

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN CULTURAL

COMUNICACIÓN + CULTURA: CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE ASESORÍA  
EN COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA EL SECTOR  
CULTURAL/COMUNITARIO EN PUERTO RICO

KATHERINE A. MÁRQUEZ TORRES  
PROYECTO DE CONCLUSIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA EL  
GRADO DE MAESTRÍA EN ARTES CON CONCENTRACIÓN EN  
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN CULTURAL  
SEPTIEMBRE 2016

COMITÉ EVALUADOR

MAREIA QUINTERO RIVERA  
JAVIER J. HERNÁNDEZ ACOSTA  
PEDRO A. REINA PÉREZ

2016 © TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Humanidades  
Programa de Estudios Interdisciplinarios  
Maestría en Gestión y Administración Cultural

COMUNICACIÓN + CULTURA: CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE ASESORÍA  
EN COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA EL SECTOR  
CULTURAL/COMUNITARIO EN PUERTO RICO

Katherine A. Márquez Torres: Grado de Maestría en Gestión y Administración Cultural

Aprobada Sobresaliente el 28 de septiembre de 2016 por el Comité de Tesis, Proyecto o  
Disertación:

  
Dra. Marcia Quintero Rivera, Mentora

  
Dr. Javier J. Hernández Acosta, Lector

  
Dr. Pedro A. Reina Pérez, Lector

## **Resumen**

El sector cultural y comunitario en Puerto Rico, presenta una necesidad de difusión de sus proyectos e iniciativas, con el fin de aumentar su reconocimiento entre sus públicos. Para que entonces, estos puedan conocer la oferta cultural existente la Isla y así decidir de que forma participarán de esta. Buscando atender esta problemática, se diseñó y desarrolló una agencia de comunicaciones integradas de mercadeo (CIM), para ofrecer servicios especializados a estos sectores, al combinar las herramientas de las relaciones públicas, publicidad y mercadeo. Es un proyecto que busca a través de las comunicaciones, motivar la participación y el conocimiento del público sobre las iniciativas de estos sectores, y a su vez, lograr que, tanto en lo cultural como comunitario, tengan un mayor acceso a diversos medios de comunicación. Se busca romper por un lado círculos que limitan lo cultural y comunitario, y por otro afianzar alianzas para beneficio de la sociedad.

## **Abstract**

In order to increase its recognition amongst its publics, the cultural and community sectors in Puerto Rico presents a need for disseminations of its projects and initiatives. So that then, the public can learn about the cultural offer in the country and can decide how they will participate in it. To address this problem, an integrated marketing communications agency (IMC) was designed and developed to offer specialized services to these sectors, combining the public relations, advertising and marketing tools. It is a project that through the media or any source of communications, seeks to motivate the public participation and awareness upon the initiatives of these sectors. So they can fulfill greater access to the media. It seeks to break the vicious cycles that limit the cultural and community sector, forging alliances in benefit of the society.

## Índice

Dedicatoria.....	x
Agradecimientos.....	xi
<b>Capítulo 1: Creación de una agencia de asesoría en comunicaciones integradas para el sector cultural/comunitario en Puerto Rico.....</b>	<b>13</b>
1.1 Temas del Proyecto.....	13
1.2 Resumen del Proyecto.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.4 Justificación.....	20
1.5 Recursos.....	31
1.6 Impacto.....	32
1.7 Revisión de literatura anotada.....	33
1.8 Precedentes.....	42
1.8.1 Buena Vibra Group.....	44
1.8.2 Vitrina Solidaria--.....	45
1.8.3 Dos Doce.....	45
1.8.4 C & C-Comunicación y Cultura.....	46
<b>Capítulo 2: Experiencia de internado y taller de estrategias de comunicación mediática para gestores culturales .....</b>	<b>48</b>
2.1 Experiencia de internado en el Museo de Historia, Antropología y Arte de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras Título del Proyecto.....	49
2.1.1 Historia e información general del MHAA.....	42
2.1.2 Análisis de situación del Museo (FODA).....	50



2.1.3	Cuestionario de conocimiento del Museo.....	55
2.1.4	Tareas, proyectos y campañas realizadas.....	59
2.1.4.1	Museum Week.....	60
2.1.4.2	Día Internacional de los Museos.....	61
2.1.5	Conclusión y aprendizaje de las experiencias del internado.....	63
2.2	Taller de estrategias de comunicación mediática para gestores culturales....	65
2.2.1	Objetivos y propósito del taller.....	66
2.2.2	Resultados y evaluación del taller.....	66

### **Capítulo 3: Creación de la agencia *Yellow Wagon Group-Integrated Marketing***

<i>Communications</i> .....	68
3.1 Descripción del negocio.....	68
3.2 Diferenciación.....	68
3.3 Propuesta de valor .....	69
3.4 Filosofía empresarial.....	69
3.4.1 Misión.....	69
3.4.2 Visión.....	69
3.4.3 Logo y descripción.....	70
3.4.4 Objetivos .....	71
3.5 Modelo Canvas.....	72
3.5.1 Descripción del modelo canvas del negocio.....	73
3.6 Mercado.....	78
3.6.1 Mercado Potencial.....	80
3.7 Servicios.....	81

3.8 Análisis de la Competencia.....	83
3.9 FODA.....	84
3.10 Estrategias de mercadeo-Marketing Mix (4P's) .....	84
3.11 Operaciones.....	86
3.12 Finanzas.....	87
3.12.1 Desembolsos Iniciales y Fuentes de Financiamiento.....	89
3.12.2 Proyecciones Financieras.....	90
3.13 Resultados.....	92
<b>Capítulo 4: Conclusión</b> .....	94
Bibliografía.....	98

#### **Anejos**

Anejo 1, Cuestionario sobre el conocimiento del Museo .....	102
Anejo 2, Foto del cuestionario digital sobre el conocimiento del Museo .....	105
Anejo 3, Promoción del taller “Estrategias de comunicación mediática para gestores culturales” .....	106
Anejo 4, Foto del registro digital del taller “Estrategias de comunicación mediática para gestores culturales” .....	107
Anejo 5, Fotografías del taller “Estrategias de comunicación mediática para los gestores culturales” .....	108
Anejo 6, Foto de la evaluación digital del taller “estrategias de comunicación mediática para gestores culturales” .....	109
Anejo 7, Diagrama del Modelo <i>Canvas</i> del negocio .....	110

## **Dedicatoria**

A mis padres por nunca cortarme las alas y siempre motivarme a alzar vuelo.

A mi familia por ser la brújula y el apoyo en todo momento.

A mis amigos por ser las piedras donde descansar para poder continuar el trayecto.

A la vida por permitirme vivir tantas experiencias.

A la Universidad de Puerto Rico por enseñarme la verdadera solidaridad.

## Agradecimientos

Gracias, una palabra tan corta, pero con tanta fuerza y sentimientos envueltos. Agradezco a la vida el que me rodee de gente que me invita a siempre decir GRACIAS. A mi familia que siempre me ha acompañado en esta aventura que se llama la UPR y en cada proyecto o locura que persigo en la vida.

A mis amigos, que son tantos que nos los menciono por nombre para no dejar a nadie fuera. A los de mi pueblo, a los que conocí en la UPR de Cayey, a los que conocí en Sagrado y en *Rutgers*, a los del MAGAC, al Mesón de Amor, a los compañeros empleados del Recinto que se han convertido en gente importante (Biblioteca Arquitectura, DEGI, IPSI, Red Graduada, Museo de Historia, Antropología y Arte), pero especial cariño a todos los que vivieron conmigo en la Residencias Universitarias de la UPR (Resi y Torre Norte). Gracias por ser luz es los momentos más oscuros donde la risa y la solidaridad, siempre fueron el mejor antídoto para olvidar cualquier mal momento y seguir adelante. Las aventuras que faltan por vivir son motor para mí.

A todas las profesoras y profesores de la Maestría en Gestión y Administración Cultural, y a los de la Escuela de Derecho, Escuela de Comunicación y Facultad de Administración de Empresas, con los que tuve la oportunidad de tomar cursos y seguir expandiendo mi conocimiento.

A la Dra. Mareia Quintero Rivera por ser tan humana, algo difícil en estos tiempos. Por su guía durante todo este proyecto, sus recomendaciones y apoyo para poder culminar esta meta y que fuera un proyecto del cual sentirme orgullosa. A los Dres. Javier J. Hernández Acosta y Pedro A. Reina Pérez por echarle esa última magia que necesitaba el proyecto, para así poder aportar al mundo de las comunicaciones y la cultura.

A TODOS, INFINITAS GRACIAS POR TANTO. LO HICIERON DE CORAZÓN Y  
NO PIDIERON NADA A CAMBIO.



## **Capítulo 1: Creación de una agencia de asesoría en comunicaciones integradas para el sector cultural/comunitario en Puerto Rico**

### **1.1 Temas del Proyecto**

Con este proyecto se pretende establecer un vínculo entre la comunicación y la cultura, poniendo la primera a favor de la segunda, procurando que esta interrelación posibilite una aportación a la sociedad desde la experiencia, la cultura, las comunicaciones y lo comunitario. A continuación, se presentan algunos conceptos que fundamentan todo el diseño y desarrollo de este proyecto. De inicio, podría pensarse que los únicos temas relevante a esta iniciativa serían cultura y comunicación. Sin embargo, la misma implica hablar también de emprendimiento, competencias, participación, entre otros términos.

- **Comunicaciones Integradas de Mercadeo (CIM):** Proceso de planificación diseñado para asegurar que todos los contactos de la marca, recibidos por un cliente o prospecto para un producto, servicio u organización, sean relevantes a esa persona y consistentes en el tiempo. (*American Marketing Association*, 2014, traducido por autora). Se busca entonces, a través de la agencia propuesta en este proyecto, proveer servicios al sector cultural/comunitario en Puerto Rico, diseñando estrategias relevantes a sus objetivos y misión. Esto para llegar a sus públicos y aumentar el reconocimiento, tanto de estos como del proyecto/evento.
- **Competencias:** Para cualquier profesional hoy día, es fundamental además de poseer competencias en lo que se desempeña, ampliar sus conocimientos en otros campos. Vásquez et. al (1999) y Fletcher (2000) señalan que una competencia posee tres componentes: En primer lugar está lo conceptual, que es la

especificación de lo que una persona calificada debe *saber* en cuanto a los elementos teóricos básicos para ejercer adecuadamente su trabajo, más el conocimiento de las prácticas y normas establecidas que le permiten identificar y reproducir secuencias de procesos; en esencia, el *saber* corresponde a todo aquel conocimiento susceptible de ser medido a través de algún tipo o instrumento de evaluación. En segundo lugar, la competencia incluye también lo procedimental, que es el *saber hacer*; es decir, la habilidad de reproducir, en conductas laborales observables, las distinciones del conocimiento: traducir el conocimiento en acción, operacionalizar los saberes teóricos que se manejan. Finalmente, en tercer lugar, viene lo actitudinal que es el *saber ser* que corresponde a las habilidades personales, interpersonales o sociales y a la actitud del individuo para realizar las funciones que le competen, incluyendo la honestidad, el autocontrol, el dominio de situaciones de alto riesgo, etcétera. (Pirela, J. & Peña, T., 2005)

- Participación: “La palabra “*participation*” (participación) en sí misma tiene el mismo significado (“tomar parte”) pero diferentes matices (actitud activa o pasiva) en inglés y en francés; el significado comúnmente aceptado de “participación” por lo tanto cubre tanto “asistencia” (pasiva) como “participación” (activa).” (Instituto de Estadísticas de la UNESCO, 2009). Partiendo de esta definición, y utilizando las comunicaciones como eje principal del diseño de estrategias de difusión, se pretende motivar a la participación tanto de los diversos públicos que tenga el cliente al que se le brinden los servicios, como a su vez, crear y lograr participar de espacios mediáticos, en el que el sector

cultural/comunitario pueda formar parte y tomar ventaja para adelantar sus objetivos.

- Participación cultural: “La participación cultural se relaciona con una variedad de áreas diferentes de la política nacional. A mediados y finales del siglo XX, la participación cultural era vista, por sobre todas las cosas, como algo relacionado a “las artes” y era tratada por la mayoría de los países desarrollados como un recuento de las visitas a los museos, galerías y varios tipos de representaciones. Es más, se hacía hincapié en la “alta cultura”, a menudo a través de una institución “nacional”. No obstante que las “artes” todavía ofrecen una base sólida para medir la participación cultural, el concepto se ha ampliado para incluir muchas actividades “informales” y “tradicionales.” (UNESCO-UIS, 2009; Throsby 2010 en Instituto de Estadísticas de la UNESCO, 2009).
- Emprendimiento: “Conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.” (Ministerio de Cultura-República de Colombia, s.f.). Este proyecto en su totalidad, es un proceso de emprendimiento cultural, para beneficio del sector cultural y comunitario en la Isla, pero a su vez, permite al emprendedor poder ser parte de la economía y poder ser autosustentable a través de sus conocimientos.



- **Industrias culturales:** Un concepto reciente en la discusión cultural en la Isla, que ha comenzado a tomar forma y a mostrar su aporte social y económico en nuestro país. Esto lo muestra la siguiente definición del Ministerio de Cultura de Colombia, en el que se plantea como según el lugar donde se discuta, puede conocerse por otros nombres. “Todas las definiciones coinciden en considerar que las industrias culturales representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. También son denominadas en algunos países “industrias creativas” (*creative industries*) y conocidas en ámbitos económicos como “industrias de futuro” (*sunrise industries*) o, en medios tecnológicos, como “industrias de contenido” (*content industries*). Las industrias culturales incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño. Ciertos países extienden este concepto a la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural.” (Ministerio de Cultura-República de Colombia, s.f.).
- **Industrias creativas:** “Las industrias creativas pueden definirse como los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan creatividad y capital intelectual como insumos primarios. Comprenden actividades basadas en el conocimiento y que producen bienes y servicios intelectuales o artísticos tangibles y de contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado. Abarcan un campo vasto y heterogéneo que comprende la interacción entre varias



actividades creativas desde las artes y artesanías tradicionales, la imprenta, la música y las artes visuales y dramáticas, hasta grupos de actividades tecnológicas y orientadas a servicios, tales como la industria cinematográfica, la televisión y la radio, los nuevos medios y el diseño.” (Ministerio de Cultura-República de Colombia, s.f.) Entendiendo que, bajo esta definición, claramente el proyecto propuesto es parte de esta industria, se desarrolla con el pleno conocimiento de las aportaciones que puede hacer a los diversos sectores. También con el fin de aportar a la economía del país, al sacar provecho al capital intelectual en el campo de las comunicaciones.

- Economía creativa: El proyecto, el cual forma parte de las industrias creativas, es, por ende, parte de la economía creativa que comienza a mover cada vez más la economía del país. “La economía creativa es un concepto en evolución, basado en la potencialidad de bienes creativos para generar crecimiento económico y desarrollo. Puede generar crecimiento económico, empleos y ganancias por exportación y al mismo tiempo promover la inclusión social, diversidad cultural y el desarrollo humano. Comprende aspectos económicos, culturales y sociales en interacción con la tecnología, la propiedad intelectual y los objetivos turísticos. Es un conjunto de actividades económicas basadas en el conocimiento y con impacto en el desarrollo de los países y que relaciona las múltiples áreas de la economía, tanto a niveles macro como micro. Es una opción de desarrollo factible que requiere políticas innovadoras y multidisciplinarias y acción interministerial. Las industrias creativas se encuentran en el corazón de la economía creativa.” (Ministerio de Cultura-República de Colombia, s.f.)

En Puerto Rico, aunque ahora se conoce la economía creativa, y, por ende, las industrias creativas, éstas llevan aportando hace mucho tiempo a la economía y sociedad del país. Es de gran beneficio, que bajo la actual coyuntura que vivimos, se de mayor valor e importancia a la gesta que realizan las organizaciones de este tipo y para este tipo de economía.

## **1.2 Resumen del proyecto**

Con el fin de aportar al sector cultural/comunitario en Puerto Rico, se diseñó y desarrolló una agencia de comunicaciones integradas de mercadeo para proveerles servicios a dichos sectores. El proyecto nace de la preocupación y necesidad de que estos participen de los espacios de comunicación para difundir sus proyectos, ya sea a través de medios creados por ellos o de los medios existentes.

Se ha identificado que estos proyectos presentan dificultades a la hora de promocionar y difundir sus proyectos, o que simplemente por variados factores no logran llegar a sus diversos públicos. Esto implica el que se limite la participación de los públicos, y a su vez, el conocimiento de la vida cultural y comunitaria en la Isla. Hablamos entonces de tres puntos importantes: derecho, acceso y participación, presentes en todo el proyecto.

Esto lleva al cuestionamiento de las competencias que deben poseer los gestores hoy día, incluso cualquier profesional, para poder maximizar el alcance de sus ejecutorias. Vivimos tiempos en que los recursos de todo tipo son limitados, por lo que resulta necesario llevar a cabo múltiples tareas con poco. Para los gestores de proyectos y procesos culturales y comunitarios, esto no es nada nuevo. Por esta razón, entendemos que el hacer disponibles nuevas herramientas, tendrá efectos concretos y positivos.

Para los futuros emprendedores, también se busca presentar todo el proceso de emprendimiento cultural, a la hora del diseño, creación y desarrollo de proyectos de este tipo. Se utilizaron diversos modelos de análisis tanto del individuo, de la empresa y del contexto en el que se crea, por lo que son herramientas que puede utilizar en sus proyectos.

En un mundo donde la cultura y lo comunitario hacen tantos aportes sociales y económicos, es importante hacer uso de las herramientas que proveen las comunicaciones para crear estrategias que permitan una mayor difusión y acceso. Entendiendo que las estrategias más efectivas, no son aquellas creadas e impuestas “desde arriba”, sino a partir de un proceso integral, generado por los propios protagonistas de estas gestiones, en beneficio de todas las partes.

A lo largo de este escrito se irán detallando los conceptos claves para el diseño de estrategias comunicacionales para estos sectores. En este primer capítulo, se aludirá a los diversos puntos de vista sobre el tema, a partir de planteamientos teóricos o estudios realizados, que nos sirvan para comparar y contrastarlos con nuestra realidad. En el segundo capítulo, se detallará la importancia de la realización de un internado, donde se pudiese en práctica lo que se quiere proveer a través de los servicios de la agencia.

Finalmente, el tercer capítulo, aborda el diseño del proyecto de creación de una agencia de comunicaciones en su totalidad; desde el nombre, misión y visión, hasta el análisis del mercado y proyecciones financieras. Adelantando a los resultados, el proyecto culminó satisfactoriamente su primera etapa, la cual fue el diseño y desarrollo de la agencia. Resta lanzar el proyecto masivamente y ponerlo a servicio de los sectores para los cuales se ha diseñado.



