preservar para la nación esos bienes y confiaban en la seriedad con que el Banco asume la tarea de preservarlos, catalogarlos, cuidarlos y difundirlos.

Para tener una idea aproximada de la magnitud de las principales colecciones que custodia el Banco Central del Ecuador se presentara a continuación una tabla que describe el número de bienes culturales del país.

<b>Bienes Culturales</b>	<b>Número de Unidades</b>
Fondo Arqueológico	111.067
Fondo Etnográfico	8.457
Fondo de Arte (Colonial, republicano y contemporáneo)	14.680
Fondo Filatélico	11.915
Fondo Numismático	13.755
Documentos (Manuscritos, fotografías, mapas, Partituras, videos, etc.)	2'114.795
Libros y Revistas	360.560
*	
<b>Total</b>	<b>2'635.229</b>

- Datos Estadísticos BCE año 2008

El Banco Central ha venido asumiendo este compromiso institucional a través de la Dirección Cultural Regional en diferentes Provincias, lo que ha permitido cumplir con la tarea de desarrollar, preservar, investigar y difundir las colecciones de bienes culturales patrimoniales confiados a su cuidado. La gestión cultural que se realiza a través de estas direcciones ha brindado un aporte importante para la potenciación de la cultura ecuatoriana.

Este aporte se ha realizado gracias a sus servicios en museos, centros culturales, bibliotecas, archivos históricos, salas de exposiciones temporales, etc. Solo en la ciudad de Quito durante el año 2006 un total de 580.958 usuarios han utilizado esos servicios,

de los cuales 22.479 visitaron el Museo Camilo Egas, 9.104 utilizaron los servicios bibliotecarios, 150.274 el Museo Nacional y 33.598 el Museo Numismático y el resto en otros servicios culturales. A estos servicios hay que agregar el servicio de museo y biblioteca virtual a través de su Pág. Web [www.museobibliotecabce.com](http://www.museobibliotecabce.com) que tiene una base de datos de 4.000 personas que se han suscrito para recibir información periódica de las actividades culturales que realiza la institución.

## **1.2 Política Institucional Para los Productos Culturales del Banco Central del Ecuador.**

Los productos del Área Cultural, sus programas proyectos y actividades deberán guardar relación directa con la naturaleza de sus fondos y reservas, su contextualización histórica y su contenido.

**Definiciones:** Para efectos de la aplicación de las políticas culturales se entenderá por:

**Planificación:** El conjunto de acciones tendientes a definir la misión y visión del área cultural, realizar el diagnóstico de su estructura, planes, programas y funcionamiento, elaborar planes operativos y presupuestos, determinar los objetivos, establecer estrategias, asignar responsabilidades.

**Desarrollo:** El crecimiento, procesamiento técnico, documentación y formación y custodia de las reservas museísticas y documentales.

**Conservación:** Las acciones encaminadas a resguardar la integridad, estructura, valores estéticos y contenidos de los bienes culturales.

**Investigación:** El esfuerzo científico, metódico y técnico encaminado a explicar, contextualizar, interpretar y complementar el conocimiento y comprensión de los fondos culturales patrimoniales.

**Difusión:** El conjunto de actividades destinadas al establecimiento de relaciones entre la sociedad y los objetos culturales mediante la exposición, interpretación o circulación de los fondos y reservas y la tarea editorial institucional.

**Interpretación:** Explicación y definición de los varios mensajes y lecturas de los fondos culturales patrimoniales, para su conocimiento y comprensión por medio de la educación no formal y la evaluación y retroalimentación de los diversos sistemas de difusión.

**Circulación:** El conjunto de mecanismos de prestación de servicios culturales, atención y orientación al público en los requerimientos de investigación y utilización de los fondos culturales patrimoniales, en particular los archivistas, y bibliográficos.

### **1.2.1 Políticas De Los Productos Culturales del B.C.E.**

#### **Del Desarrollo**

- El desarrollo de los Fondos deberá fundarse en la investigación orientada a este

fin, basada en el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos, en su crecimiento histórico y en el conocimiento de las temáticas de las colecciones.

- El crecimiento de los Fondos, vía adquisiciones, se orientara principalmente a llenar vacíos existentes en los mismos.
- Los bienes culturales que ingresen a los Fondos deberán tener procedencia conocida, propiedad probada y preferentemente estar contextualizados.
- Los bienes culturales que ingresen a los Fondos serán debidamente documentados e inventariados. Deberán ser procesados técnicamente de acuerdo con las normas establecidas.
- Se priorizara el desarrollo cualitativo de los fondos y reservas por sobre el desarrollo cuantitativo.

### **Conservación**

- Se establece como prioridad la conservación preventiva, entendida como el conjunto de acciones y procedimientos técnicos, encaminados a evitar el deterioro del bien cultural y a asegurar su perdurabilidad.
- La conservación deberá cautelar la integridad, estructura y valores estéticos e intrínsecos del bien cultural.
- La restauración, concebida como la intervención en un objeto cultural para devolverle su condición original, será acometida solo cuando resulte indispensable, circunstancia que deberá establecerse en cada caso.
- Se establecerá una prelación de los bienes a ser restaurados, tomando en cuenta el estado de deterioro y las necesidades de difusión.

### **Investigación**

- Las investigaciones promovidas por el Área Cultural del Banco Central del Ecuador versaran sobre temas vinculados a los fondos culturales patrimoniales de la institución.
- Los proyectos de investigación sobre las colecciones o aquellas que requieran de trabajo de campo, deberán contextualizar, complementar, interpretar y ampliar la comprensión y el conocimiento de los fondos culturales patrimoniales.
- Se ejecutaran investigaciones en los campos de la historia, historia del arte, antropología, arqueología, etnográfica, música, fotografía de interés histórico, cartografía, numismática y otros vinculados con las especialidades de los fondos y reservas museísticas documentales.
- Todo proyecto de investigación realizado o financiado por el Área Cultural deberá incorporar valor a los fondos culturales mediante la contextualización, la complementación o la explicación de los mismos.

## **Difusión**

- Los fondos bibliográficos, archivísticos, musicológicos, las reservas museísticas y los productos editoriales habrán de circular, expuestos y distribuidos a nivel regional y nacional a través de salas de lectura, auditorios, museos, salas temporales, puntos de venta y otros mecanismos apropiados de modo que la sociedad pueda acceder a ellos de manera estable y permanente sin otras limitaciones que las aconsejadas por una sana administración.
- La difusión de los fondos culturales deberá orientarse a públicos previamente identificados.
- Los cambios en las exposiciones permanentes deberán sustentarse en las correspondientes investigaciones. Toda exposición temporal o itinerante, generada por el área cultural, deberá sustentarse en la correspondiente investigación, acorde con la magnitud y alcance del tema a tratarse.
- Las exposiciones temporales y permanentes responderán a la naturaleza y contenido de los fondos. Los vacíos detectados deberán ser llenados conforme a las políticas de desarrollo y preferentemente sin recurrir a bienes de terceros.
- Se podrá difundir en las salas y locales institucionales, objetos culturales que no sean patrimonio del Banco siempre y cuando constituyan oportunidades de dialogo y difusión de géneros vinculados con las actividades propias del área cultural, para explicar las piezas o documentos de dichos fondos o reservas y para ubicarlos en su contexto histórico y documental y cuando no interfieran ni sustituyan a exposiciones propias.
- Los eventos de difusión serán evaluados para lograr su constante perfeccionamiento.
- La difusión será una actividad sustentada en la investigación para garantizar la seriedad de las propuestas culturales.
- En forma extraordinaria la difusión de los bienes culturales del Banco Central del Ecuador también podrá realizarse fuera de los locales de la institución. Para ello se deberá seguir la normativa especial existente, cuyo propósito es el de garantizar la importancia y trascendencia de cada actividad difusora, la seguridad de las piezas difundidas y el control técnico y administrativo de la operación.

## **Interpretación**

- Los talleres educativos deberán estar dirigidos preferentemente a grupos que generen un efecto multiplicador.
- Los talleres, seminarios, conferencia, mesas redondas, encuentros, guías y otras actividades deberán realizarse en el contexto de la comprensión de los fondos.

## **Circulación**

- De acuerdo a su propia naturaleza los fondos documentales serán restringidos o abiertos para uso, préstamo o reproducción.
- Aquellos fondos y reservas que contengan materiales raros únicos o preciosos deberán ser circulados selectivamente a fin de precautelar su seguridad y se los dirigirá hacia públicos restringidos.

### **1.3 Análisis de los Servicios Culturales: Museo Nacional Y Biblioteca Cultural.**

El Estado Ecuatoriano de acuerdo con la Constitución Política de la República, art. 3 tiene como deberes primordiales:

“Defender el patrimonio natural y cultural del país y del medio ambiente”

En el art. 64 se indica que:

“Los bienes del Estado que integran el patrimonio cultural serán inalienables, inembargables e imprescriptibles.”

De acuerdo con esta política de Estado, El Banco Central asumió y asume como mandato legal, irrenunciable e indelegable la custodia del patrimonio cultural, esto se expresa en el art. 106 de la Ley de Régimen Monetario, El Banco Central del Ecuador asumió la responsabilidad de custodiar, conservar, desarrollar y proteger el patrimonio cultural, así como las actividades inherentes a esta tarea que estuviera realizando a la fecha. En este caso la ley no contempla la delegación de esta obligación a terceras personas, por lo tanto la “independencia administrativa” que de acuerdo a esta norma debe tener el área cultural, no puede ser utilizada como argumento válido para trasladar el mandato constitucional y legal a una persona jurídica independiente.

Gracias a la autonomía y recursos con los que cuenta esta institución, se ha incrementado su acción cultural en diferentes campos que le han permitido invertir en proyectos destinados a realzar, conservar y difundir nuestra cultura. Es así que el año 1958, y gracias a Guillermo Pérez Chiriboga, gerente de ese entonces, decidió que el Banco Central del Ecuador debía conformar un museo en el que se expusiera los testimonios del pasado de la nación, fue una tarea ardua y difícil ya que el patrimonio cultural venía siendo depredado y explotado. El olvido en el que había permanecido los valores fundamentales de la patria, la explotación inmisericorde por parte de los mercaderes y la fuga constante de los testimonios, obligaron al Banco Central del Ecuador asumir una tarea fatigante, valiosa y hermosa a la vez, como es salvar el espíritu de la nación, custodiar el alma ecuatoriana, poder ofrecerla a plenitud, exponerla con deleite a la visión del pueblo ecuatoriano y de la cultura universal.

En 1937 el Banco Central del Ecuador ya contaba con una Biblioteca que se concibió como una sección de apoyo a las áreas de estudios económicos y solo para uso interno. En los años 60, se decidió abrir al público en general. Desde esa fecha hasta la actualidad se ha consolidado como el centro bibliográfico más especializado en Ciencias Sociales y Economía al servicio de los ecuatorianos. En años anteriores se enriqueció con la adquisición de importantísimos fondos bibliográficos como el “Jijon”, “Larrea”, Barrera”, etc. En la actualidad cuenta con aproximadamente 250.000 obras.

Con todo esto, y aunque el Banco Central del Ecuador no tiene como prioridad en sus funciones la conservación del Patrimonio cultural su trabajo ha sido mas como custodio antes que un investigador mismo del patrimonio cultural, aun así hay que reconocer que la iniciativa de su aporte a la cultura ha aportado a la educación cultural de nuestro país.

La nueva Constitución plantea la creación del Sistema Nacional de Cultura, el mismo que regirá a todas las instituciones culturales que reciben recursos del Estado. Esto implica que los servicios culturales del Banco Central del Ecuador deberán sujetarse al control del organismo competente, denominado Ministerio de Cultura. La pérdida de la autonomía de La Dirección Cultural del B.C.E. y su reestructuración es uno de los temas que mayor expectativa ha generado últimamente.

Por otra parte, la centralización de la cultura por parte de esta cartera de Estado preocupa a varios actores y gestores culturales, quienes afirman que con la aprobación de la Constitución se perderá la libertad de la que hasta el momento gozaban. Pero personalmente pienso que la creación del Sistema Nacional de Cultura beneficiara tremendamente a todas las organizaciones culturales ya que todos estarán enfocados en un solo objetivo que es el servicio cultural hacia la comunidad.

### **1.3.1 Análisis Descriptivo de la Biblioteca**

La Biblioteca del Banco Central Regional Quito, es de carácter "Especializada" en el área cultural, ya que alberga libros históricos que conforman el fondo antiguo colonial, bibliografía de autores nacionales, un extenso fondo de arte y ciencias económicas, estadísticas y publicaciones económicas del Banco Central, cuyo objetivo es dotar los requerimientos de información y documentación a nivel regional, nacional e internacional; al servicio de usuarios internos y externos de la institución. Entre los objetivos de su creación está dar apoyo logístico a las actividades de publicaciones e investigación que se ejecutan en la institución.

### **1.3.2 Automatización de los Servicios de Información.**

Aunque la biblioteca cuenta con un sistema digitalizado de base de datos y tres servidores en la sala de lectura para que el usuario pueda tener acceso a los contenidos de los fondos bibliográficos, este todavía no se acostumbra a usar estos servicios, y para que este pueda complementar dicha información también puede acceder de forma gratuita al Internet. Aun la búsqueda de información la realiza el bibliotecario en un 70% claro está que debido a su experiencia lo hace en forma técnica y especializada, a través del sistema automatizado de información, listado de publicaciones, revisión de índices, etc. Y en caso de que el usuario haga la búsqueda desde el ordenador y no pueda encontrar su información, un bibliotecario le prestara el servicio ágilmente desde el sistema, en algunas de las ocasiones el empleado le enseña al usuario como usar el sistema para que su búsqueda sea ágil y efectiva. Pero todavía el usuario presta resistencia al servicio automatizado, la mayoría de las veces prefiere ser atendido por un bibliotecario o en todo caso recurrir a los viejos ficheros que se encuentran a la mano del usuario.

### **1.3.3 Recursos financieros**

El presupuesto asignado para la actividad es escaso, en la elaboración del mismo, se solicita una cantidad razonable y conveniente, pero es recortada a nivel central. Solamente contempla gastos para funcionamiento. Para el año 2007 el presupuesto asignado fue de \$ 17,500.00 en al año 2008 fue de \$ 18.0000 para la adquisición de libros, revistas y otros tipos de documentos. La colección de publicaciones periódicas (revistas) algunas completas y únicas en el país si se encuentran disponibles pero en algunos casos inactivas. Aunque existe presupuesto bajo el rubro de Suscripciones y materiales de consulta, es difícil para el encargado de la biblioteca disponer de ese presupuesto para la adquisición bibliográfica debido a que tiene que seguir todo un proceso de adquisición y luego este debe ser aprobado por los directivos y aun entre estos existe mucha burocracia para aprobarlo, esto hace que la adquisición de un libro o cualquier otro material para la biblioteca tome en el mejor de los casos de 15 días a un mes. Pero durante el año 2009 no se adquirido ni siquiera un libro, no porque no exista presupuesto sino por decisiones de los altos directivos quienes han restringido el presupuesto este último año. (Anexo, 1, 2,3)

### **1.3.4 Contratación Personal.**

El número de personas adscritos a la Biblioteca es el mínimo posible en vista de que el presupuesto asignado para este rubro es cada vez recortado y afectado por las políticas administrativas, la falta de más personal especializado permanente afecta a los servicios y labores que deben ejecutarse. No se contempla la asignación presupuestaria para la contratación de más personal. Esta situación no permite que con solo dos funcionarios asignados al servicio se pueda mejorar la agilidad en el mismo.



### 1.3.5 Colección de libros.

Es amplia pero en algunos casos desactualizada, y cuenta con aproximadamente \$ 260.000 entre libros y revistas. Lo más completo y actualizado que tiene es referente a publicaciones económicas del país.

### 1.3.6 Análisis Bibliométrico

Existen estadísticas en cuanto al volumen de información que requieren los usuarios (volumen de libros solicitados y número de usuarios), pero carece del análisis descriptivo de los datos. Este análisis podría estar referido al volumen de información, al nivel de desarrollo que la ciencia aporta, este análisis sería de gran ayuda para poder medir resultados sobre que investigan los usuarios de la biblioteca, porqué investigan los temas que solicitan, esto datos permitirían a la biblioteca hacer adquisiciones bibliográficas que mayor tendencia tendrían. Y conocer el nivel educativo e intelectual del usuario.

El siguiente cuadro muestra el número de usuarios así como la demanda de bibliografía por materias durante el año 2008

**Cuadro 1.1**

<b>Fecha</b>	<b>Univ.</b>	<b>Secun</b>	<b>Particu</b>	<b>Ext.</b>	<b>Total</b>	<b>Homb.</b>	<b>Mujr.</b>	<b>%Homb</b>	<b>% Muj</b>
Enero	410	134	487	0	1031	569	462	55.19	44.81
Febrero	242	63	456	0	761	465	296	61.10	38.90
Marzo	379	63	606	0	1048	567	481	54.10	45.90
Abril	579	61	725	0	1365	731	634	53.55	46.45
Mayo	483	65	610	0	1158	687	471	59.33	40.67
Junio	395	32	613	0	1040	600	440	57.69	42.31
Julio	261	36	622	2	921	618	303	67.10	32.90
Agosto	Vacac .	0	0	0	0	0	0	0	0
Sept.	189	56	694	4	943	606	337	64.26	35.74
Octubre	305	46	699	3	1054	655	399	62.14	37.86
Nov.	418	209	591	0	1218	607	611	49.84	50.16
Dic.	317	41	613	0	971	512	459	52.73	47.27
Total	<b>3978</b>	<b>807</b>	<b>6716</b>	<b>9</b>	<b>11510</b>	<b>6617</b>	<b>4893</b>		
Promedio	<b>331.5</b>	<b>67.25</b>	<b>559.67</b>	<b>0.75</b>					

## Cuadro 1.2

<b>Cuadro de Distribución de Materias más Solicitadas 2008</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Eco.</b>	<b>CC.SS</b>	<b>Cult.</b>	<b>Hemer.</b>	<b>Total</b>
Enero	1138	942	885	1188	4153
Febrero	1360	998	1022	1222	4602
Marzo	1497	1232	1354	1432	5515
Abril	1248	1130	1584	1304	5266
Mayo	1524	1347	1783	1453	6107
Junio	1651	1364	1287	2085	6387
Julio	399	339	535	7087	8360
Agosto	0	0	0	0	0
Sept.	130	234	355	4735	5454
Octubre	288	232	260	3777	4557
Nov.	222	365	302	2237	3126
Dic.	176	367	306	2837	3686
<b>Total</b>	<b>9633</b>	<b>8550</b>	<b>9673</b>	<b>29357</b>	<b>57213</b>

\* Datos Biblioteca Cultural B.C.E. Año 2008

Según datos estadísticos de la biblioteca en el año \*2007 el promedio de Usuarios Universitarios fue de 288.6 Secundarios 107.167, Particulares 378.33 Extranjeros 1,33 , durante el 2008 como se puede observar en el cuadro 1.1 que los usuarios universitarios alcanza un total de 331.15, secundarios 67.25, particulares 559.67 y extranjeros 0.75 y durante el año \*2009 existe un decrecimiento de usuarios aproximadamente 50%, se cree que esto se debe a que durante este año no se hizo ninguna clase de difusión o comunicación con respecto a la biblioteca.

\*Estadísticas Biblioteca Cultural BCE. Años 2007-2008-2009.

### 1.3.7 Análisis Estadístico

Falta de análisis estadístico (seguimiento, control de calidad) para conocer el alcance del servicio. Solo existen algunos datos estadísticos que ayudan a conocer el número de usuarios diarios y sus tendencias de consultas.

### 1.3.8 Canje

No existen acuerdos de canje con instituciones o editoriales. Algunas de las publicaciones de reciente ingreso provienen de donación.

### **1.3.9 Conservación, Restauración y Encuadernación del Fondo Bibliográfico**

Actualmente, el servicio cuenta con una partida presupuestaria de \$19,100.00, la cual todavía no es suficiente, y pone en riesgo la preservación del acervo bibliográfico.

**Desincorporación de material:** Casi nunca se ha realizado una limpieza de material obsoleto y que no se ajusta a temas fundamentales para las líneas de servicio de la biblioteca.

## **1.4 Análisis Interno**

### **1.4.1 Fortalezas de la Biblioteca**

- Posee una valiosa colección bibliográfica.
- Posee personal especializado.
- Por su fondo bibliográfico, está considerado el principal centro de información especializado en el sector económico e histórico del estado.
- Posee equipos con un nivel tecnológico aceptable. Donde el usuario puede acceder a la información desde la sala de lectura.
- La búsqueda de información la realiza el usuario desde un computador o en caso de que el usuario no pueda encontrar la información que busca, un bibliotecario le ayudara desde su computador donde la información esta ordenada de acuerdo al autor, titulo, código, nombre del libro o documento - El personal adscrito al servicio tiene una amplia experiencia. Uno de ellos es profesional del área de la documentación e información.
- Sala adecuada para la lectura e investigación.
- Ambiente agradable y adecuado para la lectura.
- La ubicación es estratégica ya que está en el centro de instituciones educativas y del área turística.
- El contar con recursos destinados y su autonomía.
- Contiene bibliografía que posiblemente no se la encuentra en otras bibliotecas del país.
- La Biblioteca tiene claramente definidos los grupos de interés y como principal misión la atención al usuario, en encuesta realizada el 85% de los usuarios están satisfechos con la atención.
- La colección bibliográfica es bien valorada por los usuarios.
- El horario de la biblioteca es muy conveniente para los usuarios el 90 % de los 100 encuestados lo afirmaron.

## **1.4.2 Debilidades de la Biblioteca.**

- No Está integrada a redes especializadas de información.
- La estructura No facilita el acceso a personas con discapacidades.
- Hay poca señalización dentro de la sala de lectura. Y los que existen son poco visuales.
- Acervo con niveles de actualización variados y mucha diversidad de contenidos.
- Carece de presupuesto para la adquisición de libros, revistas y otros tipos de documentos y el monto asignado es escaso y llega con retardo.
- Carece de un plan de planificación y marketing.
- El espacio asignado es insuficiente para el tamaño de la colección.
- Imposibilidad de contratación de personal temporal, para realizar diversas labores.
- No se está formando generación de relevo.
- Poca capacidad de respuesta ante la creciente demanda de servicios.
- No existe formalmente un Programa de Recursos Humanos para la biblioteca, si bien éste se incluye en los mecanismos al efecto establecidos por la Institución.
- No existe un reglamento escrito sobre quejas y reclamaciones
- Existen fallos en la canalización de la información. No hay un Plan de Comunicación formal para que el personal conozca los procesos.
- No hay plan de marketing y de servicios.
- Oferta insuficiente de la programación/formación de usuarios.
- No se evalúa de forma sistemática el grado de satisfacción de los usuarios.

## **1.5 Análisis Externo**

### **1.5.1 Oportunidades Biblioteca**

- El aumento del turismo cultural dentro de nuestro país, con la demanda de productos y servicios.
- El interés creciente de la sociedad por el patrimonio cultural y natural. Lo que se constata en una mayor demanda de servicios. Un aumento del público.
- La Biblioteca genera gran cantidad de información que se debe difundir.
- Los servicios especializados de información y documentación en investigación económica en la ciudad y en el país son pocos y la demanda de información en el sector es bastante aceptable.
- Las instituciones afines tienen muy buena imagen del servicio prestado por la Biblioteca.
- La base social actual propicia la obtención de resultados culturales crecientes a corto y medio plazo.

### **1.5.2 Amenazas Biblioteca**

- La reorganización estructural dentro del sistema político del estado de convertir las dependencias culturales del Banco Central como una dependencia del Ministerio de Cultura.
- El constante avance de la tecnología que cada vez reemplaza una biblioteca o un libro a través del sistema de Internet.
- El servicio de Biblioteca se ve seriamente afectado por los recortes presupuestarios
- El poco interés que tiene el ciudadano ecuatoriano por compartir en una biblioteca la experiencia de investigación y lectura.
- Escaso apoyo social real a la innovación y a la promoción de nuevas iniciativas.

### **1.6 Análisis Descriptivo del Museo**

La presencia de museos en el Ecuador ha tenido su propia dinámica, muchos han pasado de ser espacios fríos, oscuros y estáticos a espacios con contenido que revitalizan la cotidianidad de los distintos momentos de nuestra primera historia, muchos de ellos han intentado romper con la idea de educar o de transmitir un discurso constreñido a la formalidad del sistema educativo y se han convertido en espacios de conocimiento a través de la interiorización de las distintas temáticas, mediante la creación de espacios lúdicos de creatividad, imaginación y contenido, tal es el caso del Museo Nacional del Banco Central del Ecuador en Quito, quien de diferentes maneras ha estado contribuyendo a la cultura de nuestro país a través de exposiciones, talleres y programas educativos.

El Gobierno ecuatoriano en estos últimos meses ha impulsado la creación y reforma de leyes que promuevan la cultura en todo su ámbito por lo que El artículo 25 de la Constitución de la República, consagra el derecho de las personas a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los haberes ancestrales; las muestras que contienen los museos del BCE, revelan el pasado histórico de la nación, así como de nuestros ancestros y cultura indígenas, lo que permite a los ciudadanos conocer y tener un referente de sus antepasados, así como de su identidad histórica, arqueológica, etnográfica, científica, tecnológica, artística, colonial, republicana y contemporánea.

El fortalecimiento de la identidad nacional protege y promueve la diversidad de las expresiones culturales, incentiva la libre creación artística y a producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales en salvaguarda del patrimonio cultural.

Según los numerales 3 y 7 del artículo 380 de la Constitución de la República, se dispone que el Estado es responsable de asegurar que los circuitos de exhibición pública y difusión masiva no condicionen ni restrinjan el acceso del público a la creación cultural y artística nacional, así como garantizar la diversidad en la oferta cultural y promover la producción nacional de bienes culturales, así como su difusión masiva.

