

# Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria: Estudio de caso sobre el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social<sup>1</sup>

Management of the Marketing Mix of services in a memorial museum: Case Study of “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social” (LUM)

---



**Esmeralda Marvi Tena Mucha**

esmeralda.tena@pucp.pe

Licenciada en Gestión Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú



**Luz Ancori Torobeo**

luz.ancori@pucp.pe

Licenciada en Gestión Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú



**Miluska Núñez de la Torre Núñez**

silva.luis@pucp.pe

Licenciada en Gestión Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú

---

## Resumen

El presente estudio se enfoca en conocer la forma en la cual el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM) gestiona cada uno de los elementos del marketing mix en el primer trimestre del 2017. A nivel metodológico, la investigación tuvo un enfoque mixto, un alcance exploratorio- descriptivo recogiendo información a través de observaciones in situ del museo y entrevistas al staff administrativo. El análisis fue estructurado en función de cada uno de los elementos del marketing mix. La información de las entrevistas al staff mostró que el LUM no cuenta con estrategias reflejadas en un plan de marketing, aunque sí realiza actividades para llegar a su público objetivo. Se identificó que diversas iniciativas poseen retrasos en su ejecución

por cuestiones burocráticas. Asimismo, las observaciones efectuadas revelaron que, en su mayoría, el LUM cumple con los benchmarks<sup>2</sup> establecidos. Finalmente, se proponen recomendaciones para mejorar la gestión del marketing mix: la definición de un plan que especifique las estrategias y tácticas específicas de marketing relacionadas con las diferentes Ps, incluyendo aquellas vinculadas a la optimización de la señalética interna y externa, la mejora de las descripciones de la exhibición, y la diversificación de las actividades adicionales, entre otras.

**Palabras Clave:** Elementos del marketing mix, museos, museos de memoria, marketing mix de servicios

---

## Abstract

The present study focuses on knowing how “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social” (LUM) manages each of the elements of the marketing mix in the first quarter of 2017. At the methodological level, the research had a mixed approach, an exploratory-descriptive scope, gathering information through on-site observations of the museum and interviews with the administrative staff. The analysis was structured according to each of the elements of the marketing mix. The information from the staff interviews showed that the LUM does not have strategies reflected in a marketing plan, although it does carry out activities to reach its target audience. It was identified that several initiatives have delays in their execution due to bureaucratic issues. Likewise, the observations revealed that, for the most part, the LUM complies with the established benchmarks. Finally, recommendations are proposed to improve the management of the marketing mix: the definition of a plan that specifies marketing strategies and tactics related to the different Ps, including those linked to the optimization of internal and external signage, the improvement of the descriptions of the exhibition, and the diversification of additional activities, among others.

**Keywords:** Marketing mix elements, museums, memory museum services marketing mix

---

## Introducción

En la actualidad, se observa una creciente importancia del marketing en organizaciones culturales en general y en museos en particular. A pesar de tener una naturaleza no lucrativa, estas organizaciones desarrollan diversas actividades de marketing orientadas a satisfacer adecuadamente a sus visitantes. En esa perspectiva, el enfoque del marketing mix es particularmente valioso para comprender y dinamizar la gestión de la Plaza, Presencia física, Promoción, Producto, Procesos, Personas y Precio en los museos.

Los museos de memoria son espacios que buscan retratar episodios de violencia surgidos en el pasado, con el propósito de crear una conciencia colectiva en la ciuda-

---

<sup>1</sup> Este artículo ha sido elaborado en base al trabajo de investigación realizado por las autoras para optar por la licenciatura en Gestión Empresarial en la PUCP, titulado Gestión del marketing mix de servicios en un museo de memoria: estudio de caso sobre el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social.

<sup>2</sup> Puntos de referencia y/o parámetros establecidos a partir de la revisión de otros servicios de similar naturaleza.

## Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria

danía. Para ello, su gestión está orientada en atraer a la mayor cantidad de personas y promover dicha reflexión en las mismas. Si bien existen algunas investigaciones que abordan como objeto de estudio a este tipo de museos, estas suelen tener una mirada especializada de disciplinas como la arquitectura, la sociología y la psicología. Son escasos los estudios que se enfocan en estas organizaciones desde la mirada del marketing mix, y no existe literatura centrada en su aplicación en museos de memoria.

### **“El enfoque del marketing mix es particularmente valioso para comprender y dinamizar la gestión de la Plaza, Presencia física, Promoción, Producto, Procesos, Personas y Precio en los museos”.**

Lobos (2006) señala que es necesario que un museo sepa comunicar de manera adecuada los beneficios que brinda al público visitante y a la sociedad en su conjunto. Para ello, es importante que los museos tengan un adecuado entendimiento del público, en especial de sus necesidades y expectativas. Esto es fundamental para poder acercarse al público al cual se dirigen. El marketing mix expresa esa preocupación. En ese sentido, esta investigación busca conocer cómo un museo de memoria gestiona los elementos del marketing mix de servicios con el fin de acercarse de manera adecuada a su público.