### **1.3 Objetivos**

- Crear y desarrollar una agencia de comunicaciones integradas de mercadeo para el sector cultural/comunitario en Puerto Rico.
- Lograr que los proyectos culturales/comunitarios en la Isla, posean y/o mejoren sus estrategias para promocionarse y tener vínculos con sus públicos.
- Crear un proceso integral para el desarrollo de estrategias para el cliente: investigación, análisis, desarrollo, ejecución y evaluación. (en, con y para el cliente)
- Posicionar proyectos culturales/comunitarios en el panorama mediático de la Isla.
- Atender las necesidades del cliente para lograr sus objetivos establecidos, acorde con su misión y cultura organizacional.
- Aportar al campo cultural/comunitario, a través del diseño de estrategias utilizando las comunicaciones integradas como base.

### **1.4 Justificación**

Este proyecto surge basado en la experiencia académica y profesional en el campo de las comunicaciones, y por el intercambio de preocupaciones, ideas y necesidades con diversos gestores culturales en la Isla. Algunas de estas, enfocadas principalmente en factores económicos y de promoción.

No es sorpresa la situación económica y social que enfrenta Puerto Rico. Esto a su vez, afecta diversos sectores en la Isla y ciertamente retrasa el desarrollo de la sociedad. Uno de los sectores más afectados lo es la cultura. Vemos como cada vez es menor el presupuesto que se designa para tales efectos, hablando específicamente de aporte gubernamental. También la necesidad de que toda creación cultural, tenga que



obligatoriamente generar ingresos económicos, sin considerar el aporte social o de otro tipo, para que se le dé verdadero valor. A tales efectos, es interesante como uno/a de los/as encuestados/as como parte del informe realizado por la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU, 2015), muestre preocupación con que la política pública se limite al concepto de industrias creativas/culturales, y que no se entienda también que cultura es todo aquello que no genera ingresos pero que se puede medir en cuanto a la capacidad de generar bienestar y felicidad, entre otras cosas. Por otra parte, son menos las oportunidades de auspicios o fondos para tales efectos, que se presentan en el sector privado u organizaciones que tradicionalmente ofrecen este tipo de ayudas, fondos o incentivos.

Los gestores entonces, han tenido que encontrar nuevas formas de financiar y promocionar sus proyectos culturales, con el fin de que su trabajo permanezca. Ha sido una lucha continua por demostrar el gran valor y aporte que hace el sector cultural a la sociedad. A tales efectos, la Comisión de Desarrollo Cultural (2015) en su *Estudio sobre el ecosistema cultural de Puerto Rico*, indica que:

La cultura ha sido considerada como el cuarto pilar del desarrollo. Distintos países alrededor del mundo han reconocido que se trata de un eje transversal que interviene en todos los componentes del bienestar más allá de ser uno de sus elementos. El derecho a participar activamente en la vida cultural de un país ha pasado a ser un derecho humano reconocido por las Naciones Unidas, mientras que conceptos como los derechos culturales, diversidad cultural y democracia cultural han comenzado a elaborarse para atender los retos del campo, p. 5.

En Puerto Rico, apenas se ha comenzado a hablar de turismo creativo y cultural, emprendimiento cultural, industrias creativas, por mencionar algunos conceptos, y dado mayor importancia al valor social y económico que hace este sector al país. Como indica la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU) 2015, la cultura es arte y modos de vida, pero también puede ser un motor de desarrollo económico.

Aunque por años la relación entre economía y cultura no parecía evidente, diversos organismos internacionales y países han identificado su potencial económico. Según la UNESCO las industrias culturales son “aquellos sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor.” Estos sectores tienen un gran potencial de aportar al desarrollo económico a través del consumo local, de la exportación de bienes y servicios culturales y del turismo cultural. (Comisión para el Desarrollo Cultural- CODECU, 2015, p. 97)

A pesar de esto, los primeros recortes en presupuesto, ya sea en el gobierno o en proyectos del sector privado o independientes, se realizan a la parte cultural y/o comunitaria. Asimismo, las comunicaciones enfrentan la misma situación, ya que, frente a circunstancia de escasos recursos, se ven afectadas por recortes presupuestarios, sin importar el aporte que hacen a la empresa o proyecto. En el caso de estas últimas, se recortan afectando una parte fundamental que es el vínculo con los diversos públicos. Esto lleva a tener empresas/proyectos más distantes de su entorno y cuyos trabajos no tienen mayor alcance. Situación similar ocurre en el campo cultural, en el que la falta de

comunicación y promoción, puede retrasar los objetivos y misión de los proyectos, limitando así la participación y acceso a los bienes culturales.

Esto nos lleva a discutir la transformación del sector cultural y las competencias que debería poseer cualquier gestor hoy día. Martinell (2002), menciona que en los últimos años el sector cultural se encuentra en una constante y dinámica transformación, vivida por los cambios que sufren las sociedades ante los efectos de la globalización y otros fenómenos sociales y culturales de gran trascendencia.

Para cualquier profesional hoy día, tener conocimiento de las TICs (tecnologías de la información y comunicación) brinda una oportunidad laboral en un mundo tecnológico, que se encuentra en un continuo y rápido desarrollo. Esto lleva a que tanto los equipos tecnológicos como las personas, se mantengan actualizados para una efectividad, por lo que los profesionales necesitan que igualmente sus destrezas y conocimientos estén a la par con el desarrollo tecnológico. Sobre todo, utilizarlas en el mundo de la cultura, que, en muchas ocasiones, se tarda más en desarrollarse o adaptarse a los cambios.

La cultura siempre ha presentado dificultades de adaptarse con prontitud a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, y responder ágilmente a las transformaciones sociales que conlleva. Como nos recuerda Lamo de Espinosa: Creo que el ritmo de cambio social que genera la ciencia es tan rápido, que la cultura no puede asentarse, porque requiere un proceso de al menos tres generaciones. Si cultura son todas aquellas actitudes que aceptamos como evidentes, la ciencia no permite su asentamiento, porque



innova muy deprisa y no permite generar consensos culturales acerca de ciertas conductas. (Martinell 2002, párr. 2)

Por estos cambios ocurridos en la cultura, en su gran mayoría por los efectos de la globalización y otros factores, como menciona Martinell (2002); y a la presencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en la sociedad, es necesario que los gestores culturales cuenten con unas competencias a tono con esta transformación. Pues, como se presenta en la anterior cita, a diferencia de la ciencia, la cultura tiene un proceso más lento de desarrollo en comparación con esta, y no permite por ello de consenso acerca de ciertas conductas.

Martinell se adentra aún más al tema al indicar que la perspectiva profesional de la cultura ha sufrido grandes debates entre su finalidad social y la necesaria eficacia de sus acciones. Además, se cuestiona, partiendo de la movilidad y el intercambio que permiten estas nuevas tecnologías, si los gestores y las organizaciones se adaptan a estas nuevas realidades o si solamente la industria cultural y las grandes corporaciones son capaces de situarse rápidamente en este nuevo escenario.

Paradójicamente el sector cultural, que es muy intensivo en “personalidad” y muy supeditado al efecto humano se caracteriza por una falta de atención a los recursos personales, tanto su perspectiva capacitadora y profesionalizadora, como en la gran inestabilidad laboral sin la consolidación de verdaderos equipos humanos capaces de asumir los retos de la contemporaneidad. A pesar de los grandes esfuerzos que se están realizando, desde diferentes niveles (ministerios, universidades, organizaciones internacionales, sociedad civil, etc...), hemos de evidenciar una cierta inadecuación entre las necesidades reales del sector y la



disponibilidad de un capital humano capacitado en las habilidades para afrontar los cambios actuales. (Martinell 2002, párr. 13)

A pesar de que hay una mayor profesionalización de la gestión cultural en el mundo, hay que mencionar que esta no va acorde a los tiempos actuales. La falta de capacitación respecto a las nuevas tecnologías afecta en gran medida el desarrollo de los proyectos y gestores culturales, perdiendo oportunidades y posibilidades de desarrollo.

Algunas de las competencias que Martinell menciona son: habilidades básicas en el diseño y elaboración de proyectos, en todos sus elementos, fases y proyecciones; conocimiento legislativo y de los marcos jurídicos de los diferentes ámbitos culturales (patrimonio, artes escénicas, edición...); estructuras sociales de intervención (administración pública, privado, tercer sector); aspectos de gerencia económica y fiscal a los derechos de autor, de la gestión de recursos humanos a la protección aseguradora, de las leyes de protección patrimonial al establecimiento de contratos comerciales; establecimiento de contactos y relaciones con otras redes a nivel supranacional, nuevos métodos de producción y comercialización de productos culturales, entre otras.

Buscando atender esta necesidad de comunicar en la cultura y lo comunitario, y fortalecer las competencias de los gestores, es que nace este proyecto de creación de una agencia de comunicaciones integradas de mercadeo (CIM). Se ha identificado la necesidad de los gestores de mayor contacto con sus públicos al crear sus proyectos y de hacer buen uso de las nuevas tecnologías hoy día para su difusión. “Todos y cada uno de estos eventos, expresiones, hechos o actividades que producen los actores individuales o colectivos reclaman vías de encuentro con el otro. El vínculo con los públicos en cuya percepción y recepción se completa un ciclo” (Padula, s.f., p. 2) Ciclo que a nuestro

entender y por lo que se aprecia en el panorama cultural, no se está completando. Para efectos de este proyecto por la falta de comunicación y promoción, y por otros factores como la necesidad de evaluación, reflexión, participación, acceso, competencias, entre otros, que sería importante estudiar más adelante y a fondo.

El Instituto de Estadísticas de la UNESCO (2009) abre su “Manual del marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009”, con la siguiente cita sobre la cultura como derecho fundamental en la sociedad:

Como sabemos, la cultura no es un hecho estático sino un organismo vivo y, por ende, nuestra forma de participación también atraviesa cambios. En lo que probablemente estemos todos de acuerdo es en que deberían darnos la oportunidad de tener acceso, deberíamos ser capaces de elegir si participamos o no, y en que todo esto debería tener una base regulatoria que lo garantice en toda circunstancia y para todo el mundo. Las políticas públicas, especialmente las políticas culturales, deberían reflejar y contribuir a la construcción de un entorno favorecedor en el que se respeten los derechos al acceso y la participación en la vida cultural. (Laaksonen, 2010 en Instituto de Estadísticas de la UNESCO, 2009, p.7)

Aunque la cita se enfoca principalmente en la cultura desde el derecho a través de la necesidad de creación de política pública y cultural sobre el tema, también hace referencia a cómo la participación es cambiante y que las personas deben tener acceso a la vida cultural, para elegir en qué participar. Es por ello, que, visto desde las comunicaciones, estas permiten tanto conocer esa vida cultural como proveer un contexto para que dicha elección pueda llevarse a cabo. De ahí su importancia en la promoción de

proyectos culturales, ya que permite que diversos públicos (participantes, entidades, auspiciadores, etc.), conozcan la existencia y decidan de qué forma participar. Claro está, hay otros factores que pueden limitar la participación (factores de tiempo, económicos, geográficos, transportación, etc.), pero el simple hecho de tener la oportunidad de conocer que existe el proyecto, es un avance para el sector cultural.

El Instituto de Estadísticas de la UNESCO (2009), menciona que la aparición y la rápida difusión de las nuevas tecnologías (Internet, las redes sociales, la consiguiente lógica 2.0, etc.) han enriquecido aún más el panorama de las modalidades de participación, la interacción y la participación virtual. Hace referencia al modelo de la distinción triple en formas de participación (McCarthy et al., 2001a), en el que se considera la participación a través de la asistencia, la personal y la que se da a través de los medios. “Sin embargo, las nuevas tecnologías y los medios cumplen un papel clave, no sólo en la participación, sino en cada paso del trayecto de seis etapas que conduce al público desde el conocimiento a través de la investigación, la contratación y la preparación hasta el acontecimiento y su seguimiento”. (*Australian Council for the Arts*, 2011 en Instituto de Estadísticas de la UNESCO, 2009, p. 25).

Es por ello, que la creación de esta agencia llenará un nicho existente y atenderá unas necesidades del sector, fortaleciendo aún más su aporte y potencial en la sociedad. La propuesta que se presenta busca atender este desafío, no tan solo desde las comunicaciones con todas sus herramientas, sino que integrando la cultura y tecnología, logrando un mayor acceso a esta, que pueda redundar en los diversos tipos de participación.



Para entender mejor lo que implican las CIM, el Programa Graduado en línea de comunicaciones integradas de mercadeo de *West Virginia University (WVU)*, propone una interesante definición de este concepto. “El proceso de planificación de las CIM, ha sido comparado con la composición de una partitura musical. En una pieza de música, mientras que cada instrumento tiene una tarea específica, el objetivo es hacer que se unan de una manera que produzcan una hermosa música. Es lo mismo en las CIM, donde la publicidad sería el violín, el *social media* el piano, las relaciones públicas la trompeta y así sucesivamente.” (West Virginia University, 2015, traducido por autora)

La *WVU* presenta cinco grandes cambios en el mundo de la publicidad, mercadeo y medios de comunicación, que han provocado mayor interés y necesidad de las CIM.

Estos son:

<b>Un cambio de...</b>	<b>A...</b>
Publicidad tradicional	Digital/Medios interactivos
Medios masivos	Medios especializados
Baja rendición de cuentas	Alta rendición de cuentas
Compensación tradicional	Compensación basada en el desempeño
Acceso a Internet limitado	Amplia disponibilidad de Internet

La *WVU* concluye que estos cambios están obligando a las organizaciones a mirar el marco completo del mercadeo, el realinear las comunicaciones y ver las cosas de la forma en que el consumidor las ve, como un flujo constante de información de fuentes indistinguibles. Esto para evitar la duplicación de mensajes, capitalizar la sinergia entre los instrumentos de promoción, crear programas de mercadeo más efectivos y maximizar el ROI (retorno en la inversión, por sus siglas en inglés).



Es por ello que el campo de la comunicación es sumamente importante para la cultura, para así poder promocionar y maximizar los proyectos, y desarrollar mayores posibilidades para estos. “Aunque las políticas y los medios de comunicación, muchas veces, están lejos de las competencias de los ministerios de cultura o de las organizaciones culturales clásicas, no podemos dejar de reclamar una mayor atención a estos aspectos.”, indica Martinell 2002, p. 38.

Una de las herramientas de las *CIM*, lo es las relaciones públicas. El IBIS World 2015, menciona que las agencias de este tipo, manejan las comunicaciones entre una organización y sus públicos, para promover relaciones favorables y desarrollar la imagen deseada. Indican que, en contraste con la publicidad, las campañas de relaciones públicas tienen como objetivo exponer a través del interés público y los medios, más que pagar por anuncios, para así llevar el mensaje a terceros.

La agencia además pretende, ser una fuente de emprendimiento cultural para la creadora. Permitirá lograr un vínculo entre la comunicación y la cultura, para a través de la agencia lograr su misión en favor de estos sectores y ser medio de autosustentabilidad. Además, de fortalecer a la industria creativa, tanto al ofrecer servicios, como siendo parte de uno de sus renglones.

Consideramos como la razón más importante de este proyecto, la participación y el acceso. Más allá de la creación de la agencia y las necesidades que atiende, está el empoderar a los clientes y permitirles un acceso a los medios del país, a la discusión y el espacio de difundir. Por diversas razones, el poder utilizar el alcance que tienen los medios tradicionales del país, es más difícil. Son miles de empresas, individuos, proyectos, organizaciones, etc., que diseñan estrategias o intentan tener un mínimo

espacio para poder presentar su trabajo en estos. Y aunque, como indica Padula (s.f.), “sembrar noticias al respecto no asegura el florecimiento del arte ni de la cultura, pero mantiene viva su presencia”, p. 7.

Como no es suficiente el únicamente llegar a medios tradicionales para presentar un proyecto, es necesario a través del diseño y desarrollo en, con y para el cliente, buscar nuevos medios y herramientas como lo ofrecen las TICs (tecnologías de la información y comunicación), para alcanzar los objetivos. “Internet, los medios sociales y otras tecnologías no reemplazan, sino más bien extienden, el campo de la participación cultural, y existen pruebas de que la participación a través de los medios fomenta la participación presencial, especialmente para algunos grupos de la población (por ejemplo, las personas ancianas, algunos grupos étnicos, las personas con discapacidad, las madres solteras con niños o las personas que viven en zonas rurales)”. (NEA, 2011 en Instituto de Estadísticas de la UNESCO, 2009, p.25).

Además de la participación, estas “nuevas” tecnologías, facilitan el acceso a una variedad de contenidos, a nuevos contenidos o contenidos no relacionados con el objeto original de la búsqueda y su exploración azarosa. (Osservatorio Culturale del Piemonte, 2010 en Instituto de Estadísticas de la UNESCO)

Este proyecto, como se mencionó al inicio, busca por una parte el que se creen unos ciclos y enlaces con diversos entes necesarios, utilizando la comunicación como eje central. Pero, por otro lado, procura romper con esa figura circular y cerrada que pueden presentar ambos sectores (cultural/comunitario) en sí mismos. Así lograr una mayor apertura y participación, en procesos, espacios y desarrollo. Que cuando único se cree un círculo -retóricamente hablando- sea para afianzar alianzas y fortalecer la industria, no

para limitar aún más desde la base, más con el presente panorama en la Isla. Como plantea Martinell (2002), que la nueva organización cultural logre superar ciertos individualismos y aislamientos que se acostumbran a ver en la acción cultural.

### **1.5 Recursos**

Una de las grandes ventajas de la creación de la agencia de comunicaciones integradas, según los objetivos establecidos al momento, y por la etapa en que se encuentra el proyecto, es que no requiere grandes recursos ni inversión para comenzar operaciones. La necesidad mayor en este caso, es tener conocimiento sobre el tema y licencia (específicamente en el campo de las relaciones públicas), para poder ofrecer los servicios.

Otra de las necesidades lo es contar con lugares de promoción básica para dar a conocer la agencia. Para dicho propósito, fueron creados espacios en las redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram y YouTube*) y se separó el nombre de la Página web (*.com.pr*).

No requiere tecnologías mayores para operar, más allá de computadora, internet, teléfono e impresora. Y en cuanto a recursos humanos, se subcontratará personal con conocimientos en el área de diseño gráfico, redacción, manejo de medios, grabación, imprenta, etc.



## **1.6 Impacto**

### ***A corto plazo***

Este proyecto prevé impactar positivamente al sector cultural/comunitario, ofreciendo servicios de comunicaciones integradas de mercadeo. El diseño de estrategias para atender sus necesidades, permitirá que estos sectores puedan tener una mayor participación en diversos espacios, para así dar a conocer sus proyectos y adelantar sus objetivos. Esto redundaría en mayor conocimiento de los diversos públicos sobre la oferta cultural y diversos proyectos comunitarios existentes en la Isla, tanto para su participación como espectador o incluso para formar parte o sumar esfuerzos.

