

KAREM LUCENITH TRIVIÑO WEAVER
Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia
ka43k@yahoo.com



**PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADERO “UN ACTO DE
FE POR LA VALORIZACIÓN
DE LA CULTURA
PREHISPÁNICA” PARA EL
MUSEO ARQUEOLÓGICO
CASA DEL MARQUÉS DE
SAN JORGE**

**ARCHAEOLOGICAL MUSEUM
CASA DEL MARQUÉS DE SAN
JORGE MARKETING PLAN ¹**

¹ Fecha de recepción: 14 de agosto de 2012.
Fecha de modificación: 30 de octubre de 2012.
Fecha de aceptación: 31 de octubre de 2012.

Resumen

Actualmente, los museos pueden ser clasificados en dos grupos: limitados en su objeto social, coartados en su misión, en sus programas y en sus públicos, faltos de imaginación, de estrategia y de gestión. Por otro lado, están los museos conscientes de la necesidad de competir por sobrevivir en el mercado, que aceptan combatir por el auto sostenimiento a través de la oferta de productos innovadores y apuntan a comunicar a un público, el mensaje correcto. A partir de un ejemplo específico, el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge, el siguiente artículo prueba que es posible aplicar en estas instituciones una metodología de desarrollo de Plan Estratégico de Mercadeo (PEM), obteniendo un museo posicionado que hará parte de la oferta turística y cultural de la localidad de La Candelaria y de la ciudad de Bogotá.

Palabras clave: Plan de mercadeo, Museo, Patrimonio cultural, Posicionamiento, Oferta turística, Desarrollo sostenible.

Abstract

The museums can be classified in two groups: Museums limited in their purpose, restricted in its mission, its programs and its public, unimaginative, without strategy and management. On the other hand, there are museums aware of the need to compete to survive in the market, they accept to fight for self-sustaining through innovative product offerings, its aim is to communicate the correct message to the public. The following article proves from a specific example the archaeological museum Casa del Marqués de San Jorge that is possible to transform the purpose of these institutions with a methodology of Strategic Marketing Plan (EMP), obtaining a positioned museum that will be part of the tourism and cultural offer of the “Candelaria” locality and Bogota city.

Keywords: Marketing Plan, Museum, Cultural Heritage Positioning, Touristic Offer Sustainable Development.

Introducción

Para comenzar, es preciso citar la definición del Consejo Internacional de Museos, que señala que los museos son concebidos al servicio de la sociedad y “deben conservar, estudiar, exponer y difundir el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo” (Consejo Internacional de Museos [ICOM], 2007, párr. 2); sin embargo, su definición no toma en cuenta que estos deben verse a sí mismos como organizaciones.

Los museos están obligados a competir por su público y por recursos para su autosostenimiento, como cualquier otra empresa. Aquellos que no hacen más que esperar ayudas gubernamentales son los primeros en quedar obsoletos y desaparecer.

Según ABRAHAM MASLOW, un Plan Estratégico de Mercadeo es apropiado para ofrecer “experiencias culminantes”, las únicas capaces de sacar de la rutina a los seres humanos. Un plan de mercadeo es el camino para el diseño de productos turísticos y culturales competitivos, para acercar estos productos al segmento indicado, perfilar canales de distribución y potencializar la venta; así mismo, permite vincular la comunidad a las estrategias de la entidad y crear alianzas con otras instituciones culturales y educativas, alcanzando un posicionamiento en el mercado.

El objetivo de la siguiente investigación es formular un plan estratégico de mercadeo que mejore la productividad, competitividad y reposicione el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge (MUSA), insertándolo en la oferta turística y cultural de la localidad de La Candelaria y la ciudad de Bogotá. Para hacer esto posible se estudió primero el macroentorno y el microentorno del MUSA.

El análisis del macroentorno del Museo Arqueológico se compone de un breve panorama turístico colombiano, un panorama geográfi-

co (Bogotá y La Candelaria) y un panorama económico y social.

Panorama turístico colombiano

La inseguridad y la imagen mundial de nuestro país afecta en forma negativa el desarrollo del turismo colombiano. La Política Nacional de Turismo elaborada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en mayo de 2008, expone que la innovación de estrategias es lo único capaz de batallar contra las perspectivas negativas del país. La Política Nacional de Turismo propone entonces el incremento de un turismo receptivo, con más y mejores productos y más y mejores destinos.

En la visión 2020 que fue propuesta en El Plan Sectorial de Turismo 2007-2010, el sector turístico se visualiza como uno de los más importantes para la economía del país y para esto se definen productos turísticos básicos que permiten crear ofertas innovadoras. Entre esos productos se sigue considerando el producto “Historia y Cultura” en segundo orden, así que los valores del patrimonio podrán ser motivo de orgullo nacional para los habitantes del país.

Junto a lo anterior, es pertinente recordar que poseemos bienes sublimes en la lista de Patrimonio Mundial de la humanidad de UNESCO, que hacen parte de la oferta turística cultural del país: Cartagena de Indias, Bolívar (1984); Parque Nacional Natural Katíos, Chocó (1994); Mompos, Bolívar (1988); Parque Arqueológico San Agustín e Isnos, Huila (1995); Parque Arqueológico de Tierradentro, Cauca (1995), y Santuario de Flora y Fauna, Malpelo (2006) (Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MCIIT], Política de Turismo cultural Identidad y desarrollo competitivo del Patrimonio [PTC], 2007: 9).

Así mismo, existen obras maestras declaradas patrimonio oral e intangible de la humanidad,

como el Carnaval de Barranquilla, Atlántico (2003) y el Espacio Cultural de San Basilio de Palenque, Bolívar (2006); también se reconoce la creatividad de la cocina caucana como parte de la diversidad de las expresiones del patrimonio inmaterial colombiano; UNESCO nombró a Popayán como la primera ciudad de la gastronomía. A la oferta cultural también se unen el Patrimonio Natural de 52 PNN (Parques Nacionales Naturales) y cinco reservas de la Biósfera declaradas también por UNESCO.

“Colombia posee amplias ventajas comparativas en los atributos relacionados con los atractivos culturales, especialmente en cuanto a las expresiones de patrimonio intangible, los valores artísticos e históricos de algunas civilizaciones prehispánicas, del estilo de vida contemporáneo y de las culturas vivas tradicionales” (MCIT, PTC, 2007: 8). Pese a lo anterior, la posición del turismo cultural colombiano no es reconocida como en otros países, como México, Perú, Cuba y Guatemala, otra razón más para concebir la importancia del desarrollo de estrategias que permitan desplegar la fuerza del turismo cultural en nuestro país.

Panorama geográfico (Bogotá y La Candelaria)

El Museo arqueológico Casa del Marqués de San Jorge se encuentra ubicado en el centro histórico de Bogotá, razón por la cual el conocimiento de la ciudad y de la localidad La Candelaria es importante para tomar ventaja y proponer sobre lo que ya está construido.

Según el Plan de Competitividad Turística de Bogotá con prospectiva al 2015, el turismo cultural no es un motivo principal para visitar la ciudad pero sin embargo es tenido en cuenta al momento de elegir la ciudad como destino turístico. El motivo principal de visitas a Bogotá son los negocios, con un 27% de

representatividad, seguidos de la recreación y el descanso, con un 21%. El turismo cultural se ubica dentro de los motivos “adicionales” de visitas a Bogotá, con una representatividad del 31%; sin embargo, este porcentaje es superado por las compras, que tienen una representatividad del 50%.