En cumplimiento de las responsabilidades previstas, es preciso que el acceso de los visitantes nacionales a los Museos y Centros Culturales del Banco Central del Ecuador a nivel nacional, sea libre y sin costo alguno.

A continuación se realiza una evaluación objetiva y subjetiva desde mi análisis personal sobre el estado en que se encuentra el museo.

## **1.7 Análisis Interno del Museo.**

### **1.7.1 Fortalezas del Museo**

- Cuarenta y 9 años de servicio permanente. (1959-2009)
- Cuenta con una existencia actual y nacional de 39.149 piezas arqueológicas en cerámica, piedra, hueso, madera, textiles, metales, piedras preciosas y semipreciosas, etc., lo cual ha servido para crear una auténtica conciencia sobre nuestras raíces culturales aborígenes.
- Desde 1976 inició la conformación de las colecciones etnográficas, apoyando la investigación antropológica sobre las comunidades aborígenes de las diversas etnias ecuatorianas, con cerca de 300 objetos de uso cotidiano, festivo-ceremonial, mágico-religioso, lúdico, laboral, funerario.
- 200 visitantes aproximadamente diarios.
- Realiza exposiciones permanentes, temporales, talleres y programas educativos temporales.
- Institución pionera en la salvaguarda del patrimonio cultural de la nación, abriendo su gestión hacia la difusión museológica de sus acervos.
- Cuenta con un museo virtual que responde a nuevas propuestas en el análisis del Arte colonial, Republicano y Contemporáneo. Exponiendo una selección de piezas representativas de cada especialidad, de modo que el usuario de este portal, sea un estudiante, un ciudadano preocupado por lo cultural o un experto en busca de información especializada, puedan encontrar en estas páginas la información suficiente para llenar sus expectativas y necesidades.
- Institución pionera en proteger el patrimonio cultural ecuatoriano.

### **1.7.2 Debilidades del Museo**

- La falta de una exposición variada.

- Falta de un programa de marketing.
- Necesita un cuerpo más diverso de voluntarios especializados.
- Son escasos los programas de colaboración con escuelas rurales y pobres de la ciudad, donde niños de escasos recursos quizá nunca tengan la oportunidad de conocer el museo.
- Limitaciones financieras.
- Falta de asociacionismo comunitario e integración con los empresarios turísticos.
- Falta de propuestas y acciones para un trabajo integral con el resto de museos y lugares turísticos de la ciudad.
- Deficiente coordinación entre los diversos ámbitos de la administración en materia turística (Nacional y Municipal.)
- Dos salas de exposición importantes como la sala de oro y la de exposiciones temporales se encuentran cerradas aproximadamente un año por remodelación y la falta de gestión presupuestaria no ha permitido concluir con la obra.
- No hay guías por audio.

## **1.8 Análisis Externo Museo.**

### **1.8.1 Oportunidades del Museo**

- Demandas del turismo cultural creciente.
- Interés del público ecuatoriano por las actividades culturales.
- Uno de los museos más importantes del país enfocados en la arqueología.
- Posibilidad de buenas alianzas con otros museos nacionales e internacionales para intercambiar colecciones.
- Está ubicado en una ciudad estratégica declarada patrimonio cultural de la humanidad como lo es Quito.
- Aprovechar las nuevas políticas culturales que fomentan la reestructuración de los organismos culturales.
- Cuenta con una rigurosa selección de las vastas colecciones que atesora nuestra reserva y de un minucioso estudio científico.
- Tiene una gran trayectoria de creación y exposición cultural.

### **1.8.2 Amenazas del Museo**

- Desarrollo y promoción de otras actividades turísticas.
- Escasa oferta promocional.
- La existencia de otros museos con mayor diversidad.
- La crisis mundial puede traer aparejado menor afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales.
- Malos canales de llegada al público, no tiene buen vínculo con los demás

agentes proveedores del turismo.

- Se encuentra en un proceso de reestructuración, donde sus programas y actividades culturales se ven amenazadas por la restricción en la gestión administrativa.
- La falta de una Ley Cultural.

### 1.8.3 Cuadro de Evaluación Mediante Encuesta

#### Exposición Testimonia Rock En Quito

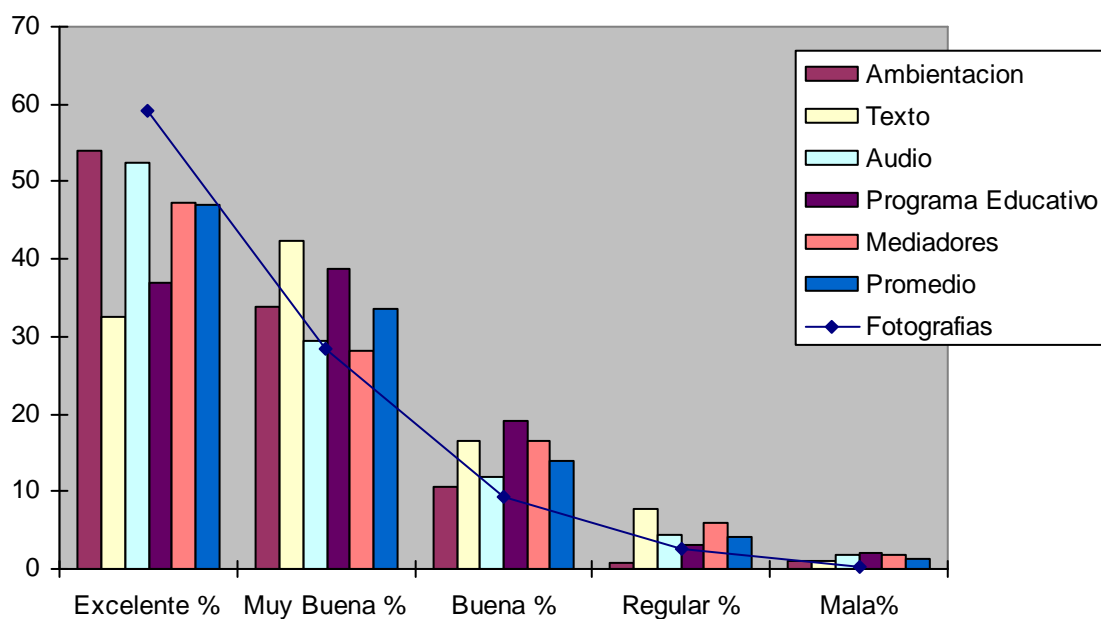
**Espacio Expositivo:** Sala de Exposiciones Temporales del Museo Nacional.

**Superficie:** 200 m<sup>2</sup>

**Fecha de Inauguración:** 22/07/07

**Fecha de Cierre:** 29/07/07

**Visitantes:** 6850    **Muestra:** 305    **Edad Promedio:** 19 Años.





<b>Parámetros Evaluados</b>	<b>Excelente %</b>	<b>Muy Buena %</b>	<b>Buena %</b>	<b>Regular %</b>	<b>Mala %</b>
<b>Ambientación</b>	<b>54,05</b>	<b>33,78</b>	<b>10,47</b>	<b>0,68</b>	<b>1,01</b>
<b>Fotografías</b>	<b>59,27</b>	<b>28,48</b>	<b>9,27</b>	<b>2,65</b>	<b>0,33</b>
<b>Texto</b>	<b>32,52</b>	<b>42,31</b>	<b>16,43</b>	<b>7,69</b>	<b>1,05</b>
<b>Audio</b>	<b>52,43</b>	<b>29,51</b>	<b>11,81</b>	<b>4,51</b>	<b>1,74</b>
<b>Programa Educativo</b>	<b>36,97</b>	<b>38,73</b>	<b>19,01</b>	<b>3,17</b>	<b>2,11</b>
<b>Mediadores</b>	<b>47,35</b>	<b>28,27</b>	<b>16,61</b>	<b>6,01</b>	<b>1,77</b>
<b>Promedio</b>	<b>47,10</b>	<b>33,51</b>	<b>13,93</b>	<b>4,12</b>	<b>1,34</b>

En la presente Exposición Temporal realizada por La Dirección Cultural del Banco Central Regional Quito en el Museo Nacional, durante ocho días nos demuestra que este tipo de exposiciones temporales son las que mayor público atraen ya sea por su temática o por el valor cultural que estas aportan a la comunidad, en este caso el público objetivo fueron los jóvenes y aquellos que gustan del género rock, aunque un 66,89% de los encuestados no asisten a las exposiciones realizadas por el BCE. Sino que fueron atraídos por la temática.

Es importante que el BCE o en todo caso el ente que vaya a administrar el museo se enfoque con más frecuencia a cubrir estas necesidades que tienen diferentes áreas de la comunidad, el conocer los gustos y tendencias de su público podría ayudar a los gestores del museo a captar un público más amplio. Lamentablemente durante el año 2009 y desde mediados del 2008 no se han realizado ninguna exposición temporal no solo debido al cierre de la sala de exposiciones temporales por remodelación sino también que debido a la reestructuración del sistema cultural el Banco Central no ha facilitado la gestión del presupuesto aprobado para estos proyectos.

# **CAPITULO II**

## **2 MERCADO CULTURAL**

### **2.1. Definición e Importancia**

El estudio del marketing cultural como herramienta de comunicación tiene su inicio en Brasil en los década de los 90, y su práctica se va desarrollando como un aumento del interés de las empresas en patrocinar proyectos culturales.

Estos días encontramos una definición de Marketing Cultural como: “la estrategia de difusión de los productos culturales, y por lo tanto es la contrapartida de las comunicaciones de acciones culturales que realizan las instituciones con el propósito principal de generar imagen positiva en sus públicos.” (Adriana Amado Suarez)

Según Camarero y Samaniego, “podemos definir el marketing del patrimonio cultural como el proceso de gestión de los recursos culturales cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los diferentes públicos objetivos (residentes, turistas y sociedad) de forma rentable”.

Muylaert (1993) define el marketing cultural como un “conjunto de recursos de marketing que permite proyectar la imagen de una empresa o entidad a través de las acciones culturales”.

### **La importancia del Marketing Cultural.**

En 1967, surgió por primera vez y por parte de un académico la cuestión del marketing en las entidades culturales. Kotler, en su primer manual señaló que las organizaciones culturales sean estos, museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales. Todas estas organizaciones comenzaron a darse cuenta de la necesidad de competir tanto para atraer la atención del consumidor como para conseguir recursos

“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer

relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders” (AMA, 2004). (Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés).(American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA>).

## 2.2 Principios Estratégicos del Marketing Cultural

A continuación se plantea una serie de principios que sustentan una estrategia exitosa de marketing que puede ser implementada por los centros culturales para cumplir sus retos:

PRINCIPIOS	ESTRATEGIAS
<b>Administrar de acuerdo con su misión.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tomar decisiones o acciones que no estén inspiradas en su razón de ser.</li> <li>- Cada miembro de la organización necesita entender, apoyar y ser capaz de expresar en forma clara y concreta la misión de ésta.</li> </ul>
<b>Focalizarse de forma más directa en sus verdaderas capacidades.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr alianzas estratégicas con otras organizaciones culturales.</li> <li>- Lograr auspicios o donaciones del sector privado.</li> </ul>
<b>Focalizarse en la calidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exaltar los productos artísticos que tienen ventajas con respecto a los demás a través de correo directo, telemarketing, folletos, ofertas especiales, etc.</li> <li>- Capturar el interés de la gente</li> </ul>

	<p>enalteciendo la calidad de presentación, producción y promoción del producto</p>
<p><b>Conocer a sus consumidores mediante técnicas de investigación de mercados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrar la atención principal hacia el lado de la demanda: ¡su majestad la audiencia! Recuérdese que la esencia de la cultura y el arte es su comunicación con la audiencia.</li> <li>- Conocer a sus públicos tanto actuales como potenciales.</li> <li>- Escuchar a la gente para saber qué es lo que le gusta y disgusta, que la mantiene alejada del arte y cultura.</li> <li>- Definir segmentos de la población interesados en sus productos y otros que pueden ser seducidos.</li> <li>- Ser sensibles a los distintos cambios, que son necesarios para nuestros diferentes segmentos de público.</li> <li>- Indagar en el entorno y proponer temas de interés social.</li> </ul>
<p><b>Crear accesibilidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el tamaño de la audiencia</li> <li>- Facilitar el acceso a diferentes tipos de arte.</li> <li>- Apoyar proyectos que satisfagan las necesidades de un segmento</li> </ul>

	<p>específico del público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La accesibilidad puede ser aumentada a través de una buena difusión y ampliación del producto.</li> </ul>
<b>Concentrarse en el largo plazo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un marketing exitoso requiere de una visión de largo plazo.</li> <li>- Crear una amplia audiencia para el futuro.</li> <li>- Fomentar los productos culturales en las escuelas y universidades (planes de estudio).</li> <li>- Construir una audiencia entusiasta y leal.</li> </ul>
<b>Integrar el arte y la cultura al diario vivir.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones culturales deberían ser mas activas en esta dirección, involucrando a la comunidad con las actividades culturales, creando actividades novedosas para llevar a través de todos los medios posibles el producto cultural al público.</li> <li>- Mostrar que el arte o cualquier otro producto cultural se pueden integrar a la cotidianidad de la gente y hacer su vida más placentera.</li> </ul>

El éxito de los principios estratégicos que se acaban de plantear radica en que se cuente con los suficientes recursos humanos y financieros orientados al marketing y sobre todo, personas con la convicción y confianza plena en la función que cumple el marketing dentro de una organización cultural. Así mismo, es imprescindible que los cambios sean vistos como oportunidades más que como amenazas. La resistencia al cambio deben ser superadas por continuos cambios en la forma de hacer las cosas: Cambios en la estructura interna, en la forma de negociar y de relacionarse con el público e inclusive en la mentalidad para enfrentar el futuro.

### **2.3 El Marketing en las Organizaciones Culturales Sin Fines de Lucro.**

Las organizaciones culturales ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen. El Marketing en las organizaciones culturales sin fines de lucro debe ser utilizado como una herramienta de relación comunicativa, vale decir, la interacción entre el artista, escritor, y su audiencia, entonces la organización cultural -como afirma Palacios- debe servir como un enlace, un facilitador, un canal, que permita satisfacer los intereses y expectativas de ambos. El reto es, de este modo, lograr un equilibrio entre el proceso de toma de decisiones del artista, escritor y las necesidades y preferencias de la audiencia.

Al respecto, Palacios dice que "las organizaciones culturales más exitosas son aquellas cuyos productos y servicios están dirigidos en forma separada y distintiva a cada segmento de la población que pretenden alcanzar, y cuyas ofertas culturales están posicionadas de acuerdo con el punto de vista de su público. La oferta cultural es más que la obra artística. Es la experiencia total de la audiencia". C. Camacho (2005). Por lo tanto, los tres grandes retos de este tipo de organización son innovar y explorar en los campos donde existe un valor social-cultural, encontrar un mercado para su oferta y mantener y expandir su mercado.

### **2.4 Marketing Cultural en Museos y Bibliotecas.**

El marketing es un concepto relacionado con la microeconomía, dentro del cual el usuario es visto en su dimensión de cliente. A partir de aquí se genera un proceso de gestión para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del usuario. La biblioteca y museo está en un entorno competitivo con otros servicios culturales e informativos y tiene que afirmarse frente a ellos y lograr su cuota de mercado, de uso. Esto introduce en todo el proceso de gestión bibliotecaria y de museológica la filosofía de que el usuario es lo primero, un cliente al que hay que conocer, captar, satisfacer y mantener.

Las bibliotecas y museos son organizaciones no lucrativas del campo de los servicios, en las que la fuente de ingresos que no procede del mercado, de lo que pagan los clientes por productos o servicios, sino de las autoridades. Este carácter puede llevarlas a alejarse de las demandas reales de su comunidad o mercado y olvidarse de analizar sus resultados. Si en las organizaciones lucrativas el indicador de éxito es la rentabilidad y los beneficios, las bibliotecas y museos no están en principio determinados por el mercado. Pero debe adoptarse su filosofía, que permitirá conocer el contexto objetivo del mercado que se desea captar para, anticipar las posibles demandas de sus componentes y satisfacerlas. Conseguir eficiencia.

Marketing, así entendido, es preocuparse por conocer las necesidades de sus usuarios reales o potenciales, adoptar el punto de vista de los que usan las bibliotecas, segmentar por tipos o grupos de necesidades específicas, ajustar la organización a las necesidades detectadas, darse a conocer a los usuarios, conocer su satisfacción para reajustar lo necesario. La IFLA lo ha definido como “El proceso de planificar y ejecutar la concepción, la tarificación, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de la organización”. Puede ser objeto de marketing la biblioteca y museo en sí o lo que representa, o sus infraestructuras, sus servicios, sus actividades, etc. debe ser algo continuado, no ocasional. (Bryson, 175 y ss. Neil y Philip Kotler pg. 369)

El producto de la biblioteca y museo se caracteriza por su carácter intangible (son prestaciones y experiencias, más que objetos). Ello hace difícil estandarizar su calidad, y por tanto evaluarla. Es algo heterogéneo, lo dan personas, hay interacción.



Producción y consumo van unidos, lo que dificulta su análisis. Pero las bibliotecas y museos no siempre han satisfecho a los usuarios, y han ido subsistiendo por la aceptación, las cortas expectativas, y la relativamente simple demanda de la mayoría de los usuarios. Quizás sea porque las bibliotecas y museos han dispuesto de lo que se llama un mercado cautivo. Han tenido unos usuarios que tenían que usar la biblioteca por fuerza, aceptando lo poco o mucho que la biblioteca les diera, por no tener otros recursos. O tal vez asistir a un museo que siempre ofrece lo mismo.

Pero esto está dejando de ser así. Cada vez hay más fuentes alternativas de información, formación, cultura y ocio, y además las bibliotecas museos nunca deben estancarse. Sobre este problema debe actuar el marketing, como conjunto de técnicas para satisfacer al consumidor. Exige realizar estudios de imagen y de usuarios, remodelar los servicios, desarrollar estrategias de reconquista del mercado. En España el libro, el "producto" más tradicional de las bibliotecas, ha sido un producto de oferta más que de demanda. Por eso es especialmente importante el marketing tanto en bibliotecas como museos. El marketing debe permitirnos obtener mayores rendimientos, cambiar la imagen de la biblioteca y museo, aumentar el número de usuarios y llegar a lograr que tanto la biblioteca como el museo se conviertan en un centro cultural. Deben conseguir una "visibilidad" dentro de una oferta de servicios y productos de la industria cultural y de la información cada vez más amplia.

#### **Rasgos de las organizaciones no lucrativas:**

- Autonomía frente a las leyes de mercado
- Desconexión entre estructura organizativa y Profesionales
- Son organizaciones de servicios
- Dificultad para medir eficacia y eficiencia.

#### **Es necesario una gestión caracterizada por:**

- Aplicación del concepto de "management"

- Desarrollo de la tarea de dirección
- Introducción del marketing de servicios
- Implantación de un sistema de control de gestión.

Gómez Hernández, J. A. *Gestión de bibliotecas* Murcia: DM, 2002

## **2.5 La Segmentación del Mercado en Organizaciones Culturales Sin Fines de Lucro.**

La segmentación es probablemente el principio del Marketing más básico y a la vez más incomprendido. Pero sin embargo la segmentación de mercado es quizás la herramienta más útil para el directivo de marketing. Esta puede cumplir dos importantes funciones. Por un lado permite realizar un análisis sistemático de las necesidades de su mercado, y por otro la segmentación consiste en plantear una estrategia que se derive del análisis de la estructura del mercado.

En las organizaciones sin fines de lucro, el segmentar el mercado debe ser primordial ya que este es uno de los elementos fundamentales en la planificación de marketing, las organizaciones sin fines de lucro deben determinar en qué segmentos centrar sus esfuerzos, tanto como para atraer nuevos públicos, (cliente, visitante, usuario) como para preservar los existentes. También estas organizaciones pueden abordar el mercado usando las siguientes estrategias de segmentación:

- Marketing indiferenciado de masas.
- Marketing diferenciado o de segmentación.
- Marketing concentrado o de nicho y.
- Marketing de segmentos o de nicho.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación se detallan las principales variables utilizadas para la segmentación de mercado:

### **Segmentación geográfica.**

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

### **Segmentación demográfica.**

Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos. Una de las razones por la que se utiliza éste tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionados con las variables demográficas.

### **Segmentación Psicográfica.**

Aquí los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

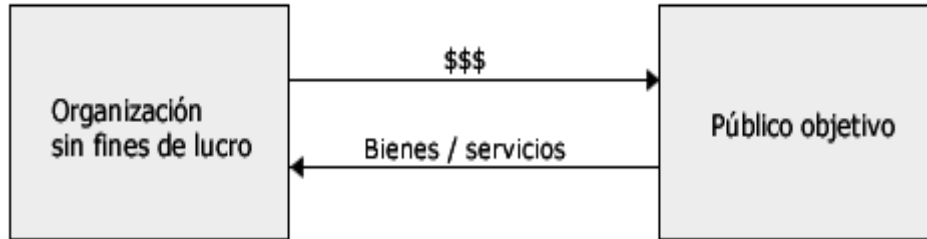
### **Segmentación por Conducta.**

En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto.

Existe una diferencia fundamental entre aquellas organizaciones que persiguen un fin de lucro y las que no, y tiene dos dimensiones: la del financiamiento y la de la satisfacción.

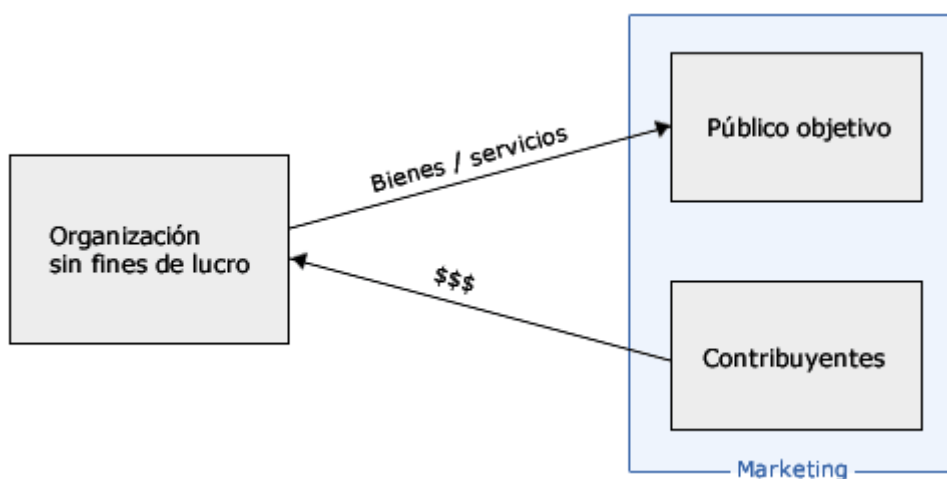
Las organizaciones que persiguen un fin de lucro, comúnmente llamadas empresas, se financian básicamente por vía del intercambio. Entregan un producto o un servicio a cambio de una suma de dinero. De esta manera obtienen recursos para financiar sus actividades. Por otra parte, el resultado de este intercambio les permite conocer si están o no logrando la satisfacción de su público objetivo que en este caso reciben el nombre de "clientes". En este caso, el financiamiento y la satisfacción van

juntos.



Agustín Ariu (1999, ¶6)

Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro y en particular las organizaciones sin fines de lucro o las (Organizaciones no Gubernamentales) tienen separadas estas dimensiones dado que por lo general los beneficiarios de sus actividades no son quienes contribuyen con su financiamiento. En estos casos, el marketing puede ser utilizado para unir estas dos dimensiones y asegurar un flujo constante de información sobre la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, al mismo tiempo que los contribuyentes perciban estos beneficios. Es decir se trata de lograr cierta identificación entre ambos grupos, de modo que los contribuyentes se sientan también por su parte satisfechos.



Agustín Ariu (1999, ¶7).

En resumen, el marketing no solamente es aplicable en las organizaciones sin fines de lucro sino que puede ser una ayuda muy importante, facilitando la definición de objetivos, permitiendo un mejor conocimiento de las personas y sus situaciones, y contribuyendo a la supervivencia de las organizaciones en cuanto a financiamiento.

Si las instituciones sin fines de lucro significan servicios para la comunidad pensados como una contribución al bien común, podemos afirmar que el marketing puede ser parte de un proceso de aprendizaje destinado a un claro objetivo: **SERVIR A NUESTRA COMUNIDAD HOY MEJOR QUE AYER.**

## **2.6 Factores que Limitan a las Organizaciones Culturales.**

Las organizaciones culturales, tanto en Ecuador como a escala internacional, están pasando por momentos difíciles. Una serie de factores influyen en esta situación tales como:

### **2.6.1. Factores Económicos.**

Las organizaciones al igual que los individuos, deben tratar con su entorno económico. La crisis que se vive en el Continente y que obliga a priorizar necesidades fundamentales sobre el consumo de cultura; reducción de aportes de la empresa privada y de los fondos públicos al mundo cultural.

### **2.6.2 Factores Político-Social.**

Escasez de políticas culturales gubernamentales; públicos acostumbrados a espectáculos gratuitos lo cual está relacionado con el poco valor que se le asigna a la cultura; organizaciones culturales preocupadas de sus estados financieros y no de la demanda de sus públicos.

### **2.6.3 Factores de Marketing.**

Escasos conocimientos de los directores artísticos en la promoción y venta de

cultura. En este marco, para lograr su misión es crucial que las organizaciones culturales aprendan nuevas formas de atraer recursos y mantener sus estados financieros sin pérdidas, mejoren sus habilidades para aumentar y ampliar su público y construir sus propias audiencias, y aprendan a satisfacer de mejor manera las necesidades de su segmento de mercado.

# **CAPITULO III**

### **3. ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL PARA EL MUSEO Y BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR –REGIONAL QUITO.**

Los museos y bibliotecas son instituciones creadas expresamente para conservar cosas materiales que consideramos de valor duradero y sobre todo son la constancia y evidencia que tenemos sobre la historia, por esto tanto el museo como la biblioteca tiene una gran variedad y alcance por lo que las decisiones sobre estrategias de marketing deben siempre adecuarse a la misión y objetivos de las organizaciones culturales, Estas decisiones también deben tener en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos de la organización.