### ***A largo plazo***

Ser reconocidos en la industria y en los sectores a servir, como una agencia especializada en ellos. De esta forma, aportarles positiva y satisfactoriamente, con el fin de que se presente mayor importancia a sus beneficios y ofrecimientos, que redunden en un adelanto para todos. Es importante aportar al respeto y necesidad tanto de las comunicaciones como industria a favor de estos sectores, y como estos a su vez sirven en favor de adelantar la sociedad a una más justa, participativa y solidaria. Esto con un sentido de urgencia, desarrollo y permanencia de este tipo de proyectos que realizan los futuros clientes.

## 1.7 Revisión de literatura anotada

Se presenta, a continuación, literatura revisada como parte del proyecto, discutida a lo largo de este escrito, y consultada con el fin de entender el panorama cultural y poder desarrollar un proyecto acorde a los diversos factores pertinentes en su creación.

- Martinell, A. (2002). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica Revista de Cultura*, 2. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm>

El escrito aborda como la cultura ha presentado dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, y responder a las transformaciones que conllevan los mismos. Sobre todo, como estos cambios llevan a la necesidad de nuevas competencias en los gestores culturales ante el reto de la internacionalización y como la falta de capacitación debida, limita las posibilidades y oportunidades de desarrollo en el campo cultural. Esto a pesar de los esfuerzos que han realizado organizaciones mundiales en favor de la cultura y trabajado este tema tan importante de la profesionalización.

Por tal razón, ofrece una lista de competencias que considera necesarias en un gestor cultural, sobre todo para lograr una internacionalización de la cultura, así como para diseñar y elaborar proyectos, en todos sus elementos, fases y proyecciones.

A pesar de que Martinell habla de lograr una internacionalización, es importante primero, enfocándonos en el uso de las comunicaciones, fortalecer los proyectos desde su base y luego pensar en planes más abarcadores. Claro está, siempre hay que tener en

mente el futuro de los proyectos y las metas que se quieren alcanzar. También las TICs brindan un mayor acceso a esa internacionalización, facilitando el alcance si son utilizadas correctamente, entendiendo su potencial.

- Public Relations Society of America (2001). Ask the Professor: Talking About Integrated Communications. Recuperado de [http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/6C-020126/101/Ask\\_the\\_Professor\\_Talking\\_About\\_Integrated\\_Communi#.VKnFwiuG-Sr](http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/6C-020126/101/Ask_the_Professor_Talking_About_Integrated_Communi#.VKnFwiuG-Sr)

Aunque un artículo corto, aborda el tema de las comunicaciones integradas de mercadeo, desde la perspectiva de un profesional y profesor experto del tema. La entrevista a este, se publicó en el sitio web de la *Public Relations Society of America*, una de las organizaciones que trabaja con diversos temas de las comunicaciones y específicamente las relaciones públicas, una de las estrategias del mercadeo. Esta entrevista recoge diversas definiciones del tema que presentan como el mismo se ha ido desarrollando y trabaja diversas vertientes de este.

- West Virginia University (2015). What is IMC? Integrated Marketing Communications-Online Graduate Program. Recuperado de [http://imc.wvu.edu/about/what\\_is\\_imc](http://imc.wvu.edu/about/what_is_imc)

La *West Virginia University* y su programa graduado, presenta muy bien el significado del concepto de *comunicaciones integradas de mercadeo*, el cual resulta medular a este proyecto. En el escrito se comparan las CIM con una partitura musical en la que cada nota es importante, al igual que en las CIM cada estrategia y herramienta es importante para el producto final del plan. También se presentan los cambios que han



ocurrido en las comunicaciones con los avances tecnológicos que están en marcha y seguirán ocurriendo, y cómo estos han llevado a repensar la forma en que se mercadea y hacen las comunicaciones de un servicio u organización. Esto hoy día, teniendo en consideración cómo lo ve el consumidor, para entre varios de los beneficios, tener un máximo retorno en la inversión.

- Belda, E. (2005). ¿La actual formación en gestión y políticas culturales responde a las necesidades de los gestores culturales? Euroamericano-Campus de Cooperación Cultural. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de [http://www.oei.es/euroamericano/ponencias\\_formacion\\_actual.php](http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_formacion_actual.php)

Este escrito hace referencia a que, desde la Cátedra UNESCO de la *Universitat de Girona*-España, se han realizado diversos seminarios y estudios para, cuáles son las competencias y qué formación quieren y necesitan, los estudiantes en gestión cultural de dicha institución. Como resultado de estos estudios, han podido destacar cinco prioridades en cuanto a formación que muestran los gestores culturales.

- Como la formación en gestión y políticas culturales en algunos lugares es inexistente, obliga a que los gestores sean autodidactas y busquen esa formación en otros países que no son los de origen. Aprender las bases teórico-conceptuales de la disciplina y la técnica de la profesión, se presenta todavía como apremiante.
- Por la falta de preparación sobre el tema en sus países, muchos van a otros a prepararse para luego ellos convertirse en formadores de otros profesionales de la cultura en sus respectivos países. Una gran cantidad de

gestores culturales sienten que trabajan solos y eso les hace buscar en la formación espacios donde compartir, buscar nuevas ideas y contactos para ir tejiendo redes que faciliten y apoyen su trabajo. Se tiende más hacia una cooperación con otros países, que con entidades del propio país en general o de la misma ciudad.

- Necesidad apremiante de reconocimiento y estructuración del sector, lo que hace que los alumnos de los cursos busquen un cierto “corporativismo” que les haga sentir parte de una profesión reconocida y de un grupo de trabajo en común. Por ello se organizan en redes y/o asociaciones profesionales para identificarse con la profesión.
- El hecho de abordar un mayor número de temáticas significa incidir en la especialización, sobre todo en un mundo globalizado donde la gestión cultural es cada vez más compleja y tiende a especializarse entre el enorme abanico de posibilidades existentes dentro de la profesión.

Belda concluye que la mayoría de los programas de formación que se ofrecen actualmente a nivel global, necesitan una revisión y actualización profunda, ya que muchos tienen un currículo obsoleto. Estos no responden a las realidades contemporáneas, ya que no incluyen temas como derechos culturales, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, industrias creativas, o la relación entre cultura y medio ambiente, etc. Menciona que estos ofrecimientos no parten de un proceso investigativo para conocer las necesidades de los profesionales de la cultura. Esto es sumamente importante, además de conocer el trasfondo de los estudiantes, ya que

hoy día estos son profesionales con más formación que antes, y, en muchos casos, ya cuentan con maestrías y estudios graduados.

- Padula, J. (s.f.). Cultura ¿La agenda siempre inconclusa? Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/ficheros/JPadula-Agenda.pdf>

Se presenta cómo la cultura producida por actores individuales o colectivos, buscan vías de encuentro con el otro para completar el ciclo a través de la percepción y la recepción. Esto porque el mercadeo, no le dice a un artista cómo crear una obra de arte, sino su papel es más bien, encajar las creaciones e interpretaciones del artista con un público apropiado.

Aun así, cuando no exista personal especializado en mercadeo, establece que los gestores culturales deben esforzarse, ya sea individual o colectivamente, para lograr unas buenas condiciones de difusión. Esto ayudará a su vez a elevar el nivel de percepción de los receptores, respecto a los diversos proyectos que se presentan.

Por un lado, se cuestiona como el mercado empuja a la estandarización, pero por el otro, el público cada vez más diverso, exige cosas muy distintas. Padula indica que, para estimular el consumo, es necesario dar noticia de todo el acontecer, ya que a través de la comunicación se conectan los productores culturales con sus potenciales consumidores. Esto no tan solo se da a través de los medios masivos, sino también aprovechando las oportunidades que ofrece el Internet.



- Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (s.f.) Establece tu propio negocio. Recuperado

<http://www.comercioyexportacion.com/explorar/establecer/pasos-para-establecer-un-negocio.html>

La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, es una de las oficinas gubernamentales que fomenta y apoya a los empresarios y emprendedores en la Isla. Esto a través de talleres, conferencias, incentivos y programas. A su vez, provee información importante para las nuevas empresas y las ya establecidas, como lo es esta presentación.

Es una guía básica para establecer un negocio, comenzando desde la autoevaluación hasta lograr alianzas con algunas entidades sobre el tema. Presenta información acerca de la permisología necesaria según los diversos negocios, los distintos tipos de estructura legal, las obligaciones si se tienen empleados, etc. Es un buen recurso inicial para cualquier emprendedor en la Isla.

- Bustamante, E. (2006). Diversidad en la era digital: La cooperación iberoamericana cultural y comunicativa. *Pensar Iberoamérica Revista de Cultura*, Número 9. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric09a03.htm>

El artículo reflexiona sobre las relaciones entre la cultura y la comunicación, tema que parece superfluo pero que hoy reside en una integración y no en una jerarquización en las industrias culturales. Bustamante indica que no hay cultura socialmente existente

que no tenga un plan intrínseco de difusión y, por tanto, una comunicación fehaciente ante determinados sectores sociales, por pequeños que estos sean.

Aunque esta dependencia de las comunicaciones y la cultura, se ha acrecentado, son interminables los ejemplos donde ambas se trabajan de forma separada, sin existir ningún tipo de sinergia. Esto visto desde el gobierno donde las responsabilidades de ambos se ubicaban en departamentos diferentes.

En el artículo también se presentan unas recomendaciones para lograr mejorar el vínculo entre la cultura y la comunicación, fomentar la creatividad y el acceso a los bienes culturales.

- Comisión para el Desarrollo Cultural-Puerto Rico (CODECU) (2015). *Hilando Voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*. Informe Final de la Comisión para el Desarrollo Cultural. Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/310032497/CODECU-Hilando-voluntades-Cultural-para-la-diversidad-la-equidad-y-el-emprendimiento>

*Hilando Voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*, fue un informe realizado por la Comisión para el Desarrollo Cultural, creada por el Gobierno de Puerto Rico. Es la investigación más reciente en la Isla sobre el sector cultural y las industrias creativas en la Isla.

El informe alude al aporte económico que hace el sector cultural a través de las industrias culturales y creativas, directa o indirectamente, asunto que es abordado más ampliamente en el *Estudio sobre el ecosistema cultural de Puerto Rico* (a presentarse más adelante). Este ha llevado a la creación de leyes a favor del sector como lo es la Ley 173 de Industrias Creativas, que recoge a diversos grupos del campo como lo son las

artes, los medios digitales, el diseño, servicios creativos, etc. Un 25% de los ingresos del erario público provienen de estas industrias y durante los últimos 5 años (el informe es del 2015) la contribución de este sector a través del IVU y contribuciones de individuos o corporaciones, ha promediado \$155 millones anuales, p. 7.

La CODECU hace hincapié en la importancia de utilizar la cadena de valor para presentar todos los componentes o actividades que intervienen en la producción cultural y creativa. La cadena va en orden desde: la formación, creación, producción, difusión, consumo y conservación.

Además, presentan diversas recomendaciones para los sectores culturales, enfocándose en que es necesario lograr mayor visibilidad para el trabajo de los/las artistas, organizaciones y empresas culturales, esfuerzos dirigidos a la internacionalización, formación profesional y fortalecimiento del mercado a través de la educación y formación de públicos. Asimismo, presenta recomendaciones más específicas para la atención, fortalecimiento y mejoramiento de cada sector.

Atado directamente al tema de este proyecto, la CODECU entiende que es necesario el fortalecimiento y promoción de la gestión cultural comunitaria. También el fortalecimiento de los medios públicos de comunicación y de las capacidades ciudadanas de participación efectiva, en la producción y circulación de contenidos simbólicos.

En cuanto al tema que se podría considerar más atado a las comunicaciones, está el apartado sobre la crítica cultural. Esta tiene una función relevante pues sitúa a las artes y la producción cultural en el debate público. Siendo su foro principalmente las revistas culturales, los espacios académicos y los movimientos artístico-culturales en sí mismos, y algunas instituciones culturales al servir como foros de discusión. Hoy día, la



permanencia de estos espacios en los medios masivos se ha debilitado, lo que ha llevado a la creación de nuevos espacios para promover esta crítica.

Una de las acciones que el informe entiende es pertinente luego de su análisis, es la sinergia con los medios de comunicación públicos y los medios universitarios, como principales espacios de documentación del quehacer cultural y difusión pública de la oferta.

Es interesante que el informe se plantea el crear nuevos espacios, abrir nuevos mercados, fomentar la participación ciudadana, lograr vínculos con la diáspora, etc., pero muy poco se menciona la difusión. Aparte del valor que presenta la cadena de valor, en el que la difusión es uno de los eslabones, no se profundiza el tema para presentar los mayores retos, ventajas y/o la participación y acceso tanto para difundir como del lado del público en conocer.

Ciertamente este informe es un gran aporte al sector cultural, pues brinda un panorama bastante amplio y actual, pero a su vez presenta recomendaciones que trascienden el análisis y promueven la acción.

- Comisión para el Desarrollo Cultural-Puerto Rico. (2015). Estudio sobre el ecosistema cultural en Puerto Rico. CODECU-Comisión para el Desarrollo Cultural. Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/267486776/CODECU-Estudio-sobre-el-ecosistema-cultural>

El *Estudio sobre el ecosistema cultural en Puerto Rico*, plantea una gran problemática del sector en cuanto al acopio, la sistematización y la divulgación de estadísticas culturales en la Isla. Por tal razón, este estudio recopiló y estructuró toda la información disponible para ponerla al servicio del sector cultural. Un aporte necesario

para que organizaciones y gestores, puedan, estadísticamente, tener un panorama y conocer las problemáticas, a las que claramente se enfrentan desde su desempeño, pero poder tener una perspectiva más amplia.

Para presentar la información de una forma clara, el estudio diseñó tres componentes para ello: el impacto económico de las industrias culturales y creativas en Puerto Rico, que tenía como principal objetivo el desarrollar un perfil de la economía cultural en Puerto Rico, a través de la data existente en diversas fuentes gubernamentales o privadas; el estudio de agentes culturales en Puerto Rico, en el que a través de una encuesta a 164 artistas, empresas y organizaciones culturales, identificaron el perfil de su operación, los retos y recomendaciones de estos agentes; por último, el estudio de consumo y participación cultural en Puerto Rico, donde realizaron una encuesta a 800 personas alrededor del país, para conocer los patrones de consumo y participación en actividades culturales, y conocer las diferencias de acceso y participación cultural según diversas variables.

Este estudio menciona que una de las nuevas fuentes de información sobre el perfil de las empresas culturales y creativas es el proyecto de *Inteligencia Económica* del Departamento de Estado. Los datos de esta encuesta, provienen de una encuesta que se completa al momento de radicar el informe anual requerido a todas las corporaciones con y sin fines de lucro en Puerto Rico.

## **1.8 Precedentes**

A continuación, se presentan algunos proyectos similares en y fuera de Puerto Rico, que trabajan directamente con las comunicaciones de organizaciones culturales/comunitarias, o que diseñan estrategias de promoción para organizaciones o

eventos de este tipo. Además, el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural de la *Universitat de Barcelona*, presenta en su sitio web una lista de empresas que prestan servicios de consultoría cultural. La gran mayoría trabaja directamente con la cultura, pero desde el ámbito de la producción, promoción y/o desarrollo, más no con usar las comunicaciones como herramienta de promoción y enlace con los diversos públicos.

Esta lista a nivel mundial, presenta que, en el Caribe, únicamente se encuentran registradas dos organizaciones en La Habana, Cuba, que brindan consultoría en el área. Una lo es *Paradiso* y la otra es *Promociones Artísticas y Literarias, Artex S.A.*. (Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, s.f.).

Ambas trabajan en alianza, ya que *Paradiso* es la única agencia que atiende el turismo cultural y *Artex* se encarga de promover y comercializar los productos y servicios culturales cubanos. La primera es promotora oficial de turismo cultural en Cuba, y según la descripción brindada, ponen a disposición del visitante la riqueza de la cultura, y le ofrecen la oportunidad de concertar un encuentro con la historia a través de la participación en eventos, festivales, talleres y cursos especializados. (Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, s.f.).

Por su parte, *Artex* cuenta con una red comercial de más de 278 tiendas y más de 78 centros culturales. Esto con reconocidos artesanos y artistas de las artes plásticas. En su catálogo, cuentan con las principales agrupaciones de música popular cubana. También son pioneros en el comercio electrónico en la Isla, ofreciendo los productos y servicios culturales cubanos. (Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, s.f.)



### **1.8.1 Buena Vibra Group**

Creada en Puerto Rico durante el 2007, se definen como una agencia de publicidad no convencional. Se especializan en mercadeo cultural, eventos, publicidad digital y promociones. Su sitio web indica, que apelan a las emociones a través de la cultura y crean conceptos memorables utilizando experiencias. Se destaca que reparan dilemas de comunicación, encontrando salidas inventivas a preocupaciones sociales.

La agencia se especializa en tener un equipo de promotores para impulsar las ventas de los clientes. En el área de la publicidad, ofrecen servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias. Cuenta con un equipo destacado para publicidad digital, que trabaja estrategias para redes sociales, arquitectura y planificación de páginas web, e-mail marketing, campañas de publicidad en línea.

En el área de relaciones públicas, ofrecen una comunicación estratégica con acceso a los principales medios del país. Cuentan con más de 25 eventos al año, ofreciendo servicios de producción para propietarios, marcas y clientes específicos. (Buena Vibra Group (s.f.)).

Algunos de los eventos que realizan son: eventos musicales y deportivos para compañías cerveceras/alcohol y universidades, eventos en general para compañías multinacionales en la Isla, eventos deportivos, "Los Muros Hablan" festival de arte urbano, etc.

Hay que mencionar que, aunque utiliza la cultura como medio de promoción y ventas para sus clientes, la gran mayoría de sus eventos y clientes pertenecen al sector empresarial privado. Su enfoque principal es que sus clientes maximicen su inversión y

augmenten sus ventas. La publicidad y producción de eventos es su fuerte, con lo cual buscan adelantar los objetivos de sus clientes.

### **1.8.2 Vitrina Solidaria**

Empresa puertorriqueña que tiene como misión, “fortalecer el tejido empresarial solidario puertorriqueño, educando al consumidor, aumentando la demanda de productos e invirtiendo en emprendedores solidarios”. (Vitrina Solidaria, s.f.) Aunque su sitio web no indica su año de creación, cuenta con una serie de clientes para los cuáles sirve como una plataforma de intercambio comercial solidario. Esto vinculando a consumidores responsables con productores solidarios. La agencia ofrece actividades de formación y acompañamiento, un canal de ventas virtual, y campañas educativas para el consumo responsable.

Aunque su enfoque mayor es la economía solidaria y el desarrollo sustentable, como parte de sus servicios ofrecen consultoría individualizada en diversos temas: creación de marca, asesoría legal, gestión de trámites, *BootCamp* de acuerdo a las necesidades, manejo de redes sociales, taller de acompañamiento mensual. Además, cuentan con programas de base comunitaria que trabajan directamente acelerando la creación y desarrollo de empresas sociales de turismo sostenible.

### **1.8.3 Dos Doce**

Una agencia de comunicación cultural muy completa, creada en Madrid-España en el 2004. Se define como un punto de encuentro y reflexión de los profesionales de las industrias culturales y creativas. La agencia presenta una mezcla entre comunicaciones, emprendimiento empresarial y cultural, consultoría y gestión cultural.