Según el boletín de estadísticas del Instituto Distrital de Turismo publicado con información a marzo de 2010, en el primer trimestre de 2010, la movilidad de pasajeros en vuelos nacionales en Bogotá fue de 2.331.622 pasajeros (44,1% más que durante el mismo periodo en el 2009) y en vuelos internacionales fue de 851.151 (un 6,6% más con respecto al 2009) y las llegadas de pasajeros en vuelos nacionales a la ciudad de Bogotá durante el mes de marzo fueron de 414.014 pasajeros; en vuelos internacionales el incremento fue de un 10,4% durante el mes de marzo.

Durante los meses de enero y marzo de 2011, se realizaron 39.612 consultas en los Puntos de Información Turística, de las cuales un 35,5% corresponde a visitantes en la ciudad de Bogotá, particularmente en marzo. Los motivos de consulta predominantes fueron la movilidad, los atractivos turísticos y escenarios culturales.

“La localidad La Candelaria representa el 0,2% del área total de la ciudad. Es la décima novena localidad en extensión territorial, con 181 hectáreas. No posee suelo rural, ni suelo de expansión” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2007: 9). Por su posición geográfica, La Candelaria se considera la localidad central y el Centro Histórico de Bogotá.

“En este territorio están las calles más antiguas de Bogotá por las cuales anduvieron nuestros próceres hace doscientos años, haciendo un llamado al pueblo para que se volcara a exigir su independencia de la corona española. La Candelaria es el epicentro cultural y económico, social y político de

Colombia: es su pasado y su presente. En sus páginas históricas y en sus memorias cotidianas se encuentran las imágenes y las palabras que identifican la ciudad y un capítulo mayúsculo de la historia nacional: aquí se fraguó la empresa independentista y fue el escenario elegido para la publicación de los Derechos del Hombre, primer paso para dar un signo democrático al naciente país” (Alcaldía Mayor de Bogotá, Plan de desarrollo local, económico, social, ambiental y de obras públicas de La Candelaria, 2009-2012: 6)

Por lo anterior, La Candelaria es líder en recursos culturales y es identificada como producto turístico obligado a visitar por los turistas nacionales e internacionales. La Candelaria alberga magia en cada calle y construcción, evoca las memorias de los antepasados, su riqueza debe ser valorada, preservada y aprovechada en forma correcta.

“La Candelaria alberga 122 de los recursos culturales tangibles de la ciudad lo que contribuye a que tenga el mayor porcentaje (38%) de atractivos turísticos sobre las otras localidades. Al preguntar acerca de los sitios turísticos de la ciudad de Bogotá en general, en la encuesta realizada para la construcción del Plan de Competitividad Turística de Bogotá, el 50% de las menciones están concentradas en 7 sitios: Monserrate (16%), Museo del Oro (9%), Maloka (7%), Candelaria (5%), Museo Nacional (5%), Parque de la 93 (4%) y Plaza de Bolívar (4%) (Instituto Distrital de Cultura y Turismo [IDCT], Plan de Competitividad Turística de Bogotá con visión prospectiva al 2015 [PCTB]: 90).

Panorama social y económico

Las características de la comunidad que habita un territorio son indispensables para la práctica de un turismo sostenible. Su educación, salud, condiciones de vida y la seguridad general del espacio geográfico habitado, son

aspectos relacionados en forma directa con el éxito de la planificación del turismo. Esta debe estar orientada y diseñada en torno a las características de la población receptiva, y de su conocimiento depende alcanzar el grado mínimo de vulnerabilidad posible en los habitantes y el grado máximo de redistribución de riqueza económica y mejora de condiciones de calidad de vida.

Según el estudio del perfil social, económico y empresarial de la localidad La Candelaria, elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá en julio de 2007 (el más reciente), la población de la localidad está clasificada en estrato 2, un 52% del territorio pertenece a la clase socioeconómica baja. Según el Plan de Ordenamiento territorial (POT), el área de actividad de la localidad es la central, donde se ubican 9 barrios y se establece el uso del suelo para vivienda, comercio y servicios.

La Candelaria es la localidad con menor población en Bogotá (27.000 habitantes), la mayoría son jóvenes menores de 25 años, pero así mismo es la que tiene una de las mayores densidades de población (146 personas por hectárea), es decir que para el tamaño del territorio hay muchas personas habitándolo, lo cual genera un desencadenamiento de problemas de orden social y económico.

“La mayoría de la población económicamente activa tiene educación superior (40,1%) y el porcentaje de analfabetismo de las personas mayores de 15 años es de 2,6%, que es superior al de la ciudad de Bogotá (2,2%), y el cuarto más alto entre todas las localidades, también es la localidad que presenta menor número de personas matriculadas en preescolar, primaria y secundaria con un total de 15.383” (CCB, 2007: 20).

En cuanto a salud, la localidad tiene 33 instituciones prestadoras de servicios de salud privadas y ninguna pública, el 76,4% de la población según la Cámara de Comercio de

Bogotá se encuentra afiliado al sistema de salud y es la tercera localidad que cubre la seguridad social de sus habitantes.

La localidad presenta delitos de alto impacto entre los que se encuentran el hurto a personas, con un mayor porcentaje con respecto a los otros delitos (52%). “El 0,4% de los desempleados de la ciudad de Bogotá residen en La Candelaria, que representan alrededor de 2.000 personas, la tasa de desempleo de la Candelaria es la séptima más alta de la ciudad (13,6%) y se encuentra por encima de la tasa de desempleo de la ciudad (13,1%)” (CCB, 2007: 25).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, las actividades de comercio son las más representativas dentro de la localidad, con un porcentaje de 41%; le siguen en orden las actividades industriales con un porcentaje de 15%, seguidas con un porcentaje similar de las actividades inmobiliarias (13%) y las de hoteles y restaurantes (12%). El 92,6% de las empresas de La Candelaria son microempresas; según la clasificación por número de empleados de la Cámara de Comercio, este porcentaje equivale a 3.049 empresas (CCB, 2007: 33).

Análisis del microentorno

Se realizó un estudio del microentorno que reconstruye toda la potencialidad con la que cuenta actualmente el Museo.

Historia del Marqués de San Jorge y su casa

Don JORGE MIGUEL LOZANO DE PERALTA y VARAES MALDONADO DE MENDOZA, fue estudiante de derecho. Los negocios fueron su actividad principal. Con el nombramiento de MARQUÉS debía pagar impuestos al Consejo de Indias, impuestos que Don JORGE MIGUEL se negó a pagar. Fue así como el Consejo lo acusó de corrupto y el rey ordenó su reclusión. El MARQUÉS DE SAN JORGE huyó de Santafé

en 1787 y murió en Cartagena. La casa conocida hoy como sede del Museo, fue de sus más preciadas posesiones que luego pasó a manos de MANUEL DE BERNARDO ÁLVAREZ, fiscal de la Real Audiencia, después fue propiedad de la familia RESTREPO SÁENZ y de las religiosas Adoratrices. El Fondo de Promoción de la Cultura, creado por el Banco Popular en 1970, con el ánimo de restaurar inmuebles y conservar algunas piezas de cerámica precolombina, adquirió ese mismo año de manos de las religiosas Adoratrices, esta joya representativa de la arquitectura colonial santafereña.

Pinturas murales

El Banco Popular restauró la casa y la convirtió en Museo en 1973. Se restauró por segunda vez en 1995 y en este proceso se encontraron bajo la pintura y el adobe de la casa unas pinturas murales que datan de la época colonial. Se descubrieron murales dentro de toda la casa, la mayoría se ubicaron en el segundo piso; las pinturas se realizaron durante los siglos XVII y XVIII.