En el Perú existen muy pocos museos de la memoria, de los cuales solo uno está ubicado en Lima: el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM). Fue creado el 17 de diciembre del 2015 y se ubica en el distrito de Miraflores. Asimismo, se encuentra adscrito al Viceministerio de

Interculturalidad. Actualmente mantiene un enfoque plural y acoge la diversidad de voces y rostros que experimentaron la violencia durante 1980 y 2000. A pesar de su importancia, ha sido poco estudiado, por lo que es necesario investigar sobre la forma en que se gestiona el marketing mix.

### **Problemática y objetivo de la investigación**

Los museos se han visto en la necesidad de llevar a cabo estrategias y actividades de marketing a fin de promover sus actividades, proporcionar servicios y satisfacer las necesidades de su público. En ese sentido el marketing ha dejado de ser una opción para los museos, convirtiéndose en una herramienta necesaria e indispensable para ellos (Rentschler, Hede & Ramsey, 2004).

Webster (1992) y Kotler y Kotler (2001) señalan que el marketing de servicios<sup>3</sup> juega un rol importante dentro de la gestión museística y la satisfacción del público visitante, debiendo ser parte fundamental de su gestión.

La gestión del marketing de servicios se relaciona con la baja afluencia de visitantes que ha presentado el LUM en su primer año: 38,140 personas correspondientes al 0.39% de la población de Lima (LUM, 2017), por debajo del promedio de visitantes del primer año de otros museos de memoria de Latinoamérica: la asistencia fue de 318,502 personas en la ciudad de México (MYT, 2017), correspondientes al 1.8% de su población, y 128,993 personas en Santiago de Chile (Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, 2012), correspondientes al 1.8% de su población. Si bien la gestión del marketing actual no es el único factor que se asocia con la poca afluencia al lugar, Sanguinetti (2001) señala que es un factor que forma parte importante de dicho problema, estando estrechamente relacionado con la consolidación de la audiencia y su concurrencia frecuente.

De esta manera, considerando la importancia del marketing mix en este tipo de organizaciones culturales (Colbert & Cuadrado, 2003), la falta de investigaciones al respecto en los museos de memoria, y la necesidad del LUM de desarrollar estrategias y tácticas que fomenten el flujo de visitantes, se considera pertinente efectuar un estudio que comprenda cómo se viene gestionando cada uno de los elementos de la mezcla de marketing.

## Marco teórico

### 1. Museos de Memoria

Para el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), un museo es una organización “de carácter permanente y no lucrativa al servicio de la sociedad y su desarrollo (...) que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute” (2007, p. 1). Dentro de los museos existe un tipo específico denominado museo, lugar o espacio de memoria. Estos museos se caracterizan por presentar contenidos dedicados a difundir la historia de un tema, territorio o ayudar a que la gente comprenda determinados sucesos históricos de gran relevancia para la sociedad. Así, tienen una orientación crítica y reflexiva sobre las situaciones presentadas. En esa línea, “los lugares de memoria contribuyen a la reflexión y educación sobre los derechos humanos y refuerzan los valores democráticos” (Brodsky, 2015, p. 149).

Palacios y Rodríguez (2013) definen a los museos de memoria como lugares que rememoran hechos conflictivos y procesos políticos y sociales de la historia, que encarnan diferentes recuerdos para los ciudadanos. Por su parte, Nora (1998) los define como espacios que sintetizan diversas representaciones sobre la memoria, mostrando una realidad simbólica. No se centran únicamente en presentar la historia, sino que permite la preservación y

estabilización de la memoria colectiva, convirtiéndose en núcleos de relevancia social (Palacios & Rodríguez, 2013).

**“Los museos se han visto en la necesidad de llevar a cabo estrategias y actividades de marketing a fin de promover sus servicios y satisfacer las necesidades de su público”.**

### 2. Marketing Mix

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), el marketing mix incluye tácticas y programas que apoyan las estrategias de producto, precio, distribución y comunicaciones de marketing, así como aquellas vinculadas con los procesos, presencia física y personas (estos tres últimos están relacionados con la prestación de servicios). El marketing mix se enmarca dentro del marketing operativo, siendo este último el encargado de cumplir los objetivos ya trazados, funcionando como brazo comercial de la empresa (Sainz de Vicuña, 2015). La mezcla de marketing es clave para mejorar el producto o servicio al cliente. En ese sentido, “puede utilizarse para mejorar la calidad del servicio al cliente en términos de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (Islam, Yi-Feng, Yu-Jia, & Cheng-Se, 2013, p.81). Todos estos elementos contribuyen a mejorar la satisfacción del cliente respecto de la calidad del producto o servicio.