Algunos de sus ofrecimientos son: asesoramiento, enfoque, estrategia, digitalización y modelo de negocio *online*; relaciones con *startups* y empresas tecnológicas, elaboración de estudios de mercado, cursos de formación, organización de eventos culturales, relaciones con los medios de comunicación, asesoramiento en comunicación cultural, etc. (Dos Doce, s.f.)

La pieza clave para ofrecer sus servicios, según se desprende de su sitio web, es contar con experiencia y conocimientos en las diferentes áreas culturales y contar con un grupo de especialistas capaces de aportar un gran valor a las industrias culturales y creativas, integrando las nuevas tecnologías y todo lo concerniente a la era digital.

La agencia cuenta con una amplia variedad de estudios, lo cual los posiciona como expertos en el tema. Desde aspectos claves en la edición digital, autores independientes, evolución y tendencias de los mercados digitales, nuevos modelos de negocio, los museos en la era digital, comunicación empresarial, entre otros. Además, ofrece una gran cantidad de talleres y seminarios en el tema del mercadeo y comunicación, redes sociales y medios digitales. Igualmente cuenta con una gran cartera de clientes y participación en diversos proyectos nacionales e internacionales.

#### **1.8.4 C & C-Cultura y Comunicación**

Es una empresa especializada en gestión y comunicación cultural, creada en el 2001 en España. Sus tres servicios principales son: comunicación cultural (diseño y ejecución de campañas de comunicación), gestión cultural (producción de eventos propios o en colaboración) e internalización cultural (a través de su plataforma WARUM, en la que se difunde y promociona, desde Berlín, la actividad cultural de artistas, instituciones y empresas). (C & C, 2015)



Utiliza diversos canales para sus proyectos de comunicación como: enlaces con periodistas de medios especializados y generales en todo el mundo, las redes sociales digitales y herramientas de la web, las relaciones públicas, el diseño gráfico y diseñan estrategias de captación de públicos.

En una agencia que vincula directamente la comunicación y la cultura, a través de la consultoría y la gestión en el sector. Esto permite que sus clientes puedan contar con las mejores estrategias para sus proyectos, pero que a su vez C & C como agencia, pueda participar del mundo cultural como productor y educador.

## **Capítulo 2: Experiencia de internado y taller de estrategias de comunicación mediática para gestores culturales**

### **2.1 Experiencia de internado en el Museo de Historia, Antropología y Arte de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras**

Como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Gestión y Administración Cultural de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, es necesario completar una experiencia de internado. Este, debe estar dirigido a la temática que se trabaja en el proyecto de conclusión de grado o tesis. Además, debe realizarse en una institución, organización o iniciativa del campo de la cultura en o fuera de Puerto Rico.

Para fines de este proyecto, se realizó la experiencia de internado en el Museo de Historia, Antropología y Arte (MHAA) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Éste duró aproximadamente cuatro meses y luego de culminar las horas requeridas, la práctica se extendió un año adicional a través del Programa de Voluntarios del MHAA.

La experiencia durante este tiempo se realizó en el Departamento de Educación del Museo, pero con enfoque en el área de comunicaciones, ya que el Museo no cuenta con personal especializado o preparado en el campo. Por tal razón, se pudieron poner a prueba los retos, beneficios y proceso, diseño, desarrollo e implementación de estrategias de comunicación para atender las necesidades del MHAA. Más adelante se detalla el proceso, abordando las necesidades que se identificaron y los resultados de la experiencia de internado.

### **2.1.1 Historia e información general del MHAA**

El Museo de Historia, Antropología y Arte de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, fue creado, por mandato de ley, el 15 de abril de 1951, para “reunir, mantener y conservar, con el propósito de divulgación cultural, todo aquello que constituya parte de nuestro tesoro histórico, antropológico y artístico”. [Opúsculo del Museo de Historia, Antropología y Arte] (s.f.). Dicho material, menciona que el edificio que cobija las colecciones fue diseñado por Henry Klumb, artífice de varias de las obras arquitectónicas del Campus universitario. El Museo abrió las puertas al público en el 1959. Desde su fundación, ha contribuido activamente al desarrollo de nuestra cultura, mediante un programa educativo de participación ciudadana que incluye talleres, conferencias, seminarios, y visitas guiadas.

El MHAA cuenta con una serie de documentos históricos de diversos tipos, tales como: cartas, firmas, impresos y anuncios, invitaciones, álbumes, libretas de jornaleros, fotografías, tarjetas postales, libros, telegramas, memorabilia de próceres puertorriqueños del siglo XIX, entre ellos, Ramón Emeterio Betances, Luis Muños Rivera y José de Diego.

Su colección de filatelia consiste de sellos y cubiertas utilizados en Puerto Rico durante el siglo XIX. La de numismática se compone de monedas que circularon en la Isla, riles de las haciendas cafetaleras del siglo XIX, y medallas conmemorativas.

En cuanto a su colección arqueológica, es una de las más abarcadoras en su género, en el Caribe. El MHAA preserva objetos claves para el estudio del desarrollo de las principales culturas indígenas en Puerto Rico y el Caribe: Arcaica, Saladoide,



Huecoide, Ostionoide, y Taína. Entre las piezas más importantes se encuentran los aros líticos, los cemíes y los dujos.

Por otra parte, en 1954, el Museo *Peabody* de la Universidad de Harvard donó para lo que hoy es la colección egipcia, dos momias humanas, descubiertas en *Saqqara*, en 1879, y un sarcófago de madera policromada, decorado con jeroglíficos.

Su colección también incluye pinturas, dibujos y esculturas para ofrecer un panorama del desarrollo del arte puertorriqueño, desde el siglo XVIII hasta el presente. En la producción gráfica, cuenta con grabados desde 1940 hasta el presente, donde están representados diversos medios como la serigrafía, xilografía, el linóleo, entre otros.

En el ámbito del arte popular, cuenta con piezas de imaginería religiosa talladas por artesanos de los siglos XIX y XX. El MHAA realiza durante el año varias exposiciones temáticas temporeras. Además, cuenta con una oferta de talleres educativos, recorridos guiados, conferencias, foros y conversatorios para fomentar en los visitantes el conocimiento y aprecio del quehacer cultural.

### **2.1.2 Análisis de situación del Museo (FODA)**

Para conocer sobre las necesidades del Museo, difundir su gestión y tener un panorama claro de su situación actual, fue necesaria la implementación de varias herramientas de investigación. Se revisaron los archivos sobre documentación del Museo, se analizaron sus redes sociales digitales, se hizo una búsqueda en línea para ver qué información estaba disponible, opiniones, fotografías o contenido útil para futuras estrategias. También se realizaron varias reuniones con el personal del área de educación

del MHAA, para conocer las principales necesidades en el área de comunicación, problemáticas para lograr vínculos con sus públicos, entre otros aspectos.

Se sostuvieron conversaciones informales con universitarios y empleados, en torno a su apreciación del Museo, si lo habían visitado, qué mejorarían, entre otros aspectos. Fue fundamental el recorrer el Museo, charlar con los empleados, voluntarios y directora, pero sobretodo, el asistir a las diversas actividades que se realizan en la institución. Esto permitió no tan solo conocer lo que otros piensan del MHAA, sino también observar directamente las dinámicas y respuesta del público visitante.

Todo esto sirvió de base para el desarrollo del análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), para así identificar y desglosar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución. Esto fue lo que arrojó dicho ejercicio:

Fortalezas:

- Primer museo en Puerto Rico creado por Ley, luego de la aprobación del Proyecto de Ley Núm. 97 del 15 de abril de 1951, con el objetivo de convertir el “Museo de la Universidad de Puerto Rico” en museo nacional.
- Acreditado en el 2013 por la Alianza Americana de Museos (AAM, por sus siglas en inglés).
- Cuenta con diversas colecciones de historia, antropología y arte: grabados, filatelia, numismática, dibujos, pinturas, esculturas, indígena, egipcia, imaginería, arte popular, etc. Muchas de estas únicas en Puerto Rico como la colección de carteles, próximos a digitalizarse junto al Instituto de Cultura. Además, de las constantes donaciones de diversas obras que se unen a la colección existente y aportan al valor cultural, histórico y antropológico del Museo.

- Amplia oferta de talleres familiares (Domingos Familiares)
- Oferta de talleres educativos: escolares (elemental a superior) y grupos comunitarios, sociales, personas de la tercera edad, universitarios. Tanto para personas de Puerto Rico como grupos que han asistido del exterior.
- Destacada programación: conferencias, foros y conversatorios de diversas temáticas y con especialistas del quehacer cultural.
- Presencia en las redes sociales digitales.
- Apoyo del Recinto de Río Piedras en promoción.
- Abierto 6 días a la semana (domingo hasta las 5pm y miércoles hasta las 9pm)
- Entrada libre de costo.
- Talleres libres de costo e incluyen los materiales, lo que lo hace accesible a todo tipo de público.
- Personal capacitado. Poseen títulos académicos de bachilleratos a maestrías en diversas universidades en y fuera de Puerto Rico: bellas artes, archivística, asuntos públicos, historia del arte, etc.
- Amplio grupo de voluntarios y estudiantes a jornal.
- Diversas exposiciones y/o actividades durante el año.
- Participación en iniciativas digitales a través del Internet.
- Exposición mediática.
- Alianzas con diversas organizaciones del Recinto.
- Múltiples donaciones de obras al MHAA.
- Comenzaron a digitalizar sus colecciones, como la de carteles para el acceso del público a través del Internet.



#### Debilidades:

- No cuenta con un área de comunicaciones ni con personal preparado para ello.
- Falta de sitio web.
- Necesidad de mayor variedad en los temas de las actividades y talleres. Son repetitivos por años.
- No cuenta con una tienda, ni programa de recaudación de fondos.
- No posee un departamento de comunicaciones y desarrollo que se encargue únicamente de dichas tareas. Ambas son absorbidas por el personal de educación y la Directora.
- Infraestructura limitada y en malas condiciones, ya que la construcción del sistema de transporte "Tren Urbano" en el 1999, la afectó y a la fecha no se han mejorado.
- Necesidad de actividades acorde a la comunidad universitaria: empleados, estudiantes, profesores.
- No habilitado para personas con necesidades especiales (ciegas/sordas...). Únicamente cuentan con letreros en lenguaje *braille* en los cuadros y entradas. Son necesarios los manuales de las colecciones en *braille* e intérprete para sordos.
- Mayor participación en las redes sociales digitales: seguimiento a mensajes, creación de contenido, involucramiento en campañas culturales, etc.
- Poco enlace con la comunidad de Río Piedras y estudiantado UPRRP.
- Pocas visitas de la comunidad universitaria al MHAA, en comparación con los demás públicos.

- Colecciones no están accesibles virtualmente, a pesar que cuentan con el programa *The Museum System* (TMS), para tales efectos.

#### Oportunidades:

- Desarrollo de alianzas con organizaciones dentro y fuera del Recinto, para fortalecer la promoción de sus ofrecimientos, diversificar sus talleres, conferencias y eventos, etc.
- Participación en propuestas que le permitan mejorar servicios: recaudación de fondos, tener personal de comunicaciones, ofrecer más talleres, mejorar la estructura física y tecnológica...
- Posibles donaciones económicas de individuos/organizaciones que permitan fortalecer sus servicios y ofrecimientos.
- Posibles donaciones de obras que le permitan aumentar sus colecciones.
- Apoyo potencial de estudiantes del Recinto de Río Piedras en sus diversos campos como voluntarios, principalmente de las áreas de comunicación y gestión cultural.
- Diversos medios masivos de comunicación tradicional/no tradicional en el que puedan exponer al museo.
- Alianzas con los demás museos de la UPR y de Puerto Rico para proyectos y/o campañas.
- Uso de las tecnologías para comunicar, crear nuevos proyectos, innovar...
- Asignación de fondos para mejorar las facilidades y ampliar servicios.
- Oportunidad de exponer a través de la Internet las colecciones.

## Amenazas.

- Menos fondos para la cultura.
- Menos asignación de presupuesto al Museo.
- Crisis fiscal en la Isla y, por ende, en la Universidad.
- Cambio en las conductas generacionales: mayor uso tecnologías, participación en las mismas actividades, poco interés en los museos...
- Posible congelación de puestos al retirarse empleados.
- Problemas mayores en la infraestructura.
- Reducción en la matrícula y, por ende, menos visitas del estudiantado.
- Menos visitas de grupos escolares por falta de fondos para transporte.
- Leyes que puedan afectar el funcionamiento del Museo, Universidad...

El tener un panorama del Museo, permite que se desarrollen a futuro estrategias para atender sus debilidades y amenazas, sacando provecho a sus fortalezas y oportunidades. También permite el que el equipo de trabajo, conozca su estado actual e ideen nuevas formas de lograr la misión que tienen como entidad cultural, pero sobretodo lograr mayor vínculo con sus públicos y mayor participación en el espacio cultural y mediático.

### **2.1.3 Cuestionario sobre el conocimiento del Museo**

Con el fin de profundizar sobre el conocimiento que tienen del Museo sus visitantes, pero específicamente la comunidad universitaria del Recinto, se desarrolló un cuestionario. Esto, partiendo de uno que previamente la institución había suministrado en años anteriores al público visitante.



En este caso se quiso privilegiar a la comunidad universitaria del Recinto (estudiantes, docentes y no docentes), con el fin de desarrollar estrategias de comunicación específicas para este segmento. También para ofrecer nuevos talleres, servicios y exposiciones, a tono con los intereses de estos públicos.

Luego de las entrevistas al personal del Musco, de la revisión de sus archivos, el análisis de sus actividades, entre otros, uno de los grandes desafíos que se identificó para el MHAA es el hecho de que no recibe una sustancial cantidad de visitas por parte de la comunidad universitarias. Por esta razón, nos propusimos conocer qué actividades le motivarían y qué opinión tienen de la labor del MHAA. (Anejos 1 y 2)

El cuestionario se suministró digitalmente a través de *Google Forms*, se promocionó por el correo y redes sociales del Museo. Luego de ser completado por 100 personas, se procedió a analizar los resultados.

Entre las personas que respondieron al cuestionario, el mayor porcentaje fueron mujeres y estudiantes, resultado a esperarse por la composición del Recinto. Llama la atención, asimismo que entre las personas que respondieron, la mayoría pertenecen a las facultades de Ciencias Sociales y Humanidades.

En una de las conversaciones que se tuvieron con el personal del museo, salió a relucir el desconocimiento del público sobre el nombre propio del MHAA. Por lo que, en el cuestionario, se procedió a preguntar cuántos habían visitado el Museo de Historia, Antropología y Arte (MHAA) y cuántos el Museo de la UPRRP. Se pudo observar que personas que habían contestado que habían visitado uno, no marcaban el otro. Los porcentajes de ambas respuestas estuvieron bastante parejos (85% indicó haber visitado el MHAA, y un 93% el Museo de la UPRRP), el resultado si fue menor como se pensaba

hacia indicar que habían visitado el MHAA, pero no tan bajo. Usualmente se conoce como Museo UPR, pero la Universidad de Puerto Rico cuenta con museos en Cayey (Museo Dr. Pío López Martínez), Humacao (Museo Casa Roig) y la reciente apertura en Mayagüez (MUSA-Museo de Arte del Recinto Universitario de Mayagüez).

Una gran mayoría de los encuestados, en una escala de mucho a nada, indicaron que conocen poco del MHAA, por lo que se preguntó más adelante, que conocen de los ofrecimientos y servicios del museo. Además, que lo visitan al menos una vez al año o al menos una vez al semestre. Esto a pesar de la oferta de talleres, actividades y exposiciones durante todo el año. Algunas de las razones por las que no han visitado el Museo han sido el no tener tiempo y no enterarse de las actividades.

Como parte de un curso, por curiosidad y por interés en la exposición del momento, han sido las razones mayores para visitarlo. Al enlistarles las actividades y servicios que ofrece el MHAA, de un 70% a 90% seleccionaron exposiciones y eventos, por lo que desconocen el Programa de Voluntarios, el Centro de Documentación, presentaciones de libros, entre otras.

En puntos a resaltar, indicaron que lo más que les gusta del museo es: la famosa obra de Francisco Oller "El Velorio", lo familiar que se siente el espacio, la variedad de talleres que ofrecen, el aporte que hacen al quehacer cultural del país, que es accesible y gratuito, y que, aunque es pequeño, cuenta con un gran ofrecimiento de exposiciones y talleres.

Por otra parte, una gran parte coincidió en que mejorarían del Museo la promoción de las exposiciones, servicios y talleres. Resultado importante para justificar el proyecto de conclusión, ya que un gran problema de las organizaciones

culturales/comunitarias, es que no cuentan con una promoción adecuada. Les falta el desarrollo de estrategias efectivas para que sus diversos públicos se enteren en primer paso del evento, luego otras tácticas que sirvan para que estos se motiven a participar y seguir conectados con ellos.

Sobre la infraestructura, los encuestados indicaron que es necesario mejorar las facilidades para proveer más y variado ofrecimiento cultural para todo el público. Esto para hacer al MHAA atractivo estéticamente y por su ofrecimiento. Actualmente esta situación, amarrada con el presupuesto que reciben, implica que no pueden tener tantas exposiciones, por lo que duran bastante tiempo expuestas. Además, sugirieron temas que se podrían presentar para mayor variedad y disfrute.

Al preguntar específicamente que actividades lo motivarían a visitar el Museo y qué horario, los tres segmentos contestaron lo siguiente: No docente, actividades dirigidas a la familia y comunidad universitaria, luego de las 6:00 de la tarde, que promuevan conocimiento sobre la historia del país, la UPR, artistas del país...; Profesores, actividades culturales, académicas y artísticas de carácter internacional, otras relacionadas a sus currículos que puedan utilizarse para enriquecer la experiencia universitaria, más visitas guiadas, y que fueran en la tarde; por último, los estudiantes, fueron el grupo que más aportó a esta pregunta, indicaron la necesidad de actividades recreativas (musicales, artística, poemas, *open mic*), actividades interactivas, talleres durante la semana en horarios flexibles, visitas guiadas durante la semana, y algunas actividades nocturnas tipo 'arte jangleo'.

Indiscutiblemente, la red social digital más utilizada por los tres grupos encuestados lo fue "Facebook", seguido por "YouTube" e "Instagram". Una gran



mayoría indicó no conocer del horario extendido los miércoles hasta las 9 de la noche ni tampoco los domingos hasta las cinco de la tarde.

Como comentarios finales, indicaron la importancia de este espacio para el quehacer cultural del país, para la preservación del arte, historia y antropología y por sus ofrecimientos y educación en los talleres y actividades. Ciertamente recalcaron la necesidad de un mayor vínculo con la comunidad universitaria, mayor promoción de sus actividades, pero sobretodo del trabajo que realizan día a día. También la importancia de que se realicen mejoras al espacio para poder continuar sus ofrecimientos y expandirlos.