Colecciones permanentes

El Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge ofrece permanentemente una selección de cerámica prehispánica proveniente de las áreas arqueológicas de Colombia; la muestra de las 15.000 piezas de cerámica figurativa con la que cuenta el Museo hace 35 años, representa el desarrollo cultural de las sociedades que habitaron el territorio nacional: Calima, Muisca, Guane, Chimila, Quimbaya, Nariño, Antioquia, Cauca, Tumaco, San Agustín, Tierradentro, Tolima, Antioquia, Tayrona y Sinú.

Aunque la mayoría de la casa está destinada a la colección de cerámica Precolombina, existe un Salón Colonial, llamado Salón San Jorge, con una colección de la que sobresale el tema religioso, el más representativo dentro de la época de la Colonia.

Exposiciones temporales

El Museo se ha caracterizado por tener exposiciones temporales, diseñadas en su mayoría por la antropóloga y curadora DORIS ROJAS. Las memorias de las exposiciones temporales del Museo datan de diciembre de 1990; en ellas ha sido posible resaltar, ante todo, el patrimonio del país.

Algunas de las exposiciones temporales más destacadas han sido “Vive el libro: Nariño”, “Vive el libro: Sinú-Magdalena” y “Vive el libro: San Agustín-Tierradentro y Corinto” en el 2008. Estas exposiciones surgen de la exitosa publicación del Museo llamada “Arte de la Tierra”, en la que se buscaba que además de tener las figuras representativas de cada cultura plasmadas en los libros, fuera posible exhibirlas al público.

Otras exposiciones temporales igualmente significativas han sido “Animaginados”, que consistió en representaciones de animales por medio de la cerámica y la importancia de su significado para las diferentes culturas; esta se desarrolló de agosto del año 2005 a enero de 2006; “El mundo de los Nukak”, se realizó en diciembre del año 2004, exposición que recreó las costumbres de los Nukak y permitió un nuevo lanzamiento del libro que lleva el mismo nombre.

Su última exposición temporal se denomina “Transformaciones psicotrópicas”, con la que el Museo quiere dar a conocer las figuras que los indígenas realizaban cuando consumían sustancias alucinógenas. Tiene como objetivo dar a conocer los personajes conocedores del mundo natural y sobrenatural.

Publicaciones y tienda

El Museo cuenta con una librería en las instalaciones, Tienda MUSA, en la que se encuentran libros de la colección del Banco Popular y el Fondo de Promoción de la Cultura. El

Museo ha trabajado fuertemente para que el lector valore todo lo que guarda la memoria de nuestros antepasados, los temas culturales y algunos académicos. Además de las publicaciones, la tienda MUSA ofrece una variedad de objetos artesanales y precolombinos, como aretes, collares, anillos, manillas y detalles como vasos con réplicas de figuras y piezas importantes de las culturas. Se ofrecen cartillas sobre técnicas de elaboración de collares, tejidos y pinturas, y también se encuentran lecturas críticas de arqueología en Colombia y un glosario para la documentación de cerámica.

Restaurante Basílico

La especialidad del Basílico es la cocina italiana, elaborada por el chef Néstor Bolaños, de Barranquilla. El restaurante tiene además una barra de licores y en la mañana ofrece desayunos.

Equipo de trabajo

El Museo Arqueológico funciona como una fundación privada sin ánimo de lucro, que cuenta con una estructura administrativa conformada por una Junta Directiva que toma las decisiones administrativas y financieras. Se hacen cuatro juntas anuales en las que se entrega un informe detallado de gestión que justifica la inversión del banco en el Museo.

Además de la Junta Directiva, el Museo cuenta con Dirección, Secretaría General, División de Educación y Comunicación, y la División de Vigilancia y Servicios Generales.

A partir del análisis de los entornos (Micro y Macro), se propone entonces un diagnóstico del MUSA.

Oportunidades

1. El Museo se encuentra ubicado en un punto estratégicamente turístico, próximo

- a atractivos culturales obligados a visitar al conocer la capital, como la Catedral Primada y La Plaza de Bolívar.
2. El nicho de Mercado que el Museo reconoce como el más importante para su objeto social, es decir los niños y jóvenes estudiantes, es considerado un mercado renovable, pues cada año son diferentes y no se agotan.
 3. El producto histórico cultural sigue siendo considerado como producto bandera en nuestro país y así se manifiesta en el Plan de Competitividad Turística con prospectiva al 2015.
 4. La Candelaria cuenta con el mayor porcentaje de atractivos turísticos sobre otras localidades, lo cual permite contar con más posibilidades de diseño de producto turístico y cultural.
 5. La Red Nacional de Museos ha realizado proyectos para asesorar el desarrollo de todos los museos del país. Así mismo, la Secretaría de Educación y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá con sus programas Escuela–Ciudad–Escuela, *Siga esta es su casa* y el periódico *Ciudad Viva* crea espacios de apoyo y beneficio para la entidad.
 6. El Restaurante Italiano Basílico y el café OMA, ambos ubicados en la sede del Museo, son una oportunidad de alianzas estratégicas para la innovación de la oferta de la entidad.
2. Según la Política de Turismo Cultural “Identidad y Desarrollo Competitivo del Patrimonio” de septiembre de 2007 la posición del turismo cultural colombiano no es tan conocida como en otros países líderes, como México, Perú, Cuba y Guatemala.
 3. El turismo cultural se encuentra clasificado como motivo “adicional” y no principal de visita a Bogotá; así mismo, el turismo cultural no es considerado dentro de los motivos de viaje a Bogotá, según la clasificación del Instituto Distrital de Turismo.
 4. La competencia por el apoyo por parte de instituciones como el Instituto Distrital de Turismo, la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte, y el Ministerio de Comercio y Turismo, es cada día mayor por parte de todas las instituciones culturales.
 5. Según la Secretaría General del Fondo de Promoción de la Cultura, en el año 2009, la relación del MUSA con la Red Nacional de Museos, manejada por el Museo Nacional, no da los frutos ni beneficios esperados.

Fortalezas

1. La Casa del Marqués de San Jorge constituye la muestra más importante de la arquitectura colonial.
2. La calidad de la colección permanente custodiada y promovida por el Fondo de Promoción de la Cultura y la atención especial que la entidad presta a sus publicaciones.
3. La pintura mural como representación artística de los siglos XVII y XVIII. Son pocos los inmuebles que aún guardan estas muestras, las cuales cobran más

Amenazas

1. Teniendo en cuenta el panorama social y económico del macroentorno, la localidad La Candelaria tiene un alto porcentaje de desplazados y de delitos de alto impacto.

- importancia si se han descubierto en restauraciones.
4. Según la entrevista a la Secretaria General del Fondo en el año 2009, la División de Comunicación es activa y recursiva, tiene mucho entusiasmo para realizar actividades innovadoras como la observación de pintura mural y los talleres de elaboración de mochilas Wayúu y modelado de arcilla.
 5. La experiencia adquirida a través del desarrollo de numerosas exposiciones temporales exitosas y la capacidad de su montaje creativo con recursos limitados.
 6. La capacidad física de la sede es de 1.450 personas. Esta le representa una ventaja sobre la mayoría de los museos de la zona.
 7. El Museo Arqueológico en cabeza de la Secretaría General, hace partícipe a la Junta Directiva que provee sus recursos económicos de la gestión del Museo.
4. La atención al público es reducida (máximo 80 personas simultáneamente) en comparación con su capacidad instalada (1.450 personas).
 5. Falta una propuesta de producto que incluya otros recursos turísticos del centro histórico, servicios y facilidades, aunque el Museo es un producto en sí mismo, su oferta cultural, su infraestructura, sus exhibiciones y sus actividades culturales.
 6. El Museo reconoce un guión museográfico obsoleto, la falta de un producto competitivo y la urgencia de creación de un inventario de publicaciones y piezas.