En este capítulo se presentan algunas estrategias de Marketing Cultural, orientadas a todos los gestores culturales públicos o privados, a los profesionales que se desenvuelven en campos culturales y educativos a estudiantes e investigadores vinculados en la gestión cultural y su administración.

#### **3.1 Los Retos Estratégicos.**

El aumento de la demanda de productos culturales por parte de un sector cada vez más amplio y variado de la población, supone hoy día un autentico reto en la gestión de entidades encargadas de su organización. Además, este aumento de la “oferta cultural” (y por tanto de la “competencia” teórica) y de la presión que supone el modelo anglosajón de auto financiación, hace cada día más necesario implantar una gestión más profesional, en la línea de la empresa privada moderna o pública. Los museos son el ejemplo más claro de ello. Sin embargo, el museo y la biblioteca del Banco Central no se han adaptado por completo todavía a estos cambios fundamentales. Para ello, es imprescindible la presencia de profesionales con una formación técnica específica en gestión, lo que contribuiría a dar a conocer mejor su oferta y su adaptación al público, y con ello, el aumento de sus visitas y la satisfacción producida por ellas.

Un número creciente de organizaciones culturales está optando actualmente por reinventarse, adaptándose a las expectativas y condiciones cambiantes y respondiendo con nuevas formas de organización, diseño de exposiciones, programación y servicios. Los cambios que están experimentando los museos y bibliotecas pueden contemplarse como la respuesta a lo que los profesionales de estas organizaciones consideran los desafíos del futuro, desafíos que abarcan múltiples áreas y facetas. Entre los retos que debe enfrentar tenemos:

- Reto de misión e identidad.
- Crear audiencias.



- Atraer recursos financieros.

### **3.2. Misión Público y Financiación.**

La misión de un museo consiste en adquirir, preservar y valorizar sus colecciones para contribuir a la salvaguarda del patrimonio natural, cultural y científico. Sus colecciones constituyen un importante patrimonio público, se hallan en una situación particular con respecto a las leyes y gozan de la protección del derecho internacional. La noción de buena administración es inherente a esta misión de interés público y comprende los conceptos de propiedad legítima, permanencia, documentación, accesibilidad y cesión responsable.

Los museos tienen el importante deber de fomentar su función educativa y atraer a un público más amplio procedente de la comunidad, de la localidad o del grupo a cuyo servicio está. La interacción con la comunidad y la promoción de su patrimonio forman parte integrante de la función educativa del museo.

Mientras que la Biblioteca una organización no lucrativa del campo de los servicios, en las que la fuente de ingresos que no procede del mercado, de lo que pagan los clientes por productos o servicios, sino de las autoridades. Este carácter puede llevarlas a alejarse de las demandas reales de su comunidad o mercado y olvidarse de analizar sus resultados. La biblioteca está en un entorno competitivo con otros servicios culturales e informativos y tiene que afirmarse frente a ellos y lograr su cuota de mercado, de uso. Esto introduce en todo el proceso de gestión bibliotecaria la filosofía de que el usuario es lo primero, un cliente al que hay que conocer, captar, satisfacer y mantener.

Los bienes culturales del B.C.E. siempre han sido financiados por recursos del estado, es importante que los centros culturales cuenten con fondos nacionales pero también las leyes de mecenazgo pueden ayudar a contribuir con los recursos. Ambos son mecanismos institucionales y jurídicos que se pueden tomar en cuenta para ampliar las fuentes de financiamiento, ya que permiten recaudar aportaciones del Estado, la sociedad civil y la sociedad económica orientadas a estimular la creación y difusión de los bienes y servicios culturales.

Los fondos nacionales han sido instituidos a nivel mundial a través de dos grandes modelos: uno centralizado y otro sectorial. El centralizado financia por medio de un solo organismo todas o gran parte de las actividades culturales de un país. El sectorial implica la financiación de actividades específicas a través de distintos fondos. El segundo modelo. No obstante, este organismo no recibe anualmente todos los recursos que se le han asignado por ley y el resto de actividades culturales (plástica, literatura, música, etc.) no están siendo atendidas, como sí sucede en nuestro vecino del

sur. Ante ello, para evitar cargas burocráticas, la dispersión de recursos y la descoordinación de esfuerzos sería recomendable adoptar más bien un modelo centralizado que apoye las distintas fases del proceso productivo de los bienes y servicios culturales (creación, producción y distribución), en base a una fuente segura y estable de financiación y una administración autónoma compuesta por representantes del estado y de la sociedad civil.

. Desde hace mucho los Estados de los países que dominan el mercado mundial de la cultura han comprendido la importancia que tiene la creación de un sistema de financiamiento para la cultura. Algunos se inclinaron por priorizar el financiamiento privado, otros por el público. Entre los primeros está Estados Unidos. Como lo argumenta Toby Miller (Global Hollywood, 2003), una sólida cultura filantrópica del sector empresarial y la existencia de múltiples formas de financiación, estas pueden combinar el apoyo de los sectores público y privado, e incluye asignaciones presupuestarias, subvenciones e ingresos fiscales donaciones y ayudas de particulares, fundaciones y corporaciones, e ingresos propios.(Neil y Philip Kotler, 2001, p. 76)

Al órgano rector le incumbe suministrar los fondos suficientes para realizar y fomentar las actividades del museo. Todos los fondos serán objeto de una gestión profesional.

Las organizaciones culturales como los museos y bibliotecas deben identificar su público objetivo y emprender iniciativas específicas para llegar a ellos y servirles, el atraer, desarrollar y retener al público son objetivos fundamentales de estas organizaciones culturales, por lo que tienen la tarea de:

Primero, conquistar a las personas, muchas de las cuales nunca han estado en un museo, o biblioteca, haciendo que este/a resulte visible, útil, familiar, atrayente, cómodo;  
Segundo, persuadirlas para que repitan la visita y diseñar ofertas o servicios motivadores con resultados satisfactorios que predispongan a las personas a convertirse en visitante o usuario regular e incluso formar parte de la red de amigos.  
Tercero, segmentar su público, por edad, nivel de estudios, lugar de procedencia motivaciones, hábitos culturales, expectativas y necesidades, o se podría clasificar en turistas culturales, visitantes provinciales y regionales, turistas extranjeros, grupos organizados, turistas de convenciones,, residentes locales, grupos familiares, grupos escolares o individuos interesados en actividades culturales.

### **3.3 Patrimonio Cultural y Desarrollo Local.**

Las organizaciones culturales al igual que el patrimonio están consiguiendo posicionarse como pieza clave en las actuaciones estratégicas de desarrollo local y apoyo al crecimiento económico y a la mejora de la calidad de vida de una comunidad.

Al ofrecerse como un sólido producto turístico, tanto el museo como la biblioteca se consolidan como fuente de riqueza en el caso del museo y factor de desarrollo en el caso de la biblioteca. Como deberían contribuir estos dos productos al desarrollo local:

- Estos deberían ser un instrumento de desarrollo y motor de crecimiento económico y generador de fuentes de trabajo.
- Deberían involucrar a la comunidad no solo a una institución.
- Modernizando sus estructuras y equipamiento.
- Fomentando las actividades artesanales y tradicionales.
- Mejorando las experiencias del turista tanto local como extranjero, para que este sea la referencia para atraer a más turistas y de esta manera aumentar la oferta cultural.
- Debe estar enlazados con otros centros turísticos de la ciudad para ayudar a facilitar la oferta del servicio o producto cultural.

### **3.4 Patrimonio Cultural y Turismo Sostenible.**

Muchas sociedades consideran la cultura como una industria en crecimiento unida estrechamente al turismo. En efecto, la explotación económica de los productos culturales va íntimamente ligada al llamado turismo cultural. Este tipo de turismo responde a la curiosidad y el deseo de las personas de aprender sobre otros y de satisfacer un deseo de explorar e intensificar las propias experiencias. Hablando del museo y la biblioteca como un patrimonio estos constituyen uno de los elementos más importantes de este turismo cultural. Si consideramos que estos son un recurso endógeno fundamental para el desarrollo local, estos recursos deben ser contemplados dentro del modelo del desarrollo sostenible, es decir, que su uso, por una parte, no excluya a la población local de su disfrute, y por otra, no comprometa la posibilidad de las generaciones venideras de satisfacer sus propias necesidades. Es decir un desarrollo sostenible significa satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer el derecho de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

La gestión de los productos culturales, que incluye su uso turístico sostenible, requiere una adecuada capacitación de los recursos humanos que intervienen en la puesta en marcha y desarrollo del sistema cultural y turístico, en especial de quienes tienen la responsabilidad de la planificación y de la formulación de proyectos de desarrollo cultural y turístico. (Camarero y Garrido, (2004, p 36)

### **3.5 Protección y Conservación.**

La conservación de las colecciones de bienes patrimoniales es un problema

compartido por museos, bibliotecas y archivos de todo tipo y tamaño. Los documentos, el material bibliográfico, las obras de arte y los objetos históricos en general, se deterioran debido a los mismos factores: el trato que reciben, las características del ambiente en que se encuentran y las de sus materiales constituyentes. Cuando el conservador considera estas variables para manipularlas e intentar detener -o al menos demorar- su efecto destructivo, recurre a diagnósticos del estado de los objetos y evalúa los riesgos a que están expuestos. Analizando esa información define qué acciones y recursos son necesarios para asegurarles protección y estabilidad. Siempre resultará una extensa lista de necesidades: adecuación del edificio, rutinas para su mantenimiento, control de riesgos, acondicionamiento de cada objeto, evaluación de resultados, capacitación continua del personal, gestión de recursos, etc. El Plan de Conservación es la herramienta para organizar la secuencia y la trama de las actividades, fijar prioridades y establecer responsables. Su gestión es imprescindible para asegurar el uso eficaz de los recursos.

“Uno de los principales problemas que genera el turismo es la conservación, tanto de la integridad física del espacio en sentido material como en sentido no material. La conservación es un problema cultural que debe ser resuelto entre todas las partes involucradas: gestores, comunidad, especialistas de conservación, etc.”Camarero, Garrido, (2004, p 46).

La UNESCO manifestó años atrás que la herencia cultural y natural está amenazada por la destrucción producida no solo por las causas tradicionales del deterioro, sino por los cambios en las condiciones sociales y económicas que agravan la situación con fenómenos de destrucción.

Ante este panorama se deben esfuerzos para educar al público sin ir en contra de sus expectativas de ocio.

De ahí que, una estrategia de conservación del Patrimonio Cultural deberá ir con el acompañamiento de una política nacional de conservación del patrimonio cultural, a la par de la que propone el Ministerio de Turismo. De tal forma que el turismo, sea un motor de conservación y revaloración del mismo. Ya que muchos recursos patrimoniales son desconocidos aún por los mismos ciudadanos ecuatorianos, debido a la falta de información, a la forma en cómo se los mantiene cautivos. La actividad turística cultural, es una vía para que los ecuatorianos conozcamos y valoremos nuestro patrimonio, como parte también, del goce de los bienes culturales.

### **3.6 La Orientación al Mercado en los Servicios Culturales.**

En este contexto de múltiples gestores, múltiples públicos y múltiples objetivos cobra especial relevancia el concepto de orientación al mercado. Como filosofía de

marketing, la orientación estratégica al mercado supone conjugar la orientación al cliente, la orientación social y al largo plazo, la orientación al canal de marketing y la orientación interna –a las capacidades empresariales y a la coordinación interfuncional-. Es necesario, buscar el equilibrio entre la satisfacción de los visitantes, usuarios, los beneficios económicos de las empresas públicas y privadas, la protección de los recursos y el interés del público del área geográfica en cuestión.

**1. Orientación al cliente.** Supone la adaptación y satisfacción de las necesidades del visitante o usuario. Todas las entidades encargadas de la gestión deben estar implicadas en iniciar, mantener y desarrollar una relación adecuada con el visitante y el usuario. La prioridad ha de ser conocer sus necesidades y deseos y satisfacerlos. Los usuarios tienen una diversidad de necesidades, intereses y preferencias y hay que intentar satisfacerlos mediante un conjunto de experiencias y actividades que respondan sus expectativas y les procuren satisfacción.

**2. Orientación social y al largo plazo.** Un objetivo del marketing del patrimonio es conseguir la perfecta conservación y desarrollo del patrimonio y, en su caso, el respeto y la mejora de la calidad de vida de los residentes de la zona. De ahí la importancia de elaborar y respetar normas legales encaminadas a la protección del patrimonio y la cultura.

**3. Orientación interna (recursos).** Los organismos públicos cuentan con una serie de recursos culturales ya existentes, lo que no impide la incorporación de otros recursos que consigan crear una oferta global de servicios. A este respecto, es importante la búsqueda de un equilibrio y armonía con la zona y el entorno.

**4. Coordinación interfuncional.** Se trata de adoptar una filosofía presente en todos aquellos en quienes reside la responsabilidad de gestionar los servicios y productos culturales. Este espíritu de colaboración debe ser el eje de los programas del Plan Integral de Calidad. Existen tres niveles de colaboración: entre la administración a nivel general, entre la administración central y comunidad, y entre el sector público y empresarial.

**5. Orientación a la Competencia:** Por último, en la orientación al mercado está presente la vigilancia de la competencia, El beneficio que se persigue con el marketing de los servicios culturales pasa por buscar características diferenciadoras con respecto a otras ofertas de ocio y cultura y otros destinos turísticos (culturales o no) y conseguir que los usuarios consideren la oferta de nuestros servicios culturales como una opción y oferta superior.

### **3.7 La Planificación Estratégica en los Servicios Culturales.**

Es de singular importancia concebir la planificación como un proceso de perspectivas múltiples que va emergiendo con mayor claridad ante la creciente complejidad e incertidumbre de los procesos de desarrollo de los servicios culturales, los cuales ejercen una presión sobre los enfoques e instrumentos tradicionales de planificación e inducen a su adecuación ante los cambios actuales y futuros. Aparece entonces la planificación estratégica en el ámbito territorial, como vía de perfeccionamiento y cambios en la planificación, en la búsqueda de una mayor armonización de los objetivos generales que tienen los servicios culturales con la necesidad de mejorar la calidad de los mismos, en dependencia de las características y posibilidades de cada producto cultural.

La planificación estratégica trata de establecer un conjunto de objetivos a largo plazo, de una organización cultural sin fines de lucro y definir las actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno exterior.

Por tanto: la planificación estratégica es un método de análisis y programación que ha recibido formulaciones muy diversas en función de los problemas que las empresas y las organizaciones institucionales tienen que enfrentar. Su adaptación al ámbito y planificación cultural ha sido progresiva durante las últimas décadas. En la actualidad ningún ámbito de la vida social escapa a la necesidad de aplicar el llamado pensamiento estratégico, esta necesidad ha surgido a consecuencia de que en nuestros tiempos; si hay algo estable y perdurable, es la conciencia de que el mundo es inestable y que para triunfar y mantenerse en él es imprescindible anticiparse a los posibles escenarios que puedan ocurrir, creando ventajas competitivas sostenibles. Las características más relevantes de la planificación estratégica institucional, se pueden resumir en:

**1-** La planificación estratégica es aquella que determina los objetivos para una institución. Por objetivos estratégicos se entiende aquellos que le permiten a la institución a mediano plazo conseguir una posición de competitividad en la formación profesional y de calidad de vida cultural.

**2 -** La planificación estratégica se concibe como un plan de acción. Por lo que, no es un objetivo prospectivo que define las grandes variables del entorno de la institución y las respuestas posibles analizadas desde un punto de vista teórico y práctico. Tampoco es un estudio técnico elaborado por un equipo de consultantes, por prestigioso que sea, que define las acciones a emprender según el futuro previsible.

Por tanto se trata de concertar las estrategias de los centros institucionales que tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre la evolución cultural. Hacer propuestas dirigidas a organismos y entidades (Ministerio de Cultura, El Consejo Nacional de Cultura, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, UNESCO, entre

otros) para desarrollar vínculos estables de trabajo.

**3-** Un plan estratégico debe tener necesariamente un apartado referido a la comunicación (en general habrá un plan específico de comunicación con los usuarios dentro del plan estratégico).

**4-** El diagnóstico se ha de basar en el análisis externo e interno. Externo, en cuanto a todos aquellos factores claves que influyen en el desarrollo de la institución, fuera de su control; interno, por lo que se refiere a los factores endógenos que posibilitan el funcionamiento docente, cultural y la cohesión social del centro cultural.

**5-** El plan estratégico debe centrarse en pocos objetivos, pero claves para poder conducir a la institución que se ha identificado como posible y deseable. Los objetivos del plan tienen que ser factibles.

Independientemente de las ventajas que la planificación estratégica encierra, no se debe soslayar los riesgos que pueden aparecer en la práctica de la planificación entre los que se encuentran:

**1-** La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.

**2.-** Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.

**3.-** Descuidar el fomento de un clima que favorezca a la planeación.

**4.-** Asumir que la planeación de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.

**5.-** Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.

**6.-** El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

### **3.8 La Oferta de los Servicios Culturales.**

Para muchas organizaciones gestoras de los servicios culturales no es fácil conocer el mercado turístico. No cuentan con recursos suficientes para crear notoriedad y conseguir las condiciones adecuadas para atraer su público. Una posible solución es el marketing conjunto y la asociación entre productos culturales de distintos tipos y también con socios que ofrecen turismo no cultural, como hoteles, tour operadores o detallistas. El que un turista se interese por visitar un lugar cultural va a depender de la gran diversidad de motivaciones de viajes e intereses personales de los turistas locales como extranjeros.

Las instituciones culturales deben abordar la cuestión de cómo difundir sus

productos entre públicos cada vez más amplios, la mayor parte de los cuales tal vez nunca tengan la oportunidad de visitar las instalaciones. Dada la gama de medios de información electrónica y canales de distribución, tienen que considerarse qué productos y vehículos son adecuados para sus públicos y cuáles son los más rentables para alcanzar sus objetivos.

Los gestores de los servicios culturales pueden realizar una serie de acciones para conseguir una mayor difusión y oferta de su producto: exposiciones itinerantes, creación de secciones, programas fuera de la sede o distribución electrónica, entre otras, con el fin de que los individuos entren en contacto con el producto cultural.

El divulgar y promocionar los bienes culturales debe tener por objeto el informar, educar, crear, estimular y desarrollar el aprecio de su valor.

Es importante que los bienes culturales sean del conocimiento de la comunidad, pero en algunos de los casos por la falta de oferta y promoción de los mismos su aprecio y valoración se encuentra algunas veces ausente.

### **3.8.1 Comunicación**

A lo largo de los últimos años se ha creado una nueva estructura cultural que necesita nuevos enfoques de gestión, comunicación y acercamiento a públicos.

Con el fin de analizar cómo afectan al museo y a la biblioteca los cambios que se están introduciendo en las estrategias de comunicación culturales, hemos preguntado a los gestores responsables de las principales entidades culturales del país su opinión sobre el papel de la prensa y los críticos de arte, así como los elementos centrales de sus políticas de comunicación.

A continuación se detalla las principales conclusiones que se han elaborado una vez leídas y analizadas todas las respuestas aportadas por cada una de las instituciones que han colaborado con la encuesta.

La mayoría de los espacios culturales analizados utilizan estrategias de comunicación que tienen como objetivo la obtención de reseñas/cobertura mediática en los principales medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, radio y algunos TV). Este modelo tiene como base la creación de un canal unidireccional de publicación de información del museo (notas de prensa, ruedas de prensa, etc.) que esperan que sea publicada en los medios de comunicación tradicionales (prensa, TV, radio, afiches) con el fin de llegar a sus públicos objetivos (visitantes, usuarios, investigadores, estudiantes,



etc.).

Varios expertos consultados indican que este modelo de comunicación lineal no tiene en cuenta los cambios de hábito de lectura que han adquirido la mayoría de los ecuatorianos en los últimos años. Estudios indica que los ecuatorianos cada vez leen menos periódicos impresos en papel, mientras que los lectores de diarios digitales aumentan cada año en un 60%. La mayoría de las entidades consultadas para la elaboración de este estudio coinciden que la obtención de cobertura en los medios de comunicación tradicionales es importante, pero también resaltan que están surgiendo nuevas vías de comunicación basadas en las nuevas tecnologías que paulatinamente irán adquiriendo papeles cada vez más importantes en las estrategias de comunicación cultural.

Los departamentos de prensa de estos espacios culturales dedican grandes esfuerzos económicos y humanos en la organización y elaboración de publicidad impresa antes de la presentación de exposiciones, o de cualquier evento cultural.

Pocos museos o bibliotecas son capaces de medir con exactitud la eficacia y rentabilidad de sus estrategias de comunicación. Su única referencia de éxito es que en varios de los suplementos culturales que publican semanalmente los principales medios de comunicación y/o en las secciones culturales de los principales medios de comunicación aparezca una buena reseña sobre la exposición o actividad que están promocionando en su centro. A través de las respuestas aportadas se deduce que pocas instituciones tienen la capacidad de medir el impacto real y directo de la cobertura obtenida en el número de visitantes alcanzado cada año.

Aunque la mayoría de los museos y bibliotecas consultados cuentan con presencia en Internet a través de páginas web, son pocas las entidades que han desarrollado nuevos canales de comunicación directos con sus públicos objetivos. Por ejemplo casi ninguno cuenta con un blog que permita establecer una conversación entre sus públicos y que compartan sus experiencias sobre las exposiciones o libros que el público o usuarios tengan en común.

Varios expertos opinan que hoy en día es imposible elaborar una estrategia de comunicación sin tener los nuevos canales de comunicación (blogs, revistas digitales, creación de páginas personales de artistas, pintores, escritores y foros para conversar con el personaje directamente, etc.) Estos nuevos medios ofrecen a las entidades culturales un canal de comunicación directo con un enfoque diferente y la posibilidad de establecer una comunicación personal y directa con sus públicos objetivos. La mayoría de las entidades culturales analizadas no llevan a cabo actividades concretas de comunicación para atraer el interés de aquellos segmentos de la sociedad que se sienten ajenos de los discursos artísticos, como los inmigrantes o los jóvenes adolescentes, etc.

No hemos detectado campañas de comunicación con mensajes y contenidos concretos dirigidos a estos públicos, mientras que cuentan con multitud de campañas de carácter institucional. El Centro Regional Cultural del Banco Central del Ecuador en Quito cuenta con amplias bases de datos de correos electrónicos que utilizan regularmente enviando información sobre sus exposiciones y actividades, especialmente el museo, pero no permite establecer una conversación pública entre el emisor y los receptores sobre la información enviada. Por otra parte, no incluye en su página web las reseñas (positivas o negativas) publicadas sobre sus exposiciones en los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y TV), ni establecen enlaces directos con estos medios con el fin de facilitar su lectura al visitante de la exposición.

En todo este estudio lo que se pretende es concienciar al B.C.E. y sus centros culturales o a cualquier organismo gestor de cultura de la necesidad de mejorar los medios de comunicación que utiliza para que esté a par con las demandas del mercado.

Un Análisis Económico de la cuenta difusión y promoción de servicios culturales dentro del rubro de Comunicación en la Cuenta de Programas Culturales de la Dirección Cultural Regional Quito del B.C.E. nos permite ver con mayor claridad que el tema de comunicación y difusión no tiene mayor importancia para los gestores culturales de este organismo.

### **Cuadro 3.1 Comparación del Presupuesto del Rubro Difusión y Promoción de Servicios Culturales**

Cuenta Programas Culturales.	Presupuesto Aprobado 2006	% Gastado 2006	Presupuesto Aprobado 2007	% Gastado 2007	Presupuesto Aprobado 2008	% Gastado 2008
<b>COMUNICACION</b>						
Difusión y promoción de servicios culturales	\$ 14,460.00	12,79	\$ 27,740.00	43.02	-0-	-0-
<b>Valor y % Comprometido</b>	\$ 221.00	1,53	\$ 7,610.40	27.43	-0-	-0-
<b>% Total Gastado y Comprometido</b>		14,32		70,45	-0-	-0-

Cuadro 3.1 Informe de Gastos Banco Central del Ecuador Dirección Cultural Regional Quito 2006-2008 (Anexo3)

Aunque el BCE destina rubros capaces de cubrir cualquier programa de

promoción y difusión, se observa que existe poca tendencia a la misma ya que en el año 2006 sobre el presupuesto aprobado solo se gasta y compromete el % 14,32 y el % 70,45 en 2007. Saldo en el presupuesto en el año 2006 % 85,68 y saldo 2007 % 29.55, como se podrá observar para el año 2008 no se asigna ningún rubro para esta cuenta.

La gestión de la comunicación cultural es parte de la transformación de las instituciones hacia su interior y hacia sus relaciones con la sociedad, la cual implica otra estructura y otra lógica de acción en las relaciones sociales. La comunicación social permite fortalecer espacios de relación entre las instituciones e investigadores contactándose con un mayor público interesado en el tema, propiciando intercambios y debates acerca de los bienes culturales.

Las organizaciones deben tener en cuenta seriamente las planificaciones con respecto a esta área en donde algunas cuestiones a considerar deben ser:

- 1) Analizar el contexto cultural y político para diseñar programas de comunicación y difusión de los bienes culturales.
- 2) Dar a conocer las actividades que se realizan por el centro cultural adecuándose a los medios y lenguajes a utilizarse.
- 3) Convocar a espacios de encuentro para promover el reconocimiento de los saberes aportados por la cultura.

Planificar la comunicación del Patrimonio permitirá un mejoramiento en las relaciones de las instituciones que trabajan el tema y sus investigadores con el objetivo de una mayor visibilidad ante la sociedad. Estas no son propuestas teóricas, sino que son parte de un desarrollo social complejo que hay que analizar constantemente dado sus múltiples implicancias.