A continuación, se presentarán los conceptos de las Ps del marketing mix de servicios.

---

<sup>3</sup> Actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de productos (intangibles, perecederos e inseparables).

## Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria

En primer lugar, el propósito de una estrategia de Plaza es facilitar el proceso de adquisición de un producto u obtener información del servicio de manera más directa. Esta estrategia busca colocar al producto o servicio en una zona estratégica que sea accesible al consumidor (Soriano, 1989). Habría que decir también que “en el contexto del museo, la distribución consiste en la transferencia de un servicio al consumidor objetivo de manera eficaz” (Kotler & Kotler, 1998, p.323).

**“Para atraer y retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención al diseño de sus procesos, monitoreándolos mediante sistemas, redes sociales y encuestas de satisfacción del cliente, apostando por la sistematización del marketing”.**

Para Pearson (2014), una buena ubicación es crítica para poder llegar al público objetivo. Esta idea es apoyada por Lovelock y Wirtz (2015), quienes mencionan que las organizaciones deben asegurar que el público pueda acceder fácilmente a los servicios ofertados. Una innovación de las organizaciones proveedoras de servicios es tener pequeños locales distribuidos con el objetivo de alcanzar una mayor cobertura geográfica, mediante exhibiciones itinerantes. Para ofrecer un servicio a un público objetivo más amplio, estas organizaciones alquilan espacios de empresas relacionadas a la organización (Lovelock & Wirtz, 2015). Es importante también el horario y días de atención, ya que los servicios deben proveerse cuando sea más conveniente para los clientes (Fernández & Bajac, 2004). Si bien la locación de la organización puede ser de difícil acceso, la organización puede

utilizar herramientas que promuevan la visibilidad de señales direccionales. McLean (1997) enfatiza esta variable ya que los usuarios potenciales necesitan saber cómo encontrar al museo.

La Presencia Física tiene como rol primordial brindar un servicio de calidad mediante el aspecto perceptivo y sensorial. En torno a ello, Booms y Bitner (1981) entienden este elemento en términos de los aspectos sensoriales que encontramos en el lugar donde se ofrece el servicio.

Dentro de un museo, la distribución de los ambientes, la presencia de señalización interna, los niveles de temperatura, luminosidad, ruido, la facilidad del flujo en el recorrido, así como la presencia de zonas de descanso, son variables que deben ser tomadas en cuenta, dado que desempeñan un rol importante en la valoración que tendrá el visitante del museo. Todas las variables que involucran este elemento, contribuyen a que los visitantes se sientan cómodos, atraídos y complacidos con la experiencia que les brinda el museo; siendo un elemento que genera emociones, sensaciones y que complementa el servicio brindado con miras a examinar la satisfacción de sus visitantes.

Las funciones que se le atribuyen a la Promoción incluyen dar a conocer un producto o servicio; informar al público sobre ciertos atributos o promociones; y recordar, educar, concientizar y, sobre todo, persuadir a que este se anime a comprar o experimentar lo que una organización ofrezca (Pérez, 2004). En el caso de los museos, Caerols, Viñarás y González (2017), señalan que las estrategias de promoción han dejado de ser ajenas a estas instituciones, siendo parte estratégica de su gestión. Esto se sustenta debido a que con una fuerte identidad de marca, los museos son capaces de promover sus diferentes productos (exhibiciones, actividades complementarias) de manera adecuada, siendo importante que estos desarrollen programas de promoción.

El programa de promoción puede estar compuesto de publicidad a través de canales masivos como son la radio y televisión. Asimismo, la presencia de flyers y merchandising promueven el efecto de recordación del lugar y, por último, la interacción con el público mediante redes sociales. Para ello, los museos deben entender que las redes sociales serán una herramienta de promoción óptima, siempre y cuando sean explotadas en su máxima expresión, permitiendo interactuar con el público y construyendo un vínculo emocional con sus seguidores.

Diversos autores consideran al Producto como uno de los elementos más importantes de la mezcla de marketing. En la presente investigación resulta más pertinente el concepto de servicio, el cual alude a una actividad o ventaja dada por una parte hacia otra, básicamente intangible y que no involucra transferencia de propiedad (Kotler & Armstrong, 2007). En un museo, lo que el público busca en el servicio es la satisfacción de su necesidad. Para ello, es necesario identificar las necesidades de los visitantes y sus niveles de satisfacción con las experiencias generadas, a través de distintas herramientas de recolección de información (Kotler, Kotler & Kotler, 2008).