Marketing Estratégico del Plan de Mercadeo “Un acto de fe por la valorización de la cultura prehispánica”

Los planes de mercadeo necesitan una propuesta estratégica, un marco o planteamiento por el cual se lleva a cabo el desarrollo del plan. Este proporciona el elemento diferenciador a partir del cual se crean programas y actividades. Por ejemplo, el marco estratégico del Circo del Sol es ser un circo, creativo y propositivo, que no usa animales y que hace de la acrobacia y la estética su eje estructural, fusionando la música en vivo con la puesta en escena; es un circo con una propuesta diferenciadora.

El marco estratégico para el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge se denominó “Un acto de fe por la valorización de la cultura prehispánica”, que evoca el sentido de una última oportunidad por valorar lo que conservamos de nuestros antepasados. El Museo deja de existir como un museo de primera generación; se observa su oferta de colecciones permanentes o temporales, el visitante compra un recuerdo y termina el recorrido. Se convierte a través de las propuestas planteadas en el plan de mercadeo en una or-

Debilidades

1. No existe una planeación estratégica independiente de los lineamientos del Fondo de Promoción de la Cultura. El Museo debe tener su propia Misión, Visión y sus propios valores corporativos que los identifiquen como empresa.
2. No existe una división en el Museo que se dedique a la comercialización. Carece de inclusiones en productos turísticos empaquetados, no ostenta estudios terminados de mercadeo ni en temas afines como la promoción, distribución y competencia.
3. El Museo tiene un limitado capital de trabajo y depende solo de los recursos entregados por la Junta del Banco Popular. Carece de estrategias de autosostenimiento.

ganización cultural innovadora y creativa que fomenta en la comunidad, especialmente en los niños el amor por la cultura prehispánica.

Bajo este enfoque, el plan de mercadeo incluirá la comunidad como parte activa y fundamental del diseño de los productos, con un interés menos comercial y orientado a la sociedad.

Después del análisis de los entornos y del planteamiento estratégico, es puntual aclarar los lineamientos estratégicos antes de la formulación del Plan. El primero de estos es la descripción de la oferta actual: consiste en analizar los productos que existen en el mercado que tienen características similares al producto que intenta proponerse en el plan de mercadeo.

Descripción de la oferta

Una recopilación de la oferta en el mercado es primordial para diseñar nuevas propuestas. Las empresas que ofertan productos similares son en su mayoría agencias de viajes que operan el Centro Histórico: entre las ofertas más completas están las del Portal La Candelaria, con planes de 5 a 35 personas, con precios que oscilan entre \$30.000 y \$90.000 según la cantidad de personas y tours de mitos, leyendas, arquitectura, artesanías, calles y principales museos (Oro, Botero, Casa de la moneda, Siglo XIX). Se encuentra también la agencia Colombia Tours, con un “Plan Candelario” que encierra en un solo tour el Centro Histórico y la localidad de Santa Fe, con atractivos como Museo Nacional, Museo del Oro, Monserrate, Planetario, Plaza de Bolívar, Chorro de Quevedo, Museo de Arte Moderno. La duración es de 1 día, con almuerzo incluido y el precio depende del número de personas.

Otra agencia reconocida es Bogotá Travel Guide, que ofrece atractivos como la Plaza de Bolívar, el Museo Botero, la Casa de la Moneda, el Chorro de Quevedo. Ofrece tours

personalizados individuales con precio de \$160.000 por persona y grupos de 40 personas con precios de \$34.000 por persona. La Agencia Bici – Café ofrece tours por el Centro Histórico en bicicleta. Los usuarios eligen sus atractivos y el precio depende del recorrido. La Agencia Blue Sky oferta un tour de 5 horas que incluye las calles de la Candelaria, Plaza de Bolívar, Quinta de Bolívar, Museo del Oro y Museo Botero por un precio de \$65.000 por persona; el precio disminuye según la cantidad de personas.

Finalmente, Hansa Tours, Viajes Chapinero y Skape Guías Tour ofrecen recorridos entre 4 y 10 horas para un mínimo de 10 personas que incluye atractivos como La Puerta Falsa, Plaza de Bolívar, Museo del Oro, barrio La Candelaria, Monserrate, Chorro de Quevedo, Teatro Colón, Museo Botero y algunas incluyen también atractivos de la localidad de Santa Fe.

Análisis de la competencia

Haciendo alusión a aquel proverbio conocido del filósofo FRANCIS BACON, “el conocimiento es poder”, se examinaron los museos considerados competencia directa del Museo Arqueológico, recordando que la competencia directa son los tipos de organizaciones con el mismo objeto social que satisfacen la necesidad concreta del mercado objetivo del Museo.

El análisis de competencia se formuló bajo la teoría de los Factores Críticos de Éxito (FCE), teoría de la planeación estratégica, desarrollada por el catedrático JOHN F. ROCKART, que consiste en la combinación de aspectos claves que proporcionarán resultados satisfactorios y asegurarán un rendimiento competitivo para la empresa. En el caso de los museos los aspectos claves son la oferta (colecciones temporales y permanentes), servicios adicionales, horarios de atención, precio, uso de Tecnologías de la Información y la Comu-

nicación (TIC), aspectos organizativos y su posicionamiento actual.

Los museos considerados competencia directa del Museo Arqueológico son: Museo de Oro, Museo Botero y Museo Casa de la Moneda, Quinta de Bolívar, Museo de Arte Colonial, Museo del siglo XIX, Museo de la Independencia y Museo Iglesia Santa Clara. A continuación el análisis de dos de estos, para asegurar la comprensión de esta propuesta de análisis de competitividad.

Museo del Oro

La Oferta: el Museo del Oro ofrece cuatro salas de exposición (Trabajo de los metales; La gente y el oro; Cosmología y Simbolismo, y la Ofrenda). Es un lugar renovado de guiones científicos con la información más reciente de excavaciones arqueológicas, una museografía vanguardista del nivel de los museos más reconocidos en el ámbito mundial. Está abierto de martes a sábado de 9:00 am. a 6:00 pm. y domingos y festivos de 10:00 am. a 4:00 pm. La tarifa de martes a sábado es de \$2.800. Visitas guiadas en español, inglés, francés, alemán e italiano. Visitas de grupos especiales para entidades y empresas, grupos de 1 a 10 personas con tarifas de \$91.000 o \$106.000 en otro idioma y de 10 a 20 con tarifa de \$123.000 y \$133.000 en otro idioma (Museo del Oro, Banco de la Republica, 2012. Sección horarios y tarifas).

Tecnología: edificio ampliado y de pomposa arquitectura, última tecnología en diseño y seguridad en colecciones. Página web, planos interactivos del Museo, Audioguías en español, inglés y francés pregrabadas para recorrer las salas, Videos y salas interactivas. Sala El Exploratorio, que es un espacio donde los visitantes tienen contacto con las exposiciones, videos proyectados al piso, imágenes sobre las que se camina y maquetas que relacionan aspectos de los muiscas.