Espacios culturales analizados: Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural PUCE, Biblioteca Universidad Central del Ecuador, Biblioteca Municipal, Museo de Arte Contemporáneo.

### **3.8.2 Patrocinio y Captación de Fondos.**

Normalmente, los museos, bibliotecas y archivos son socios naturales en la colaboración y cooperación, en el sentido que acostumbran a servir a la misma comunidad y de maneras parecidas. Las bibliotecas, museos y archivos apoyan y aumentan oportunidades de aprendizaje para toda la vida, conservan el patrimonio de la comunidad, protegen y proporcionan acceso a la información. Los estudios y encuestas muestran que las colaboraciones podrían posibilitar que museos y bibliotecas fortalecieran su prestigio público, pudieran mejorar los servicios y programas y

podieran responder mejor a las necesidades de un público variado más amplio y diverso, especialmente a las necesidades de usuarios pocos atendidos. Varios tipos de organizaciones pueden ayudar tanto a la biblioteca, museo y archivo a llevar a cabo estos objetivos servir a la comunidad utilizando sus mejores habilidades colectivas.

### **3.8.3 El Mecenazgo.**

La palabra Mecenazgo se deriva de Mecenas. Cayo Mecenas fue amigo del Emperador Augusto. Rehusó toda clase de honores, aunque con frecuencia quedaba encargado de la administración del Imperio. Durante la ausencia del soberano. Empleo sus inmensas riquezas en favorecer las letras y el arte. Gracias a la ayuda dispensada por Mecenas, su nombre ha pasado a la posteridad como sinónimo de generoso protector de las artes asociándose a alguien que sostenía a un artista, un poco para gozar de sus obras, un poco para contagiarse del brillo de la cultura.

El **mecenazgo** es el patrocinio financiero de artistas o científicos, a fin de permitirles desarrollar su obra sin exigir en contrapartida créditos monetarios inmediatos, aunque claro exigiendo esa remuneración en una forma más placentera para el mecenazgo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Mecenazgo>.

Otra acepción podría ser que se trata de un apoyo, bien sea monetario o en especie, que una organización presta para el desarrollo social, cultural y científico de la sociedad, así como para la preservación medioambiental del entorno en el que se ubica.

Las acciones de mecenazgo ayudan a mejorar la reputación de las organizaciones que las realizan, llegando a convertirse en una acción de relaciones públicas. Se encargan de proteger a los artistas y financiar sus obras.

Ahora bien este podría ser un instrumento capaz de crear condiciones más propicias, y generar un aumento de la conciencia cívica y de la identidad local de las empresas, que con su filantropía favorecen el desarrollo sociocultural, y que especialmente permiten el acceso de la ciudadanía y de nuevos públicos a la programación cultural de alta calidad.

El mecenazgo, debe planificarse teniendo en cuenta la Identidad e Imagen Institucional, la estrategia y políticas de comunicación de la empresa que promueve la acción, la validez del servicio ofrecido por el patrocinado y/o calidad de su producción artística.

El apoyo a través de acciones de comunicación de Relaciones Públicas, Prensa,

Publicidad y Marketing Promocional y el desarrollo de un programa de comunicación interna que facilite la cohesión del personal de la empresa en torno al objeto del patrocinio, es fundamental a la hora de obtener los resultados previstos.

El futuro desarrollo de estas actividades dependerá de:

- Incrementar la profesionalidad de los agentes del Mecenazgo en dos direcciones: la captación de fondos (fundraising) y en la decisión de las acciones de mecenazgo por parte del sector privado.
- Contar con un código de conducta, que de forma positiva promueva la excelencia de las acciones de mecenazgo, y una determinada ética y transparencia.
- Aumentar la vigilancia sobre los casos negativos de mecenazgo como ejemplos a no seguir.
- Clarificar las legislaciones fiscales en la aplicación de las deducciones correspondientes tanto a las donaciones como a las operaciones de patrocinio.
- Actualizar las estadísticas y Facts & Figures del Mecenazgo.
- Fomentar las iniciativas de los ciudadanos.
- Redefinir el papel del Estado Nacional y de las respectivas provincias: para coordinar, regular y colaborar más con otros agentes.
- Reunir en torno a temas concretos (colecciones de arte contemporáneo, programas educativos de prácticas artísticas, desarrollo local y cultural, uso de Internet como instrumento cultural, etc.) a agentes públicos, asociaciones pro mecenazgo, fundaciones, instituciones culturales, y asociaciones diversas.

Las leyes de mecenazgo abren nuevos campos para el apoyo a las actividades culturales. Mediante estos marcos normativos se exoneran a las empresas del pago de algunos impuestos a cambio del financiamiento de proyectos culturales. La experiencia de otros países demuestra que a pesar de no resolver por sí mismos la fragilidad de los mercados nacionales su aplicación moviliza un importante flujo de dinero. En Brasil, gracias a la Ley Rouanet, entre 1994 y 1998 la inversión privada en el sector creció de 14 a 270 millones de dólares. Un régimen fiscal como este en nuestro país podría, entonces, darle a las empresas socialmente responsables alternativas para canalizar sus recursos.

Al momento de formularlo habría que tener en cuenta principalmente la importancia de diferenciar las donaciones del patrocinio, la filantropía sin fines de lucro de la realizada por motivaciones comerciales; establecer criterios claros y transparentes para la distribución de los recursos, con el fin de evitar que se concentren en pocas organizaciones culturales o regiones geográficas y segmentos artísticos.

# **CAPITULO IV**

#### **4. ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA EL MUSEO NACIONAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR- REGIONAL –QUITO.**

**Qué son las Estrategias de Mercado?** Son las distintas acciones que el Museo emprende para mejorar su comunicación con el público y los servicios que presta con el objetivo de incrementar las visitas y el gasto de los visitantes.

Al considerar el siguiente tema es de suma importancia tener en cuenta que el Museo es una institución fundamentalmente educadora y como tal, comprometida y responsable al operar directamente sobre los grupos sociales.

Por ser el Museo una institución sin fines de lucro la satisfacción del usuario no se modifica por la búsqueda del beneficio que proporciona eventualmente el marketing estratégico.

Antes de poner en marcha un proceso de marketing es importante definir los objetivos de acuerdo a:

- Qué relación tiene la colección del Museo con la sociedad.
- Cuál es el valor del Museo y la colección para la sociedad.
- Cuales son los valores y necesidades de la sociedad.

Son distintas las acciones que el Museo puede emprender para mejorar su comunicación con el público y los servicios que presta con el objetivo de incrementar las visitas y el gasto de los visitantes. (*Rosario S, 02 2004...<http://emuseoros.wm.com.ar>*)

Para llevar a cabo una estrategia sensible al mercado y orientada al consumidor, un museo debe desarrollar una organización eficaz de marketing y procedimientos eficientes para planificar, presupuestar, ejecutar y controlar tales actividades. Una vez determinada la estrategia de marketing global, pueden desarrollarse estrategias específicas: tarifas reducidas para atraer a un grupo determinado, campaña de publicidad junto con los hoteles de la localidad, celebración de actos públicos, jornadas de estudio, etc.

Deben realizarse tareas comparativas con otros museos de la misma localidad para determinar éxitos y fracasos. En este caso mencionaremos el caso del Museo de Cera y el Museo de Arte Contemporáneo que están realizando una labor increíble no solamente en cuanto a remodelación de sus instalaciones sino que están adoptando otras formas para satisfacer a los usuarios.

El gestor de las actividades de marketing debe realizar una tarea continuada en coordinación con el conservador, el personal de evaluación, los encargados de promoción y desarrollo y los servicios de atención a los visitantes.

Lo ideal es un equipo fijo de trabajo que implemente las estrategias metódicamente, evaluando cualitativa y cuantitativamente las tareas realizadas. A continuación se analizara algunas estrategias recomendadas para el Museo del B.C.E en Quito.

También es importante tomar en cuenta que en cuanto a las políticas de los museos este debe acatar los siguientes instrumentos jurídicos internacionales que sirven de normas para la aplicación del Código de Deontología del ICOM:

([http://icom.museum/ethics\\_spa.html](http://icom.museum/ethics_spa.html))

- La Convención para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado (Convención de La Haya, Primer Protocolo de 1954 y Segundo Protocolo de 1999);
- La Convención de la UNESCO sobre las Medidas que deben Adoptarse para Prohibir e Impedir la Importación, la Exportación y la Transferencia de Propiedad Ilícitas de Bienes Culturales;
- La Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (Washington, 1973);
- La Convención de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica (1992);
- El Convenio de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente (1995);
- La Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001);
- La Convención de la UNESCO para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (2003).

#### **4.1 La Imagen, Oferta y la Audiencia en El Museo.**

Las estrategias de marketing para el Museo Antropológico del B.C.E. en Quito deben estar estrechamente relacionadas con el desarrollo de la audiencia, imagen y la oferta, las cuales permitirán:

- 1) Consolidar una base amplia de visitantes.
- 2) Estrechar relaciones con visitantes asiduos.

La imagen debe ser el instrumento que contribuya a reforzar la presencia del



museo en el panorama cultural. Es la identidad individual del mismo.

La oferta debe ser en base a las necesidades de ocio de los usuarios, y por ende promocionarse.

Los Museos tienen que cultivar un gran número de visitantes ocasionales. Si definimos esta población como los individuos que acuden a un museo una o más veces al año, se estima que, en cualquier ciudad o área urbana, los visitantes habituales representan menos de uno de cada tres residentes.

Los Museos añaden valor a la vida de las personas y al bienestar colectivo de la sociedad. Está justificado, pues que adopten una actitud más agresiva frente a la creación de audiencias.

La capacidad de los museos para llegar a los públicos más amplios posible y poner sus recursos a disposición del mayor número de personas es, en última instancia, uno de los objetivos más cruciales que puede alcanzar un museo. La expansión de la población de visitantes engloba tres tareas relacionadas:

- Lograr que los niños disfruten de los museos.
- Lograr que los adultos que no acuden a los museos se conviertan en visitantes ocasionales.
- Lograr que los visitantes ocasionales acudan a los museos con mayor asiduidad.

### **Imagen Actual del Museo (Entrada)**



## Exposición



## **4.2 fidelizando a su Público.**

En Marzo del 2008 personalmente realice una encuesta en las afueras del Museo Nacional cuando los visitantes salían de observar una exposición sobre “Ecuador Hitos de su Pasado Precolombinos” Ahora bien, por el comportamiento observado durante su vista, quedaba claro que se trataba de personas que en su mayoría no eran usuarios habituales de instituciones culturales.

Entre las preguntas que se formulaban en la encuesta estaban:

Si era la primera vez que acudía a las exposiciones del Museo?

Que había motivado la asistencia a esta exposición?

Si había visitado el Museo Nacional anteriormente?

Si conocía la programación de otras actividades culturales desarrolladas Por este Museo a lo largo del año?

Si asistía regularmente a las actividades?

Si estaba interesado en asistir a una actividad similar en este u otro Museo?

La encuesta se hizo a personas jóvenes o estudiantes que asistieron a la exposición 60 personas fueron encuestadas durante un día. Una buena parte de las personas encuestadas consideraba que las actividades programadas por el museo eran satisfactorias, si bien había otras que pensaban que éstas podían ser mejorables.

Con referencia a esta exposición que es una experiencia novedosa para el público, el 100% de los encuestados manifestaron su intención de repetir la experiencia en otros años, además el 77% no había asistido nunca al Museo y era la primera vez que lo hacía. Personalmente creo que se trata de un porcentaje muy alto de un posible público potencial que se siente atraído por este tipo de actividades en los Museos.

Ahora bien, el 57% de los asistentes a esta exposición les había traído a éste, más la motivación por la actividad que generaron sus profesores en el colegio como universidades que el propio Museo, aunque a esta respuesta hay que ponerle una observación, el cuestionario sólo se realizó a los jóvenes no mayores de 26 años asistentes a dicha actividad

Como conclusión, el análisis de las respuestas nos permite deducir que la información

es la principal herramienta a tener en cuenta para la captación de nuevos públicos y a la fidelización de los existentes. El público demanda una mayor información para conocer las actividades y poder asistir a ellas.

- Que el público que asiste a las exposiciones temporales no es un público habitual del Museo, pero que responde muy positivamente a las actividades programadas.
- Que la realización de actividades complementarias puede favorecer que este público, el cual no estaba interesado anteriormente por el Museo y sus actividades, deje de ser público potencial para convertirse en público real y asiduo. Pero con estas actividades podemos atraer fundamentalmente a un público más joven que el habitual y que empiece a familiarizarse con la visita a este tipo de instituciones culturales.
- Igualmente se pudo comprobar que es necesario que los gastadores del Museo hagan de estas exposiciones una experiencia enriquecedora para el visitante, entregar herramientas valiosas, dándole sentido para que el visitante puedan despertar el interés, no conducirlos a una experiencia aburrida, controladora o silenciador, donde no pueden hablar, cuestionar, dudar o controvertir un tema que el museo plantea, porque así el estudiante en este caso no va a volver”. Una estrategia que se debería tener en cuenta es la influencia que el docente podría tener tanto en escuelas, colegios y universidades, definitivamente creo que es a través de estos que se puede llegar al corazón mismo de la comunidad. Es por eso que el Museo debe hacer llegar invitaciones personales a estas instituciones cada vez que cuente con una exposición, motivar primeramente a los docentes para a través de estos llegar a un público tan amplio como son los estudiantes.

Para finalizar, diremos que es importante que iniciativas como esta trae consigo un posterior aumento del público al que se interese por sus actividades y que se habitúe a visitar instituciones museísticas, diré que es bueno el esfuerzo realizado por el Museo, tanto desde el punto de vista económico como humano. Aunque desde mediados del 2008 el Museo no ha realizado este tipo de programas que lamentablemente afecta a un proceso de fidelización de público.

### **4.3 Creando Experiencias de Calidad para los Visitantes.**

Existen museos eternamente preocupados por sus visitantes, donde éstos siempre se sienten bienvenidos y donde el personal del museo se adelanta a sus necesidades y preguntas, que reconocen que hay audiencias especiales y mantienen un contacto continuo con sus visitantes. Hoy en día sabemos que una exhibición exitosa es eficaz en términos de comodidad, poder de atracción, capacidad de comunicación e interacción, y no sólo en función de lo que muestra para ser interpretado. Tales características hacen que la visita sea memorable.

Evitar que la visita se convierta en una penosa tarea de la que el público salga con la sensación de haber sobrevivido y que espera no repetir depende necesariamente de que nos interese por las preguntas y opiniones del público, a las que solamente podremos acceder si sabemos quiénes nos visitan. Otras razones nos obligan a conocer a nuestros visitantes, entre ellas que al ser el museo un servicio público, necesitamos saber quiénes se benefician de éste y cómo lo utilizan. Conocer quién acude y por qué acude, o bien por qué no lo hace y prefiere otros museos, nos da una idea realista acerca de cómo funciona nuestro museo. Estar al tanto de los gustos de nuestros visitantes y de sus reacciones a lo que exhibimos nos permite orientar la función del museo. Es de vital importancia que se tome en cuenta los siguientes parámetros de una visita:

- 1-** Identificar quiénes son los visitantes y por qué vienen, cómo se comportan los niños, adolescentes, adultos, familias y audiencias especiales.
- 2-** Reconocer sus estilos de aprendizaje y tipos de inteligencia.
- 3-** Adelantarnos a las necesidades de los grupos escolares para poder atenderlos óptimamente.
- 4-** Tomar en cuenta que los visitantes se acercan al museo como a cualquier otro medio en busca de información, de identidad personal y de reforzamiento de sus valores personales, para interactuar socialmente y para entretenerse y relajarse”.

En las dos últimas décadas, numerosos estudios han permitido conocer por lo menos a los visitantes potenciales y sobre todo entender algo de lo que ya nadie duda: que el museo es un lugar de aprendizaje. Sin embargo, el tema del aprendizaje en los museos ha sido acremente discutido, y sobre todo debe preocupar más el marco escolar formal, esto es: ¿qué aprende una persona como consecuencia de la visita al museo o de ver una exposición o escuchar una conferencia?, cuando la pregunta debiera ser: ¿en qué contribuye este museo, exposición o conferencia a lo que esa persona sabe, siente, cree o es capaz de hacer? Hoy ya no nos quede duda de que todo aprendizaje es un proceso acumulativo de construcción de significados, que toma tiempo y que está altamente influido por los contextos personal, social y físico.

Igualmente hay que tener claro que en el diseño de los equipos de los museos interactivos deben intervenir por lo menos cuatro estilos de aprendizaje y al menos siete tipos de inteligencia, y que debemos buscar que las exhibiciones provoquen en los usuarios las llamadas “experiencias fluidas”, esto es, situaciones que les motiven a saber más y a experimentar retos intelectuales. Aun así, hay museos que siguen exhibiendo como si todos los visitantes estuvieran interesados en el mismo tema o aprendieran de la misma manera, cuando la experiencia nos ha enseñado que la tendencia en el diseño debe ir hacia la consecución de experiencias educativas de calidad, que entre otras cosas

se caracterizan por:

- Dar la oportunidad al visitante de que haga conexiones entre la experiencia que vive en el museo y las de su propia vida.
- Permitir que el visitante personalice la información que se le presenta, lo que asegura que haga propia la experiencia de aprendizaje.
- Reconocer que los diferentes tipos de aprendices (visitantes) prefieren diferentes estrategias y estilos de aprendizaje y, por tanto, hay que ofrecer todas las oportunidades posibles.
- Permitir una gran variedad de puntos de entrada (ganchos) y de salida en las exposiciones, que permitan a los visitantes seleccionar los puntos que mejor se ajusten a sus necesidades personales.
- Presentar los temas complejos en etapas progresivas, de manera que el visitante pueda seleccionar el nivel y la complejidad de la información que necesita y desea.
- Tener como una meta importante el reforzar conocimientos previos y, ocasionalmente, ayudar a reconstruir comprensiones, actitudes y conductas.
- Introducir la emoción en la experiencia de aprendizaje, con humor, discrepancias, finales inconclusos, interacciones humanas, etcétera.
- Hacer las experiencias de aprendizaje gratas y entretenidas. Tener claro que la diversión y el aprendizaje no son excluyentes, sino que la presencia de ambos es esencial para lograr experiencias de calidad en los museos.
- Buscar diseños que aseguren que lo que se va a aprender de una exposición se relacione claramente con las necesidades e intereses del usuario. Para empezar, debemos propiciar que al participar en la experiencia de aprendizaje el visitante tenga una sensación de ser respetado y que el valor personal y los beneficios que le proporcionen el participar en la experiencia del aprendizaje deben estar muy claros.
- Proporcionar retos y recompensas a las habilidades que el visitante haya auto definido.

#### **4.3.1 La Demanda de los Visitantes.**

El concepto económico de demanda es de gran interés para los museos. Estos suelen permanecer abiertos todo el año, aunque carezcan de visitantes a horas concretas y durante periodos prolongados. Por el contrario los museos de arte que organizan exposiciones masivas se enfrentan al reto de acoger una gran demanda en momentos específicos y durante un lapso limitado. En estas circunstancias influir en la demanda de programas y servicios por parte de los visitantes se convierte en una consideración estratégica.

En la mayoría de los casos, los museos no saben cuál será el volumen de visitantes en un momento, día o temporada determinados, aparte la posibilidad de extrapolar patrones y tendencias de comportamiento del público en el pasado. Una cosa

es prever la demanda total en el curso de un año, y otra muy distinta, intentar nivelar las fluctuaciones en la demanda a lo largo de las temporadas y entre diferentes segmentos de público.

En el caso del museo Nacional del Banco Central hasta el año 2009 el museo tenía precios diferentes.

#### 4.1 Cuadro de Precios Museo Nacional. 2008

<b>Usuarios</b>	<b>Precio USD</b>
Adultos Nacionales y Extranjeros	2.00
Tercera Edad Nacionales Extranjeros	1.00
Estudiantes Universitarios Nacionales Extranjeros	1.00
Estudiantes Secundarios Nacionales y Extranjeros	0,25
Niños escuela Rurales Nacionales.	0,25
Discapacitados Nacionales y Extranjeros	Ingreso Gratuito

Ref. Datos Estadísticos Museo BCE, 2008.

Para establecer la demanda de visitantes tomaremos una muestra de visitantes extranjeros en el primer semestre del 2008, según las estadísticas del museo del mismo año.

#### 4.2 Cuadro de visitantes Extranjeros. (Primer semestre 2008)

<b>Usuarios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total usd.</b>
Primarios	29	0,25	7,25
Secundarios	203	0,25	50,75
Universitarios	2184	1,00	2,184
Tercera Edad	1954	1,00	1,954
Adultos	3897	2,00	7794
<b>Total Unidades</b>	<b>8267</b>		<b>11,990</b>

Ref. Datos Estadísticos Museo BCE, 2008. (Anexo 4)

Si hacemos relación entre el precio y el número de usuarios durante el primer semestre diríamos que esta es nuestra demanda pero la elasticidad de la demanda no se

da por el precio en este caso, se podría suponer que la mayor participación en el consumo de bienes y servicios culturales acontece en aquellos individuos que cuentan con un nivel de ingreso y de formación superior así como también mayor status en su trabajo como lo reflejan los usuarios universitarios y adultos.

Los directores y responsables del Museo Nacional, antes de asumir sobre la demanda, necesidades y gustos del público, deberían comenzar por hacerse una serie de preguntas relativas al conocimiento que tenemos sobre el público que nos visita, y procurar responder a las mismas con absoluta certeza:

- 1.- ¿Sabemos cuáles son las verdaderas razones por las que el público visita el museo?
- 2.- ¿Sabemos por qué ex-participantes de actividades del museo dejaron de acudir a las mismas?
- 3.- ¿, Sabemos lo que el público ha estimado como mejor en otros museos de idéntica temática?
- 4.- ¿Sabemos cómo reacciona el público ante la publicidad y promoción de los otros museos?
- 5.- ¿Sabemos lo que en realidad espera el público del personal del museo?
- 6.- ¿Sabemos cuáles son los errores y fallos que nos impiden satisfacer las demandas y necesidades del público que visita el museo?
- 7.- ¿Sabemos lo que dicen a sus familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, de estudio, etc. los visitantes que acudieron al museo?
- 8.- ¿Sabemos si en el área de influencia del museo existen colectivos de potenciales visitantes a los que valdría la pena dedicarles mayor atención?.
- 9.- ¿Sabemos qué campañas publicitarias y de promoción del museo se aceptan más positivamente por el público?
- 10.- ¿Sabemos si al público le podría interesar otra forma de visitar el museo, nuevos servicios, además de los que ya actualmente se le ofertan?
- 11.- ¿Cuál será la demanda de público para un programa o exposición que realiza el museo?

Podríamos seguir haciéndonos más y más preguntas claves que todo responsable



de un museo debe estar en disposición de contestar con precisión, si lo que desea es estar convencido de que conoce su área de influencia y a sus visitantes, y si está en disposición de controlar e influir sobre ese segmento y público. Nos equivocaremos si pensamos que porque los visitantes no se quejan, lo estamos haciendo muy bien. Lamentable error y peor apreciación, pues: Todos los estudios e investigaciones realizados al respecto nos señalan que de cada 10 visitantes disgustados con la visita al museo sólo uno nos lo hará saber. Y a partir de ahí se inicia toda una serie de mensajes negativos que empezarán a circular de boca en boca sobre el museo. Y ya nos podremos imaginar las consecuencias de todo ello

No queda más que hacer una invitación elocuente a preguntarnos sobre las demandas y necesidades del público que visita nuestro museo. A tal finalidad algunos directores hace tiempo que han aplicado como esquema práctico de trabajo -entre otros- el conocido método de los ocho interrogantes, a saber: ¿Qué?, ¿Por Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Quién? ... Más, para tal cometido, observaremos que no será necesario utilizarlos todos. Como cuestión previa, hemos de suponer que los responsables de los museos ya se han preguntado con anterioridad qué público nos visita. Para, una vez obtenida la respuesta o respuestas, entrar de lleno a analizar las demandas y necesidades del mismo.

Cada museo, a través de sus responsables, podrá interrogarse y sumirse en las respuestas más o menos pertinentes. No obstante, hemos de dirigirnos a los visitantes posibles y potenciales con el empleo de sencillas motivaciones argumentales con el objeto de impulsar su acercamiento a nuestros museos -realzando el factor cultural de los mismos como valor añadido-, estimulándolos para ello con ideas sino placenteras, sí al menos benéficas, positivas, impactando segmentos como, por ejemplo. Los de los estudiantes y tercera edad con toda una serie de motivaciones propias y particulares de los segmentos de población a los que dirigimos.

Señalemos que, próximos a entrar en el siglo XXI, aún pervive cierto egocentrismo museístico que se sostiene en principios que algunos gestores abanderan -aunque no reconozcan-, tales como:

- El museo es más importante que sus visitantes
- Que los visitantes vienen por si solos.
- Los visitantes al museo son un mal necesario,
- Un buen museo es atractivo por sí solo.

- El director sabe lo que quieren los visitantes mejor que ellos.

En sentido contrario a ese egocentrismo museístico o visión interna del museo, encontramos la visión externa orientada al visitante, al público. Ahora el visitante al museo es la clave, tal como propugna el marketing, por lo que nos encontraríamos ante un museo orientado a los visitantes donde éstos son lo más importante -o casi-- Entonces el museo y sus sistemas y procesos de trabajo, sus normas, productos y servicios deben adaptarse a las necesidades, deseos y expectativas del público.

Textualmente hablando de la ecuación del Dr. Lele, nos encontraremos con que:

- \* Si el visitante encuentra *menos de los que espera*, tendremos un visitante insatisfecho.
- \* Si el visitante encuentra sólo la *que espera*, tendremos un visitante satisfecho.
- \* Si el visitante encuentra *más de lo que espera*, tendremos un visitante contento.
- \* El objetivo de un museo que pretenda ser rentable a largo plazo es el de mantener contentos a todos sus visitantes.