Es importante destacar el rol que cumplen las descripciones de los objetos y piezas exhibidas. De acuerdo con McLean (1997), los museos deberían tener la buena práctica de personalizar las exhibiciones mediante etiquetas, es decir, descripciones que comprendan el contexto del objeto mostrado. Otro aspecto importante se refiere a las actividades adicionales gestionadas por el museo. Para McLean (1997), "el programa de eventos y actividades que un museo puede organizar es limitado solo por el staff del museo y los objetivos organizacionales" (p. 118).

Para Mayorga y Araujo (2014), los Procesos de una organización se definen correctamente si se identifica adecuadamente el

flujo de actividades vinculadas con la experiencia del público, ya que de esta manera permitirán lograr la fidelización del cliente. Ellos son una parte fundamental en el diseño de toda organización. Por ello, para atraer y retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención al diseño de sus procesos, monitoreándolos mediante sistemas, redes sociales y encuestas de satisfacción del cliente, apostando por la sistematización del marketing. Este último implica procesar el feedback del público para convertirlos en acciones de mejora continua, de esta manera, se podrá alcanzar una alta calidad de servicio que satisfaga y fidelice al visitante.

Para Morillo (2008), los trabajadores influyen sobre la percepción del cliente pues, "la apariencia de las personas, sus actitudes, experiencias y comportamientos durante los momentos de encuentro o de interacción con el cliente, inciden marcadamente en la prestación del servicio" (p. 68). Según Booms y Bitner (1981), uno de los problemas que los profesionales y especialistas del marketing han tenido es seleccionar a los mejores empleados con el fin de asegurar que presten un servicio de calidad, creando y manteniendo una relación positiva con los clientes.

En torno a la capacidad de los trabajadores por atender a los requerimientos del público, el ICOM y UNESCO (2007) consideran importante que el personal sea estimulado a responder con honestidad y respeto ante dichos requerimientos y que cuenten con poder de decisión al buscar soluciones. También conviene enfatizar la presencia de guías dentro de los museos. Licontti y Pellegrini (2015), los definen como los mediadores existentes entre los contenidos presentes en las salas y el público que los visita, siendo su función principal, interpretar la historia de manera articulada y clara.

El Precio es el valor monetario que se establece por la elaboración de un determinado bien o servicio, el cual

## Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria

ofrece una utilidad para quien lo acepta. Así, “el precio conecta el producto al valor ubicado en el producto por el usuario potencial. Habilita al potencial usuario a hacer comparaciones entre alternativas, particularmente si son alternativas separadas” (McLean, 1997, p.157). El ofrecimiento de un precio cero (entrada libre) al público puede ser beneficioso para atraer más visitantes a la organización. De igual manera, algunos factores como el transporte o gastos previos a la visita, podrían evitar que el factor Precio de entrada sea el único determinante para acudir a estas organizaciones (Frey & Steiner, 2010).

En cuanto a las entrevistas en profundidad, la información más relevante del staff correspondiente a cada variable fue incorporada en la matriz de resultados. En el caso de las observaciones, la información recolectada en las guías de observación fue analizada reportando los hallazgos obtenidos y contrastándolos con el benchmark identificado, por cada una de las variables. Dicho benchmark se obtuvo a partir de las observaciones de museos de memoria comparables a nivel internacional y literatura teórica pertinente. La síntesis de los resultados, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se aprecian en el siguiente apartado.

### Metodología

La presente investigación fue desarrollada bajo un enfoque mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo. La dimensión cualitativa involucró la aplicación de técnicas de recolección de información como las entrevistas a profundidad a directivos y personal del LUM. La cuantitativa consistió en la realización de observaciones estructuradas para diagnosticar la situación del museo. El alcance fue exploratorio, por la ausencia de estudios del marketing mix aplicados en museos de memoria, y descriptivo por comprender el punto de vista de los representantes de la organización y observar sus características distintivas.

### Resultados

La siguiente tabla resume los resultados más relevantes encontrados a través de entrevistas y observaciones<sup>4</sup>. En el caso de las entrevistas, se indica la existencia o no de tácticas para la variable, como también avances y limitaciones de la misma. Para las observaciones, se señala el resultado, comparándolo con el benchmark respectivo.