Aspectos organizativos: la Sección de Registraduría maneja y controla las colecciones para velar por su conservación y seguridad. En una base de datos, la Oficina de Restauración interviene y elabora reportes de estado de los objetos antiguos para garantizar su conservación. La Oficina de Conservación Preventiva mide y controla las condiciones ambientales de las reservas y de las exhibiciones. Cuenta con una Subdirección técnica encargada de la investigación arqueológica. Una sección de Divulgación coordina los procesos de edición e impresión de libros y catálogos, el Boletín, la página web, y maneja el Centro de Documentación y, por último, una oficina de Servicios Educativos investiga sobre comunicación para todos los públicos y promueve el contacto con los maestros. (Museo del Oro, Banco de la Republica, 2012, Sección Quiénes somos).

Imagen y percepción Masiva: su imagen es posicionada, insignia de la capital y del país, presentada en todos los medios de comunicación; el Museo del Oro es el preferido por turistas extranjeros, nacionales y por instituciones educativas de la capital.

Museo Botero

La Oferta: visitas gratuitas para grupos escolares. Talleres para profesores con materiales impresos y preparación para la visita con los alumnos. Conferencias relacionadas con el Museo Botero. Abierto de lunes a sábado, de 9:00 am. a 7:00 pm. y sábados y domingos de 10:00 am. a 12:00 m. y de 2:00 pm. a 4:00 pm. (Museos del Banco de la República, 2012. Sección: Dirección y horarios).

Tecnología: no registra avances tecnológicos importantes. La página web no es propia. El museo está incluido dentro de la página del Banco de la República y de la Biblioteca Luis Ángel Arango.

Aspectos Organizativos: el Museo es dependencia de la unidad de arte del Banco de la

República, que se encarga también del Museo Casa de La Moneda y la Biblioteca Luis Ángel Arango. El banco destina gran parte de sus recursos a la preservación cultural.

Imagen y preferencia por segmento: la imagen es altamente posicionada, especialmente por ser parte de la manzana cultural, además el maestro FERNANDO BOTERO es reconocido por los turistas extranjeros y por los nacionales. Las visitas del segmento estudiantil son numerosas, pues las instituciones educativas visitan la Biblioteca Luis Ángel Arango y recorren los museos del banco.

Benchmarking

Poder conocer las experiencias y los resultados alcanzados por otras instituciones museísticas, es una oportunidad para crear estrategias tanto para el Museo Arqueológico como para otros museos nacionales.

Los museos que hacen parte del *Benchmarking* son los más destacados por su trabajo en la planificación estratégica del *marketing*, y de sus prácticas es posible obtener prometedoras enseñanzas.

Estos museos tienen toda su página web propia donde se encuentra su información; también fue posible saber de ellos a través del Smithsonian Center for Education and Museum Studies (SEMS), la American Association of Museums – Information Center, la asesoría del doctor FERNANDO LÓPEZ BARBOSA, director del programa de Museología de la Facultad de Estudios del Patrimonio Cultural de la Universidad Externado de Colombia y el libro *Estrategias y Marketing de Museos*, de los hermanos KOTLER.

Los Johnson Country Museums (JCM) son un ejemplo de museos pequeños y luchadores ubicados en Kansas. Al principio, la comunidad receptiva no sabía que existían, razón por la cual realizaron una planificación estratégica

con objetivos que apuntaban a mejorar la relación con la comunidad. Actualmente diseñan sus colecciones temporales con narraciones de la vida de personajes de la comunidad y los habitantes donan continuamente artículos de su vida cotidiana con algún valor sentimental que los museos exponen en su exposición “Community Collection Initiative”. De esta forma el museo hace sentir importante a la comunidad y la comunidad al museo; el éxito del museo son sus ideas innovadoras comunitarias, recibe más de 30.000 visitas al año y cuenta con 415 miembros y 100 voluntarios.

La Minnesota Historical Society (MHS) es un complejo museístico con un museo central y 17 lugares históricos en Minnesota. Una vez decidió preguntarse de qué forma le gustaría al público conocer la historia. La MHS cuenta con tres empleados dedicados solamente al estudio de los públicos. Estos realizaron un sondeo que como resultado arrojó un nuevo recorrido diseñado por los entrevistados: el público objetivo no presentaba gusto por los hechos enunciados cronológicamente, tampoco estaba de acuerdo en separar salas de niños y adultos: su investigación le permitió atreverse a realizar cambios radicales.

“Si la exploración mediante una serie de rápidos estudios de visitantes nos permite efectuar pequeños reajustes desde el principio, podemos ahorrarnos revisiones significativas en etapas posteriores. Los estudios de visitantes deberían ser un lubricante en el proceso de desarrollo de exposiciones, más que una evaluación de averías cuando ya se ha realizado el trabajo” (KOTLER, 2001.: 171)

El Field Museum de Chicago es un claro ejemplo de que hay que tomar ventaja de las situaciones coyunturales y del auge de controversias momentáneas para adicionar a su planificación estratégica mezclas de productos explosivos. El Field Museum de Chicago fue el primero en exhibir huesos de dinosaurios justo en el estreno y duración de

la película *Jurassic Park*. cuando terminó la fama del filme crearon dinosaurios tecnológicos, el museo solía hacer sus remodelaciones con orden de prioridad; sin embargo, el diseño del tiranosaurio Rex mecánico más completo del mundo les proporcionó el dinero necesario para la remodelación del resto de la colección.

Así mismo, el Museum of Science and Industry de Chicago en plenos años noventa inauguró una exposición sobre el auge del SIDA, que incluía testimonios audiovisuales de personas afectadas por la enfermedad y el público podía tener el rol de médicos, investigadores y químicos para comprender la enfermedad.

Finalmente, el Museum of Science de Boston (MOS) desarrolló un programa de planificación estratégica que consistía en revisar sus fortalezas, debilidades, y la posición que ocupaban con respecto a su competencia. De la investigación se concluyó que el museo necesitaba una nueva identidad, pues era reconocido solo por las exposiciones temporales y cuando estas terminaban, el público no identificaba otros servicios del museo.

Se dieron a la tarea de crear una imagen que transmitiera permanentemente que el museo no promocionaba las colecciones, sino que eran las colecciones las que promocionaban la imagen y la marca del museo. Actualmente el museo cuenta con 1,7 millones de visitantes al año y el 80% de su financiamiento lo producen ellos mismos, se asociaron con cadenas radiales y cuentan con vallas para publicidad patrocinadas.

“Se dice que la nueva imagen del MOS comunica excelencia, accesibilidad y fiabilidad y marca una diferencia con sus competidores, así mismo tanto el logotipo como el lema, han sido utilizados en todos sus medios de comunicación. Las imágenes de marca son soluciones en las sociedades dominadas por los medios de comunicación, constituyen la

presencia en la mente de las personas” (KOTLER, 2001: 307).

Perfil de los usuarios de la nueva oferta de productos

Siendo el último de los lineamientos estratégicos, el perfil de los usuarios a quienes va dirigido el producto se sustenta en características demográficas del segmento de mercado elegido. La clasificación de los segmentos del plan de mercadeo del Museo Arqueológico fue posible después de la revisión de fuentes bibliográficas, como el Boletín turístico de Bogotá, el Plan de competitividad Turística de Bogotá, Proexport y su investigación del turismo internacional en Colombia y de manera especial el *ranking* de mercados elaborado por el arquitecto JORGE VALENCIA CARO.