"El desarrollo de un museo está supeditado a las apetencias del público, que incluye tanto al visitante que se conforma con la contemplación superficial de las colecciones como al que sigue un programa instructivo cuidadosamente organizado"... Y podríamos añadir que "la mayoría de esos museos realizan además actividades en el campo investigativo y científico: organizan ciclos de conferencias, preparan y ceden colecciones para uso de las escuelas, disponen de bibliotecas de consulta y sirven al público en muchos aspectos ajenos al esencial de la exhibición. Lo más práctico y ventajoso para todos sería que los objetivos que diseñen los responsables de los museos se centrasen en volúmenes de proyectos social y culturalmente rentables, y no en lograr sólo niveles más altos de proyectos, las más de las veces irreales. Para ello, los responsables de los museos están obligados a trabajar de modo radical y pragmático, pero teniendo en cuenta las concepciones y fundamentaciones teóricas vinculadas a la realidad, siendo receptores de las demandas y necesidades que los visitantes transmiten, lo que permitirá centrarse en el logro de proyectos y programas rentables y consecuentes con los principios y objetivos que inspira el museo.

Los responsables del museo deben tener siempre presente las funciones que realiza un museo.

#### **Cuadro4.3 La Función del Museo**

<b>Museo</b>
--------------

<b>Doble Función</b>	
<b>Coleccionar</b>	<b>Comunicar</b>
Incremento e investigación de Colecciones	Educación y servicios a los visitantes
Coleccionar Conservar Excavar Investigar Documentar Recabar información Publicar Incrementar el conocimiento científico*	Promover actividades educativas. Atender a los visitantes para hacer su visita más cómoda. Organizar exposiciones y otros eventos. Seguridad Marketing Publicidad.

\*Ref. Pedagogía Museística, Ma. Inmaculada Pastor Homs. Pág. 44

#### **4.3.2 Como Llegar a Públicos Inaccesibles.**

La mayoría de los museos podría reclutar a visitantes entre uno o más segmentos desatendidos de la comunidad si logra contactar con ellos de la forma apropiada. Los museos están probando diversas alternativas para atraer a no visitantes. Algunos organizan celebraciones festivas centradas en la familia y orientadas a la comunidad, actos relacionados con el patrimonio étnico, representaciones musicales y teatrales, talleres para la familia y otros actos populares que han demostrado ser eficaces para congregar a no visitantes. Otros organizan nuevos tipos de colecciones y exposiciones para atraer a públicos más amplios. Unos terceros dedican recursos a objetivos de promoción y relaciones comunitarias como medio de incrementar el tamaño de sus públicos y de llegar a los inaccesibles. Pero últimamente los museos están aplicando satisfactoriamente principios y herramientas de marketing para llegar a grupos objetivo.

Llegar a públicos inaccesibles es hacerle frente a la competencia de cuatro tipos distintos de actividades de ocio alternativas. Los comportamientos relacionados con el ocio doméstico, como ver la televisión, escuchar música, leer, jugar con el ordenador, hacer algún deporte, practicar algún hobby, charlar o visitar a amigos o familiares, constituyen el primer obstáculo. La segunda competencia se concreta en actividades tales como: salir de compras, comer en un restaurante, ir al cine, asistir a espectáculos deportivos o visitar parques temáticos.

El tercer competidor es la participación en actividades culturales y educativas distintas de la visita a un museo, como ir a un concierto, ir a una biblioteca o visitar ferias o exposiciones de arte. El cuarto tipo de competencia radica en los demás museos.

Teniendo en cuenta el menor tiempo de ocio y el exceso de trabajo y estrés en la sociedad contemporánea, puede argumentarse que en la lucha por llegar a los públicos inaccesibles, triunfarán aquellos museos que mejor sepan organizar o estructurar el tiempo el limitado tiempo libre de la gente, aumentar su visibilidad a través de la creación de imagen y la promoción, se deben crear mensajes y señales que induzcan a la gente a confiar en una organización y a establecer una relación duradera con ella. Es de vital importancia que el Museo Nacional realice promoción la promoción de su imagen enfocada a captar estos segmentos de público.

#### **4.4 Ampliando y Mejorando los Servicios.**

Los servicios que ofrece en la actualidad el museo son los siguientes:

- Visitas guiadas interactivas para niños y adolescentes, previa reservación.
- Visitas guiadas en español, inglés, francés y portugués.
- Guías especializadas en Historia, Arqueología, Antropología, Arte.
- Programas educativos y representaciones didáctico-teatralizadas.
- Guías sin costo.
- Información Turística.
- Proyección de videos sobre Antropología, Arqueología, Historia, Etnografía, Sociología, Ecología, Infantiles, Turismo, Arquitectura y Urbanismo, Biología, Arte Colonial y Moderno, Talleres Educativos Virtuales sobre Arqueología (Precerámico, Formativo, Desarrollo Regional, Integración e Inca) y Diversidad Cultural y Étnica (Culturas Vivas), previa reservación.
- Almacén Cultural: venta de libros, catálogos, postales, CD's editados por la Institución, artesanías, etc.
- Auditorio (capacidad de 90 personas).
- Convenios Institucionales para prácticas de Guías: Corporación Metropolitana de Turismo, Universidades e Institutos de Turismo.

La organización del Museo, sus fondos y recursos, debe desarrollarse teniendo muy en cuenta una serie de prestaciones, de tal suerte que cada visitante al mismo pueda guiarse incluso por sus propios intereses. En definitiva, que los servicios del Museo están diseñados y pensados para recibir:

- a) Visitas individuales.
- b) Visitas familiares y de amigos.
- c) Visitas grupales de diferentes sectores de la población.

Todo orientado para satisfacer las demandas -previamente estudiadas y sistematizadas- de los potenciales visitantes a un Museo concebido como centro dinámico de cultura y favorecedor de su entorno. Con todo esto le favorecería al Museo Nacional tomar en cuenta otros servicios como:

- Programas Información sobre las distintas áreas o secciones del museo con explicaciones multimedia.
- Guías Itinerarios a realizar durante la visita
- Agenda/ calendario de actividades y eventos.
- Información multimedia sobre las obras expuestas.
- Información sobre exposiciones itinerantes.
- Información sobre merchandising asociado con lo que se puede encontrar en la tienda del museo.
- Un blog para Chat, donde el visitante o futuro visitante pueda tener una relación directa con el museo donde pueda tener acceso a preguntas y respuesta.
- Mejorar la distribución del espacio interno y proyectar un ambiente más agradable y cómodo para el visitante, sin que nada obstaculice la atención que el público presta a las colecciones y exposiciones.
- Crear una red de amigos del museo.
- Formar parte de una red de museos, puede ser local, regional, nacional o internacional.
- Edición y distribución electrónica, la tecnología ofrece un enorme potencial para proyectar la experiencia museística y llevarla hasta el hogar o la oficina.

La vitalidad del servicio del museo, debería estar subordinada a una constante modernización, a una calculada renovación acorde a los propios cambios que la sociedad experimenta, y ello sin dejar de asumir su propia identidad, su carácter diferenciador y definidor, mas articulando sus intereses con los de unos visitantes cada día más críticos y maduros, teniendo en cuenta sus demandas y necesidades, a partir de las cuales los gestores de los museos han de trabajar para diseñar acciones específicas. La tarea no es fácil, pero tampoco resulta imposible, en todo caso, es una tarea necesaria, y que en modo alguno supondrá desvirtuar la finalidad primigenia de los museos y sus funciones sobradamente conocidas: Conservar, investigar, exponer... Cuando se aborde la tarea de la planificación en el Museo Nacional precisando las acciones futuras, ya sean a corto o largo plazo, no nos olvidemos jamás de los visitantes, es decir, del público como vivero y yacimiento de ideas, y por ende el mejoramiento de los servicios debe estar enfocado en torno a este y sus necesidades.

#### **4.5 Alianzas Estratégicas**

Los museos están descubriendo el valor de establecer colaboraciones y partenariados con una amplia variedad de organizaciones, como otros museos y organizaciones culturales, instituciones educativas, empresas, fundaciones y organismos gubernamentales.

Las colaboraciones y partenariados entre museos son un hecho cada vez más frecuente. Cuando una actividad conjunta está bien concebida, los beneficios repercuten en los visitantes, museos, firmas comerciales y la comunidad en general. Al trabajar conjuntamente, las organizaciones participantes pueden despertar más atención entre los públicos y medios de comunicación; al aunar recursos, pueden reducir los costes, Los partenariados benefician a los museos en las siguientes áreas.

Compartimiento de exposiciones y programas.

Compartimiento de instalaciones, personal y conocimiento técnico.

Compartimiento de promoción y marketing.

- **Partenariado con el Colectivo Empresarial:** Existen diversas modalidades de asociación entre empresas y museos, estos partenariados representan oportunidades significativas para los museo, tales acuerdos pueden proporcionarles tanto apoyo financiero como contribuciones no monetarias (equipamiento; servicios de oficina y similares; experiencia legal, gerencial y de marketing, y otras aportaciones, en especie). Las empresas acrecientan su reputación ciudadana, pulen y promueven su imagen, mejoran la calidad de vida de la comunidad, etc. Los museos tienen que explicar claramente a las empresas los beneficios que estas pueden obtener si les brindan su apoyo.
- **Partenariados con Fundaciones:** Las fundaciones tienden a concentrar su ayuda a los museos en la construcción de organizaciones más sólidas y sistemas de apoyo más estables. Las fundaciones son de mucha ayuda cuando se trata de contratar con públicos más amplios, en especial grupos desatendidos.
- **Partenariados con Organismos Gubernamentales:** Las administraciones locales y regionales reconocen cada vez más el valor de los museos como destinos turísticos; puntos de referencia para reordenaciones urbanísticas, generadores de ingresos y puestos de trabajo, y promotores de la calidad de vida en la calidad. En consecuencia, muchas de ellas están invirtiendo en la creación y ampliación de museos, iniciativas que se financian a menudo mediante contribuciones tributarias de tiendas, hoteles y restaurantes; distritos con impuestos culturales, bonos municipales con exención fiscal.

En definitiva, los partenariados representarían para el museo una forma de superar las deficiencias y restricciones de recursos que, han obstaculizado su capacidad para crear ofertas atractivas, promocionarse y llegar a públicos más amplios.

#### **4.6 Políticas Estratégicas de la Planificación**

Toda política de marketing consiste en armonizar cuatro parámetros de acción sobre la realidad:

- Política de producto
- Política de precio
- Política de comunicación entre el público y aquellos que toman las decisiones.
- Política de elección y de puesta en funcionamiento de los circuitos de distribución.

Cualquier modificación de uno de estos cuatro parámetros puede implicar un ajuste de cualquiera de los otros cuatro.

Esta operación de ajuste lleva el nombre de **marketing mix**.

##### **Política de producto**

##### **El producto en museología.**

En el caso de un museo, el producto es **la visita**, con sus dos componentes principales:

- El contenido
- La dimensión relacional

##### **El ciclo de vida de todo producto**

La vida de todo producto puede ser descompuesta en cuatro fases:

1. Lanzamiento
2. Desarrollo
3. Madurez
4. Decadencia/ Declive (o re-lanzamiento)

##### **Aplicación en Museografía**

\_ El producto "Exposición Temporal" tiene una madurez rápida y un período corto de vida.

- El producto "Exposición Permanente" con objetivos de exhaustividad y presentación analítica están en fase de decadencia.

##### **Familia de Productos en la Empresas**

Una empresa tiene, generalmente, productos repartidos en el conjunto del ciclo de vida mencionado.

- Productos en lanzamiento
- Productos en desarrollo

- Productos maduros
- Productos en declive

Los productos en fase de lanzamiento son objeto de una inversión industrial y comercial y no son todavía rentables.

Los productos en fase de desarrollo tienen generalmente una alta rentabilidad. Preservan esta alta rentabilidad en tanto no choquen con una competencia similar.

Los productos en fase de madurez tienen una rentabilidad media.

Los productos en fase de declive tienen una rentabilidad menor si bien se benefician con una clientela fiel. Mantenerlos, en determinados casos, puede resultar riesgoso para la imagen de la empresa.

Constatamos entonces que, una política de producto para la empresa puede basarse en la existencia armoniosa de productos en las cuatro fases de desarrollo.

Unos aportan rentabilidad inmediata. Otros aportan rentabilidad y seguridad a término.

Un museo, desde éste punto de vista, puede lograr que convivan exitosamente las cuatro fases de su producto "visita".

### **Los componentes del producto "visita"**

Considerando que el producto de un museo es la "visita", se pueden distinguir dos aspectos:

1. Especificaciones técnicas de lo que se muestra al público.
2. Percepción que el público tiene durante la visita. (Clima relacional, aspecto lúdico, satisfacción, aprendizaje, anexos, etc.)

### **Política de precios**

Lo que existe actualmente: tres casos.

- Visitas gratuitas.
- Precio "sugerido". Principalmente en los museos de Estados Unidos.
- Precios fijos. En el caso del Museo Nacional el precio para extranjeros.

Es frecuente que la visita a un museo sea gratuita para la exposición permanente y paga en el caso de exposiciones temporarias.

En cuanto a la relación precio- cantidad de visitantes, se observan tres situaciones:

- El número de visitantes sube si los precios bajan.
- El precio prácticamente no influye
- El número de visitantes crece con el precio (se paga más por algo que vale más)

En consecuencia: la fijación del precio de entrada en un museo es un acto político que debe llevarse a cabo luego de un estudio metódico. En el caso del Museo Nacional desde Agosto de este año 2009 el ingreso al museo no tiene costo para los ecuatorianos.

### **Tarifas especiales:**



- Compra de "una visita" y no de una entrada. Puede proveerse un ticket cuyo valor no caduque en una sola visita, éste, utilizado parcialmente y convalidado por el museo, permite al usuario completar la visita en los días siguientes. En este caso se incita a los visitantes que carecen de tiempo libre suficiente para disfrutar de una determinada exposición, a realizarla en varios períodos cortos. (Por ejm: empleados que solo disponen de una hora al mediodía para realizar una visita al museo.)
- Tarifa reducida para grupos. (Familias, grupos de turistas, grupos de 3ª edad, etc.) En este caso el museo se asegura una clientela fiel.
- Tarifas con descuento. Pueden distribuirse por correo o a través de los comercios y son de validez limitada. Estas tarifas "tientan" a aquellos clientes potenciales de menor poder adquisitivo o menos interesados en asistir a un museo que pueden transformarse en futuros visitantes asiduos, luego de una primera visita.

### **Política de Comunicación**

#### **Publicidad**

- Periódicos
- Periódicos regionales
- Diarios de distribución gratuita
- Guías turísticas
- Revistas y publicaciones

Folletos y su lugar de distribución:

- Hoteles
- Agencia de viajes
- Estaciones de buses o tren
- Aeropuerto
- Correo
- Negocios específicos (Por ejm: galería de arte en el caso de un Museo de Arte, tiendas de antigüedades, mercado artesanal, etc.)
- Oficinas de Turismo.

#### **Además:**

Radio

Televisión

Afiches

Internet

Blogs

### **Contenido**

Considerando que todo mensaje está constituido por hechos, opiniones y sentimientos, el mensaje publicitario relativo a museos podrá estar constituido ventajosamente, a partir de hechos y sentimientos.

### **Política de distribución**

En el caso de las visitas al museo, se consideran dos casos:

**1. Exposiciones Itinerantes.** En este caso es el producto el que va hacia el visitante. Este desplazamiento tiene los siguientes efectos: a) renovación del producto por cambio de clientela. b) optimización de los costos por una amortización extendida. c) aporte al resto de los museos de una cantidad de exposiciones, más allá de la propia capacidad creativa.

**2. Salas Permanentes.** En este caso pierde sentido, aparentemente, la política de distribución pues es el visitante el que acude a "la visita". Sin embargo puede estar presente en ciertos casos específicos: a) parte de la colección permanente puede ser puesta a disposición de una escuela como soporte pedagógico. b) también, en el caso de que así lo solicite parte del equipo de animación del mismo museo para completar y profundizar la experiencia de la visita.

**3. Medios.** En ocasión de un evento especial. (Ejm: traslado de un objeto a un programa televisivo).

Se puede concluir que los museos que llevan a cabo una política de marketing adecuada y sostenida son los más visitados y los que se comprometen más fecundamente en la tarea educadora permitiendo una apertura del museo a la comunidad y un uso responsable y satisfactorio de las colecciones, que a ella pertenecen.

#### **4.7 La Comunicación y Promoción.**

La comunicación y difusión de un museo adopta básicamente la forma de publicidad, folletos, Internet y relaciones públicas que abarcan distintos objetivos:

##### **Objetivos de Conocimiento: Crear notoriedad**

Su primer objetivo es dar a conocer su producto. En estos casos la comunicación no solo se dirige al visitante potencial, sino que también tiene como público objetivo aquellas entidades que van a actuar como difusoras: agencias de viajes, oficinas de turismo y organismos públicos. El contenido de la comunicación hace mayor hincapié en todos los electos que conforman la oferta (recursos, servicios y valores)

##### **Afiche con ocasión de dar a conocer al público el contenido de su colección**



### **Objetivo de Actitud: Crear o modificar la imagen**

Antes de que cualquier organización determine que herramientas de comunicación utilizara, debe tener claro cuál es la imagen del producto que desea transmitir, o cual es el servicio o experiencia que pretende promocionar. La imagen es la promesa que se hace al visitante. En el caso de la imagen o logotipo del Museo Nacional se ha vuelto popular, se asocia en la mente del consumidor con el Banco Central, lamentablemente esta imagen no se asocia directamente con el museo sino con los muchos servicios del Banco Central, es aconsejable que el museo tenga su propio logotipo e imagen que lo identifique con una serie de beneficios y expectativas positivas.

### **Logotipo**



### **Objetivos de Venta: Persuasión y Recuerdo.**

El objetivo principal será aumentar el nivel de visitantes al Museo. Por ello cuando el producto ya es reconocido por la comunidad, la comunicación puede tener como objetivo que los individuos recuerden el producto y manifiesten una intención de visitarlo. En estos casos el mensaje trata de ser más persuasivo con el fin de que el visitante potencial se sienta seducido por el producto.

Una comunicación personalizada y directa a los amigos del museo, voluntarios, patrocinadores, etc a través del direct mail incrementaría la audiencia, también por medio de estímulos publicitarios dirigidos a los integrantes del segmento de mercado definido, utilizando los medios adecuados para nuestro target. Además, toda herramienta de publicidad o comunicación debe tener un objetivo de concienciación, es decir, que cree conciencia en el público de su existencia; y también un objetivo de simpatía, que es crear un sentimiento positivo hacia el museo.

Algunos medios que se pueden elegir serían el pautaje, y publicidad alternativa en establecimientos comerciales y públicos. El pautaje debe realizarse en lugares ya posicionados en nuestro medio, al que acuden audiencias con el mismo perfil que necesita en un museo.

Otra herramienta publicitaria a utilizar es un medio alternativo, que está teniendo mucho éxito en el medio. Se promociona el producto o servicio por medio de tarjetas, que están ubicadas estratégicamente en distintos establecimientos comerciales, con el fin de que las personas que frecuenten estos establecimientos reciban información sobre

el producto o servicio, y tengan un material, en este caso la tarjeta, que recuerde su interés.

También hay que tomar en cuenta que dentro del sistema de comunicación con el público del Museo son parte integrante e importante dentro del museo:

**Los conservadores:** que se preocupan por la promoción de la exposición y esperan recibir cifras de asistencia.

**Personal de atención y vigilantes:** reciben y controlan la cantidad de gente asistente.

**Personal de promoción y desarrollo:** si se incrementa el número de colaboradores significa que el Museo se contacta bien con la comunidad.

**Personal de economía y finanzas:** el incremento de público incrementa la capacidad financiera del Museo.

En el cuadro 4.4 se muestran los objetivos de la comunicación en la gestión de organizaciones culturales. Las herramientas habituales de comunicación del patrimonio cultural son la publicidad, las relaciones públicas y el marketing directo. En el cuadro 4.5 se muestran algunos de los soportes más comunes en cada caso.

#### **Cuadro 4.4** **Objetivos de la Comunicación**

<b>Objetivos de la comunicación</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Soporte</b>
Notoriedad, información	Vendedores, agencias, proveedores	Ferias	Stands, seminarios, conferencias
Mejorar imagen, crear y modificar actitudes.	Público interno (trabajadores, residentes) y público externo.	Patrocinio, relaciones públicas, relaciones con los medios de comunicación.	Medios de comunicación, acontecimientos.
Persuadir a la visita recordar.	Visitantes potenciales	Publicidad.	Medios de comunicación
Personalización de la oferta.	Selectivo.	Marketing directo.	Correo, teléfono, e-mail, blog de chateo.

#### **Cuadro 4.5** **Herramientas de la Comunicación.**

<b>Publicidad</b>	<b>Relaciones Públicas</b>	<b>Marketing Directo</b>
Anuncios en prensa y radiodifusión. Envoltorios y embalajes. Catálogos. Hojas informativas. Folletos. Carteles y Prospectos Reproducciones de Anuncios.	Comunicados de Prensa Charlas Seminarios. Informes anuales Patrocinios. Publicaciones Relaciones Comunitarias.	Correo Directo Telemarketing. Marketing Directo integrado Marketing de base de datos.

Vallas publicitarias Pancartas. Exhibiciones en los puntos de venta Materiales Audiovisuales Símbolos y logotipos.	Grupos de presión. Relaciones con los medios.	
--	--	--

Ref,(C. Camarero y M.J.Garrido,2004:220)

#### **4.8 El Turismo Como Fuente de Visitantes.**

Al museo acuden tanto residentes de la comunidad como turistas, dos públicos con expectativas e impactos muy distintos. Los turistas tienden a gastar más dinero que los residentes locales, y es más probable que compren regalos para sí mismos y para otros. Los turistas suelen ser visitantes puntuales que acuden por primera vez mientras que muchos de los residentes de la comunidad repiten la visita. La mayoría de los turistas planea sus lugares de destino; los residentes locales pueden planificar o no sus visitas de antemano.

Los turistas buscan probablemente tipos concretos de experiencias y tienen expectativas elevadas. También se sienten atraídos por las grandes exposiciones únicas en el mundo. El mercado turístico engloba varios tipos de viajeros: Familias, hombres de negocios, participantes en viajes organizados, asistentes a convenciones, parejas de adultos y grupos escolares. Los museos están colaborando cada vez más con las agencias de viajes y las industrias turísticas y hostelera con el fin de desarrollar planes, promociones y programas para atraer turismo.

Hasta finales de 2008, según cifras del Ministerio de Turismo, al país ingresaron en 2008 algo más de 1 millón de turistas extranjeros y 766 000 visitantes ecuatorianos provenientes de otros países, pero que regresaron a su punto de origen, es decir emigrantes que solamente vinieron por un corto periodo al Ecuador.

Los principales países de origen de los turistas que llegan al país son los Estados Unidos, Colombia y Perú. Solamente estos tres países sumaron 592 000 visitantes, es decir el 59% del total de extranjeros que llegaron a Ecuador en 2008. En ese año, los visitantes foráneos dejaron en el país dividendos por aproximadamente \$ 700 millones.

El sector espera que para finales de este año, estas cifras aumenten, pues la tendencia, aparentemente, indica que ello ocurrirá. El museo debe aprovechar y a la vez competir por los turistas con otros proveedores de actividades de ocio.

#### **4.9 Plan Estratégico de Marketing**

La virtud principal del marketing en el museo es que puede ser capaz de organizar, tal y como requieren sus principios, un sistema de gestión coherente para conseguir los objetivos del propio museo. El marketing estratégico tiene como finalidad recoger y analizar la información necesaria del público, del entorno y del museo para poder definir una estrategia que le permita conseguir los objetivos definidos. Para alcanzar estas metas es imperativo conocer las demandas, motivaciones y hábitos de su audiencia, los diferentes públicos, sus mercados y objetivos y comunicarse con ellos.

El plan de marketing es el resultado de un proceso. Si es un plan amplio y abarca a toda la organización se corresponde con la visión estratégica del museo. El plan puede también referirse a un aspecto particular y de esta manera centrarse en un mercado, una línea de productos, o un producto. El plan de marketing (ver cuadro 4.6) es un bosquejo de análisis que puede aplicarse a cualquier situación.

- **Análisis de la situación.** Todo plan requiere un análisis de la situación. Este debe responder dos preguntas: ¿Dónde nos encontramos ahora? ¿Dónde vamos si continuamos con las actuales actividades y sin cambiar los objetivos y estrategias actuales?
- **Mercados.** Los diferentes mercados a los que llegan las organizaciones culturales evolucionan en el tiempo consecuencia de los efectos de las variables no controlables y la actuación de la competencia. El responsable de marketing deberá comprobar si ha cambiado el perfil del consumidor, si los segmentos de mercado se han modificado, si la demanda ha evolucionado, y si los intermediarios del canal de distribución continúan siendo los mismos. La misma comprobación alcanza también a los otros dos mercados: Patrocinadores y distintos niveles de gobierno.
- **Competencia y entorno.** Como la competencia y el entorno afectan a la organización cultural y a sus mercados, deben estudiarse las tendencias del entorno, sean políticas, sociales, culturales, o tecnológicas, y también los cambios en las estrategias de los competidores.
- **La Organización.** En un plan de marketing, la visión global de la organización es importante, ya que el departamento de marketing debe esforzarse para alcanzar los mismos objetivos que la organización. El responsable de marketing debe buscar la consistencia entre los objetivos de marketing, la misión de la organización y objetivos de la misma, y luego sopesar sus fortalezas y debilidades. Finalmente esta situación debe contemplarse en términos de ventaja competitiva. En este sentido ha de darse contestación a las siguientes preguntas ¿Existe tal ventaja? ¿Debería replantarse? ¿Cómo?. Esta rápida y general revisión permite al gestor ubicar a la empresa en los entornos interno y externo y hacer un balance de la situación. Esta es también una

oportunidad para considerar la futura dirección de la organización si no se plantean cambios. La pregunta clave, dada la evolución del entorno y de la competencia, es: ¿nos llevan nuestras estrategias de marketing actuales a dónde queremos ir?