#### **2.1.4 Tareas, proyectos y campañas realizadas**

El internado en el Museo, me brindó la oportunidad de aportar mis conocimientos y destrezas en el campo de las comunicaciones, para desarrollar estrategias que atiendan las necesidades de la institución. Igualmente me permitió adquirir experiencia en el campo y aprender del mundo de la museología.

Durante el tiempo de internado/voluntariado, pude trabajar con eventos específicos del Museo, pero sobretodo manejar sus redes sociales. Además de toda la etapa de investigación que se ha mencionado antes, parte fundamental para poder hacer cualquier recomendación en el área de comunicaciones.

Hoy día es importante que los individuos/organizaciones culturales tengan presencia en las redes, pero sobretodo que tengan continuidad y no sean espacios sin contenido. Para atraer nuevos seguidores y fortalecer vínculos con los existentes, se comenzó a compartir mayor cantidad de información en estas redes. Se compartieron continuamente las promociones de los eventos, recordatorios de fechas importantes, fotos

de años anteriores, entre otras. También se usaron los *gifs*, *memes*, *vines* y otras nuevas formas de compartir contenido hoy día en las redes sociales digitales.

Todas estas estrategias fueron de beneficio para las actividades que realizan, en especial para los tradicionales Domingos Familiares, una serie de talleres de arte que se realizan todos los domingos del mes, y una de las actividades más importantes del Museo junto con las exhibiciones. Además, se continúa el desarrollo de una campaña de promoción más amplia para el Museo con el objetivo de llegar a la comunidad universitaria, aunque ya algunas de las tácticas se han realizado durante el periodo de internado/voluntariado.

#### **2.1.4.1 Museum Week**

En el espacio virtual, una de las actividades más importante lo es el *#MuseumWeek*, una iniciativa mundial que surgió en el 2014 en Twitter. Esta permite que miles de museos y centros culturales alrededor del mundo, celebren la cultura. La iniciativa que se realiza aproximadamente para finales de marzo, fue una de las estrategias que se propuso durante el internado.

En el 2015, el MHAA participó por primera vez, siendo uno de los primeros tres museos en participar activamente y en el 2016 sumarse a una decena de representantes de Puerto Rico. Durante esa semana, los seguidores en las redes y personas de todo el mundo, pudieron conocer y conversar con el Museo de una forma más innovadora y creativa.

Por siete días, bajo siete temas y siete *hashtags*, el Museo pudo compartir y exponer la historia, antropología y arte de Puerto Rico, al mundo. Este maratón digital,

representa para el museo una de las estrategias de visibilidad por las redes y de exposición no tan solo de la labor que realizan, sino que invita a que los seguidores compartan contenido y conozcan de la historia del Museo y sus obras.

El reto consiste en colocar contenido a tono con lo que plantean cada uno de los *hashtags* y de una forma innovadora, ya sea a través de texto, fotos, vídeos y los recientes *memes, vines o gifs*. Además, todo esto no debe superar los 140 caracteres establecidos por Twitter.

En el 2016, la iniciativa giró en torno a : *#secretsMW* lo que ocurre en el día a día o los secretos mejor guardados, *#peopleMW* dedicado a honrar a las personas que trabajan, ayudan y hacen el Museo, *#architectureMW* para contar la historia del edificio, *#heritageMW* para presentar el contenido patrimonial que posee la institución, *#futureMW* sobre los proyectos a futuro, *#zoomMW* anécdotas y detalles de la colección, y cierra el evento con *#loveMW* para demostrar lo que más se quiere del museo y del trabajo que se realiza diariamente.

Para el Museo, esta actividad representó un reto de investigación y documentación del contenido a compartir, el desarrollo de un plan para calendarizar toda la información a ser compartida, y el que el equipo de trabajo, desde empleados hasta voluntarios, sometieran contenido e ideas para este evento digital. Sin duda alguna, también atrajo nuevos seguidores en las redes y un gran número de contenido compartido por todas las redes, logrando que el MHAA tuviera mayor exposición en Puerto Rico y el mundo.

#### **2.1.4.2 Día Internacional de los Museos**

El Día Internacional de los Museos (DIM), es otra de las actividades con mayor auge en el MHAA, esta vez en formato híbrido, ya que tiene una presencia física con



talleres y recorridos, pero a su vez, cuenta con una mayor presencia en las redes sociales digitales. Esta iniciativa es parte del Consejo Internacional de Museos (ICOM, por sus siglas en inglés).

Cada año desde 1977, se celebra en el mundo entero el “Día internacional de los museos” alrededor del 18 de mayo. Este día es la ocasión para concienciar al público en general sobre el papel de los museos en el desarrollo de la sociedad. El Comité consultivo del ICOM define el tema de este evento que, dado el gran número de países participantes, se organiza en un día, un fin de semana, una semana o un mes entero. De América a Oceanía, pasando por Europa, Asia y África, este evento internacional ha confirmado su fama. Estos últimos años, el DIM ha conocido su mayor afluencia con cerca de 30.000 museos que organizaron actividades en más de 120 países. (ICOM 2016)

En el 2016, el evento se celebró bajo el tema “Museos y Paisajes Culturales”, buscando presentar como los museos son un medio importante para los intercambios y el enriquecimiento cultural, el avance del entendimiento mutuo, la cooperación y la paz entre los pueblos. Esto así descrito en su página oficial de la iniciativa.

Para el Museo, esta iniciativa representa programar una serie de actividades bajo su área educativa, las cuales luego se promocionaron por diversos canales. Al no tener personal de comunicación, esto representa el que también desarrollan los canales por los que se promocionaría. Este año, se contó con publicaciones en el periódico, las redes sociales del Museo y de otras iniciativas que compartieron la información, los medios del Recinto y los seguidores en sus espacios. Es básicamente la promoción que reciben todas las actividades que realizan, pero se diferencia en la forma que se lleva el contenido por estos canales, sobre todo por las redes donde se da la mayor interacción.

Definitivamente actividades como ésta, son de gran beneficio para exponer la labor del Museo y lograr que más personas de todas las edades tengan acceso a la cultura, a través de los talleres, recorridos y ofrecimientos del MHAA. Sacar partido al mundo digital, ha permitido que, aunque con esfuerzo adicional del personal y voluntarios, pero con ninguna inversión de dinero (más allá de lo que implica tener una plantilla de empleados), se pueda presentar la labor que la institución ha realizado por años. Demostrando como cada vez más, formando parte del mundo digital, pueden lograr un vínculo mayor con el público, en espacios donde estos participan activamente.

### **2.1.5 Conclusión y aprendizaje de las experiencias del internado**

Agradezco al MHAA, la oportunidad de aportar en el área de Comunicaciones, ya que la institución no cuenta con personal en ese campo, aunque los empleados han asumido dichas tareas para promover y adelantar los objetivos del Museo. A pesar de esto, el contar con una mentora que ha tenido que ser autodidacta en cuanto a una profesión que no es la que estudió y no desempeña, me demostró una vez más que el gestor tiene que trascender barreras profesionales y tecnológicas para poder adelantar sus proyectos.

Nunca había tenido una experiencia dentro de un Museo, más allá de participar como visitante. Para el desarrollo de este proyecto, fue fundamental el conocer cómo se manejan las colecciones, qué tareas realiza cada empleado para que el trabajo se pueda realizar, como contestar diversas preguntas relacionadas a exposiciones, cuadros, préstamos, entre otras. También el conocer que cosas se toman en consideración a la hora de establecer planes como el presupuesto, los voluntarios, los objetivos educativos,

el manejo de crisis o situaciones adversas como la falta de agua/luz por una situación ambiental. Tener claro que es importante tener un plan A, B y C para resolver diversas situaciones que puedan suscitarse.

El poder desarrollar estrategias para las redes sociales del Museo, hacer recomendaciones al área de comunicaciones, redactar comunicados de prensa, entre otros, me brindó la oportunidad de utilizar la tecnología/comunicaciones para lograr promover el MHAA.

El manejo de las dos campañas a través de *Twitter* (*Museum Week* e *International Museum Day*) me permitió redactar contenido para tener un alcance mundial al exponer al Museo en estas dos iniciativas. Fue fundamental el adentrarme en los archivos del Museo para tener un panorama de sus trabajos. También el hablar con el personal para que me indicaran qué cosas entendían podían funcionar para hablar de diversos temas y así lograr una buena imagen en las redes.

Gracias al apoyo del personal del Museo de Historia, Antropología y Arte, ambas iniciativas atrajeron nuevos seguidores a las redes sociales y permitieron que la institución, se diera a conocer en lugares como Italia, Brasil, Francia, España y Canadá, entre otros, y que fuera –en el caso del *Museum Week*- uno de los tres museos de Puerto Rico participando durante una semana virtualmente en el 2015. Cabe destacar que esta experiencia motivó el que, en el 2016, se lograra la participación de nuevos museos de la Isla en esta iniciativa.

Al principio, el no contar con una mentora de mi campo, podría parecer inconveniente para cualquier estudiante, pero en mi caso me permitió expandir mis



conocimientos y adquirir nuevas destrezas. Definitivamente recomiendo al Museo para futuros estudiantes interesados en participar de un programa de internado o voluntariado.

*“Build the teachable into everything you do, print, say and broadcast. Every opportunity to communicate allows you to teach the values and goals of your institution.”*, frase que vio en la red en una ocasión la educadora del Museo, y la compartió durante mi internado. Esta va atada a lo que estudio y quiero realizar en mi profesión. No es meramente comunicar y crear estrategias para difundir un proyecto, es un proceso en el que se está educando al público sobre lo que es la institución o el proyecto, y se busca aumentar su conocimiento a través de diversas estrategias.

## **2.2 Taller de estrategias de comunicación mediática para gestores culturales**

La comunicación es fundamental para que cualquier individuo, organización, iniciativa o proyecto -sea cultural o no-, pueda tener mayor difusión y alcance con sus diversos públicos, a través de diversos canales. Hoy día, es necesario que los gestores culturales conozcan y diseñen estrategias para lograr un mayor acceso a los diversos medios de comunicación masiva y/o medios digitales.

Por tal razón, se creó el taller “estrategias de comunicación mediática para gestores culturales”, ofrecido por la Sra. Yalitza Navedo Román, Ph.D. (c), comunicadora con más de 17 años en el área de los medios en entidades públicas, privadas y organizaciones sin fines de lucro. Este se realizó, el 11 de mayo de 2016 en el Salón de Usos Múltiples de la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, y contó con el visto bueno de la Maestría en Gestión y Administración Cultural. Este fue libre de costo para lograr un mayor acceso de los participantes. (Anejos 3 y 4)

### **2.2.1 Objetivos y propósito del taller**

Con el fin de brindar un taller enriquecedor para todos los asistentes, se plantearon los siguientes objetivos:

- Explicar la importancia de la comunicación hoy día.
- Presentar diversas estrategias para lograr mayor difusión en los medios.
- Desarrollar en el taller algunas de las estrategias mediáticas como: reseña; comunicado de prensa; entre otras.
- Servir como un espacio de *networking*.
- Conocer los proyectos de los asistentes y utilizar algunos como ejemplo de posibles estrategias a desarrollar.
- Aclarar dudas de los asistentes sobre el tema.

### **2.2.2 Resultados y evaluación del taller**

El taller contó con una asistencia de dieciséis (16) personas procedentes de diversos proyectos y profesiones como: gestores culturales, comunicadores, estudiantes subgraduados y graduados, exalumnos, bibliotecarios, gestores comunitarios, entre otros. (Anejo 5). Estos tuvieron la oportunidad de hablar de sus iniciativa y proyectos.

Partiendo de una exposición en torno a los cambios en las teorías de la comunicación y, presentando un panorama de los retos/estrategias para llegar a los medios tradicionales, los participantes pudieron, al final, desarrollar algunas estrategias concretas, las cuales podrían utilizar en sus proyectos.

La evaluación se llevó a cabo de forma totalmente digital (Anejo 6), obteniendo resultados sumamente positivos. La mayoría de las personas indicaron estar muy

satisfechas con la presentación de la conferenciante. En términos generales, consideraron el taller excelente. Para ello, se les preguntó sobre las facilidades, organización, promoción, comunicación de parte de la organizadora, recurso, entre otras. Hay que mencionar, que algunos llegaron con la idea de que el taller era de redes sociales, lo que permite tener una idea de la necesidad de enfatizar más en la comunicación. Es decir, una perspectiva que además de las redes sociales y los medios tradicionales, como lo son la televisión, radio y periódico, incluya un sinnúmero de otras estrategias disponibles.

Al preguntarles qué taller a futuro entienden sería de beneficio para los gestores, todos aludieron al tema de las redes sociales. Mencionaron la necesidad de promover más los eventos y comunicar a través de espacios alternativos, por su creciente uso y alcance. Considero que, para ello, es fundamental que primero se ofrezcan talleres como este que se realizó, en el que se presenta la base de la comunicación para que entonces puedan tomarse otros más específicos, como sería el de uso de redes sociales. Así se van creando conexiones de conocimiento sobre el tema, se motiva la curiosidad y se da una base para minimizar los daños que pueda causar un uso indebido por falta de conocimiento.

Definitivamente este espacio fue de beneficio para los asistentes y de aprendizaje para los que tenemos un poco más de conocimiento del tema. Sobre todo, nos dio la oportunidad de aportar lo que sabemos y enriquecernos de las experiencias, destrezas y proyectos de los participantes. A futuro, se deberían desarrollar talleres para los gestores culturales y líderes/trabajadores comunitarios donde se utilice el tema de la comunicación desde diversos enfoques: promoción de eventos y proyectos, recaudación de fondos, lograr alianzas, entre otros.



### **Capítulo 3: Creación de la agencia**

#### ***Yellow Wagon Group-Integrated Marketing Communications***

##### **3.1 Descripción del negocio**

*Yellow Wagon Group-Integrated Marketing Communications (YWG)* será una agencia de asesoría en comunicaciones integradas dedicada a atender principalmente las necesidades del sector cultural y comunitario en Puerto Rico. Para lograr los objetivos del cliente, se analizan y construyen estrategias innovadoras para llegar a sus diversos públicos, involucrándolos en el proceso. Es una mezcla entre lo tradicional y lo contemporáneo de la industria, utilizando prácticas ya establecidas e innovando en la ejecución de las estrategias.

Más adelante, al explicar el logo, se hablará el significado del nombre y el uso específico del color amarillo. Usualmente, la mayoría de las agencias de este tipo, utilizan la palabra comunicaciones, en español o inglés, integrada en su nombre. Con el fin de destacarnos (en cuanto al nombre), se optó por usar uno más juvenil y en inglés.

##### **3.2 Diferenciación**

La experiencia académica y profesional en el campo de las comunicaciones, la cultura y lo comunitario, permite al cliente el que sus necesidades sean atendidas por una agencia de comunicaciones especializada en estos sectores. A través de un proceso de análisis del cliente y el mercado, así como una inmersión en, con y para la organización, se utilizan las mejores prácticas de la industria en y fuera de Puerto Rico. Además, de los recursos establecidos por la agencia para maximizar el alcance de las estrategias.

### **3.3 Propuesta de valor**

- Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.
- Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias
- Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base para atender sus necesidades.
- Tecnología: Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y redes sociales, para promover un vínculo con sus públicos y lograr una innovación en su desarrollo.
- Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.
- Recursos: Conexiones y recursos en el campo.
- Accesibilidad: Servicio 24/7
- Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.

### **3.4 Filosofía empresarial**

#### **3.4.1 Misión**

Brindarle al sector cultural y comunitario, asesoría en comunicaciones integradas de una forma innovadora, para atender sus necesidades, sacando provecho de lo tradicional y no tradicional de la industria, con el fin de lograr sus objetivos.

#### **3.4.2 Visión**

Ser reconocida en la industria como una agencia de asesoría en comunicaciones integradas, que aporta y desarrolla el quehacer cultural y comunitario de la Isla.

### 3.4.3 Logo y descripción



Integrated  
Marketing  
Communications

*Yellow Wagon Group* representa la mezcla entre lo tradicional y contemporáneo de la industria, diseñando estrategias y utilizando herramientas de las comunicaciones integradas de mercadeo. Esto se refleja con el uso de un vagón -tradicionalmente rojos-, pero esta vez es amarillo como el nombre del negocio, para expresar lo diferente y moderno, sin dejar de ser un vagón. Esto invita al juego, a disfrutar lo que se realiza, a la curiosidad, a la juventud, pero teniendo siempre como base lo tradicional o lo que se ha hecho en el pasado. El vagón además implica movimiento. Es el desplazamiento de un lugar a otro según sea el deseo y la necesidad del cliente para lograr sus objetivos.

El amarillo, es un color tradicionalmente asociado con el optimismo, necesario para comenzar y desarrollar cualquier proyecto o iniciativa con el fin de alcanzar un objetivo. Si vamos a la psicología del color, para conocer sobre el comportamiento y la conducta que asume inconscientemente el cerebro al percibir los colores, indica lo siguiente sobre este: expresa relajación, naturaleza, frescura, amabilidad, positividad y



luminosidad. Es utilizado para expresar calidez, dinamismo y alegría. (Publicidad Pixel, 2015)

*YWG*, diseñará estrategias innovadoras a sus clientes sin perder de vista lo que ha funcionado en la industria, pero dándole un giro actual, a tono con las tendencias y necesidades. Es el vagón donde se deposita todo lo necesario para atender lo que el cliente necesita y que lo lleven hacia adelante para cumplir su misión y objetivos.

#### **3.4.4 Objetivos**

- Aumentar las alianzas estratégicas con diversos sectores para futuros proyectos.
- Desarrollar una base de proveedores de servicios.
- Aumentar el reconocimiento de la agencia a través de diversas tácticas.
- Participar de capacitación nacional/mundial del campo de las comunicaciones y el mercadeo para estar a tono con la industria.
- Conocer y utilizar las últimas tendencias del mercado para desarrollar estrategias innovadoras para los clientes.
- Lograr atender las necesidades del cliente para lograr sus objetivos establecidos acorde con su misión y cultura organizacional.
- Ser una agencia socialmente responsable con su entorno, al desarrollar anualmente una (o varias) campaña nacional, proyecto comunitario y/o trabajo voluntario para beneficio del país y/o una organización.
- Crear un proceso integral para el desarrollo de estrategias para el cliente: investigación, análisis, desarrollo, ejecución y evaluación.
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo de la agencia.

- Lograr un servicio personalizado, automatizado y accesible al cliente. (24/7)
- Tener una oficina física para la ampliación de la empresa.
- Aumentar el reconocimiento de los clientes entre sus diversos públicos y mercados.