Se revisaron también fuentes del DAS y del Viceministerio de Turismo y la investigación hecha por el Fondo de Promoción Turística acerca del Turismo Nacional, llamada “El Turismo Nacional: Destinos y Expectativas”. Todas estas referencias con algo en común: el estudio del comportamiento del mercado turístico extranjero y nacional en la ciudad de Bogotá; de esta forma, los segmentos se establecieron de la siguiente forma:

Turista extranjero

Hombre o mujer de Argentina, Chile, Brasil, Perú, México, Venezuela, Estados Unidos, España y Ecuador, entre 30 y 65 años, empleado o independiente con un nivel económico superior, con un salario mínimo de 2.000 dólares mensuales, se concibe soltero o con pareja, pero sin niños y de clase social media alta o alta; se consideran personas jubiladas solitarias o con pareja.

Turista nacional

Paisas, caleños, costeños, santandereanos, llaneros y opitas. El segmento familiar se

considera importante en este perfil; también se tienen en cuenta los jóvenes y aquellas parejas de adultos sin hijos y los solitarios, familias con adultos de edades promedio entre los 25 y 40 años de edad y niños entre los 5 y 12 años de edad, los jóvenes usuarios entre 18 y 25 años, para los solitarios una edad límite de 50 años. Los jóvenes viajan con sus amigos o en pareja; para todos estos grupos se destacan características como la clase media alta, nivel educativo profesional y ocupaciones entre mandos medios y altos; en el caso de los jóvenes, estudiantes de carreras profesionales o técnicas.

Estudiante de colegio público o privado

Hombre o mujer, bogotano entre cuarto de primaria y séptimo de bachillerato, entre los 9 y 15 años de edad; en cuanto a ingresos, clase social o estratos, no es posible discriminar pues el producto es para todos los colegios de la capital, sin distinción.

Habitante de La Candelaria

Hombres, mujeres y niños individualmente y en familia, jóvenes. Las edades no serán en este caso criterio de segmentación, porque el propósito es que toda la comunidad se sienta partícipe de la institución cultural.

Jóvenes entre los 18 y 25 años son tenidos en cuenta como usuarios y posibles voluntarios del museo, se consideran activos y con ideas emprendedoras.

Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo: “Un acto de Fe por la valorización de la cultura prehispánica”

Una vez finalizada la metodología con los lineamientos estratégicos se da paso a los resultados: la formulación del Plan de Mercadeo que goza de una estructura: objetivos,

estrategias de precio, producto, promoción, distribución, ventas, captación de recursos financieros y gestión cultural. Cuenta con programas de medios para desarrollar cada estrategia, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos específicos y del objetivo general del Plan.

TABLA 1. Relación de objetivos y estrategias del Plan de Mercadeo

Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias
Posicionar el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge como un producto turístico, cultural, educativo y atractivo.	Establecer estrategias basadas en la teoría del <i>Marketing Mix</i> desarrolladas mediante actividades concretas, que mejoren los procesos internos del museo.	Diseñar un portafolio de productos turísticos, educativos y culturales donde se incluya al museo, contribuyendo a la construcción de la oferta de la localidad La Candelaria y la ciudad de Bogotá.
	Contribuir al principio de sostenibilidad turística a través de la modificación de la oferta interna del museo y la creación de los paquetes “Candelaria–MUSA” que dan espacios de participación para la comunidad receptiva del centro histórico.	Diseñar un programa de distribución y ventas que relacione el portafolio de productos que incluye al museo, más las nuevas ofertas del mismo con los usuarios objetivo, mediante canales de distribución adecuados y así mismo asegure alianzas para la comercialización y el incremento en ventas.
	Hacer de la captación de recursos una prioridad, aumentando el limitado capital de trabajo, convirtiendo el Museo en una entidad autosostenible.	Diseñar un programa de comunicación que logre recordación de marca en la mente de los segmentos estudiados y que asegure una transmisión de imagen positiva de la entidad.

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Estrategias</i>
Posicionar el Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge como un producto turístico, cultural, educativo y atractivo.	Ampliar el alcance turístico, educativo y cultural del Museo, agregándole valor por medio del empaquetamiento con otras ofertas culturales de la localidad.	Formular un programa de gestión cultural que identifique las relaciones potenciales del Museo con otras organizaciones culturales a nivel nacional e internacional que aseguren beneficios para la organización.
	Identificar la necesidad de un área de mercadeo, que incentive las actividades planeadas en este plan de mercadeo.	Desarrollar un programa recursivo para captar recursos para el Museo, que incremente sus ingresos hasta conseguir el autosostenimiento.

Programa para un producto diferenciado

El objetivo del programa es completar la oferta interna del museo con propuestas diferenciadoras que lo hagan competitivo frente a la oferta cultural actual y posteriormente empaquetarlo con otras ofertas de la localidad por medio de un portafolio de 8 productos turísticos.

Mejora de la oferta interna del Museo

Para agregar valor a la oferta actual del museo, es posible presentar una serie de actividades que lo hagan atractivo para sus visitantes y especialmente darle participación activa a la localidad, para crear sentido de pertenencia. Estas actividades pueden ser:

Muestras Culinarias Candelarias: un día especial al mes, preferiblemente el domingo, pues es el día de disfrutar en familia; se convoca a la comunidad candelaria para que ofrezca su mejor plato. El apoyo de la alcaldía para difundir la actividad es indispensable. Dentro de los expositores pueden incluirse microempresas

de alimentos que conforman la zona C de la capital, debe haber beneficio para la sociedad de amigos del Museo, donadores y voluntarios.

Música, artes, oficios y teatro: establecer alianzas estratégicas con teatros, artesanías y grupos musicales del centro histórico; de esta forma se le ofrecerá al público la posibilidad de disfrutar además de sus colecciones, de espectáculos en la plazoleta del Museo, celebración de conciertos, lecturas de poesía, conferencias y tal vez firmas de personajes reconocidos.

Organización de eventos: aprovechar la arquitectura colonial y ofrecerla para eventos sociales y empresariales, especialmente recepciones de bodas o cenas románticas y de compromiso.

Cultura Candelaria: convertir el Museo en un espacio de reunión de los líderes de la localidad y crear un consejo asesor que participe en el diseño de colecciones que resalten la relación del Museo con la localidad.

Prestamos intermuseísticos: promover intercambios de piezas representativas de otros museos, que permitan diseñar exposiciones temporales dentro del Museo Arqueológico de mayor interés, proponiendo a la Red Nacional de Museos que el transporte corra por cuenta de los museos más lucrados.

Exposiciones móviles: asociaciones con otros museos de la localidad, como el de Arte Colonial, Siglo XIX, Trajes típicos y de la Independencia, para diseñar exposiciones que puedan trasladarse a puntos estratégicos de la ciudad, como el aeropuerto, centros comerciales y bibliotecas públicas.

Inclusión del Museo a la oferta cultural del centro histórico

Una vez mejorada la oferta interna es posible empaquetar al Museo. Para el diseño de los paquetes fue preciso revisar:

El destino: Bogotá, Colombia – Localidad La Candelaria.

La oferta: compuesta por las facilidades del destino como el transporte aéreo, terrestre, las telecomunicaciones y servicios básicos de acueducto, alcantarillado y energía. También la compone la planta turística: casas de cambio, puntos de información turística, estaciones de policía. Además comprende el inventario de atractivos y recursos turísticos de la localidad La Candelaria, adelantado por el Instituto Distrital de Turismo.

La demanda: compuesta por los segmentos ya identificados a los van dirigidos los productos (turistas extranjeros, nacionales, estudiantes y habitantes de La Candelaria).

Características: el tiempo de los recorridos, el precio y la innovación como elemento diferenciador que lo hace competitivo dentro de la oferta existente, para lo cual fue clave la revisión de la competencia y el *benchmarking*.