- **Delimitación de Objetivos y Estrategias.** Determinar objetivos significa responder a la siguiente pregunta: ¿Dónde queremos ir? A partir de aquí, el departamento de marketing revisa sus objetivos, los modifica si resulta necesario, establece sus objetivos de servicios y determina sus beneficios. Una vez conocidos los objetivos, el responsable de marketing elige una estrategia de marketing que ayude a la organización a alcanzarlos. Esta estrategia global describe los segmentos que han de alcanzarse y el posicionamiento deseado.
- **Asignación de Recursos.** Los objetivos de marketing requieren recursos tanto humanos como financieros, los cuales suelen ser limitados. La respuesta a la cuestión ¿Cuál debe ser el nivel de implicación? Determina los medios utilizados para alcanzar los objetivos ya establecidos y también influye en la viabilidad de las estrategias previstas. En otros términos, los objetivos y las estrategias no pueden delimitarse de manera aislada. Los objetivos, las estrategias, las variables del marketing mix, y los recursos disponibles deben considerarse en conjunto.
- **Determinación del programa de marketing.** Una vez que el departamento de marketing ha encontrado su orientación, debe responder a la pregunta: ¿Cómo queremos llegar? Es decir, se ha alcanzado el momento de tomar las decisiones relativas a las variables del programa de marketing. Mientras que el marketing tradicional considera los rasgos que debe tener un producto, el marketing cultural intenta identificar las características del producto al estar predeterminadas. En ambos casos, debe determinarse la política de precios, las posibilidades de distribución, y un equilibrio de las herramientas de la variable promoción (publicidad, relaciones públicas, promoción y venta personal).
- **Ejecución.** La última sección del plan de marketing hace referencia a los aspectos operativos que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El Plan debe ser una declaración detallada de las actividades proyectadas para cada componente del marketing mix, incluyendo las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del equipo de marketing, la coordinación de actividades, y un horario claro que indique todos los plazos.

Un plan de marketing ha de incluir también un plan alternativo. Así, el profesional de marketing debe realizar un control futuro y prever distintos escenarios que puedan alterar el horario o los objetivos.



En cualquier organización, el plan de marketing es una herramienta esencial que permite al experto en marketing planificar, coordinar, implementar, y controlar las actividades de marketing, de ahí la importancia y recomendación de contar con un departamento de marketing en cualquier organización cultural con o sin fines de lucro.

#### **Cuadro 4.6 El Plan de Marketing**

- A      Análisis de la situación (¿Dónde estamos y donde estamos yendo?)  
         Mercados.  
         Consumidores, demanda, segmentos  
         Empresa.  
              Misión y objetivos  
              Fortalezas y Debilidades  
              Ventajas diferenciales
- 
- B      Delimitación de objetivos y estrategias (¿Dónde queremos ir?)  
         Objetivos de marketing  
              Ventas, cuota de mercado, contribución a beneficios  
         Estrategias de marketing - Segmentos Objetivo, posicionamiento.
- 
- C      Asignación de recursos (¿Cuánto queremos gastar?)  
         Presupuesto  
         Recursos Humanos
- 
- D      Determinación del programa de marketing (¿Cómo queremos llegar?)  
         Objetivos y estrategias.
-

- E Implementación (¿Cómo podemos hacerlo?)
  - Programa de actividades de cada variable del marketing mix
  - Definición de las responsabilidades de cada miembro del equipo de marketing
  - Coordinación de las operaciones
  - Calendario de actividades
  - Plan alternativo
  - Descripción de las medidas de control

---

(F. Colbert, M. Cuadrado, 2003:248)

#### **4.10 Pasos Previos al Plan de Acción de Marketing en un Museo**

Tanto el museo como el marketing, han seguido un proceso de evolución histórica durante el cual se han ido adaptando a la realidad de su tiempo, aumentando sus conocimientos adquiridos y creando así un camino común. De todas formas, todavía es difícil hablar de marketing en los museos aunque en los países anglosajones está reconocido su valor y su necesidad. En algunos países europeos, por cuestiones de tradición, no se puede mezclar el arte con el dinero y, por lo tanto, la cuestión sigue suscitando grandes debates. No obstante muchos ejemplos lo avalan, que la aplicación de las técnicas de marketing en el museo beneficia doblemente a la organización. Permite alcanzar el autoabastecimiento, creando nuevas vías de financiación que aseguran su independencia. El público también se ha beneficiado con la mejora de los servicios y de la oferta, sin hipotecar por ello la vocación fundacional del museo. En definitiva, el marketing estratégico tiene como finalidad recoger y analizar la información necesaria del público, del entorno y del propio museo para poder definir una estrategia que le permita conseguir los objetos definidos.

El sistema de planificación estratégica en el museo consta de varias fases:

##### **Fase 1: Análisis del Entorno**

Se pretende analizar el entorno del museo para conocer la situación del mismo en cuanto a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta a corto, medio y largo plazo, sobre todo, a los aspectos que pueden realmente repercutir en su gestión. Por tanto, es fundamental conocer las circunstancias que pueden afectar a su desarrollo, por ejemplo, los organismos culturales producen bienes culturales; nos referimos a museos, salas de concierto, de bibliotecas, universidades. Todos estos organismos empiezan a darse cuenta que están en competición con un número elevado de otras organizaciones que luchan para acaparar la atención de los consumidores, a lo que nos lleva a un problema de marketing.

Los Museos operan en cinco entornos:

- **Entorno Interno.** Es la vida organizativa de un museo y sus públicos internos, como los trabajadores, directores, asesores y voluntarios del museo.
- **Entorno de Mercado.** Grupos y organizaciones (visitantes, amigos del museo, residentes locales, grupos de interés, activistas, medios de comunicación, etc.) con los que trabaja el museo para cumplir su misión.
- **Entorno Regulador.** Grupos y organizaciones (gobierno, organismos normativos y de acreditación) que supervisan la conformidad del museo con las leyes, normas reglamentos.
- **Macroentorno.** Fuerzas y condiciones (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y sociales) que conforman las oportunidades y amenazas, pero que quedan ampliamente fuera del control del museo.

### **Fase 2: Análisis Interno**

Este análisis tiene como fin conocer los puntos fuertes y débiles de nuestro museo. Así sabremos con qué podremos contar en nuestras propuestas de acciones y planificar una estrategia para mantener sus fortalezas y corregir sus debilidades.

### **Fase 3: Establecer la Misión, Objetivos y Metas**

La gran mayoría de los escritos referentes al marketing de museos recomiendan realizar lo que denominan como una “declaración de principios”. Esta declaración es fruto de la reflexión en torno a la misión del museo, es la razón para la que existe el museo, lo que le hace especial y lo que quiere conseguir. Debería reflejar los valores de la organización museística, pudiendo servir para comunicar la originalidad, las especificidades, las ventajas competitivas de la propia institución.

Este proceso programático se termina con la redacción de una lista de objetivos claramente definidos y puestos por orden prioritario. Los objetivos deben implicar a todo el personal del museo, cada uno desde el ángulo desde el que puede conseguir su cumplimiento. Por ello deben ser comunicados y conocidos por el personal. El éxito de este proceso formal depende de la capacidad de aportar una respuesta creativa al análisis de la información, porque va a sustanciar luego la definición de la estrategia de marketing.

- **Misión.** Es la respuesta a estas preguntas: ¿Cuál es el propósito de nuestra organización? ¿Qué hay de singular en lo que hacemos? ¿Qué pretendemos conseguir (imagen o posición en el mercado, productos y servicios de calidad, cuota de mercado)?
- **Visión.** Es lo que el museo quiere ser o llegar a ser (el ideas; la forma y la

sustancia óptimas a las que aspira), y refleja las prioridades de la organización.

- **Objetivos.** Describe los propósitos genéricos del museo, no sus aspiraciones y métodos concretos. Por ejm. Aumentar el número de visitantes, ampliar las colecciones, mejorar las instalaciones, etc.
- **Metas.** Los objetivos planteados por un museo tienen que reformularse de una manera operativa y medible. Ejm. Si el museo se ha planteado como objetivo aumentar el número de visitantes, debe convertirse en la meta (dentro de un plazo estipulado) de lograr, por ejm, un incremento del 15% en el número de visitantes durante los doce meses próximos.

#### **Fase 4: Establecimiento de Estrategias**

Se pueden establecer estrategias genéricas que hacen alusión a la posición del museo respecto a la competencia, es decir, es posible establecer estrategias genéricas, más o menos agresivas, dependiendo de si hemos o no definido metas como la de ser líder o conseguir una imagen o notoriedad concreta. Por ello hay que liderar un proceso de reorganización de los equipos de trabajo y redefinir sus objetivos. El conservador, antes figura central, tiene que adaptarse a las necesidades y realidades del trabajo en equipo. La complejidad de las tareas ha impuesto una redistribución de los puestos y de las responsabilidades, instaurando nociones de eficacia y de racionalización en la gestión del aparato museístico. Se tiene que analizar, con todos los profesionales, cuales son las decisiones que mejor convengan a la misión del museo y al público de hoy y mañana.

Las estrategias de marketing se definen no obstante en su mayoría en relación a los cuatro ejes operativos del marketing: el producto cultural, el precio, la comunicación y la distribución.

La formulación de una estrategia consta de dos etapas básicas:

- 1) El museo examina sus ofertas, productos y servicios actuales para determinar cuáles de ellos conviene reforzar, mantener, reducir o eliminar, sobre esta base desarrolla una estrategia de cartera de productos.
- 2) Luego el museo examina nuevos productos y nuevos mercados hacia los que puede expandirse y procede a elaborar una estrategia de expansión de productos y mercados.

#### **Fase 5: Crear la organización y los sistemas adecuados**

Se pretende asegurar que todo lo antes formulado pueda llevarse a cabo, a través de grupos o comisiones de trabajo, es importante crear reuniones con los diferentes grupos de personal y tomar de forma consensuada las decisiones que proceden de la reorganización. Por tanto, las reuniones periódicas necesarias y los componentes

adecuados que permites llevar a cabo la estrategia.

En cuanto a los sistemas, es muy importante contar con los medios de ejecución de las estrategias y muy especialmente de lo que se llama un sistema de información de marketing. Consiste en diseñar un sistema que contenga toda la información necesaria para tomar las decisiones. Estos sistemas de información pretenden tener a tiempo real los resultados de la gestión de marketing en el museo de forma que sea posible reaccionar a tiempo, tanto para corregir un problema como para potenciar un éxito de público.

Gracias a la reflexión y al diálogo podemos encontrar el punto donde se sitúa el justo intercambio de valores. Eso es posible en el contexto del museo dispuesto a adaptarse a su tiempo, dispuesto a innovar o al contrario asumir su lenta desaparición de forma planificada. Este intercambio de valores es propicio para el museo y puede suponer la vía de implantación de la calidad total en todas las áreas del museo. Este trabajo de equipo para ser coherente y eficaz tiene que derivarse de una larga reflexión que desembocará en la enumeración de los diferentes objetivos que quiere alcanzar el museo, haciendo lectura realista del medio en el cual se gravita.

**Diseño de la organización.** El museo debe contar con la estructura, las personas, las normas y procedimientos operativos y la cultura institucional que posibiliten la implementación satisfactoria de la estrategia.

Por ejemplo. Si un museo planea abrir una sección debe tener un personal competente que investigue nuevos mercados potenciales, localice inmuebles, negocie contratos y diseñe equipamientos.

**Diseño de Sistemas.** Establecer los sistemas que capacitaran al museo para desarrollar, ejecutar y supervisar el conjunto de actividades que implementaran la nueva estrategia. Existen tres sistemas principales para controlar la implementación de un nuevo plan estratégico:

**Sistema de Información de Marketing:** El trabajo de gestionar con eficacia un museo exige la supervisión continua de los diferentes públicos, intermediarios y competidores, así como de los factores, fuerzas y tendencias del macro entorno más amplio.

**Sistema de Planificación de Marketing:** La información para que pueda aplicarse de forma eficaz debe incorporarse al sistema de planificación. Una planificación satisfactoria requiere un personal, unos recursos y una cultura determinados. “El sistema de planificación de marketing es un conjunto de procedimientos para incorporar la investigación e información de marketing en las tareas de planificación y desarrollo, de

forma que los responsables del museo puedan responder adecuadamente a los nuevos factores del entorno” (Neil y Philip Kotler, 2001, p 128).

**Sistema de Control de Marketing:** Este permite evaluar el rendimiento y medir los resultados continuos de los planes implementados frente a los objetivos propuestos. Es importante que los museos auditen sus oportunidades y sus resultados con el fin de identificar áreas susceptibles de mejora.

# **CAPITULO V**

## **5. ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA BIBLIOTECA DEL B.C.E.-QUITO**

Las Estrategias de una biblioteca deberían estar diseñadas en base a una política estratégica que proponga medidas para la oferta de información al ciudadano, centradas en las obligaciones particulares del Estado y en las bibliotecas públicas, privadas o especializadas que, para el público, representan el acceso al conocimiento y la cultura.

Una estrategia debería seguir las directrices de la biblioteca en cuestiones relativas a la sociedad de la información, la comunicación electrónica, la desigualdad regional y las bibliotecas en desarrollo. El objetivo es ofrecer a todos los ciudadanos un acceso igual a la cultura y las fuentes de información, para que las bibliotecas se transformen en bibliotecas híbridas.

### **5.1 La Imagen de la Biblioteca**



**Entrada Biblioteca**

**Imagen de sala de lectura**





### **Catálogo Virtual**



### **Catalogo por Fichero**



### Servicio de Préstamo





La imagen, promoción de los servicios y prestaciones de la biblioteca posee el mismo nivel de importancia que la calidad de las mismas. La comunicación de la oferta de servicios y productos es la garantía de uso y por tanto de alejar a las bibliotecas de una realidad: la infrautilización o el uso inadecuado de los servicios y productos.

Estos días el número de usuarios que acude a la bibliotecas es cada vez menos, en el caso de la Biblioteca Cultural el rango de usuarios es caso el mismo por años y lo comprobamos comparando el cuadro 1.1 y el cuadros 5.1 en el promedio de usuarios nos preguntamos la razón del porque los usuarios ya no hacen uso frecuente de la biblioteca, o de porqué la biblioteca no aumenta su demanda, una de las razones analizadas es que en años anteriores la Biblioteca Cultural gozaba de un presupuesto que le permitía promocionarse, ya sea con afiches, folletos, etc. mientras que este último año poco o casi nada se ha hecho con relación a esto, los servicios que ofrece la biblioteca están de acorde con la y oferta y demanda del mercado pero lamentablemente muy pocos usuarios los conocen por ejemplo el caso de los horarios de la Biblioteca, hace un año ésta cerraba durante las horas de almuerzo y los días Lunes y así funciono por muchos años, durante el último año la biblioteca no cierra y abre los días Lunes, pero la mayoría de los usuarios desconoce de este nuevo servicio por falta de comunicación y promoción.

Otra de las razones podríamos atribuirle el acceso a la información a través de la web, lo que implica que los usuarios van relegando el uso de la biblioteca a un segundo plano, aunque el formato impreso siga teniendo mayor importancia en la obtención de la información, debido a la cultura audiovisual de estos tiempos y al factor tiempo y

esfuerzo, la mayoría de los usuarios eluden el uso de fuentes impresas, por estos factores la biblioteca debe ampliar sus servicios junto con programas que involucren a los usuarios y la satisfacción de sus necesidades de información.

Cuadro 5.1

CUADRO DE USUARIOS DE LA BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL EDIF. ARANJUEZ									
FECHA	UNIV.	SECUN.	PARTIC.	EXT.	TOTAL	MASC.	FEM.	% Hom.	% Muj.
Enero	401	147	472	0	<b>1020</b>	532	488	52,16	47,84
Febrero	377	225	555	0	<b>1157</b>	626	531	54,11	45,89
Marzo	341	141	514	3	<b>999</b>	532	467	53,25	46,75
Abril	328	199	431	0	<b>958</b>	507	451	52,92	47,08
Mayo	550	272	573	4	<b>1399</b>	756	603	54,04	43,10
Junio	326	172	434	2	<b>934</b>	534	400	57,17	42,83
Julio	425	144	506	3	<b>1078</b>	604	474	56,03	43,97
Agosto Vacaciones	0	0	0	0	<b>0</b>	0	0	0,00	0,00
Septiembre	336	141	462	2	<b>941</b>	566	375	60,15	39,85
Octubre					<b>0</b>				
Noviembre					<b>0</b>				
Diciembre					<b>0</b>				
<b>TOTAL AÑO 2009</b>	<b>3084</b>	<b>1441</b>	<b>3947</b>	<b>14</b>	<b>8486</b>	<b>4657</b>	<b>3789</b>		
<b>PROMEDIOS</b>	257	120,083	328,92	1,167					

Cuadro 5.2 Datos Estadísticos BCE.

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE MATERIAS MÁS SOLICITADAS					
FECHA	ECO.	CC SS	CULT.	HEMER.	TOTAL
ENERO	202	255	319	2826	<b>3602</b>
FEBRERO	337	236	344	2168	<b>3085</b>
MARZO	303	151	297	5321	<b>6072</b>
ABRIL	303	180	264	3709	<b>4456</b>
MAYO	249	219	397	11639	<b>12504</b>
JUNIO	257	245	112	3305	<b>3919</b>
JULIO	189	262	324	2391	<b>3166</b>
AGOSTO VACACIONES	0	0	0	0	0
SEPTIEMBRE	239	159	362	2519	<b>3279</b>
OCTUBRE					<b>0</b>
NOVIEMBRE					<b>0</b>
DICIEMBRE					<b>0</b>
<b>TOTAL AÑO 2009</b>	<b>2079</b>	<b>1707</b>	<b>2419</b>	<b>33878</b>	<b>40083</b>

## 5.2 El Marketing en las Bibliotecas.

## ¿Qué significa marketing de bibliotecas?

El marketing podría ser definido como un proceso de planificación y el cumplimiento de la concepción, el reconocimiento, promoción y distribución de ideas, productos y servicios ("empresa de marketing de América").

El marketing no debe ser una tarea que realicemos esporádicamente. A la hora de llevar a cabo una estrategia de marketing, es necesario ponerla en marcha de forma planificada y de forma cíclica y continúa. Es necesario promover la idea dentro de la propia unidad y contar con un personal suficientemente motivado y consciente de que por encima de cualquier otra prioridad hay que satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunas normas de comercialización más importantes para las bibliotecas:

- El marketing es la capacidad de atraer y conquistar a los usuarios.
- Las Necesidades y deseos de los usuarios tienen que ser examinados y estudiados.
- La oferta tiene que ser atractiva para cada grupo objetivo de usuarios.
- La imagen de la biblioteca y los grupos destinatarios de los usuarios tienen que ser constantemente evaluadas y examinadas.
- La satisfacción del usuario se define por la calidad de los productos y servicios de la biblioteca.

La biblioteca debe centrar todos sus esfuerzos para satisfacer los diferentes grupos de clientes, por lo que es necesario averiguar cuáles son sus necesidades y deseos. O de otro modo: el objetivo del marketing es maximizar la satisfacción del usuario - de modo que un buen producto y servicio este en el lugar correcto en el momento adecuado, con la ayuda de la promoción apropiada y relaciones públicas.

Cuando nos referimos al Producto; se trata de una amplia gama a partir de la oferta de bienes materiales (por ejemplo, los bienes materiales de la biblioteca entera) a los servicios, know-how y la organización de eventos. Un estudio detallado de las necesidades de los clientes y una reforma resultante es la única manera de cómo llegar a "el cliente satisfecho"

Lugar y fecha: lugar correcto en el momento adecuado, relacionado con las bibliotecas, que pensamos sobre todo acerca de la ubicación, horario de apertura y la accesibilidad general (por ejemplo, la barrera de espacio libre, etc.)

Relaciones públicas: las bibliotecas en la actualidad no existen en una economía central planificada más, así que la comunicación es la parte necesaria de poder

sobrevivir. Los recursos financieros de las bibliotecas son ciertamente limitados, pero tanto las instituciones tienen que elegir cuidadosamente las posibilidades de invertir en publicidad y promoción. Herramientas distintivas de la promoción en las bibliotecas son las acciones directas de apoyo a los servicios de la bibliotecaria.

Otra cuestión muy importante es la observación de los competidores. Hablar de las bibliotecas no hablar de la competencia directa. Como la competencia indirecta que podríamos considerar todas las posibilidades de la cultura alternativa y todas las demás actividades de tiempo libre (por ejemplo, deportes). Teniendo en cuenta la amplia gama de la competencia indirecta que es muy difícil medir el éxito o el fracaso de la introducción de estrategias de comercialización. Por todo esto la planificación de marketing es una herramienta que ayudaría a la biblioteca a enfocar estratégicamente sus actividades, programas, productos y servicios en razón del usuario.

### **5.3. La Planificación Bibliotecaria.**

La planificación consiste en identificar los objetivos generales de una institución o de un conjunto instituciones a corto, mediano y largo plazo; definir las políticas o las estrategias para alcanzar esos objetivos; establecer el marco normativo dentro del cual se desenvuelven las acciones de la institución. Da las bases para poder realizar la programación, la financiación, la administración del personal, el control y la evaluación de resultados. Es el proceso de establecer qué es lo que pretendemos.

Planificación es pensar el futuro para comenzar a actuar en el presente. Los objetivos dependen del tipo de biblioteca, o de la situación de cada biblioteca concreta. Una vez formulados se tiene que identificar y conseguir los medios necesarios para el logro de los objetivos, previendo la posibilidad de aplicar medidas correctoras durante el proceso de ejecución de lo planificado.

La planificación se basa en la suma de las condiciones presentes y las hipótesis de futuro -prever dificultades, plantear alternativas- para llegar a establecer las líneas de actuación. La planificación es necesaria para la mejora de los servicios, no tanto para el ahorro de dinero, aunque lo que sí se produce en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Al planificar se ayuda al cambio y se favorecen procesos de aprendizaje de los bibliotecarios.

La planificación bibliotecaria no es un proceso de laboratorio, sino que se realiza sobre una realidad compleja. La planificación perfecta no es posible: los planificadores se enfrentan con una gran amplitud y complejidad de informaciones, y hay que tener en cuenta tanto los principios o normas como la experiencia.

El resultado es la elaboración de un plan, que recibe el nombre de estratégico si tiene un carácter global, es decir si abarca la definición de los fines, la misión y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas y los objetivos de actuación a corto, mediano y largo plazo. De la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro del término que impone la misión y la visión.

Para planificar hay que conocer muy bien el entorno y adecuarse a él. Todas las organizaciones son diferentes, tienen sus propios valores, cultura, prioridades, etc. La biblioteca debe estar inserta en su entorno para satisfacer las necesidades. Esto nos lleva directamente a la idea de que al planificar hay que tener muy en cuenta a los usuarios. Los usuarios deben participar en el proceso de planificación; trabajadores y lectores son los que mejor conocen sus propias necesidades, y se debe recabar su opinión por medio de consultas, entrevistas, encuestas y sugerencias.

Por otro lado, las necesidades bibliotecarias no son por sí mismas evidentes, como se refleja en el hecho de las deficiencias consentidas hasta el presente. Es algo que hay que demostrar, en lucha con otros servicios que demandan también recursos necesarios para sus fines. Hay que buscar y explicitar el valor añadido que nuestra biblioteca va a proporcionar si conseguimos llevar a cabo los planes que propugnemos. El coste, los esfuerzos y recursos que se han de emplear por parte de la comunidad exigen demostrar que la biblioteca va a añadir valor a sus servicios, proporcionando nuevas posibilidades, enriqueciendo al conjunto de la comunidad. Al afrontar una planificación se requiere seguridad del apoyo político y económico para la realización de la idea concebida, incluida la disponibilidad de los medios adecuados y la previsión de continuidad en los servicios. Si esto falla, nuestro plan puede fracasar, lo que redundará en perjuicio de la imagen de la biblioteca.

Las bibliotecas deben organizarse pensando en el futuro, teniendo en cuenta el constante crecimiento y los cambios del conocimiento: La organización física de la biblioteca ha de permitir su adaptación y transformación, el uso de los nuevos soportes de la información, las conexiones informáticas con las redes de información. Es bueno ir logrando la especialización y la diferenciación, pues las bibliotecas demasiado generales acaban por servir a nadie, por querer servir a todos. La imposibilidad de cubrir todos los campos temáticos debe conducir a que las bibliotecas definan muy bien los ámbitos temáticos y los segmentos de usuarios que deben cubrir. La definición pasa por las comisiones de biblioteca por la cooperación, por los departamentos más implicados o cercanos a cada biblioteca, etc.

### **5.3.1 Objetivos generales de la Planificación: Para qué.**

- Dotar a la organización de metas que se conviertan en fines para llegar a una situación nueva.
- Diseñar estrategias que se concreten en proyectos de actuación.
- Definir las actividades que deben realizarse, cuando hacerlas y qué medios son necesarios y cuales están disponibles.

### **5.3.2 Razones o Ventajas de la Planificación; Por qué**

- Ayuda al bibliotecario a identificar opciones y posibilidades
- Fuerza a tener en cuenta las necesidades de los lectores y la comunidad en general
- Encauza los servicios de la biblioteca de acuerdo a las funciones de ésta que se deseen destacar, y a la misión que ésta tenga en relación a la comunidad.
- Estimula la mentalidad creadora aplicable a la elaboración de programas, servicios y actividades.
- Centra la atención en la eficiencia y la efectividad
- Ayuda a establecer prioridades en la distribución de recursos.
- Permite al personal aprender, adaptar, y mejorar la labor bibliotecaria.
- Fomenta la contabilidad organizativa, individual y programada.
- Orienta a los bibliotecarios hacia el futuro.
- Hace posible la evaluación.