### 3.5 Modelo *Canvas*

El modelo de negocios *canvas*, describe el racional sobre como una organización crea, presenta y captura valor. (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2009). Son nueve componentes que permiten al emprendedor, puntualizar los aspectos importantes de la empresa bajo cuatro áreas: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Estos, definidos por sus creadores son: segmento del consumidor, una organización sirve a uno o muchos segmentos; proposición de valor, busca resolver los problemas del consumidor y satisfacer sus necesidades; canales, la proposición de valor se lleva a los consumidores a través de la comunicación, distribución y ventas; relaciones con los consumidores, se establecen y mantienen con cada segmento; fuentes de ingreso, son resultado de que se ofrezca exitosamente y la propuesta de valor a los clientes; recursos clave, los activos requeridos para ofrecer y llevar todo lo antes descrito; actividades clave, lo que se necesita hacerse; alianzas claves, algunas se consiguen subcontractando y otros recursos se adquieren fuera de la organización; y la estructura de costos, la cual se deriva de todos estos elementos antes mencionados.

### 3.5.1 Descripción del modelo *canvas* del negocio

Los siguientes son los nueve componentes del modelo *canvas*, los que puntualizan en asuntos importantes para establecer la estructura y desarrollo del negocio. (Anejo 7)

- Segmento de clientes
  - Primarios:
    - Organizaciones y/o individuos del campo cultural y/o comunitario.
    - Artesanos
    - Artistas (actores, cantantes, músicos, etc.)
    - Líderes comunitarios
  - Secundarios:
    - Cualquier organización y/o individuo que necesite asesoría en comunicaciones.
- Propuesta de valor
  - Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.
  - Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias
  - Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base.
  - Tecnología: Uso de las TIC y redes sociales para promover vínculo con públicos.
  - Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.
  - Recursos: Conexiones y recursos en el campo.
  - Accesibilidad: Servicio 24/7



- Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.
- Canales
  - Página Web
  - Redes Sociales
  - “Word of mouth” (boca a boca)
  - Envío de promoción de servicios.
  - Envío de propuestas de servicio/proyectos.
  - Tarjetas de presentación
  - Teléfono
  - Email
- Relaciones con los clientes
  - Relación con y para el cliente, como una parte más de lo que hace. (co-creación)
  - Visitas, llamadas de seguimiento y entrevistas.
  - Participación en sus actividades y/o proyectos.
  - Promoción en nuestros canales de algunas de sus actividades.
  - Redes sociales
- Fuentes de ingreso
  - Ahorros para inversión inicial
  - Participación en proyectos de incentivos empresariales
  - Propuestas a diversas organizaciones/individuos
  - Alianzas con recursos para abaratar costos de producción
  - *Grants* para el desarrollo de proyectos.
  - Alianzas con proveedores de diversos servicios.

- Cobro de servicios brindados: efectivo, cheque, ATH Móvil.
- FFF: *family, friends and fools*, por su significado en inglés, son las primeras personas a las que uno contacta cuando se está desarrollando una idea. Son los amigos que están dispuestos a invertir en uno y la familia que siente el deber de hacerlo. Los últimos son aquellas personas que se conocen en diversas instancias de la vida, que podrían ser potenciales fundadores de la idea. (Financial Times, s.f.).
- “Angel Investors”: Son personas que invierten en pequeños *start-ups* o emprendedores, muchas veces se encuentran dentro de la familia del emprendedor o los amigos. El capital que proveen estos, suele ser una única inversión inicial para ayudar a que el negocio se lance o sirva de apoyo en los tiempos difíciles en las etapas tempranas de desarrollo. Su foco es principalmente ayudar en las primeras etapas y no necesariamente en las ganancias que puedan obtener. (Investopedia, 2016). Persona con cierto grado de experiencia en el mundo de los negocios que está interesada en identificar, para invertir, iniciativas empresariales que a su parecer representan un buen negocio. Aporta capital, experiencia en gestión, redes de contacto, manejo financiero, entre otros, a empresas en etapa de formación o crecimiento. (Ministerio de Cultura-República de Colombia, s.f.)
- Kiva Zip: Proveen acceso a préstamos con 0% de interés. Es un colectivo de personas que desean ayudar a empresarios, con alrededor de un millón de prestamistas, patrocinadores y gobiernos locales. No evalúan historial de crédito o estados financieros, ya que son una red de confianza, la cual

utilizan para evaluar la credibilidad y solvencia del solicitante.

(*Foundation for Puerto Rico*, 2016).

- Recursos claves
  - Físico
    - Espacios de promoción
  - Intelectual
    - Marca
  - Financieros
    - Financiamiento/incentivos
  - Humanos
    - Artistas gráficos
    - Imprentas
    - *Copy writers*
    - Centro de Voluntarios
  
- Actividades claves
  - Registro del nombre
  - Gestión permisología (patentes, registro comerciante, IRS...)
  - Desarrollo logo e identidad negocio
  - Desarrollo página web y redes
  - Obtención de licencias profesionales
  - Crear base de datos de organizaciones, individuos del campo cultural/comunitario.
  - Crear listado de eventos nacionales y de recursos en los diversos campos.



- Desarrollar alianzas y base de datos de proveedores de servicios.
- Búsqueda de incentivos y/o financiamiento.
- Alianzas claves
  - Fundación Flamboyán (vínculo con las OSFL)
  - Inversión Cultural (vínculo/mentoría OSFL/individuos)
  - Departamento de Estado (registro OSFL, corporaciones...)
  - Artesanos
  - Artistas (músicos, plásticos...)
  - Medios de comunicación (tradicionales, no tradicionales)
  - Departamentos Gubernamentales, Sociales, Educación
  - Maestría Gestión Cultural UPRRP
  - Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico
  - Instituto de Cultura Puertorriqueña
- Estructura de costos
  - Costos variables según las necesidades del cliente y las estrategias diseñadas.
  - Propuesta de valor especializada “Premium”. En, con y para la organización.
  - Gastos de inversión: Permisología, diseño y creación: página web, logo, redes, identidad negocio; equipo: computadora, disco duro externo, impresora...; material promocional, entre otros.

### 3.6 Mercado

YWG estará dedicada a ofrecer servicios de asesoría en comunicaciones integradas a organizaciones culturales y comunitarias en Puerto Rico. No obstante, no se limitará a estas en caso de que algún otro cliente fuera de estos sectores, requiera los servicios y puedan ofrecerse.

Actualmente, la industria de las relaciones públicas tiene un crecimiento a nivel mundial del 4.1% según estadísticas del IBIS World (2015), sobre todo por la necesidad de manejar y cuidar la reputación en línea. Este dato, es indicativo de que se necesitan más firmas en la industria para atender las necesidades del mercado. Se mencionan que la fragmentación en los medios, el fuerte crecimiento en ciertos mercados emergentes y la recuperación de los presupuestos de publicidad, han llevado a un crecimiento global en la industria de las agencias de relaciones públicas en los últimos 5 años. (IBIS World, 2015)

Cabe resaltar que, dada la baja concentración de la industria, la poca regulación y los costos mínimos de creación, las barreras para entrar a la industria son mínimas, puesto que no se requieren gastos de equipos mayores o regulaciones. También que las campañas en redes sociales y las firmas especializadas serán una parte central en el crecimiento dentro de la industria. (IBIS World, 2015)

Además, en el contexto local, podría preverse un aumento en la economía creativa con la creación de la Ley Núm. 173 del año 2014-Ley para Fomentar las Industrias Creativas de Puerto Rico, la cual establece la creación de una División de Industrias Creativas bajo la Compañía de Comercio y Exportación (CCE). A su vez, los incentivos para las industrias culturales y creativas, y la gran cantidad de organizaciones comunitarias y sin fines de lucro en la Isla, hay un mercado que atender.

Actualmente existen 2,355 negocios en las industrias creativas en Puerto Rico. (Industrias Creativas de Puerto Rico 2016). Por su parte, existen 11,570 organizaciones sin fines de lucro según el “Estudio de las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico 2015”. (Puerto Rico Te Quiero 2015) Aunque sin números estadísticos, a esto se le suma el porcentaje de proyectos/iniciativas culturales/comunitarias existentes en la Isla, que no necesariamente son considerados en estos estudios y otros independientes como artistas, músicos, etc. Por tales razones, el tener una agencia especializada en ambos campos ofreciendo asesoría en el área de las comunicaciones, permite atender estos sectores en crecimiento.

Por su parte, la Radiografía del Consumidor 2012 en Puerto Rico, menciona que la gente para divertirse o entretenerse, usualmente van a iglesia (31%). Le sigue en orden, ver televisión, cocinarles a amigos/familiares, ver películas de video e ir a la playa con un 19%. Sin embargo, se presenta que un 11 a un 27 por ciento de los encuestados, han asistido alguna vez a alguna actividad cultural en el último mes, siendo 15 la media.

Aunque no se pueda precisar con estos datos las razones por las que participan en una u otra actividad, ya sea quedándose en el hogar o participando de actividades fuera, ciertamente que hay una participación en la actividad cultural de la Isla. También que hay un gran porcentaje de personas que se podrían motivar para que participen de actividades fuera de su hogar. Por experiencia, se presume que la poca promoción de la actividad cultural/comunitaria en la Isla, factores de localización de los eventos y transportación, así como la economía, han afectado el que las personas se enteren y por ende participen.

Al revisar la Radiografía del Consumidor 2016, esta, a diferencia del 2012, no menciona que actividades realizan los consumidores más allá del consumo de alimentos.



Su enfoque sobre este particular, más bien atiende qué cosas han disminuido en sus presupuestos. Al responder sobre qué gastos se han visto recortados/reducidos en el hogar durante los pasados 12 meses, un 29% indicó que la diversión/entretenimiento y 36% las vacaciones. Estos lo comparan en el mismo estudio con el año 2015, en el que un 30% indicó que la diversión/entretenimiento fueron recortados/reducidos y un 26 % las vacaciones.

Esta información es sumamente importante tanto para las organizaciones culturales y comunitarias, como para las agencias de asesoría en comunicaciones. Su importancia radica no sólo en poder comprender las variaciones en la conducta de consumo de las personas, sino también para poder desarrollar proyectos que realmente apelen y estrategias que motiven a un gran número de personas, a participar nuevamente, en caso de que disminuyeran el consumo, como mostró el estudio.

### **3.6.1 Mercado Potencial**

*YWG* tiene como mercado potencial, a organizaciones y/o individuos que se desempeñen en el campo cultural y comunitario, que no posean personal o conocimiento en comunicaciones para promover sus proyectos, o que necesiten apoyo y asesoría en ello. Principalmente se encuentran en municipios de mayor desarrollo y actividad cultural/comunitaria en la Isla como: San Juan, Bayamón, Carolina, Caguas, Ponce y Mayagüez.

Cientes Potenciales	Cantidad	Gasto Promedio por consultoría	Frecuencia en la consultoría	2017
Industrias creativas	2,355	\$1,000	3 veces al año	\$7,065,000
Organizaciones sin fines de lucro	11,570	\$1,000	2 veces al año	\$23,140,000
<b>Total</b>				\$30,205,000

### 3.7 Servicios

YWG ofrecerá servicios en comunicaciones integradas de mercadeo para poder atender las necesidades del sector cultural/comunitario, a través del diseño de estrategias innovadoras. Combinando las comunicaciones, las relaciones públicas, la publicidad y el mercadeo, se tiene como meta el que los clientes logren sus objetivos, tengan reconocimiento de sus públicos y un mayor impacto en los medios del país, según sea la necesidad. En general, los siguientes son los servicios que se ofrecerán, pero sin limitarse a estos, ya que se desarrollarán acuerdos con proveedores para ofrecer aquellos servicios necesarios para lograr un plan efectivo (ejemplo, diseño gráfico).

- Asesoría en comunicaciones integradas de mercadeo: análisis de la organización/proyecto/individuo para conocer necesidades y diseñar estrategias que logren sus objetivos.
- Relaciones con la prensa: diseño de estrategias de comunicación con el fin de tener impacto en la prensa del país. (tradicional/no tradicional)
  - Redacción y gestión de comunicados de prensa
  - *Media Tours*

- Alianzas (*media partnership*) para espacios en los diversos los medios (columna fija, sección en tv/radio, etc.)
- Conferencias de Prensa y presentaciones a medios
- Compra de pautas en los medios
- Campañas: Diseño, planificación y ejecución de campañas de relaciones públicas para atender las necesidades y lograr los objetivos del cliente.
- Identidad Corporativa/Proyecto: Asesoría en el diseño de la identidad del negocio o proyecto.
- *Community Manager*: Gestión y manejo de la presencia en redes sociales digitales y/o plataformas en la red.
- Contenido: Asesoría y desarrollo del material del negocio/proyecto (opúsculos, *newsletter*, material promocional, documentos informativos o para empleados, etc.)
- Eventos: Diseño, planificación y ejecución de eventos.
- Monitoreo de medios
- Manejo de crisis



### 3.8 Análisis de la Competencia

<b>Empresas</b>	<b>Buena Vibra</b>	<b>Relacionistas Nuevos</b>	<b>Relacionistas Independientes con experiencia de años</b>
<b>Imagen y reputación</b>	Buena reputación	Poca reputación o ninguna establecida	Experiencia de años
<b>Ubicación</b>	Oficina en San Juan	Sin oficina	Con/sin oficina
<b>Productos</b>	Variados y amplios	Licenciados	Licenciados
<b>Servicios</b>	Desde eventos hasta manejo de comunicación, etc.	Limitados por experiencia y recursos humanos	Alto ofrecimiento de servicios, mejor limitación de recursos humanos. Recursos y alianzas en el sector.
<b>Precio</b>	Alto +	Mediano – Bajo	Alto -
<b>Promoción</b>	Redes, web, <i>word of mouth</i> , alianzas, etc.	Redes sociales, contactos -	Contactos +, redes sociales
<b>Personal</b>	Departamentos	-	-
<b>Métodos de venta</b>	Cheque/Efectivo	Cheque/Efectivo	Cheque/Efectivo

### 3.9 FODA

El siguiente modelo *FODA*, recoge el análisis realizado tomando en consideración las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la agencia y del emprendedor.

Esto fue fundamental a la hora de diseñar la agencia propuesta en este proyecto.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Conocimiento académico/profesional del sector cultural, comunitario y comunicaciones.</li><li>-Red de profesionales en el sector cultural, comunitario y comunicaciones. (<i>networking</i>)</li><li>-Al tanto de las últimas tendencias en la industria.</li><li>-Continuo aprendizaje a través de cursos, seminarios y charlas.</li><li>-Relacionista licenciada, R-931</li><li>-Permisología requerida para operar negocio.</li><li>-Diseño de estrategias especializadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Crecimiento en la Industria</li><li>-Trabajo en y fuera de Puerto Rico.</li><li>-Aumento en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.</li><li>-Necesidad de diversos sectores de tener vínculo con sus públicos.</li><li>-Interés por el sector cultural en comunicar sus iniciativas.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Falta de capital.</li><li>-Nuevos en el mercado.</li><li>-En algunos casos necesaria la licencia de producción de eventos.</li><li>-Necesidad de mayores contactos en la industria.</li><li>-Mayor experiencia en el campo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Nuevos impuestos.</li><li>-Control gubernamental (regulaciones) sobre la operación del negocio.</li><li>-Surgimiento de otra firma especializada.</li><li>-Crisis económica de la Isla.</li><li>-Recortes en el presupuesto para comunicaciones.</li><li>-Cierre de organizaciones culturales y comunitarias.</li></ul>

### 3.10 Estrategias de Mercadeo-*Marketing Mix* (4P's)

Se contará con una serie de estrategias para poder lograr mayor reconocimiento del negocio, sobretodo, considerando que es una empresa nueva en el mercado. Investigar los diversos y potenciales clientes será el primer paso para el envío de propuestas de servicio para

ir construyendo una base. Así, dar a conocer el negocio y conseguir clientes al ofrecer de una forma directa los servicios.

Las redes sociales serán fundamentales para ayudar a la promoción, contando con presencia en: *Facebook, Twitter, Instagram, YouTube* y *LinkedIn*. Cada espacio con su material de identidad del negocio e información completa sobre los servicios y contacto. En las redes que lo permitan, se pagarán anuncios o colocaciones, ya sea por tarifa fija o por cantidad de presencia, para conseguir seguidores en ellas y potenciales clientes.

Se contará con una página *web*, para tener un espacio virtual que agrupe toda la presencia digital y sirva para aquellos que no cuentan con redes sociales. También para que sea un canal más directo, sin la distracción de las redes. Al momento, ya se separó el nombre a través de un incentivo que ofrece el Departamento de Estado junto a la compañía *Puerto Rico Top Level Domain*, bajo (*.com.pr*), junto al nombre del negocio.

El asistir a diversas reuniones o actividades tanto de la industria de las comunicaciones como del mundo cultural, será fundamental contar con tarjetas de presentación y un “kit” informativo del negocio, para poder brindarle a los potenciales clientes, suplidores o futuras alianzas.

Por el tipo de negocio, el mercadeo será más directo con los potenciales clientes: redes sociales, llamadas, envío de emails y propuestas.

- **Producto:** Asesoría especializada para el campo cultural y comunitario, en el área de comunicaciones integradas. Recursos con experiencia académica y profesional en esos sectores para atender las necesidades de los clientes. Se utilizan las últimas tendencias en el mercado y recursos para desarrollar estrategias innovadoras y afines con las necesidades. Desde la creación de comunicados de



prensa y redes sociales, hasta el manejo de estas, relaciones con los medios.

desarrollo de planes estratégicos y eventos.

- Precio: Varía según la necesidad del cliente y estrategias desarrolladas. Se ajustan al presupuesto de cliente.
- Distribución: Visita a las organizaciones/individuos, contacto vía redes sociales, teléfono o email, participación en actividades de la industria, etc.
- Promoción: Página *web*, redes sociales, *word of mouth*, envío de promoción de servicios y propuestas a potenciales clientes, tarjetas de presentación, etc.

### 3.11 Operaciones

- Ubicación: Página web (*.com.pr*), redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram y YouTube*), email y teléfono.
- Horario: 24 horas, 7 días de la semana por el tipo de negocio y asesoría en el campo.
- Tecnología: Redes sociales, página web, recursos con conocimientos y preparación en el tema. No requiere tecnologías mayores para operar, más allá de computadora, internet, teléfono e impresora.
- Descripción del proceso: Según establecen las leyes en Puerto Rico para operar negocios, según el tipo, ya se cuenta con todos los permisos gubernamentales. También cuenta con imagen corporativa y licencias requeridas en el campo de las relaciones públicas. Se comenzará a identificar potenciales clientes para poder crear una base, de esta forma poder comenzar a enviar información promocional y propuestas para poder generar ingresos. Una vez que ya se tengan clientes, el trato será directo con ellos, a través de reuniones y comunicación para establecer sus

necesidades. De esta forma se podrá ofrecer una asesoría adecuada según sea la necesidad y el desarrollo/implantación de estrategias para lograr sus objetivos.

- Recursos Humanos: Recursos a subcontratar con conocimientos en el área de diseño gráfico, redacción, manejo de medios, grabación, imprenta, etc.
- Gerencia: Estudios graduados en el campo de las comunicaciones, cultura y comunitario. Experiencia en el sector y conocimiento de recursos.