<sup>4</sup> La investigación original, Gestión del marketing mix de servicios en un museo de memoria: estudio de caso sobre el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social, CONTIENE la totalidad de las variables identificadas para las 7 Ps del marketing mix.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Plaza	Accesibilidad a la ubicación del sitio.	El LUM considera que esta variable es una limitante, ya que el público no sabe cuál es la ubicación del ingreso peatonal y vehicular del LUM.	El LUM está ubicado en un lugar con baja visibilidad exterior y difícil acceso a los visitantes. No cumple con el benchmark establecido de cuatro paraderos cada 500m a la redonda.
	Visibilidad de señales direccionales.	El LUM no cuenta con tácticas definidas sobre esta variable ya que tiene limitaciones en su presupuesto. Además, no cuenta con permiso de la Municipalidad de Lima para colocar señalética externa.	El LUM no cuenta con señalética externa que guíe a los visitantes, por lo que no cumple con el benchmark establecido de al menos 2 señales externas.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Plaza	Exhibiciones itinerantes.	Si bien el LUM cuenta con tácticas relacionadas con esta variable, ya que realizó exposiciones itinerantes en el interior del país. Por el momento no han desarrollado un plan articulado sobre las exhibiciones itinerantes.	Esta variable no cuenta con observación.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Presencia Física	Distribución de los ambientes.	Los ambientes del LUM fueron creados previamente a la elaboración del guión museográfico. Por lo que se tuvo que adecuar el guión de manera cronológica a los ambientes.	Esta variable no cuenta con observación.
	Presencia de señalización interna.	Esta variable no cuenta con entrevista.	Se observó que el LUM no cuenta con un mapa de ubicación de las exposiciones del museo y no cuenta con señalética interna, por lo que el visitante no puede orientarse adecuadamente. Por esto, no cumple con el estándar establecido. No obstante, sí se encontró señalética de evacuación, de aforo y de seguridad.
	Disponibilidad de zonas de descanso.	Debido a que la muestra es extensa, el LUM ha ido adecuando espacios dentro del museo para que el público pueda relajarse y pueda utilizarlos como puntos de reunión para los visitantes.	El LUM cuenta con tres salas orientadas al descanso, además de la explanada ubicada al aire libre y con sitios a la disposición de los visitantes, cumpliendo así con el benchmark establecido.
	Concentración del ruido.	El LUM no cuenta con tácticas relacionadas a esta variable. Además que la única sala del tercer piso no está insonorizada, por lo que esta representa un problema para ellos.	De las 14 salas que posee el LUM, tres de ellas no cumplen con el benchmark establecido de 62 decibeles, siendo la sala del tercer piso la única identificada por el staff.
	Recorrido del espacio.	Si bien el LUM no cuenta con tácticas relacionadas a esta variable, se considera hacer más accesible el museo para personas con discapacidad visual y acústica.	Esta variable no cuenta con observación.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Promoción	Entrega de souvenirs.	Los souvenirs del LUM están orientados principalmente a los estudiantes con el fin de reforzar su imagen institucional y atraer más visitantes. No obstante, debido a su presupuesto limitado la entrega de estos souvenirs ha disminuido en los últimos meses.	Esta variable no cuenta con observación.



## Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Promoción	Uso de redes sociales.	El staff del LUM ha invertido un gran esfuerzo en la gestión de sus redes sociales, ya que utilizando medios digitales pueden llegar a su público objetivo con un presupuesto limitado. Además que la respuesta del público fue mayor a la esperada sobre todo en Facebook.	La red social con mayor respuesta del LUM es Facebook, ya que la mayoría de sus publicaciones tienen 100 likes mientras que en otras redes sociales como Twitter e Instagram, la respuesta del público es menor.
	Atractividad del nombre y logotipo del museo.	El nombre del museo nació con la intención de recalcar la propuesta del LUM. Asimismo, el logo utilizado por el museo es la abreviatura de su nombre, LUM, ya que se busca que el público recuerde el lugar con el nombre de LUM.	El LUM cuenta con un isotipo definido con el objetivo de ser congruente con su oferta de valor, es decir, con el mensaje que desea transmitir a través del guión museográfico. Cumpliendo con el benchmark establecido.
	Relaciones públicas.	EL LUM ha decidido entablar relaciones con otros museos de memoria latinoamericanos para generar relaciones interinstitucionales que le permita intercambiar información y compartir experiencias. Asimismo, el LUM planea desarrollar relaciones con centros culturales, municipales y centros educativos nacionales.	Esta variable no cuenta con observación.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Producto	Generación de reflexión.	El Staff entrevistado reveló que su principal táctica para generar reflexión es transmitir testimonios reales de víctimas del periodo de violencia a través del uso de tecnología para lograr una mayor conexión emocional con el público.	Esta variable no cuenta con observación.
	Atractividad de actividades adicionales.	El staff del LUM busca incorporar temas de tolerancia e inclusión social en los talleres, conferencias y ciclos de cine que ofrece al público visitante. Asimismo, las actividades adicionales están en función de la carrera y la edad del público visitante.	Esta variable no cuenta con observación.
	Descripción de piezas en otro idioma.	El LUM no cuenta con la descripción de piezas en otro idioma debido a que esto podría recargar la muestra. Por lo que ellos consideran como una opción tener cartillas en inglés para que los visitantes extranjeros puedan comprender la muestra.	En la observación se pudo ver que el LUM tiene las descripciones de cada pieza del museo. Sin embargo, no cuenta con descripciones en otro idioma no cumpliendo así el benchmark establecido.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Procesos	Presencia del libro de reclamaciones.	Los directivos del LUM mencionaron que si bien cumplen con la normativa de contar con un libro de reclamaciones, ellos no lo administran directamente, siendo los reclamos dirigidos al Ministerio de Cultura (MINCUL).	Cuentan con un libro de reclamaciones virtual, no físico. Además, su administración directa por parte del MINCUL posee un problema grave al no diferenciar los reclamos y/o sugerencias hacia el LUM frente a otras instituciones administradas por el Ministerio.
	Sencillez en el uso de equipos audiovisuales.	El LUM optó por tener equipos audiovisuales en su muestra como un mecanismo de acercamiento a los jóvenes. Consideran que no existe ninguna dificultad con ellos y más bien brindan un medio de mayor sensibilización con el público.	Gran parte de la muestra está constituida por equipos audiovisuales, los cuales poseen reproducción automática. El problema al no poder ser manipulados por los visitantes es que ciertos testimonios no puedan ser escuchados en su totalidad.
	Facilidad de ingreso y salida del museo.	El LUM ha definido un proceso de entrada y salida a sus instalaciones, el cual consta de la revisión de los objetos personales de los visitantes y del registro de sus datos. El primero de ellos para verificar el tipo de materiales con los que ingresan y el segundo para mantener una base de datos de seguimiento.	Durante los momentos de alta afluencia, el proceso de ingreso y salida puede generar largas colas, considerando que solo hay una persona que revisa los objetos personales y otra que toma nota de los datos de los visitantes en la recepción.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Personas	Capacidad de los empleados para atender a los requerimientos del público.	El LUM impulsa la autonomía de su personal para responder a los requerimientos del público, siempre yendo acorde a los valores impartidos por la institución.	El LUM no posee medidas de evaluación que verifiquen el correcto trato ni comportamiento de sus colaboradores, teniendo nula constancia que estos actúen según lo señalado.
	Presencia de guías durante la visita del público.	Nunca se contempló la inclusión de guías, pues consideran que estos podrían interferir en la reflexión autónoma de cada uno de los visitantes.	El LUM no cuenta con guías profesionales de manera regular, pero sí con guiado dictado por los practicantes para pequeños grupos (escolares, extranjeros). Esto último se brinda con cita previa y sobre aspectos en específico, es decir, no abarca toda la muestra.

Elemento	Variable	Entrevistas	Observaciones
Precio	Precio de entrada al museo	Los directivos mencionaron que su estrategia de precio cero se dio como una medida de poder atraer a mayor cantidad de personas, lo cual no afecta el cumplimiento de sus obligaciones financieras debido al presupuesto otorgado por el MINCUL.	El LUM no cobra por entrar a sus instalaciones a presenciar la muestra permanente y temporal, ni para las actividades adicionales que realiza como son los ciclos de cine, obras de teatro, entre otros.

## Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria

### Conclusiones

Respecto al elemento Plaza, la falta de señalización externa dificulta que los visitantes puedan acceder de manera rápida al local, sea en forma peatonal o vehicular. Esta variable termina siendo la principal dificultad del LUM en torno a la accesibilidad al museo, por lo que debería ser mejor gestionada por los directivos del recinto. No obstante, un aspecto positivo en torno a este elemento es el adecuado desempeño que el LUM ha mostrado en la realización de muestras itinerantes en el interior del país, táctica que debería seguir siendo impulsada dado su propósito inclusivo.

Con relación al elemento de Presencia física, el museo ha venido trabajando adecuadamente en la infraestructura y distribución de los espacios, el recorrido establecido, la luminosidad y el uso de colores saturados. Estas variables contribuyen a optimizar la experiencia de los visitantes en la muestra, obteniendo un orden cronológico, vistoso y fácil de recorrer. Sin embargo, la escasez de señales direccionales al interior, conlleva que el hilo conductor del guión museográfico se rompa, existiendo distorsiones en el orden que se sigue la muestra.

En torno al elemento de Promoción, se concibe que el LUM debería darle una mirada distinta a la forma en como dirige esta variable. Por un lado, no considerarla únicamente como un medio de atracción de nuevos públicos, la cual realiza esporádicamente, sino como una estrategia de recordación y fidelización del público. Por otro lado, se aprecia el esfuerzo del LUM por posicionar su nombre y logotipo en la mente de su público y el gran énfasis que le otorga al uso de las redes sociales para promocionar e informar sobre sus actividades semanales.