### **5.3.3 Finalidades de la Planificación**

Debemos concretar las finalidades del plan que realicemos, pues no siempre pretendemos lo mismo. Preguntarnos por ellas nos ayuda a enfocar el plan y tomar decisiones concretas.

Algunas de éstas pueden ser:

- Potenciar el valor que dan a la biblioteca las autoridades de las que depende.
- Evaluar los servicios y actividades de la biblioteca.
- Mejorar el aprovechamiento de los medios existentes.
- Prepararse para posibles cambios presupuestarios.
- Mejorar la gestión general de la biblioteca.
- Establecer prioridades en el servicio.
- Mejorar la comunicación dentro de la biblioteca y entre esta y la comunidad.
- Búsqueda de posibles ingresos económicos complementarios.
- Adecuación de los servicios de la biblioteca a las necesidades de la comunidad.
- Presentar de forma documentada las necesidades de renovación o mejora del local y otros medios existentes.

### **5.3.4 Etapas de la planificación.**



A nivel general, serían:

1. Explorar la situación de partida. Esto es, conocer las condiciones ambientales dentro de las cuales ha de funcionar una biblioteca. Las necesidades de la comunidad en relación con la gama de servicios que la biblioteca puede ofrecer o en los que puede participar.
2. Fijar las metas de transformación.
3. Diseñar el plan de actuación para alcanzar los objetivos. Incluiría un sistema de gestión con el que puedan obtenerse los objetivos a corto plazo y sea posible acercarse a los más lejanos. Con la participación de todo el personal afectado, hay que elaborar un programa de servicios y funcionamiento, llevarlo a efecto y revisarlo permanentemente. En esquema de Carrión, sería:

#### **- Datos internos de la biblioteca**

Nos referimos a los propios datos de los recursos y circunstancias de la biblioteca, para conocer la situación "interior":

- **Espacios y edificio:** antigüedad, condiciones, circulación de trabajadores y usuarios, señalización, aparcamiento, aspecto, localización, accesos para discapacitados, necesidades de espacio para colecciona, usuarios y personal. Mobiliario y equipos técnicos.

- **Colección:** extensión, profundidad de la misma, formatos, antigüedad de los materiales, estado de conservación, materiales retirados de la colección y nuevas adquisiciones.

Idoneidad de los catálogos.

- **Servicios ofrecidos;** número de usuarios que los aprovechan.

- **Personal:** Nivel de estudios, salarios, beneficios, nivel de satisfacción con las secciones y condiciones actuales, horarios y equipos de trabajo. Oportunidad de formación profesional.

- **Gerencia:** Eficiencia y efectividad de las secciones y servicios técnicos y administrativos.

- Relaciones con otras bibliotecas y actividades con redes bibliotecarias.

- Distribución del presupuesto entre gastos de personal, colecciones y administración.

Comparación con el de otras bibliotecas similares. Distribución para obras de referencia, publicaciones infantiles, programas de extensión, materiales audiovisuales.

- **Fijación de objetivos.** La memoria del plan o proyecto.

De todo el análisis previo llegaremos a concluir el modo de mejor acomodación posible entre las necesidades del entorno y los recursos y los servicios ofrecidos por la biblioteca. Esto ya es en realidad una evaluación inicial de la biblioteca y que ya se realizó en el capítulo anterior (análisis FODA), que nos valdrá para fijar los objetivos

conociendo los puntos fuertes, las fortalezas de nuestra biblioteca, en los que apoyar principalmente nuestros servicios. También, las debilidades, esto es, los puntos débiles, así como las oportunidades, las coyunturas más favorables para volcar nuestra actuación, y los riesgos o amenazas, las circunstancias desfavorables que pueden incidir en la pérdida de posiciones de nuestra biblioteca, y que hemos de prever.

Una vez estudiada la situación de la biblioteca debemos fijar los objetivos que la harán mejorar, lograr o encaminarse hacia la meta.

En relación con los objetivos, debemos precisar los términos siguientes (según la norma ISO 11.620, "INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN. Indicadores de rendimiento bibliotecario". Revista Española de Documentación Científica, Primera parte en el v. 22, 2, 1999, p. 223-247):

- **MISION:** Declaración, aprobada por los responsables de la institución de la que depende la biblioteca, en la que se describen los objetivos generales de la organización y su oferta de servicios y productos.
- **OBJETIVO GENERAL:** Situación que se desea alcanzar mediante la puesta en práctica de la política acordada.
- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** Meta concreta respecto a una actividad dada, que debe alcanzarse como contribución al objetivo general de la organización. Es decir, debe distinguirse la misión o función global (que dé respuesta a nuestras cuestiones más esenciales: quienes somos, qué nos hace diferentes, cuáles son nuestros valores y nuestros usuarios), de los objetivos específicos, entre los que distinguiremos los que son a corto, medio y largo plazo.

Debemos concebir objetivos factibles, establecer la imbricación entre ellos, ponerlos por escrito y a ser posible que se puedan concretar en términos cuantitativos, y establecer cuáles serán las prioridades.

Debemos conocer el contexto institucional y de la comunidad de los usuarios de la biblioteca, así como conocer los recursos económicos, personales y de espacio disponibles. Señalados los objetivos, debemos realizar programas para su consecución. Un programa especifica una serie de tareas a realizar en la biblioteca, los procedimientos o métodos para realizarlas, sus responsables, estableciendo dentro de la estructura orgánica de personal las responsabilidades de cada uno, su costo -un plan económico--, el proceso temporal de realización, y los medios de que nos valdremos para ir teniendo información para seguir la realización del plan, ir evaluando los resultados y rectificando en la medida de lo necesario.

### **5.3.5 Puesta en Marcha y Ejecución.**

Es imprescindible una buena dirección, que motive, integre, dirija, de seguridad, integridad, leal al personal, a la biblioteca y la institución. Debe concretarse cada uno de los aspectos fijados en el plan: organizar actividades y asignar tareas para cumplir los objetivos a desarrollar fijados y puestos por escrito. Fijar una planificación temporal (comienzo y fin aproximado de cada actividad) y revisar su cumplimiento. Determinar las responsabilidades de cada uno.

Se debe hacer de los cambios o de los proyectos algo propio de todo el personal, para que se implique y colabore en ellos. Compartir la información es el máximo factor de motivación y la principal estrategia para que se acepten los cambios que la puesta en marcha de un plan a actuación supone. El personal de la biblioteca y del servicio de información tiene derecho a estar totalmente informados. El personal necesita sentir que contribuye y sentirse afectado por las decisiones cotidianas. Todo el personal debe estar comprometido con el logro de los objetivos de la organización. La creciente comunicación, la participación en el proceso de fijar los objetivos, la participación en la evaluación, mejora las relaciones subordinado-superior, y el rendimiento del personal.

Al mismo tiempo, hay que ir llevando a cabo una supervisión del proceso de ejecución, una detección de problemas, y afrontarlos. Redactar informes de la realización de las etapas, que servirán para nuevas planificaciones y para informar a los políticos de los que dependa la biblioteca. Informar a los usuarios, redactar la memoria anual del proceso y analizar resultados para la evaluación de nuestro plan.

#### **5.4 Estrategias Difusión de los Servicios de la Biblioteca**

Se esboza un análisis sobre la necesidad de aplicación y repercusión que están teniendo las técnicas de marketing en la difusión y comunicación de servicios en una biblioteca especializada. La incesante incorporación de nuevas tecnologías y soportes de información a los servicios bibliotecarios está ocasionando un replanteamiento y una nueva concepción en la gestión de los mismos. Se realiza una propuesta metodológica de planificación y desarrollo de una estrategia de marketing, con el fin de conseguir mayor calidad en los servicios y un más rentable y eficaz aprovechamiento de los recursos informativos por parte del usuario.

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información al mundo bibliotecario ha motivado la aparición de nuevos productos, nuevas actividades y técnicas de transmisión de información y nuevas formas de gestión en los servicios de la biblioteca. Frente a estos avances tecnológicos, cada vez se hace más necesaria la aplicación de herramientas que permitan una mejora en la comunicación y difusión de servicios bibliotecarios y que a su vez ofrezcan la posibilidad de satisfacer mejor las

demandas informativas de nuestros clientes.

En las bibliotecas ecuatorianas, la incorporación de técnicas de promoción y difusión se ha desarrollado con bastante lentitud; sigue siendo una tarea bastante olvidada y en pocas ocasiones o casi nunca se recurre al marketing para comunicar nuestros productos y servicios y ofrecerle al cliente la opción de conocer mejor las posibilidades informativas con las que se cuenta.

Generalmente, en nuestro país cuando hablamos de marketing, lo asociamos a actividades empresariales y lo relacionamos con conceptos tales como publicidad, ventas, estudios de mercado, etc., conceptos que a priori nos pueden parecer alejados de la concepción tradicional que se tiene de los servicios bibliotecarios, pero que están muy vinculados a la concepción moderna de gestión de cualquier tipo de servicio de información. El marketing es algo más que una ciencia empresarial, es un fenómeno social de nuestro tiempo y un elemento esencial de cualquier organización, al que los servicios bibliotecarios no pueden vivir de forma aislada como generadores, transmisores y distribuidores de un producto como la información.

La presente estrategia de comunicación no pretende ser la fórmula mágica para solucionar todos los problemas con los que contamos actualmente para la difusión de servicios, pero sí nos invita a una reflexión sobre la necesidad de aplicar el marketing al mundo de la biblioteconomía y se proponen unas líneas de actuación que pueden ser bastante útiles para todos aquellos que trabajan en cualquier servicio de información.

La comunicación, la promoción hace referencia a la relación entre biblioteca y público: promoción, campañas de imagen. Tanto global como de aspectos concretos: novedades, nuevos servicios, actos. Las campañas de imagen ayudan a promocionar la biblioteca en el entorno, integrarla en la comunidad. Debe incluir trabajar con los medios de comunicación, con los mediadores, llegar a publicidad directa, crear y mantener asociaciones de amigos de la biblioteca, colaborar en la radio y televisión locales, así como con grupos y asociaciones de la comunidad, participar en actividades de la localidad y en los órganos gestores de la política cultural.

Las Bibliotecas cuentan con unos servicios sumergidos en un proceso de cambios continuos, provocados, en gran medida, por las innovaciones e incorporaciones que ha traído la llamada “revolución digital” al mundo de la información. En una biblioteca especializada es donde los flujos informativos presentan una mayor complejidad desde diversos puntos de vista: gran variedad de productos informativos, multitud de servicios de cara al usuario, distintas categorías de usuarios y por tanto distintas necesidades informativas.

Como consecuencia de la poca tradición que existe en el desarrollo de bibliotecas escolares en nuestro país y la mala situación por la que atraviesan muchas bibliotecas públicas, los alumnos llegan a la biblioteca cultural con un pésimo conocimiento de los servicios, recursos y posibilidades informativas con las que contamos, desconocen por completo los instrumentos de control de la información, los productos informativos, características de las publicaciones y el manejo de fuentes de información básicas para su formación académica. En una palabra podríamos decir el 55% de los usuarios llega a la biblioteca sin saber desenvolverse en ella por lo que depende de un bibliotecario.

Dentro de este contexto, es necesaria la realización de estudios que permitan detectar esas carencias y necesidades para, posteriormente, adecuar nuestros servicios a las mismas y satisfacer la demanda con la mayor calidad posible.

Para ello, el marketing se presenta como una herramienta idónea, si partimos de la base que estamos trabajando con un producto (información), ofrecido por un proveedor (Biblioteca), a unos clientes que lo utilizan y lo necesitan (nuestros usuarios). El marketing no debemos entenderlo como una herramienta que cree esas necesidades, sino que las identifique para satisfacerlas después de forma rentable y obtener el máximo de calidad en la venta y utilización de nuestro producto, siempre inmersos en un proceso cíclico, en el que se entienda el término rentabilidad como la consecución de unos objetivos previamente establecidos en un plan.

No basta con crear buenos servicios y esperar, o contar con un buen fondo documental y acceso a multitud de bases de datos u otras fuentes de información, si no sabemos darles publicidad y captar clientes, si en definitiva el cliente desconoce esas posibilidades. Debemos ser conscientes de la importancia que tiene el hecho de dar a conocer los servicios bibliotecarios y promover los productos informativos entre nuestros usuarios. Al mismo tiempo, tenemos que promover la idea y hacerla llegar a las autoridades o gestores de la biblioteca, haciéndoles ver la repercusión que puede tener para la comunidad.

## **5.5 Canales para la Difusión y Comunicación.**

La Biblioteca debe publicar y comunicar los servicios bibliotecarios a través de materiales y actividades informativas y promocionales, sin olvidar que la actividad diaria y el contacto directo con el público, forma parte en sí del proceso comunicativo. Debemos establecer un proceso de comunicación eficaz, eligiendo el mensaje, soporte y canal adecuados en función del receptor y según las características del segmento con el que estemos trabajando. La oferta se tiene que dar a conocer estimulando la demanda, proporcionando al cliente información completa y lo más relevante posible.

La Biblioteca ofrece muchos más servicios de los que conocen los clientes. No basta con tener buenos servicios si no los sabemos comunicar, por ello tenemos la obligación de informar sobre los servicios que ofrecemos.

En un proceso de difusión de servicios debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Hacer publicidad únicamente de los servicios que realmente estemos seguros de su buen funcionamiento. No debemos difundir servicios que no sean de calidad.
- Tener claro el segmento y tipo de cliente al que dirigimos la publicidad.
- No debemos difundir servicios que no tengamos clara su continuidad o que en un momento determinado no se van a poder mantener.
- La difusión de servicios siempre debemos enfocarla a incrementar el consumo de nuestros productos y a mejorar la imagen.

En la mayoría de los casos no vamos a contar con un departamento de marketing propio, por lo tanto debe ser el propio personal de la biblioteca el que gestione de forma adecuada las vías de comunicación y difusión de forma creativa, con imaginación y gran conocimiento de los productos y servicios que ofrecemos, intentando dar a conocer los cambios y mejoras y consiguiendo la máxima receptividad de nuestros clientes. En este sentido, cabe decir que es importante que se impartan cursos de formación por especialistas sobre técnicas de promoción y marketing para todo el personal bibliotecario.

### **5.5.1. Las Relaciones Públicas**

Actualmente la opinión pública tiene mucho peso y valor. Se basa en la apariencia de una realidad, en la imagen que proyecta una organización o servicio de sí mismos.

Las Relaciones Públicas, como técnica auxiliar del marketing, intenta crear, o en su caso mantener un clima de confianza y credibilidad entre la biblioteca y sus clientes.

No es suficiente ofrecer buenos servicios. Debemos contribuir a la creación de una imagen institucional coherente con la identidad de la biblioteca y conformar una opinión pública favorable.

El cliente tiene la necesidad de ser bien recibido y comprendido, tiene la necesidad de comodidad, de sentirse importante, de no sentirse como un extraño, por tanto debemos hacerle sentir que se está comunicando de forma efectiva.

En la atención al público debemos tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Tener la idea de que el cliente es lo más importante para la biblioteca.
- Hay que formar y motivar al personal de contacto. Debemos abandonar la idea de que

el trato con el cliente es un trabajo de inferior categoría y creernos que estamos ofreciendo una buena imagen. Si no lo creemos nosotros difícilmente lo va a creer el cliente.

- Tener en cuenta y gestionar adecuadamente las quejas y reclamaciones.
- Debemos transmitir sólo la información que sea necesaria, no abusar de datos, utilizando para ello palabras fáciles de entender.
- Debemos ser amables y abiertos, cuidando los mensajes corporales y el tono de voz, intentando asegurar en el trato con el cliente su autoestima.
- Hay que crear un clima de confianza tanto con nuestros clientes internos como con otras bibliotecas e instituciones favoreciendo las relaciones de cooperación e intercambio.

Todos los servicios que están en contacto directo con el cliente deben estar atendidos por personal profesional técnico y cualificado.

### **5.5.2 Materiales Publicitarios Escritos**

Debemos elaborar materiales publicitarios escritos en los que se difundan nuestros productos y servicios. Utilizaremos una presentación sencilla pero atractiva y con un lenguaje acorde al segmento de mercado al que va dirigida.

Podríamos establecer dos grupos:

- a) Hojas informativas de carácter general. Son ideales para usuarios nuevos o de colegios, o clientes que necesitan un primer acercamiento, conocimiento e introducción al manejo y uso de la biblioteca, sus colecciones o servicios. En estas guías podemos establecer aspectos sobre el funcionamiento general de la biblioteca: horarios, servicios, condiciones de uso y acceso, reglamento y modalidades de préstamo, ordenación y ubicación de fondos, tipos de materiales, etc. Estas guías deben estar al acceso del usuario y en la entrada cuando se registra. Sería interesante incluir esta información en los boletines mensuales o revista cultural para hacer publicidad de estos servicios.
- b) Hojas informativas de carácter específico. Destinadas a segmentos de mercado específico, con necesidades informativas específicas, para clientes más especializados y avanzados, o destinadas a la difusión de servicios concretos o especializados como la DSI o Bases de Datos disponibles en Red o en CD-ROM, propias o ajenas, etc. Los boletines de sumarios y boletines de novedades también constituyen una forma de difusión de fondos específicos.

### **5.5.3 Materiales Publicitarios Audiovisuales**

Los materiales audiovisuales captan y atraen mejor la atención del cliente. Sería interesante la edición de CD-ROM de colecciones específicas o un vídeo en el que se proyecte a los clientes y mediante la técnica de voz en off la imagen de la Biblioteca,

explicando los rasgos básicos de organización, ubicación física, división de espacios, normas de acceso y uso, instrumentos de control de la información, servicios y productos.

#### **5.5.4 Publicidad Electrónica**

Actualmente, la publicidad electrónica es un medio bastante idóneo para la difusión de servicios ya que se puede llegar más fácil y rápidamente a muchas más personas. Debemos aprovechar las posibilidades de promoción a través de las nuevas tecnologías y las posibilidades que actualmente nos brinda la Red Internet. El correo electrónico, no sólo es un medio eficaz para el procesamiento automático de la DSI o peticiones y suministro de información bibliográfica, sino que a través de él podemos difundir nuestras actividades y servicios. En el momento de elaborar una página Web de la Biblioteca, en la que se den a conocer nuestros servicios, es importante que esta reúna los siguientes requisitos:

a) A nivel de contenido:

- Presentación de la página
- Información General sobre la Biblioteca (Hª de la Institución, horarios, condiciones de acceso, etc.)
- Normativa
- Colecciones o fondo que posee y posibilidades de acceder electrónicamente a los mismos.
- Recursos bibliográficos y documentales e instrucción sobre los procesos de búsqueda (Bases de datos en línea, revistas electrónicas, etc.)
- Visitas virtuales a la institución.

b) A nivel formal:

- Presentación atractiva.
- Actualización periódica
- Estructura sencilla y clara de contenidos
- Iconos señaladores que faciliten y agilicen las consultas.
- Accesibilidad en varios idiomas. O al menos dos.

#### **5.5.5 Organización de Espacios y Señalización**

Es importante que la biblioteca cuente con una distribución adecuada de espacios, que sean amplios y abiertos, en los que el usuario pueda moverse libremente. Los usuarios cada vez más requieren una buena señalización que ayude a crear, propagar y mantener la identidad de la biblioteca.

El sistema de señalización debe ser claro y entendible, cuidado y puesto al día.



No debemos utilizar signos demasiado ambiguos y los mensajes deben ser simples, pero sugerentes y llamativos, que puedan ser leídos rápida y correctamente, deben estar colocados en lugares estratégicos, visibles durante toda la jornada y directamente perceptibles a una cierta distancia.

### **5.5.6 La Formación de Usuarios.**

En este punto no pretendo abordar el complejo tema de los programas de formación de usuarios, pero actividades de formación como visitas guiadas y presentaciones de biblioteca, pueden aprovecharse para comunicar los servicios. Puede ser un momento ideal para explotar recursos y presentar productos y servicios concretos. Por lo tanto, podemos decir que la formación de usuarios es un tema estrechamente vinculado a la difusión de servicios.

### **5.5.7 Servicio Interbibliotecario**

Este es un servicio que debería incluir la Biblioteca Cultural se utiliza para conseguir documentos que no se encuentren entre los fondos de la misma, tanto si se trata de libros en préstamo o de fotocopias de artículos de revista o capítulos de un libro. Este servicio puede realizarse entre bibliotecas locales, sean estas universitarias o públicas de manera gratuita, en tanto que la responsabilidad del préstamo caiga sobre el prestamista.

## **5.6 Evaluar para Obtener Calidad**

Evaluación y calidad son dos conceptos inseparables a cualquier actividad de marketing. La evaluación de servicios es el último punto de esta propuesta de planificación, es un proceso permanente de captación y valoración de información, a través de datos que permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos que se establecieron en el plan. La evaluación debe ir encaminada a la mejora de rendimientos y resultados de la actividad bibliotecaria, a mejorar la calidad. Los servicios deben evaluarse desde una visión global de calidad. Por lo tanto, la calidad se identifica también con la adecuación a los objetivos.

La norma ISO 8402 define la calidad como “El conjunto de todos aquellos rasgos y características de un producto o servicio que tiene que ver con su capacidad de satisfacer las necesidades definidas o implícitas” (1).La calidad no es un concepto nuevo, se ha utilizado con mucha regularidad en el mundo empresarial, pero actualmente se habla de calidad en cualquier circunstancia. Cualquier organización aspira a proporcionar productos y servicios calidad a sus clientes.

El concepto de calidad aplicado al mundo bibliotecario, equivale a la realización de una gestión más racional y a la satisfacción total de las necesidades informativas de nuestros clientes. Los productos y servicios de mayor calidad serán los que satisfagan mejor esas necesidades y la satisfacción del cliente es a su vez el indicador más importante de calidad, sobre el que debe girar toda la actividad de nuestras unidades de información.

La evaluación va a servir para demostrar el grado de rentabilidad del plan, y lo vamos a comprobar a través de la realización de nuevos sondeos y nueva recolección de datos, que nos permitan conocer el nuevo grado de conocimiento y satisfacción de nuestros clientes con nuestros servicios y determinar si han sido efectivos. Cualquiera que sea el método empleado para evaluar los servicios, será necesario contrastar los resultados obtenidos con las metas y objetivos que nos propusimos en el plan. La evaluación se va a aplicar a través de tres puntos clave:

**1. Identificación de indicadores:** Debemos tener claro lo que queremos medir. Podemos medir el uso general de la Biblioteca o el grado de satisfacción del cliente con los servicios en general o medir servicios concretos y específicos del tipo efectividad del catálogo en una búsqueda por materias, rapidez en el suministro de documentos, utilización real del préstamo bibliotecario, etc.

**2. Recopilación sistemática de datos:** Se debe establecer un sistema eficaz de captación de información a través de una nueva recogida de datos. Para la nueva recogida de datos utilizaremos los métodos clásicos, como cuestionarios, encuestas, estadísticas, muestreos, observación, etc.

**3. Análisis y reflexión de la información obtenida:** Debemos realizar una observación de los resultados obtenidos y valorarlos, ver su evolución, descubrir nuevas tendencias y reflexionar sobre el alcance o no de los objetivos marcados. Es el momento de descubrir si ofrecemos o no calidad. En definitiva, para mejorar cualitativamente nuestros servicios, es necesario que la biblioteca conozca el grado de satisfacción del cliente con los servicios y la mejor forma es poner en funcionamiento un programa de gestión de calidad.

La evaluación de la calidad nos permite conocer si lo estamos haciendo bien o no y que debemos mejorar o fortalecer, en la presente encuesta de valoración de servicios realizadas a cien usuarios de la biblioteca se puede observar la opinión que los usuarios tienen sobre la biblioteca.

El rango de edad de los usuarios entrevistados oscila entre 10 a 20 años 11.5%, de 21 a 30 años 37.5 % 31 a 40 años 32%, 41 a 50 años 10.5% y mayores de 50 años 8.5%, el nivel académico, 35% de nivel secundario, 55 % de nivel superior y el 10% no contestó. El 75% de los usuarios dicen que las necesidades de información siempre son

satisfechas, el 10% dicen que la mayoría de veces han sido satisfechas sus necesidades y 13% dicen que pocas veces y el 2% no responde. A continuación se presenta un cuadro de valoración con el resto de variables.(Anexo 5)

Variable	Puntuación en rango de 1 a 5
1. Grado de conocimiento de los servicios que ofrece la biblioteca	1)10% dieron una puntuación de 2, 40% de 3 , 45% de 4 y 5% de 5.
2. Localización	2)1% con una puntuación de 1, 10% de 2, 4% de 3, 12% de 4 y 73% de 5.
3. Ambiente para la lectura	3)1% con un rango de 1, 3% de 2, 5% de 3, 20% de 4 y el 71% de 5.
4. Iluminación	4) 5% con un rango de 1, 15% con un rango de 2, 25% de 3, 36% de 4 y 19% de 5.
5. Horario	5)15% de 1, 10% de 2, 24% de 3, 26% de 4, y 15% de 5.
6. Dotación de revistas de su especialidad.	6) 20% con un rango de 1, 18% rango de 2, 37% de 3, 10% de 4 y 15% de 5
7. Dotación de libros de su especialidad.	7) 15% con un rango de 1, 10% rango de 2, 22% de 3, 17% de 4 y 36% de 5.
8. Accesibilidad de los fondos.	8) 27% con un rango de 1, 21% de 2, 24% de 3, 16% de 4 y 12% de 5.
9. Dotación de Personal	9) 23% con un rango de 1, 31% de 2, 19% de 3, 16% de 4 y 11% de 5.
10. Profesionalidad del Personal	10) 8% con un rango de 1, 6% de 2, 38% de 3, 12% de 4 y 36% de 5.
11. Infraestructura Informática	11) 15% con un rango de 1, 21% de 2, 27% de 3, 18% de 4 y 19% de 5.
12. Búsquedas Bibliográficas	12) 10% con rango de 1, 9% de 2, 13% de 3, 11% de 4 y 67% de 5.