### 3.12 Finanzas

Una de las ventajas mayores de este tipo de negocio, es que no se necesita un gran capital para poder comenzar operaciones. El contar con conocimientos y experiencia en el campo, y tener recursos básicos como una computadora para generar el trabajo, pueden ser la base para operar el negocio. Claro está, el tener un capital mayor inicial, facilita todo el proceso y permite el acceso a otras necesidades que puedan cubrirse antes de que comiencen las operaciones.

Como se mencionó en el modelo *canvas*, uno de los principales apoyos económicos lo son los propios ahorros del emprendedor, los amigos y familia, y los *angel investors*, que son personas interesadas en apoyar proyectos como este. En el caso de este negocio, los recursos no van más allá de los que ya se poseen para comenzar.

Entendiendo que los primeros tres meses de arranque de cualquier tipo de negocio son los más difíciles, se participó de un taller de plan de negocio ofrecido por la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (CCE), no tan solo para depurar e hilvanar todo lo concerniente al negocio, sino también para conocer oportunidades de financiamiento. De esta forma y luego de someter una propuesta que contiene mucha de la información aquí ya presentada, el negocio se encuentra en etapa de evaluación para financiamiento, al

participar de uno de los programas que ofrecen la CCE para microempresas comunitarias. Resta esperar la aprobación final para que entonces se faciliten muchos de los procesos al contar con apoyo económico.

Más adelante, se presenta un presupuesto diseñado para el negocio, partiendo de ser un *start-up* y unas proyecciones financieras a 3 años. Ambos ejercicios se realizaron como parte del curso de finanzas de la Maestría en Gestión y Administración Cultural de la UPR en Río Piedras. Para ello, se consideró la realidad actual del mercado, las condiciones del emprendedor y que comenzará operaciones con tan solo una persona.



### 3.12.1 Desembolsos Iniciales y Fuentes de Financiamiento

La siguiente tabla presenta una idea de lo necesario para los primeros tres meses de desarrollo del negocio y las fuentes de financiamiento. Esta permitió profundizar en los asuntos necesario para las operaciones y el poner el negocio en dólares y centavos, dentro de un tiempo establecido. El ejercicio otorgó mayor seriedad y claridad con respecto al panorama económico para establecer el proyecto.

<b>Tabla de Desembolsos Iniciales y Fuentes de Financiamiento (Start-up)</b>	
<b>Desembolsos preoperacionales</b>	
Gastos legales (incorporación, registro de marcas, afidávits, sellos, certificados de salud y de buena conducta, etc.)	625.00
Seguro de Responsabilidad pública/fidelity bond (oficiales)	500.00
Promoción inicial	713.60
Material y equipo menor de oficina	415.68
Página Web	400.00
Adiestramiento	500.00
Internet e instalación	80.00
Celular, renta, luz y agua	300.00
<b>Total de Desembolsos Preoperacionales</b>	<b>3,534.28</b>
<b>Activos Iniciales</b>	
Efectivo (capital de trabajo - importe de los gastos de agosto y septiembre)	7,338.00
Inventario de materiales de producción	
<b>Total de activos iniciales de corto plazo</b>	<b>7,338.00</b>
<b>Activos de largo plazo</b>	
Computadora/copiadora/impresora	673.19
<b>Total de activos iniciales de largo plazo</b>	<b>673.19</b>
<b>Total de necesidad de fondos/activos iniciales</b>	<b>11,545.47</b>
<b>Fuentes de financiamiento</b>	
Préstamo a corto plazo	
Préstamo a largo plazo	9,236.38
Aportaciones, auspicios, crowdfunding	2,309.09
<b>Total fuentes de fondos</b>	<b>11,545.47</b>
Depreciación	11.21983333

### 3.12.2 Proyecciones financieras

Las proyecciones del negocio se realizaron, tomando en consideración el que comenzará operaciones con tan solo una persona, el tiempo que requiere realizar el trabajo para cada cliente y la cantidad de estos que se puede atender.

Se prevé que, para el primer año, sean cinco clientes con diversas igualas de servicios, ya sea mensuales, trimestrales o bimensuales, sin contar los trabajos individuales que pudieran realizarse. Se calcularon los gastos que se entiende podrían surgir y los materiales de oficina necesarios para operar. Se asignó un sueldo al administrador del negocio, y se indicó un aproximado de gastos en adiestramientos y promoción para el negocio.

Se pueden observar proyecciones para los próximos dos años, considerando un aumento en clientes (dos más cada año). También considerando que se contrataría personal para poder ampliar y ofrecer más y mejores servicios, luego del primer año. (*Ver tabla siguiente*)

Este ejercicio se realizó como parte del curso de Finanzas que ofreció la Maestría en Gestión y Administración Cultural junto a profesores de la Facultad de Administración de Empresas, del Recinto de Río Piedras de la UPR.



**TABLA II Proyección de Ingresos y Gastos**

	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	Total 2016	2017	2018
Cliente 1	1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		5,000.00	5,600.00	6,400.00
Cliente 2	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00	12,000.00	15,600.00
Cliente 3	2,000.00		2,000.00	2,000.00			2,000.00			2,000.00			8,000.00	13,200.00	20,000.00
Cliente 4	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00	12,000.00	16,800.00
Cliente 5	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10,800.00	13,200.00	16,800.00
<b>Total de ingresos</b>	<b>5,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>43,000.00</b>	<b>56,000.00</b>	<b>74,400.00</b>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>5,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>2,500.00</b>	<b>43,000.00</b>	<b>56,000.00</b>	<b>74,400.00</b>
Renta, luz y agua	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00	3,600.00	3,200.00
Teléfono cel.	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	660.00	672.00	706.86
Internet	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	489.60	514.08
Patente	11.00	5.00	7.00	9.00	7.00	5.00	9.00	5.00	7.00	9.00	7.00	5.00	86.00	87.72	92.11
Gasto de materiales de oficina	100.00						100.00					40.00	240.00	244.80	257.04
Gasto de transporte	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00	4,896.00	5,140.80
Administrador	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	18,000.00	21,600.00	24,000.00
Servicios profesionales														7,680.00	23,040.00
Adiestramientos	200.00												200.00	200.00	400.00
Promoción	50.00				40.00								90.00	91.80	96.73
Servicios de contabilidad	200.00			200.00			200.00			200.00			800.00	816.00	856.80
Gastos bancarios (cuenta corriente y A/T)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	122.40	128.52
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>2,816.00</b>	<b>2,260.00</b>	<b>2,262.00</b>	<b>2,464.00</b>	<b>2,202.00</b>	<b>2,260.00</b>	<b>2,564.00</b>	<b>2,260.00</b>	<b>2,262.00</b>	<b>2,464.00</b>	<b>2,262.00</b>	<b>2,200.00</b>	<b>28,476.00</b>	<b>38,361.52</b>	<b>58,445.60</b>
Ganancia neta antes de depreciación e intereses	2,684.00	240.00	1,238.00	2,036.00	1,898.00	240.00	1,936.00	240.00	1,238.00	2,036.00	1,238.00	200.00	14,524.00	16,038.48	15,954.40
Depreciación	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	11.22	134.64	134.64	134.64
Ganancia neta antes de intereses	2,672.78	228.78	1,226.78	2,024.78	1,887.78	228.78	1,924.78	228.78	1,226.78	2,024.78	1,226.78	188.78	14,389.36	15,903.84	15,819.77
Intereses	61.58	61.03	60.47	59.92	59.36	58.79	58.23	57.65	57.08	56.50	55.92	55.33	701.84	616.71	524.52
Ganancia antes de contribuciones	2,611.56	217.56	1,226.56	2,003.56	1,795.56	217.56	1,905.56	217.56	1,226.56	2,003.56	1,226.56	177.56	14,254.72	15,789.20	15,695.13
Contribuciones 20%	532.31	43.51	243.11	402.71	235.11	43.51	382.71	43.51	243.11	402.71	243.11	35.51	2,850.94	3,163.84	3,137.03
<b>Ganancia neta</b>	<b>2,129.25</b>	<b>167.75</b>	<b>1,166.31</b>	<b>1,964.86</b>	<b>1,127.42</b>	<b>169.99</b>	<b>1,666.56</b>	<b>171.13</b>	<b>1,165.70</b>	<b>1,968.28</b>	<b>1,170.86</b>	<b>133.45</b>	<b>13,687.52</b>	<b>15,287.13</b>	<b>15,295.25</b>
Flujo de efectivo	2,068.08	96.04	1,094.04	1,832.04	1,094.04	96.04	1,732.04	96.04	1,094.04	1,832.04	1,094.04	96.04	12,796.48	14,310.96	14,226.88
Margen ganancia neta													0.31031436	0.272604456	0.20558132



### 3.13 Resultados

Al ver la agencia por etapas, ya la primera fue completada para propósitos de conclusión de este proyecto. La oportunidad de internado en el Museo de Historia, Antropología y Arte de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras reafirmó la justificación del proyecto y la necesidad para este sector.

Como debería ser todo negocio en Puerto Rico, se cuenta con la permisología requerida para poder operar. Pasar por este proceso de obtención de documentos y permisos, ayudó a entender aún más el proceso del emprendimiento empresarial y entender que factores dificultan la creación y motivación a la hora de emprender. Fue un proceso de total desconocimiento, en el que se tuvo que aprender en el camino, ya sea buscando información o personas con conocimiento en el tema. A pesar de ello, ya se cuenta con los siguientes permisos requeridos o que se gestionan para este: registro de comerciantes, permiso de uso, patente municipal y registro de nombre y logo.

Se cuenta con logo que recogiera la identidad y esencia de lo que se quiere realizar. Esto ayudó a ir desarrollando contactos y alianzas en el mundo del diseño gráfico, para así crear una base de recursos. Uno de los resultados importantes, es que ya fue otorgada la licencia como relacionista profesional (conocidos como relacionistas públicos), otorgado por el Departamento de Estado y la Junta Reglamentadora de Relaciones Públicas en Puerto Rico. Esto ayuda a que, a pesar de ser nuevos en la industria como agencia, se cuente con un aval sobre el conocimiento que se posee en la industria.

También para abonar al proceso de creación, se tomaron unos talleres de Plan de Negocio con la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, para así fortalecer el conocimiento y tener un panorama más claro a la hora de diseñarla. Esto dio paso a

participar actualmente de uno de sus programas que ayudan a microempresas comunitarias a desarrollarse.

Para poder dar paso a la segunda etapa, que sería el lanzamiento y enlace con posibles clientes, ya se gestionó lo siguiente: dominio de la página web (.com.pr), redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram y YouTube*), email y teléfono. La creación de proyectos como este en sus primeras etapas, no requiere recursos mayores que el conocimiento del campo.

Ahora es necesario aplicar todo lo mencionado en el FODA, modelo *canvas*, mercadeo, etc. para poder operar, tener continuidad y poder cumplir la misión establecida. El participar de actividades en los diversos sectores, educación continua, desarrollo de alianzas y recursos, serán fundamental para el buen funcionamiento de la agencia.

## Capítulo 4: Conclusión

*Yellow Wagon Group-Integrated Marketing Communications* se diseñó partiendo de una pasión por el mundo de las comunicaciones, y por el interés de ponerlas a favor de la cultura y el sector comunitario en la Isla. Teniendo en consideración las necesidades y modos de ejecución de cada uno, se pensaron los objetivos, significado del nombre, misión/visión, etc. Además, como norte, el beneficio que puede ofrecer a las diversas organizaciones y/o individuos a la hora de lograr sus objetivos. Esto fue la guía para crear una agencia que no simplemente diseñe estrategias para sus clientes, sino que los haga partícipes de este proceso.

Fue fundamental el poseer conocimientos en el campo (comunicaciones-cultura-desarrollo comunitario), para facilitar la conceptualización de la agencia de comunicaciones integradas de mercadeo, que se quería para estos sectores. Se quiere ofrecer un servicio sensible, de calidad y que realmente atienda sus necesidades, porque más allá del intercambio económico, se cree en el cliente y en su trabajo. También, creemos en la solidaridad como un valor, y qué mejor manera de retribuirle al país, que actuando como una agencia socialmente responsable.

Por otra parte, el no poseer conocimiento en el área empresarial, específicamente en el desarrollo de un negocio, al principio parecía un problema a la hora del diseño. Al final, resultó ser un motivador para poder profundizar en el tema. Buscar información y personas que tuvieran conocimiento sobre ello, ayudó a que el proceso fuera uno más ágil y menos estresante, a pesar de todos los retos que presenta emprender en la Isla. Una de las mayores enseñanzas de esta experiencia de emprendimiento cultural, fue el sentido que le damos al miedo. Para muchos puede ser un factor que limita, en este caso, fue un factor que se transformó en querer descubrir, profundizar y lograr.



Como se mencionó anteriormente, el proyecto culminó su primera etapa que era la conceptualización y desarrollo del negocio. Se desarrolló una propuesta de negocio inicial para poder tener los lineamientos de la agencia y poder identificar aquellos factores que podrían afectar la creación, considerar el contexto, fuentes de financiamiento, entre otros asuntos importantes. Esto fue clave para hacer ajustes y reflexionar sobre el proyecto que se quería crear.

Resta ahora lanzar el proyecto al público y continuar la búsqueda y desarrollo de alianzas, para así poder comenzar operaciones oficialmente. Es necesario que, en los próximos meses, se comience la producción del material promocional que se mencionó en la parte de mercadeo, y darle movilidad a las redes sociales como primer recurso gratuito y de alcance a diversos públicos.

Ciertamente, las comunicaciones no son una varita mágica que podrá resolver las necesidades del cliente. Pero, si son bien pensadas y planificadas, sus estrategias proveen herramientas fundamentales para adelantar los objetivos, y lograr un mayor y continuo vínculo con los públicos.

Hay que entender el contexto histórico y situaciones por las que está pasando el país, que como efecto hace que los primeros recortes de presupuesto sean en comunicaciones, cultura y en desarrollo comunitario. Aún con esto, se propone un proyecto con pleno conocimiento de este factor. También de que no podemos hacernos ciegos al hecho de que emprender no es fácil, y más emprender en Puerto Rico.

Tenemos que dejar a un lado la fantasía del emprendimiento como esta aventura fascinante y transparente, y tratarla más como un proceso de repensar, planificar, arriesgar, hacer alianzas y atender unas necesidades del sector en el que se quiere

emprender. El proceso de desarrollo y creación mostró que emprender no es un acto de magia, es un proceso sacrificado y que requiere de mucha pasión y trabajo, más en un contexto burocrático y tristemente limitado por sus propios participantes.

Aunque al principio, y por pensamiento propio, se pensó el proyecto como una simple agencia de comunicaciones, que proveería servicios como cualquier otra en la industria y que sirviese de apoyo profesional y económico, el panorama presentó que podía ser mucho más. Este proyecto se pensó y creó para que fuera una punta de lanza para abrir, tomar y apoderarse de esos espacios, ya sea en el mundo de las comunicaciones, la cultura o lo comunitario. Un proyecto más en el mundo empresarial, pero que quiere atender esa necesidad de mayor apertura y participación.

Hay que entender que más allá de la profesionalización en estos campos, los gestores que trabajan directamente en ellos, se ven en la necesidad de ampliar sus competencias para así no retrasar sus proyectos y anteponerse a las dificultades que enfrentan. Basado en la experiencia, esto provoca que no puedan dedicarse a lo que realmente es su función, porque diluyen su tiempo en diversas tareas y la calidad del trabajo no es la misma. Por lo que se pretende trabajar este asunto y ofrecer servicios especializados al contar con los conocimientos en el campo.

A futuro, se desea que *YWG* además de ofrecer servicios de comunicaciones integradas de mercadeo, pueda ofrecer talleres y seminarios sobre el tema para que los gestores puedan mejorar sus competencias. Esto tal y como lo que se observó en el taller que se ofreció como parte de este proyecto, en la Universidad de Puerto Rico. Además, que el desempeño y crecimiento permitan el poseer una oficina propia y empleados para maximizar los esfuerzos y alcance de las estrategias.

Con el pasar de los años, se espera que el trabajo y esfuerzo permitan que el vínculo de la comunicación y la cultura sea mayor, al poder gestar proyectos propios tanto en lo cultural como en lo comunitario. Esto como indica el nombre, un grupo de disciplinas que se unen no tan solo para proveer servicios, sino para producir proyectos que sean de beneficio para la sociedad. Pero también, esa gestoría en, con y para el cliente que busca al igual que ellos, un espacio participativo y activo en lo que hacen.