Respecto al elemento Producto, las diversas actividades adicionales que

complementan la muestra y que están enfocadas en distintos temas, preferencias y puestas en escena, permiten el acercamiento a distintos tipos de público. Cabe resaltar, que así como el LUM se dedica a diversificar su muestra y orientarse a distintos públicos, también es necesario que la adecúe a los visitantes extranjeros. La inexistencia de descripciones en otro idioma y/o la imposibilidad de designar guías en inglés pueden ser un factor que impida impartir los valores que el LUM busca dar a conocer a todas las personas.

Con relación al elemento Procesos, se requieren esfuerzos importantes para el apropiado mantenimiento de los equipos y objetos exhibidos, encontrándose equipos que eventualmente dejan de funcionar o elementos de la muestra que no están en estado totalmente óptimo. En torno al registro de quejas, al no estar dirigidas directamente al museo, dificultan el aprovechamiento de esa información para iniciar las mejoras oportunas. Así mismo, los procedimientos de ingreso y salida de los visitantes carecen de un apropiado monitoreo y podrían causar eventuales molestias cuando el flujo de visitantes sea mayor al actual.

En cuanto al elemento Personas, el LUM sabe que los visitantes valoran la cortesía en la atención, lo cual impulsa al museo en capacitar a su personal en torno a los valores de respeto, tolerancia y buen trato. Sin embargo, es necesario que este cuente con mecanismos apropiados para monitorear dicha atención. De igual manera, el museo debería priorizar un servicio apropiado de guías acorde con las demandas de los visitantes.

En torno al elemento Precio, este no está siendo gestionado directamente por la institución, sino más bien se está cumpliendo una disposición del Ministerio de Cultura. La imposición de un precio cero es una medida para hacer más

conocido y concurrido el lugar, por lo que se espera que en un futuro esta pueda cambiar. Asimismo, pese a su limitado financiamiento y dependencia al pliego presupuestario del Ministerio de Cultura, el LUM no desarrolla tácticas para recibir donaciones ni obtener ingresos propios por merchandising, siendo una futura fuente de ingresos para el museo.

## Recomendaciones

Como recomendación general, el LUM debe desarrollar un plan estratégico que incorpore los siete elementos del marketing mix. Asimismo, debe incorporar objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalmente delimitados.

De manera detallada, el LUM debería incorporar un croquis virtual didáctico que utilice aplicativos ya existentes para explicar al público cómo llegar al recinto; especificando las líneas de transporte público específicas. Asimismo, se podrían hacer cortos videos con influencers que detallen cómo llegar al LUM, de manera peatonal o en vehículo propio y que sean expuestos en redes sociales como Facebook e Instagram. También se puede establecer convenios con universidades para el despliegue de muestras itinerantes y actividades adicionales que promuevan los temas tratados en la propuesta de valor del LUM.

Respecto a la variable de Presencia física se recomendaría colocar un mapa de ubicación en cada piso que oriente al visitante y que se elabore un journey map que destaque las 14 salas principales del LUM y cuente con un recorrido sugerido para que las personas puedan priorizar de acuerdo al tiempo disponible para sus visitas.

En Promoción, el LUM debe buscar establecer alianzas con empresas de transporte público que transiten cerca

al LUM para que estos posean un sticker que los identifiquen como carros que se dirigen por la ruta LUM. Asimismo, deben establecer relaciones con universidades para el desarrollo de eventos culturales que ayuden a promover la temática de tolerancia, inclusión social y memoria desde una perspectiva cercana al guión museográfico del LUM.

Respecto al Producto es importante que se incorpore descripciones en inglés a las distintas exhibiciones, ya que en la actualidad los visitantes extranjeros que no hablan español solo pueden ver las imágenes mas no pueden comprender la muestra. Y continuar con la diversidad de actividades adicionales orientadas a distintos públicos.

En Procesos, se debe incorporar un buzón físico de sugerencias, que permita al LUM tener una retroalimentación más cercana con el público, de tal forma que pueda realizarse una mejora continua. Además, debido a que el LUM utiliza equipos tecnológicos en su muestra, es importante que cuente con una política de mantenimiento, de cara a evitar equipos dañados o en desuso durante el horario de atención del LUM.

Por último, respecto a la variable Personas se debe monitorear la atención del personal mediante la herramienta del cliente oculto, ya que actualmente el LUM no cuenta con una herramienta que mida su calidad de atención al visitante. Asimismo, el LUM debería incorporar un staff de guías permanentes, conocedores de otros idiomas que orienten al visitante ya que no todos cuentan con el background suficiente para comprender la muestra a plenitud.