De la revisión de los aspectos anteriores se diseñaron los siguientes productos:

Diversión con personajes de la historia y un divertido recorrido por épocas

Productos diseñados para estudiantes de colegios públicos o privados, residentes en Bogotá o nacionales, que cursen entre cuarto y séptimo grado, edades de 9 a 15 años. Recorridos pedagógicos a través de personajes de la vida nacional o por épocas, como precolombina, Colonia, S. XIX, Independencia y Republica. Incluyen narradores orales personificados, teatro callejero, almuerzo (menú infantil) y transporte opcional. Precio: \$25.000 (depende del número de personas). Duración: 8 Horas.

Candelaria de puertas abiertas y la diversidad del patrimonio

Productos diseñados para turistas extranjeros, que viajan solos o en pareja, también para turistas nacionales, jóvenes y adultos; ambos segmentos de clase media alta o alta y profesionales con edades entre 25 y 50 años, consideran la cultura como un motivo agregado a su viaje, valoran la gastronomía y prefieren los recorridos panorámicos. Los recorridos cubren los atractivos obligados a visitar en el Centro Histórico por un turista. Incluyen un encuentro con los habitantes de La Candelaria, almuerzo y transporte opcional. Precio entre \$40.000 y \$100.000 (depende del número de personas) Duración: de 5 y 8 horas, dependiendo del recorrido.

El Centro Histórico en familia y Candelaria Tuya

Productos diseñados para familias nacionales y familias habitantes de la localidad que permiten conocer el Centro Histórico garantizando la diversión de los niños; incluye refrigerio, transporte opcional, cuenteros y talleres familiares. Duración: 5 horas. Precio: \$45.000 (depende del número de personas).

Candelaria con Estilo Joven y El Patrimonio de los Jóvenes

Diseñados para turistas nacionales y extranjeros. Jóvenes de 18 a 30 años, que viajan con sus amigos o su pareja, valoran la gastronomía y la interacción con la cultura del destino. Tienen preferencia por ofertas llamativas, espectáculos culturales y la rumba. Son planificadores y bien informados. Recorridos nocturnos que incluyen habitantes de La Candelaria, cuenteros, bares, partidos de tejo, degustación de chicha y fritanga. Duración: 5 y 8 horas, dependiendo de las inclusiones. Precio: \$100.000 (depende del número de personas e inclusiones).

Programa de Promoción y Comunicación

El objetivo de este programa es dar a conocer a los segmentos elegidos la nueva oferta interna del Museo y los nuevos productos. Aclarando los contenidos de diseño de mensaje que el Museo desea posicionar:

La marca: “Candelaria MUSA” será la que distinga los productos de los otros productos del mercado, Candelaria por la alusión al espacio geográfico muy posicionado y MUSA por ser la marca que ha manejado el museo por años (su sigla no tiene una definición particular).

Slogan: “Un acto de Fe por la valorización de la Cultura prehispánica”.

“Una imagen eficaz funciona como un embudo, que dirige el flujo de atención y hace que los consumidores se inclinen normalmente por un producto u organización concretos siempre que tengan la necesidad” (KOTLER, 2001: 261).

Brevemente algunos medios y actividades para una transmisión de mensaje exitosa:

Herramientas de marketing externo

Publicidad (periódico, televisión, radio, revistas). Diseñar artículos para la sección cultural de *El Tiempo*, con temas de interés como las visitas de personajes famosos al Museo, las actividades innovadoras con la comunidad, importante que las pautas nombren el diseño de nuevos productos turísticos como innovación única del Museo. En televisión, buscar espacios en la franja cultural del Canal Capital o espacios de entretenimiento en los noticieros. Sería interesante proponer un programa en el “Mundo según Pirry”, reconocido por tocar el corazón de los colombianos; “Bravísimo”, del Canal Capital, puede ser otro espacio interesante para los fines de semana. En radio sería ideal atraer el interés

de la W- Radio siempre resaltando los nuevos avances del Museo Arqueológico en cuanto a sus innovaciones.

Otros medios publicitarios, como la actualización de la página de internet con sus nuevas ofertas internas y de empaquetamiento, creación de redes sociales, Facebook, Twitter y espacios de opinión, como blogs interactivos con experiencias de visita.

Diseño de bolsas de papel para la Tienda alusivas a “Candelaria MUSA” así como situar la marca en lugares visibles del Museo como comunicación visual, hojas informativas, folletos, carteleras.

Herramientas de marketing directo

Diseño de una base de datos y una lista de correos electrónicos, en principio con miembros de otras entidades culturales a los cuales exponerles la nueva oferta del Museo arqueológico. Utilizar el *telemarketing* y las visitas puerta a puerta especialmente para grupos empresariales; las empresas deben incluir incentivos de carácter cultural a sus empleados. Hacer uso de las relaciones públicas con una delegación de representantes de la localidad, miembros del Museo y voluntarios, que llamen la atención de los entes gubernamentales y a través de estos conseguir periodistas, críticos y gremios culturales públicos y privados.

Programa de distribución y ventas

Canales de distribución

Presentación del nuevo Museo a los hoteles del Centro Histórico, registrados legalmente en el Registro Nacional de Turismo (RNT). Presentarlo también a las agencias de viajes de la localidad y a aquellas que operan el Centro Histórico. El internet puede ser también canal de distribución a través de publicaciones en el portal turístico de Bogotá y la

página del Viceministerio de Turismo, donde es posible exponer “Candelaria MUSA”.

Programa de ventas

Convocar charlas para docentes de colegios de Bogotá con materiales didácticos; visitas de venta personal a instituciones educativas; diseñar un programa de proyección de ventas con indicadores de número de visitantes; reclutar especialistas en ventas de servicios; crear pases familiares y un programa de descuentos para individuos que hayan visitado con anterioridad el Museo, cupones cambiables en la tienda MUSA; diseño de *tickets* formales para inauguración de exposiciones o eventos especiales fruto de las alianzas estratégicas con teatros, grupos musicales y grupos de artesanías; calcular épocas de incentivo por temporadas que incluyan descuentos o regalos de la tienda y un plan de fidelización de acumulación de puntos por cantidad de entradas, puntos que pueden ser canjeables por publicaciones del Museo.

Fijación de precios

Los precios deben ser diferentes dependiendo de la clasificación de la persona: si hacen parte de la asociación de amigos del Museo o son donadores, estos grupos deben tener trato especial que fomente la afiliación de más personas y la renovación de la membresía. Se deben también evaluar los precios ofrecidos por los distintos canales de distribución; cuando hay interventores que venden un producto propio, los precios deben modificarse para la redistribución de ganancias.

Con respecto a la tarifa actual del Museo para el público en general se considera adecuada; sin embargo, deben adicionar otras posibilidades de precio si incluye almuerzo en el restaurante italiano u onces en el café, puede crearse un paquete más amplio en el que el precio incluya algún objeto de la tienda o alguna publicación.

Programa de gestión cultural

Este programa busca involucrar el Museo en las redes nacionales e internacionales a través de alianzas estratégicas que identifiquen alternativas de desarrollo para la empresa.

ICOM – Colombia: pertenecer a ICOM para aprovechar foros de miembros regionales e internacionales, promoviendo el intercambio de informaciones culturales, aumentando la relación con profesionales del sector y adquiriendo otras publicaciones de organizaciones internacionales, como UNESCO y la Asociación Americana de Museos.

Red Nacional de Museos: llevar a cabo el Plan de Gestión de Colecciones, que incluye revisión de inventarios, catalogación técnica de piezas y control de colecciones con las fichas básicas de Registro Nacional; hacer parte de los seminarios de formación y hacer uso de la base de datos regional de los museos afiliados.