Esta valoración de servicios refleja el estado en que los usuarios ven a la biblioteca y sirve de referencia para que los directivos y el personal de la biblioteca puedan fortalecer o mejorar los mismos.

# CAPITULO VI

## **6. EL MUSEO Y BIBLIOTECA EN LA WEB.**

Hace pocos años atrás la mayoría de museos y bibliotecas no aprovechaban el potencial de las nuevas tecnologías sociales (blogs, wikis, podcast, Second Life, y twitter , etc.) para dar a conocer sus exposiciones y actividades culturales. Por otro lado un mínimo porcentaje de las entidades culturales en estos días cuenta con una sala de prensa virtual para facilitar la labor informativa de los medios. La Pág. Web no realiza la tarea completa de informar.

El Museo Nacional y La Biblioteca Cultural de Quito del Banco Central del Ecuador, cuenta con un portal de enlace a través de la Pág. Web del banco **www.bce.fin.ec.com** que enlaza al portal [museobiblioteca@bce.ec](http://museobiblioteca@bce.ec) para el museo y biblioteca, el uso de la tecnología tanto en el museo como en la biblioteca conlleva a afianzar y consolidar la imagen institucional.

Este enlace a través de la internet se está convirtiendo en el principal canal de información de los potenciales visitantes a la hora de planificar la visita al museo, o la hora de informarse sobre la dirección u horario de atención de la biblioteca, pero el uso de esta tecnología no debe limitarse a ser solo un boletín de información, sino que debe ser la estrategia para poder llegar a más de un millar de usuarios en el Ecuador, “No cabe duda de que las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones entre las entidades culturales y sus públicos objetivos, pero muchas instituciones culturales siguen ignorándolas en sus estrategias de comunicación”, por lo que aquí se presentan algunas herramientas útiles tanto para el museo como para la biblioteca.

### **6.1 Las Nuevas Tecnologías Web 2.0 en la Promoción de Museos y Bibliotecas.**

“En los últimos 10 años se ha visto un crecimiento inimaginable de los espacios sociales por medio de la Internet en los cuales hay millones de personas congregadas alrededor del mundo. Las comunidades no son solo espacio para conocerse, realmente tienen un potencial de negocio que pocos identifican con claridad es el mundo de la llamada web 2.0. La irrupción en la Red de las aplicaciones derivadas de la denominada [Web 2.0](#) (blogs, la descarga de archivos sonoros y visuales, la creación de redes sociales, la sindicación de contenidos, etc.). Esta nueva generación de servicio donde el usuario es lo más importante. Se hizo un replanteo del uso de las herramientas que da la plataforma y se creó una nueva forma de usar la red. Algo común de estos sitios web es que dejaron de ser medios unidireccionales.

Los impulsores de la web 2.0 centraron el sitio en el usuario y le dieron acceso para crear, relacionar, publicar y hasta publicitar su contenido, pasando de actor pasivo a ser el motor del sitio. Virtualmente, casi cualquier internauta puede participar sin costo en la comunidad y el servicio que escoja. La web 2.0 promociona un conjunto de

nuevas funcionalidades libres que desvinculan a los técnicos que apoyaban la web 1.0 y web 1.5, produciendo un efecto social sobre la generación de contenidos que son publicados. Por esto es sin duda que la web 2.0 ha sido el paso fundamental para la democratización de Internet. Se comenzó a aprovechar la inteligencia colectiva, y las ideas y el contenido pasaron a tener peso, por simples que fueran. El mejor ejemplo de esta generación lo constituye el blog Generación Y. Los mismos usuarios son los únicos que con sus aportaciones son el pilar fundamental para el dominio de la era web 2.0. Ellos mismos tienen que crear una estrategia de confianza para conseguir una mejora dentro de este campo tan amplio. El mal uso de esta es el principal obstáculo, que está creando un distanciamiento entre las relaciones humanas causadas por los mismos internautas.

Frente a este auge la pregunta inevitable es, ¿Qué vendrá después? Muchos autores ya se refieren a la web 3.0 es decir una red donde ya no solamente convive la sociedad del conocimiento y de consumo activo, sino donde hay mayor interactividad, espacios tridimensionales, mundos virtuales y búsquedas inteligentes.

Pero ahora como puede entonces La Biblioteca y el Museo, enfocar sus servicios virtuales a un mercado que está creciendo apresuradamente tomando en cuenta que en Ecuador aproximadamente un millón trescientos mil personas tiene acceso al Internet, las siguientes herramientas pueden ser de gran ayuda para poder ser activos dentro de este mercado.

### **6.1.1 Qué Herramientas Utilizar?**

A continuación enumeramos diferentes herramientas:

**Web de la Biblioteca.** Actualmente los usuarios se encuentran ante una avalancha de fuentes de información a las que acceder, debido entre otros a la masificación de Internet, y por ello es importante conseguir que la información llegue a estos usuarios lo más estructurada posible. Los portales-opac ofrecen un único espacio virtual donde acceder a todos los servicios y fuentes de información de un modo sencillo, rápido, fiable y directo.

Para que el portal-opac cumpla sus objetivos es importante:

- **ATRAER**, es decir conseguir que los usuarios se conecten a nuestro web. Para ello habrá que promocionarlo con buscadores, notas de prensa, banners, periódicos, radio, etc.
- **CAPTAR**, una vez conectados que visiten la página con detenimiento. Para ello es muy importante que la portada sea irresistible para los usuarios y les ofrezca servicios de su interés.

- **FIDELIZAR**, que seamos capaces de garantizar que se conecte periódicamente. Aquí lo importante son los contenidos del sitio, que sean interesantes, útiles y que estén bien estructurados. Es fundamental actualizarlos continuamente e introducir innovaciones.

**6.1.2 E-mailing.** El e-mail para dirigirse a los usuarios es una herramienta de marketing con muchas ventajas ya que permite dirigirse a los diferentes grupos de usuarios segmentados por la biblioteca de forma sencilla y personalizada.

El punto fuerte de este método es el bajo coste pero como contrapartida está la saturación de correos publicitarios que sufren los usuarios. En este sentido es importante que el nombre de correo del remitente identifique perfectamente a la biblioteca y que el "asunto" sea breve y enérgico.

**6.1.3. Sms.** Nos referimos a los sms ligados a un servicio: es una forma rápida de informar a los usuarios que estén suscritos a un servicio de la biblioteca en tiempo real estén donde estén. Puede sustituir o simplemente completar los servicios de alerta por e-mail.

Su valor fundamental, ya sea gratuito o de pago, es el de reforzar el lanzamiento de un nuevo servicio o simplemente constituir un elemento diferenciador con otras bibliotecas.

**6.1.4. Blogs.** Un blog (también weblog, bitácora o diario en internet) es una página web que contiene entradas breves ordenadas en orden cronológico descendente. De momento los blogs que existen sobre bibliotecas sirven para tratar temas de actualidad y sirven para la puesta al día, aquí algunos ejemplos de blogs. (lista de blogs sobre bibliotecas [http:// www.libdex.com/weblogs.html](http://www.libdex.com/weblogs.html) ) pero se pueden usar, como enumera Darlene Fichter en su artículo "Why and How to Use blogs to Promote Your Library's Services", para otros fines más enfocados al marketing siempre y cuando los usuarios potenciales estén familiarizados con herramientas online.

En cuanto a sus ventajas podríamos resaltar la facilidad para publicar nuevos contenidos y que muchos de los programas son gratis.

**6.1.5. Otras herramientas.** Foros, seminarios, jornadas de puertas abiertas, folletos, carteles, visitas a la biblioteca, formación de usuarios, anuncios en prensa escrita o radio.

Una vez elegido el modo de comunicación viene la fase del desarrollo creativo del mensaje. En este proceso de comunicación habrá que seguir una regla conocida como AIDA, por las iniciales que describen al proceso:

- **Atención**, busca llamar la atención
- **Interés**, mantiene el interés
- **Deseo**, hace crecer el deseo y necesidad por lo que se ofrece
- **Acción**, el pedido de la acción o de los objetivos marcados

De todas formas, la profesionalidad es la mejor forma de ofrecer una buena imagen a los usuarios, y esa es nuestra mejor baza para vender la biblioteca y sus servicios.

Es fundamental que exista un proceso de evaluación constante de nuestros servicios, conocer la satisfacción de nuestros usuarios y corroborar que se ofrecen unos servicios de calidad.

## **6.2 La Biblioteca Digital**

La intención en esta sección es explicar en qué consiste, de qué se compone la *biblioteca digital*, un concepto emergente concebido para dar acceso universal a toda la información digital en la red, Una colección organizada de documentos digitales para cuya consulta se precisa de un ordenador, unos programas informáticos y, en algunos casos, de un sistema de telecomunicaciones compuesto por un modem, una línea telefónica, una empresa que facilite el acceso a las redes teleáticas y unos programas de comunicación.

Por otra parte en la web del Digital Library Project, hay una definición de biblioteca digital, que proviene de la Santa Fe Workshop on Distributed Knowledge Work Environments y dice así: "El concepto de biblioteca digital no es únicamente el equivalente de repertorios digitalizados con métodos de gestión de la información. Es más bien, un entorno donde se reúnen colecciones, servicios, y personal que favorece el ciclo completo de la creación, difusión, uso y preservación de los datos, para la información y el conocimiento".

La biblioteca digital no pretende "copiar" la producción impresa, sino que debe generar una nueva estructura de la información; el uso de documentos hipertextuales hacen que un "libro electrónico" ya no sea lineal, como ocurre con la confección en papel, sino que el libro ahora también posee "profundidad", el usuario tiene acceso a la información de formas muy variadas, cuenta con la posibilidad de proveer vínculos no solo a documentos textuales, sino también a imagen y vídeo, de modo instantáneo, lo cual permite explicar dichos contenidos de formas diversas.

Todo este cambio no se puede llevar a cabo sin que se produzca un proceso de



innovación tecnológico que implica a las diferentes partes involucradas en el desarrollo de la biblioteca digital, como son la modificación de la organización de la información, su producción y la difusión de la misma.

Algunos elementos comunes que definen la biblioteca digital son:

La biblioteca digital no debe ser una entidad individual, se requieren medios tecnológicos para enlazar recursos, los usuarios deben poder acceder a los enlaces entre bibliotecas digitales y servicios de información de manera transparente. El acceso universal a las bibliotecas digitales y a los servicios de información debe tener un objetivo principal.

Sin embargo, no todo es fácil ni simple a la hora de pensar en la biblioteca digital, existen una serie de problemáticas que ponen freno su rápida expansión, mencionare algunas de ellas:

- **Disponibilidad:** todo lo que existe registrado (impreso, fotografiado, filmado, pintado, dibujado, etc.) tendría que convertirse a formato digital para que éste disponible a todos los usuarios con un terminal de trabajo.
- **Recuperación y adecuación:** cada usuario de este hipotético terminal de trabajo (que permitiría el acceso a la biblioteca digital) tendría que poder acceder a todos los documentos electrónicos relevantes de este universo digital, de una manera rápida y fácil.
- **Autenticidad:** cada usuario debería tener la seguridad de que el documento que encuentra en la red es el documento auténtico y original.
- **Utilización:** cada uno de los documentos recuperados mediante el terminal de trabajo tendría que ser recuperado de forma que todo usuario pudiera.
- **Protección de la propiedad intelectual:** la protección de los derechos de autor debería estar garantizada en todo documento recuperado, ¿o quizá no? sobre derechos de autor hablaremos más adelante.
- **Asequibilidad:** los costes de acceso y recuperación de los diversos documentos tendrían que ser razonables y no superar los costes de sus equivalentes tradicionales. C. Garcia y D Arroyo. (2002).

De todas formas el interés por la biblioteca digital está creciendo en todo el mundo, en Estados Unidos el interés ha aumentado gracias a la creación en 1994 de la Digital Libraries Initiative, patrocinada por la NSF (National Science Foundation), la DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) y la NASA, en Europa un ejemplo significativo es el de la Bibliothèque Nationale de France que ha digitalizado 100.000 volúmenes, 40.000 de los cuales están libres de derechos de autor. En América Latina existen varios proyectos interesantes entre ellos están: La Biblioteca Digital Latinoamericana Y Caribeña (BD-DL) Biblioteca Virtual de Salud de América Latina y

el Caribe (BVS).

### **6.3 El Museo y la Web.**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han logrado conquistar mundos que parecían demasiado ajenos. Uno de ellos es el mundo de los museos tradicionales. Herederos de la tradición decimonónica, se han visto afectados por la imagen de instituciones anticuadas y cerradas al diálogo con sus visitantes. Hoy día, los museos de ciencias (MC), de la mano de la educación, una de sus funciones más importantes, han sacado provecho de los cambios tecnológicos. La función comunicativa del museo, que ve en la institución y en sus exposiciones un medio de comunicación, se ha valido de las TIC, una herramienta valiosa, para animar al público más fiel. P, Castellanos, (congreso, 2006)

#### **6.3.1 La Web, Estrategia de Comunicación Cultural**

**La web como lugar de información**, donde se renuevan los contenidos multimedia en diversos formatos en torno a la Colección, entre los que destaca el **Mapa del tiempo**, así como toda la actualidad respecto a exposiciones y actividades del Museo.

**La web de contenidos relacionados**, que proporciona al usuario, a través de una relación de contenidos y datos, la información necesaria para que encuentre contenidos relacionados en su navegación según sus intereses.

**La web 2.0 como espacio de opinión**, con blogs, con la posibilidad de hacer comentarios, con marcadores sociales, etc., con el fin de generar espacios de opinión y debate, así como de facilitar la interactividad con el Museo.

**La web accesible**, considerando que los avances técnicos y las nuevas tecnologías han de ser una fuente de oportunidades para la integración de todas las personas, garantizando una igualdad de oportunidades en el acceso a la información.

**La web como lugar de información**, renueva sus contenidos en torno a las colecciones. Creando nuevos canales y han actualizado informaciones que se presentan en diversos formatos: vídeos, podcasts, imágenes, animaciones, textos, etc. Como novedad, se ha prescindido de los recorridos cronológicos para presentar la Colección a través de un **Mapa del tiempo**, desde el cual se accede a todas las obras de la Colección.

En este **Mapa** podrían estar representados por ejemplo, ocho siglos de la historia del Ecuador, con sus correspondientes décadas, de forma circular, y los años en disposición radial, de tal manera que el cruce establece una celda con un punto. Cuanto

más oscuro sea el punto, mayor es la concentración de obras de ese año presentes en la colección. Al pinchar, se accede a las obras de ese año y a su correspondiente ficha.

También se podría incorporar entre los servicios de la web del museo, los **videos y podcasts** ofreciendo así una selección de audiovisuales de las exposiciones temporales, de las conferencias, y de otras actividades, con el fin de ofrecer formatos más visuales y atractivos, usando la plataforma de videos 2.0, desde donde se sirven a través de video streaming . Además una sección dedicada a las obras maestras potenciando y facilitando la búsqueda de todas las obras o colección a través de un listado de artistas de la A a la Z.o por años. Además de nuevos contenidos, el Museo debe ofrecer servicios de Solicitud de imágenes online, Zona Amiga, canales profesionales de Prensa y de Turismo, canal de eventos corporativos, el mismo que se presenta más atractivo con visitas virtuales a los espacios. Algo innovador que beneficiaría en gran manera al museo, es el incorporar el servicio para el usuario como la reserva online de visitas de grupos y de actividades, la venta de entradas y la de productos de la tienda.

**La web de contenidos relacionados**, pues facilita al usuario el acceso a la información vinculada con los contenidos que está viendo, acortando así los tiempos de búsqueda. El objetivo es que la página no solo muestre contenidos, sino que además sea capaz de entender el sentido de esa información. Para esto se sugiere crear un gestor de contenidos inteligente con carga semántica, de manera que mientras se está viendo una obra, se mostrarán accesos a vídeos, entradas del blog, productos, exposiciones, etc. en los que haya información adicional sobre otras obras el artista o sobre artistas relacionados, por ejemplo.

La web 2.0 como espacio de opinión refuerza la interacción entre el usuario y el Museo, fomentando la creación de comunidades y la deslocalización de los las estrategias clave de la presencia del Museo en la red. Establece un diálogo que permite participar en el intercambio de conocimientos y que dará al Museo la oportunidad de conocer la opinión de los visitantes virtuales, quienes podrán valorar, compartir y syndicar contenidos, así como etiquetarlos a través de marcadores sociales. Se incorporan blogs como canales de difusión informal que cubrirán áreas tan diversas como la conservación, la restauración, la tecnología y otras. El Museo también se incorpora al concepto de lifestreaming con sistemas de microblogging, acercando nuestro día a día al público.

El Museo debe ser parte activa de la Web Social por lo que debe potenciar la presencia en entornos web 2.0 como: **Vimeo** o **Youtube** (desde donde se puede acceder a nuestros vídeos), **Twitter** (para estar informado de nuestras actividades), **Facebook** (para crear comunidad), **Flickr** (para geoposicionar las obras de la Colección),

**Delicious** (para etiquetar nuestros contenidos destacados), **LinkedIn** (para establecer relaciones profesionales) o **Slideshare** (para publicar presentaciones).

Con el objeto de garantizar el acceso a sus contenidos y servicios en Internet, el Museo debe trabajar en la eliminación de la barrera accesible, haciendo un gran esfuerzo para alcanzar un nivel de **accesibilidad Doble A** según las recomendaciones WAI (Web Accessibility Initiative) en la totalidad de las páginas de la web. En el desarrollo se cuidara con esmero la **usabilidad** así como la correcta indexación de los contenidos por buscadores como Google, Yahoo o MSN. Consideramos que los avances técnicos y las nuevas tecnologías han de ser una fuente de oportunidades, garantizando la igualdad en el acceso a la información.

# CAPITULO VII

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión, podemos decir que el objetivo razonable que puede justificar la existencia del marketing en el museo y la biblioteca es el autoabastecimiento, un equilibrio que permita mejorar la supervivencia del museo y la biblioteca en su contexto actual gracias a una gestión óptima de sus recursos, tanto cuantitativos como cualitativos. Para alcanzar estas metas es imperativo conocer las demandas, motivaciones y hábitos de su audiencia, los diferentes públicos, sus mercados y objetivos y comunicarse con ellos. Un museo no puede justificar su existencia solo por la riqueza de su colección si no es capaz de difundir ese interés. Es una falta de sensibilidad hacia las motivaciones de sus audiencias, en resumen una falta de sensibilidad por el mundo exterior. El museo tiene la tarea principal de acoger al público real que acude a sus salas y atraer al resto de los estratos de la población. El museo debe aprovechar todas las ocasiones para darse a conocer ejerciendo su papel educativo desde dentro, fomentando su utilización por todos los sectores de la población, a los que debe intentar atraer.

Sin embargo, la mayoría de los museos no se interesa por el público a pesar de que la propia institución se nutre de justificaciones cuantitativas para demostrar la existencia del mismo, sea a la administración pública o a la sociedad general. En este sentido, cabe insistir en el recordatorio de que los museos tanto sirven a un público turista como a uno especializado en la materia presentada, a uno escolar y universitario o a una familia, en cada caso las herramientas son distintas así como el impacto afectivo, cognitivo y expresivo.

En el pasado, los museos apenas se promocionaban y se contentaban con públicos relativamente limitados. Es necesario que en estos tiempos el Museo se promocioe enérgicamente, demostrando de forma creativa los valores y beneficios que ofrece y buscar diferentes públicos objetivos para cada tipo de programación. Este debe brindar la oportunidad de experiencias espléndidas y satisfactorias que la gente no puede encontrar en otros lugares, por esta razón es recomendable que los responsables del Museo creen un departamento de marketing con enfoque a una planificación eficaz, promoción y marketing, utilizando las herramientas expuestas en este capítulo, las mismas constituyen un objetivo que el museo no puede rehuir.

La libertad, la prosperidad y el desarrollo de la sociedad y de los individuos son valores humanos fundamentales. Estos sólo podrán alcanzarse mediante la capacidad de ciudadanos bien informados para ejercer sus derechos democráticos y desempeñar un papel activo en la sociedad. La participación constructiva y la consolidación de la democracia dependen tanto de una educación satisfactoria como de un acceso libre y sin límites al conocimiento, el pensamiento, la cultura y la información.

La biblioteca, puerta local hacia el conocimiento, constituye un requisito básico para el aprendizaje a lo largo de los años, para la toma independiente de decisiones y el progreso cultural del individuo y los grupos sociales.

Este Manifiesto proclama la fe de la UNESCO en la biblioteca pública como una fuerza viva para la educación, la cultura y la información y como un agente esencial para el fomento de la paz y del bienestar espiritual a través del pensamiento de hombres y mujeres.

Considerando este manifiesto, los servicios de la biblioteca deben presentarse sobre la base de igualdad de acceso para todas las personas, sin tener en cuenta su edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, idioma o condición social. Deben ofrecerse servicios y materiales especiales para aquellos usuarios que por una u otra razón no pueden hacer uso de los servicios y materiales ordinarios, por ejemplo, minorías lingüísticas, personas con discapacidades o personas en hospitales o en prisión. La Biblioteca Cultural debe suponer el servicio de extensión para quienes no pueden acudir a la Biblioteca.

Aun cuando la Biblioteca es especializada sus colecciones y los servicios han de incluir todo tipo de soportes adecuados, tanto en modernas tecnologías como en materiales tradicionales. Son fundamentales su alta calidad y adecuación a las necesidades y condiciones locales. Los materiales deben reflejar las tendencias actuales y la evolución de la sociedad.

Ha de formularse una política clara que defina objetivos, prioridades y servicios en relación con las necesidades de la comunidad local. Debe organizarse eficazmente y mantener normas profesionales de funcionamiento. Y asegurar una cooperación con interlocutores relevantes, por ejemplo, grupos de usuarios y otros profesionales a nivel local, regional, nacional e internacional, creando un grupo de usuarios o red de amigos de la Biblioteca.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- GARCÍA ALONSO FERNÁNDEZ, L. Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo. Istmo. Madrid. 1993
- COLBERT, F., CUADRADO, M. Marketing de las artes y la cultura. Ariel. Barcelona. 2003
- BLANCO, A. La exposición, un medio de comunicación. Akal ediciones. Madrid. 1999
- HERNÁNDEZ, F. Manual de Museología. Síntesis. Madrid. 1994
- HERNÁNDEZ, F. El museo como espacio de comunicación. Ediciones Trea. Gijón. 1997
- KOTLER, N., KOTLER, P., Estrategias y marketing de museos. Ariel. Barcelona. 2001
- LORD, B., DEXTER, G. Manual de gestión de museos. Ariel. Barcelona. 2002
- PÉREZ SANTOS, E. Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones. Ediciones Trea. Gijón. 2000
- MOORE, K. La gestión de los museos. Ediciones Trea. Gijón. 1999
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary; "Marketing", Octava edición, 1999
- KINNEAR, Thomas; TAYLOR, James; "Investigación de Mercados", Quinta Edición, 2000
- RUSSELL, Thomas, LANE, Ronald; "Kleppner Publicidad" Décimo cuarta edición, 1999
- KOTLER NEIL Y KOTLER PHILIP (2001): Estrategias y marketing de museos. Ariel. Barcelona
- CAMARERO, CARMEN Y GARRIDO, SAMANIEGO (2004): Marketing del patrimonio cultural. Pirámide. Madrid
- CONNORS, T. D. (ed.). (1993). The non profit management handbook: Operational policies and procedures. John Wiley and Sons. New York
- CHATELAIN-PONROY, STÉPHANIE (2001): Management Control and Museums. International Journal of Art Management. Volumen 4. Nº1
- DRUCKER, PETER (1990): Managing the non-profit organization. Harper and Row. New York.
- GOMEZ HERNANDEZ. J.A Gestión de Bibliotecas Murcia: DM 2002.
- QUERO, María José: Marketing cultural: un enfoque relacional en las entidades escénicas, Red Española de Teatros Públicos, 2005
- MONCALVO, Ariel: *Pensar y emprender. Un impacto tecnológico en la sociedad y la cultura.* Libros en red, 2007
- CUADRADO GARCÍA, M. BERENGUES CONTRI, G.: *El consumo de servicios culturales.* ESIC, 2002



BARCELÓ, J.A. BOQUER, S., BOFILL, M., MUNILLA, G., MUÑOZ, J.: Los Museos y el marketing, 1989.

Roser Lozano, El Fomento de la Lectura en la Biblioteca Pública 2.0, Abril 2009.

YATES-MERCER. The marketing of international business information services. En: Journal of Information Science, Vol. 17, no 4

ZABALA ALONSO, J. La imagen del servicio bibliotecario. Aportaciones del marketing a la identidad de la biblioteca, En: AABADOM, 1996,

JOSÉ EUGENIO MAÑAS MORENO, Marketing y Difusión de Servicios en una Biblioteca Universitaria del Próximo Milenio. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)  
<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14859/1/monistrol2.pdf>.

[http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/123456789/1738/1/quien\\_acude\\_a\\_los\\_museos.pdf](http://148.202.105.241/biblioteca/bitstream/123456789/1738/1/quien_acude_a_los_museos.pdf).

<http://biblioweb.sindominio.net/telematica/bibdigwebsem.html>.

<http://museosvirtuales.azc.uam.mx/sistema-de-museos-virtuales/sinapsis/museosweb.html>.

<http://www.elpais.com/especial/museo-thyssen/noticias/nueva-web-museo-thyssen.html>.

<http://www.cibersociedad.net/congres2006/gts/comunicacio.php?id=561>

<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14859/1/monistrol2.pdf>.

[http://www.masdearte.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9777:los-museos-definen-sus-estrategias-para-combatir-la-crisis&catid=37:noticias&Itemid=26](http://www.masdearte.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9777:los-museos-definen-sus-estrategias-para-combatir-la-crisis&catid=37:noticias&Itemid=26).

<http://www.gestipolis.com/canales5/mkt/comoarte.htm>.

Estudio de Museología Rosario. <http://emuseoros.wm.com.ar>