### Bibliografía

**Booms, B. y M. Bitner. (1981).**

Marketing strategies and organization structures for service firms. [Estrategias de Marketing y estructuras organizacionales para empresas de servicios] Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association.

**Brodsky, R. B. (2015).**

Memoriales, Monumentos, Museos: Memoria, arte y educación en los derechos humanos. (Portuguese). Lua Nova, (96), 149. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=111462932&lang=es&site=eds-live&scope=site>

**Caerols, R., Viñarás, M., y Gonzales, J. (2017).**

Redes Sociales y Museos: Análisis de la Campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de Museos. Revista Latina de Comunicaciones, 72, 220-234. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1162/RLCS-paper1162.pdf>

**Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003).**

Marketing de las artes y la cultura. Barcelona. Editorial Ariel.

**Fernández, P. y Bajac, H. (2004).**

La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. ProQuest ebrary.

**Frey, B. y Steiner, L. (2010).**

Pay as you go: A new proposal por museum pricing. [Pague como vaya: Una neva propuesta para los precios de los museos] Zurich, Suiza: CREMA. Recuperado de <http://www.crema-research.ch/papers/2010-10.pdf>

**ICOM y UNESCO (2007).**

Cómo administrar un museo: Manual práctico. Paris. Recuperado de:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf>

**Islam, M., Yi-Feng, Y., Yu-Jia, H. y Cheng-Se, H. (2013).**

Marketing mix, service quality and loyalty -in perspective of customer-centric view of balanced scorecard approach. Accounting, Accountability & Performance, 18(1), 1-17.

**Kotler, N. y Kotler, P. (1998).**

Museum strategy and marketing, Jossey Bass, San Francisco, Cal.

**Kotler, N. y Kotler, P. (2001).**

Estrategias y marketing de museos. Barcelona, España: Ariel.

**Kotler, P. y Keller, K. (2012).**

Dirección de Marketing.

**Kotler, N., Kotler, P. y Kotler, W. (2008).**

Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources [Marketing de Museos y Estrategias: Diseñando Misiones, Construyendo Audiencias y Generando ingresos y recursos]. San Francisco CA, Estados Unidos: Jossey-Bass Inc.

**Licontti, M y Pellegrini, N. (2015).**

Programa de formación para los guías de sala del museo de ciencia de Caracas. Revista de Investigación. 39(85) Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.scielo.org/ve/pdf/ri/v39n85/art13.pdf>

**Lobos, S. (2006).**

Plan Comunicacional para los museos. Chile. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/lobos\\_s/sources/lobos\\_s.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/lobos_s/sources/lobos_s.pdf)

**Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015).** Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. México D.F. Pearson Educación

**LUM (2017).**

Base de asistentes 2016. Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. Lima, Perú.

**Mayorga, G. D., y Araujo, A. P. (2014).**

El plan de marketing. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.

**McLean, F. (1997).**

Marketing the Museum. Londres, Inglaterra: Routledge London and New York. México: Pearson Education.

**Morillo, M. (2008).**

Los recursos humanos en el marketing de servicios. Actualidad Contable FACES, 11(16), Mérida. 61-77. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17434/1/articulo6.pdf>

**Museo de la Memoria y los Derechos Humanos (2012).**

Informe de Gestión, Primer Semestre 2012. Museo de la Memoria de Chile. Recuperado de [https://www.museodelamemoria.cl/documentos/transparencia/informe\\_resultado/informe\\_de\\_gestion\\_primer\\_semestre\\_2012.pdf](https://www.museodelamemoria.cl/documentos/transparencia/informe_resultado/informe_de_gestion_primer_semestre_2012.pdf)

**MYT (2017).**

Museo Memoria y Tolerancia de México. Recuperado de <http://www.myt.org.mx/reservaciones/>

**Palacios, C., y A, Rodríguez. (2013).**

¿Qué memoria(s) para Buenos Aires? Un análisis comparativo de los casos del Santuario de Cromañón y del Espacio para la Memoria y para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos. Estudios Demográficos Y Urbanos, 2(83), 323. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23621792>

**Pérez, A. (2004).**

Marketing Social Teoría y Práctica. Naucalpan. Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>

**Rentschler, R., Hede, A. y Ramsey, T. (2004).**

Pricing in the Museum Sector: The Need to Balance Social Responsibility and Organisational Viability. Australia: Deakin University.

**Soriano, C.(1989).**

Gestión estratégica del marketing: Establecimiento de objetivos. Madrid: Díaz de Santos.

**Webster, F. (1992).**

The changing role of Marketing in the corporation. Journal of Marketing, 54(4).