Comité de Acción Educativa y Cultural de Bogotá (CECA): intercambio de experiencias con los museos miembros, ser partícipe con ideas para proyectos educativos del país que incluyan los museos de la ciudad y compartir algunas ideas de *marketing* que les generan éxito.

Crear alianzas estratégicas con las universidades que tienen programas culturales, para incluir el Museo y “Candelaria MUSA” en las actividades académicas de las mismas: Universidad Externado de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Javeriana, Universidad Colegio Mayor Nuestra señora del Rosario y la Universidad de Antioquia.

Crear alianzas estratégicas con entidades como el Ministerio de Cultura; la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte; el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; la Alcaldía

Local de La Candelaria; el Instituto Distrital de Turismo, y la Alcaldía Mayor de Bogotá, que como entes que intervienen de forma directa e indirecta en el desarrollo cultural del país, ofrecen programas que incentivan la promoción cultural, como “Colegios amigos del turismo”, “Recorridos turísticos de patrimonio”, “Escuela Ciudad Escuela – La ciudad como escenario de formación y aprendizaje”, “Lunes de Museo”, “Venga, esta es su ciudad”, “Acérquese, esta es su localidad”, e incentivos económicos con programas como “Bogotá tiene talento” y las convocatorias públicas de patrimonio.

Programa de captación de recursos

El objetivo de este último programa es exponer propuestas que le ayuden a la entidad a captar recursos por sus propios medios.

“Amigos MUSA”: lo primero es definir las categorías de amigos que se pueden concebir, establecer una cuota mensual para cada categoría y los beneficios que otorgará la entidad de acuerdo con la categoría “Amigo MUSA”. Es preciso el diseño de una campaña de captación de “Amigos” valiéndose de medios de comunicación. Pueden usar la base de datos del Museo Nacional, y una vez conformados deben reunirse mensualmente para aportar a la renovación constante de la oferta del Museo. Los amigos MUSA deben ser miembros activos de la entidad.

Donadores y patrocinadores: seleccionar donadores y patrocinadores potenciales, que serán invitados a conocer la nueva propuesta del Museo y harán recorridos “Candelaria – MUSA”, teniendo en cuenta que empresas de reconocimiento están obligadas a otorgar un porcentaje de sus utilidades a servicio social. El ideal es competir por este apoyo, haciéndoles entender la necesidad de su aporte, y una vez convencidos se fijarán los montos y tipos de donación y la periodicidad, y de acuerdo con esto se segmentarán por grupos. Habrá

algunos donadores más importantes que otros, de acuerdo con el monto y calidad de sus donaciones. Se realizarán eventos de reconocimiento público y placas de agradecimiento.

Voluntarios: el Museo puede diseñar un programa de voluntariado, dirigido especialmente a jóvenes candelarios y de carreras afines a la cultura, sin dejar de lado todos los jóvenes obligados a prestar servicio social al terminar su bachillerato. Debe haber esfuerzos en el reclutamiento de voluntarios e incremento en el interés de estos por el desarrollo de trabajos de investigación que aporten al Museo. Como voluntarios deben tener beneficios en las actividades del Museo y ejercer funciones claras en sus áreas.

Conclusiones

El Plan de Mercadeo complementa la oferta actual del Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge y propone un portafolio de productos turísticos, culturales con componentes educativos que le agregan valor al Museo y lo insertan dentro de la oferta cultural de la localidad y de la ciudad.

El Plan de Mercadeo prioriza la segmentación como criterio de éxito para la planificación del *marketing*, aclara el contenido de diseño de imagen y marca, define canales de distribución y propone estrategias para la consolidación de ventas, relaciona al Museo con entes nacionales e internacionales y, finalmente, brinda alternativas de financiación propia a la entidad.

Antes los museos se preocupaban solo por sus colecciones; actualmente deben ver al usuario como la razón por la cual pueden mantenerse en el mercado; es así que se hace urgente el diseño de experiencias museográficas, guiones creativos y la renovación constante de colecciones.

El museo debe implementar un área de *marketing* dedicada a la elaboración y ejecución de planes de mercadeo, que aseguren su posicionamiento. Esta área no debe olvidar la importancia del estudio de los públicos, lo cual garantiza un buen diseño de productos y un buen *marketing* táctico acorde con lo postulado.

La importancia del desarrollo de trabajos de investigación que permita actualizar de forma continua y novedosa la oferta en el MUSA, es fundamental para mantener una organización a la vanguardia que contribuya así mismo a la oferta local y de la ciudad de Bogotá.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá (septiembre 2008). *Plan de Desarrollo Local Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas, de La Candelaria, 2009-2012 "Bogotá Positiva Para Vivir Mejor: Candelaria Turística, Humana e Incluyente"*. Bogotá D.C.: Alcaldía mayor de Bogotá.

Banco de la República. *Museo del Oro y Museos de Bogotá*. Disponible en http://www.banrep.gov.co/museo/esp/inf_mision.htm. Consultado en agosto de 2012.

Cámara de Comercio de Bogotá (Julio 2007). *Perfil Económico y empresarial; Localidad La Candelaria*. Bogotá D.C.: Cámara de Comercio de Bogotá.

CHAM KIM, W. y MAUBORGNE RENÉE (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. 19 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Consejo Internacional de Museos. *What is ICOM, The world Museum Community*. Disponible en <http://icom.museum/natcom/colombia.html>. Consultado en agosto de 2012.

Instituto Distrital de Cultural y Turismo. *Plan de Competitividad Turística de Bogotá 2015*. Bogotá D.C.

KOTLER PHILIP y KOTLER NEIL (2001). *Estrategias y Marketing de Museos*. 1 ed. España: Ariel.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dirección General de Turismo. Ministerio de Desarrollo Económico (2007). *Política de competitividad, mercadeo y promoción turística de Colombia*. Bogotá D.C.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ministerio de Cultura. (1997). *Ley 397 de 1997. Ley General de Cultura*. Bogotá D.C.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ministerio de Cultura (septiembre de 2007). *Política de Turismo Cultural Identidad y Desarrollo Competitivo del Patrimonio*. Bogotá D.C.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Viceministerio de Turismo (mayo de 2008). *Política Nacional de Turismo, Plan Sectorial de Turismo 2008-2010, Colombia destino turístico de clase mundial*. Bogotá D.C.

Ministerio de Educación Nacional (1994). *Ley 115 de 1994; Ley General de Educación*. Bogotá D.C.

Ministerio de Cultura. *Informe del Sistema Nacional de Cultura Colombia*. Disponible en <http://www.oei.es/cultura2/colombia/08c.htm>. Consultado en agosto de 2012.

Museo Arqueológico Casa del Marqués de San Jorge. *Sobre el Museo. Reseña*. Disponible en <http://www.museoarqueologico.com/museo/index.php>. Consultado en agosto de 2012.

Proexport Colombia (febrero de 2008). *El Turismo Receptivo Colombiano en el marco de la crisis, Informe de Turismo OEI. Informe del sistema Na-*

cional de Cultura-Colombia, Museos. Disponible en <http://www.oei.es/cultura2/colombia/08c.htm>. Consultado en septiembre de 2011.

Secretaría de Cultura Recreación y Deporte. *Programas de Patrimonio*. Disponible en <http://>

www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/206#4. Consultado en agosto de 2012.

Universidad de Barcelona. *Turismo Cultural*. Disponible en http://www.gestioncultural.org/gc/private/analisisSectoriales/pdf/LBonet_Reflexion.pdf. Consultado en septiembre de 2011.