## Referencias

- American Marketing Association (2014). *Dictionary-Integrated Marketing Communications*. American Marketing Association. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=I>
- Belda, E. (2005). ¿La actual formación en gestión y políticas culturales responde a las necesidades de los gestores culturales? Euroamericano-Campus de Cooperación Cultural. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de [http://www.oei.es/euroamericano/ponencias\\_formacion\\_actual.php](http://www.oei.es/euroamericano/ponencias_formacion_actual.php)
- Biblioteca Digital Puertorriqueña (s.f.). Museo de Historia, Antropología y Arte. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uprrp.edu/cdm/landingpage/collection/MHAA>
- Buena Vibra Group (s.f.). Buena Vibra Group-Sitio Web. Recuperado de <http://www.buenavibrapr.com/>
- Bustamante, E. (2006). Diversidad en la era digital: La cooperación iberoamericana cultural y comunicativa. *Pensar Iberoamérica Revista de Cultura*, Número 9. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric09a03.htm>
- C & C (2015). C & C-Cultura y Comunicación, S.L.-Sitio Web. Recuperado de <http://www.culturaycomunicacion.com/es/index.php>
- Comisión para el Desarrollo Cultural-Puerto Rico. (2015). Estudio sobre el ecosistema cultural en Puerto Rico. CODECU-Comisión para el Desarrollo Cultural. Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/267486776/CODECU-Estudio-sobre-el-ecosistema-cultural>
- Comisión para el Desarrollo Cultural-Puerto Rico (2015). *Hilando Voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*. Informe Final de la Comisión para el Desarrollo Cultural. Recuperado de <https://www.scribd.com/doc/310032497/CODECU-Hilando-voluntades-Cultural-para-la-diversidad-la-equidad-y-el-emprendimiento>
- Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (s.f.) Establece tu propio negocio. Recuperado <http://www.comercioyexportacion.com/explorar/establecer/pasos-para-establecer-un-negocio.html>
- Dos Doce (s.f.). Dos Doce-Sitio Web. Recuperado de [www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)
- Financial Times (s.f.). Definition of 3 Fs. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=3-Fs>

- Foundation for Puerto Rico (2016). Préstamos para empresarios que están realizando un impacto socioeconómico positivo-Kiva PR. Recuperado de <http://foundationforpuertorico.org/kiva-pr/>
- Gaither International, Inc. (2012) Radiografía del Consumidor “Más allá del consumidor, un análisis abarcador”. Recuperado de <http://www.midapr.com/?node=1578>
- Hernández, J. (2013). *Perfil de la Economía Creativa en Puerto Rico*. Inversión Cultural. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/148759816/Documento-completo-Perfil-de-la-economi-a-creativa-en-Puerto-Rico-Javier-Hernandez>
- IBIS World (2015). Global Public Relations Agencies: Market Research Report. Diciembre 2015. Recuperado de <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-public-relations-agencies.html>
- Industrias Creativas de Puerto Rico (2016). Impacto: Industrias Creativas de Puerto Rico. Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.industriascreativas.pr.gov/#impacto>
- International Council of Museums-ICOM (2016). Día Internacional de los Museos. Recuperado de <http://icom.museum/actividades/dia-internacional-de-los-museos/L/1/>
- International Council of Museums-ICOM (2016). Día Internacional de los Museos- Museos y Paisajes Culturales. Recuperado de <http://network.icom.museum/international-museum-day/L/1/>
- Instituto de Estadísticas de la UNESCO (2009). *Cómo medir la participación cultural- Manual del marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*, Número 2. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.
- Investopedia (2016). What is an ‘Angel Investor’. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp>
- IPSOS (2016). *Radiografía del Consumidor 2016*. Cámara de Mercadeo, Industria y Distribución de Alimentos-MIDA.
- Martinell, A. (2002). Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Pensar Iberoamérica Revista de Cultura*, 2. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm>
- Ministerio de Cultura-República de Colombia (s.f.). *Manual de emprendimiento cultural-Manual para la implementación de procesos de emprendimiento y creación de industrias culturales*. Recuperado de <http://www.ilam.org/ILAMDOC/sobi/Manual-Emprendimiento-Cultural-CO.pdf>



- Museum Week (2016). Página oficial #MuseumWeek. Recuperado de <http://museumweek2016.org/en/>
- [Opúsculo del Museo de Historia, Antropología y Arte] (s.f.). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation* (Preview). Recuperado de [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Padula, J. (s.f.). Cultura ¿La agenda siempre inconclusa? Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/ficheros/JPadula-Agenda.pdf>
- Pérez, T. (s.f.). Querer y hacer: el empresarismo social en Puerto Rico. Fundación Ángel Ramos. Recuperado de <http://fundacionangelramos.org/proyectos-especiales/647-querer-y-hacer-el-empresarismo-social-en-puerto-rico.html>
- Pirela, J. & Peña, T. (2005). Nuevos desafíos para la formación del profesional de la información frente al surgimiento de la cibersociedad: un enfoque de competencias. *Scielo*, 19 (38). UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2005000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2005000100007&script=sci_arttext)
- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (s.f.). Empresas de Consultoría Cultural. Universitat de Barcelona. Recuperado de [www.gestioncultural.org/consultoria\\_cultural.php](http://www.gestioncultural.org/consultoria_cultural.php)
- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (s.f.). Paradiso-Empresas de Consultoría Cultural. Universitat de Barcelona. Recuperado de [www.gestioncultural.org/consultoria\\_cultural.php?id\\_institucion\\_empresa=2062](http://www.gestioncultural.org/consultoria_cultural.php?id_institucion_empresa=2062)
- Portal Iberoamericano de Gestión Cultural (s.f.). Promociones Artísticas y Literarias, Artex S.A.-Empresas de Consultoría Cultural. Universitat de Barcelona. Recuperado de [www.gestioncultural.org/consultoria\\_cultural.php?id\\_institucion\\_empresa=1629](http://www.gestioncultural.org/consultoria_cultural.php?id_institucion_empresa=1629)
- Public Relations Society of America (2001). Ask the Professor: Talking About Integrated Communications. Recuperado de [http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/6C-020126/101/Ask\\_the\\_Professor\\_Talking\\_About\\_Integrated\\_Communi#.VKnFwiuG-Sr](http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/6C-020126/101/Ask_the_Professor_Talking_About_Integrated_Communi#.VKnFwiuG-Sr)



- Publicidad Pixel (2015). El significado de los colores y la psicología del color. Recuperado de <http://www.publicidadpixel.com/significado-de-los-colores/>
- Puerto Rico Te Quiero (2015). Informe sobre la OSFL: ahora le toca al Gobierno actuar. Recuperado de <http://puertoricotequiero.com/informe-sobre-la-osfl-ahora-le-toca-al-gobierno-actuar1/>
- Unidad de Emprendimiento e Innovación-FCE (2013). Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad. Segunda Edición. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://culturayeconomia.org/blog/emprendimiento-cultural-para-la-innovacion-el-desarrollo-y-la-asociatividad-2013/>
- Vitrina Solidaria (s.f.). Vitrina Solidaria-Sitio web. Recuperado de [www.vitrinasolidaria.org](http://www.vitrinasolidaria.org)
- West Virginia University (2015). What is IMC? Integrated Marketing Communications-Online Graduate Program. Recuperado de [http://imc.wvu.edu/about/what\\_is\\_imc](http://imc.wvu.edu/about/what_is_imc)

## Anejo 1

### Cuestionario sobre el conocimiento del Museo



#### Cuestionario sobre el conocimiento del Museo



Agradecemos su participación al completar este cuestionario. Éste va dirigido a indagar el conocimiento que tienen del Museo, los estudiantes, empleados y docentes del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Su participación es voluntaria y confidencial. ¡Gracias!

#### 1. Usted actualmente es:

- Estudiante UPR –Río Piedras       Docente UPR – Río Piedras  
 No Docente UPR – Río Piedras  
 Otro (Hasta aquí llega su participación para efectos de la muestra. ¡Gracias!)

#### 2. Sexo:

- Femenino       Masculino

#### 2. Indique la facultad, escuela, oficina o unidad en la que estudia o trabaja:

*(Si no pertenece a estas opciones, puede especificar donde estudia o trabaja en la opción de otro.)*

- Administración de Empresas       Arquitectura       Ciencias Naturales  
 Ciencias Sociales       Comunicación       Derecho       Educación  
 Humanidades       Planificación       Otro \_\_\_\_\_

#### 4. Grado actual o mayor alcanzado:

- 9no Grado       12mo Grado       Grado Asociado       Bachillerato  
 Maestría       Doctorado       Otro \_\_\_\_\_

#### 5. Seleccione la categoría de su edad:

- 17-24       25-35       36-45       46-55       56+

#### 6. ¿Ha visitado el Museo de Historia, Antropología y Arte?

- sí       no

#### 7. ¿Cuánto considera conoce del Museo de Historia, Antropología y Arte?

- Mucho       Regular       Poco       Nada

**8. ¿Ha visitado al Museo de la UPRRP?**

sí  no

**9. ¿Cuánto considera conoce del Museo de la UPRRP?**

Mucho  Regular  Poco  Nada

**Refiriéndonos al Museo de Historia, Antropología y Arte, mejor conocido como el Museo de la UPRRP:**

**10. ¿Con cuánta frecuencia visita el Museo?**

Al menos una vez al mes  Al menos una vez al semestre  
 Al menos una vez al año  Nunca lo he visitado  
 2 a 3 veces al año  más de 5 veces al año  
 Nunca lo he visitado  
 Otra: \_\_\_\_\_

**11. En caso de no visitar el Museo, ¿por qué ha sido?**

desconocía su existencia  no me interesa  horario  no tengo tiempo  
 no me entero de las actividades  no me gustan los talleres  me aburre  
 no me gustan las exposiciones  no me gusta el trato del personal  
 Otro: \_\_\_\_\_

**12. ¿Piensa visitar el Museo este semestre?**

sí  no

**13. Ha visitado el Museo.... (Selecciones hasta 3.)**

como parte de una clase  por curiosidad  por accidente  
 por una actividad no relacionada al Museo  por interés en la exposición del momento  
 por recomendación de una persona  por información o promoción en redes sociales  
 por los talleres  de paseo  por un anuncio o noticia en algún periódico  
 por la página de la UPRRP  no lo he visitado  Otra:  
\_\_\_\_\_

**14. ¿Qué actividades y servicios conoce que ofrece el Museo? (Seleccione hasta tres.)**

exposiciones  videos  conversatorios  sesiones de fotografía  
 eventos como: charlas, foros y conversatorios  talleres de arte  visitas  
guiadas  Centro de Documentación  No conozco ninguno  Otro: \_\_\_\_\_



15. ¿A qué actividades ha asistido o qué servicios ha utilizado? (Seleccione hasta tres.)

exposiciones     vídeos     conversatorios  
 eventos como: charlas, foros y conversatorios     talleres de arte     visitas  
guiadas     clases     Centro de Documentación     actividades del Recinto  
 actividades externas     Otro: \_\_\_\_\_

Otro (explique): \_\_\_\_\_

16. ¿Qué le gusta del Museo?

17. ¿Qué mejoraría del Museo?

18. ¿Qué tema(s) le gustaría ver en una exposición? Explique.

19. Si es empleado del Recinto, indique que tipo de actividades lo motivarían a visitar el Museo y qué horario.

20. Si es Profesor del Recinto, indique que tipo de actividades lo motivarían a visitar el Museo y qué horario.

21. Si es estudiante del Recinto, indique que tipo de actividades lo motivarían a visitar el Museo y qué horario.

22. ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza? (Seleccione hasta 3.)

Facebook     Twitter     Instagram     Pinterest     YouTube  
 Tumblr     Snapchat     Flickr     Otra: \_\_\_\_\_

23. ¿Conoce del horario extendido los miércoles hasta las 9:00 p.m.?

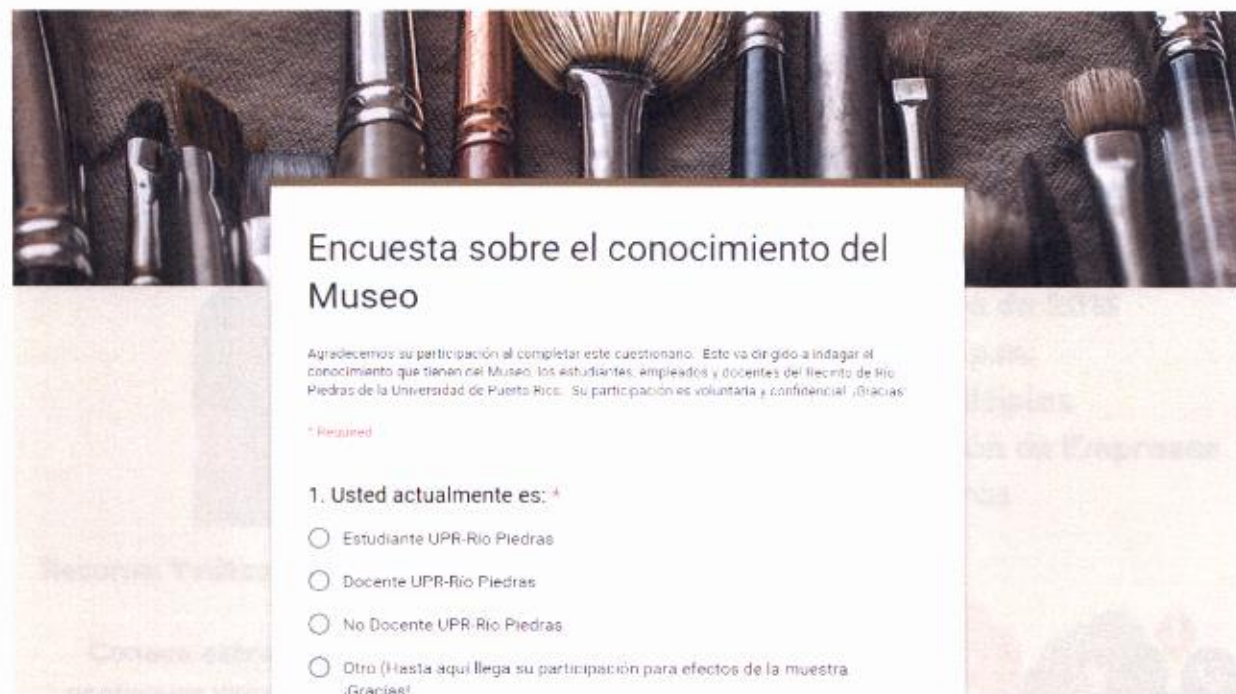
Sí     No

24. ¿Tiene algún comentario adicional sobre el Museo?

**¡Gracias por su participación en este cuestionario!  
Pendiente a nuestros eventos durante este semestre.**

## Anejo 2

### Foto del cuestionario digital sobre el conocimiento del Museo

The image shows a screenshot of a digital survey form. The background features a close-up photograph of various brushes and tools, likely from a museum collection, arranged in a row. The survey text is overlaid on a white rectangular area. The title is 'Encuesta sobre el conocimiento del Museo'. Below the title is a paragraph of introductory text in Spanish, followed by a red asterisk indicating a required question. The question is '1. Usted actualmente es:'. There are four radio button options: 'Estudiante UPR-Rio Piedras', 'Docente UPR-Rio Piedras', 'No Docente UPR-Rio Piedras', and 'Otro (Hasta aquí llega su participación para efectos de la muestra. ¡Gracias!)'.

**Encuesta sobre el conocimiento del Museo**

Agradecemos su participación al completar este cuestionario. Este va dirigido a indagar el conocimiento que tienen del Museo, los estudiantes, empleados y docentes del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Su participación es voluntaria y confidencial. ¡Gracias!

\* Required

**1. Usted actualmente es: \***

Estudiante UPR-Rio Piedras

Docente UPR-Rio Piedras

No Docente UPR-Rio Piedras

Otro (Hasta aquí llega su participación para efectos de la muestra. ¡Gracias!)

## Anejo 3

Promoción del taller “Estrategias de comunicación mediática para gestores culturales”

# Estrategias de comunicación mediática para Gestores Culturales



**Miércoles, 11 de mayo de 2016**  
**1:00 p.m. - 4:00 p.m.**  
**Salón de Usos Múltiples**  
**Biblioteca de Administración de Empresas**  
**UPR-Río Piedras**

**Recurso: Yalitzia Navedo Román, Ph.D. (c)**

**Conoce estrategias efectivas para  
promover proyectos culturales en los  
medios de comunicación.**



maestría en  
gestión y  
administración  
cultural

Taller libre de costo

\*Registro: <http://goo.gl/forms/JFTAq6gNPV>

(Cantidad limitada de computadoras.)

Foto: Marketing  
Together.com



## Anejo 4

### Foto del registro digital del taller “estrategias de comunicación mediática para los gestores culturales”



**Registro: Taller de estrategias de comunicación mediática para Gestores Culturales**

Agradecemos su interés en participar de este taller. Favor de completar toda la información. Este correo le será enviado un correo electrónico confirmando su registro. \*Cantidad de limitados de computadores puede llevarlo suya al taller.

miércoles, 11 de mayo de 2016  
1:00 p.m. - 4:00 p.m.  
Salón de Usos Múltiples  
Biblioteca de Administración de Empresas  
UPSA-Río Piedras

Nombre y apellidos

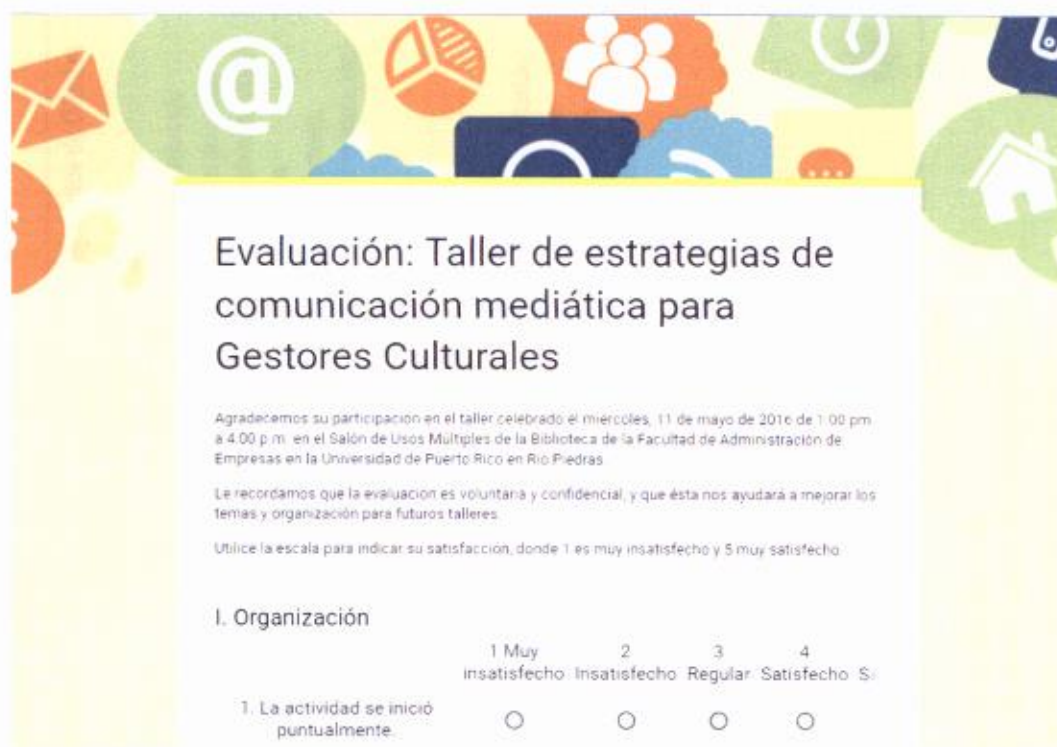
## Anejo 5

### Fotografías del taller “estrategias de comunicación mediática para los gestores culturales”



## Anejo 6

### Foto de la evaluación digital del taller “Estrategias de comunicación mediática para los gestores culturales”



The image shows a digital evaluation form with a decorative header featuring icons for email, social media, and communication. The form is titled "Evaluación: Taller de estrategias de comunicación mediática para Gestores Culturales". It includes a thank-you message, a disclaimer about confidentiality, and a satisfaction scale. The first question is "1. La actividad se inició puntualmente." with four radio button options: 1 (Muy insatisfecho), 2 (Insatisfecho), 3 (Regular), and 4 (Satisfecho).

### Evaluación: Taller de estrategias de comunicación mediática para Gestores Culturales

Agradecemos su participación en el taller celebrado el miércoles, 11 de mayo de 2016 de 1:00 pm a 4:00 p.m. en el Salón de Usos Múltiples de la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras.

Le recordamos que la evaluación es voluntaria y confidencial, y que ésta nos ayudará a mejorar los temas y organización para futuros talleres.

Utilice la escala para indicar su satisfacción, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

#### I. Organización

	1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Regular	4 Satisfecho
1. La actividad se inició puntualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Anejo 7

### Diagrama del Modelo Canvas del negocio

#### Modelo Canvas- Yellow Wagon Group

<p><b>Alianzas Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Flamboyán (vínculo con las OSFL)</li> <li>• Inversión Cultural (vínculo/mentoría OSFL/individuos)</li> <li>• Departamento de Estado (registro OSFL, corporaciones...)</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Artistas (músicos, plásticos...)</li> <li>• Medios de comunicación (tradicionales, no tradicionales)</li> <li>• Departamentos Gubernamentales, Sociales, Educación</li> <li>• Maestría Gestión Cultural UPRRP</li> <li>• Asociación Relacionistas Profesionales de Puerto Rico</li> <li>• Instituto de Cultura</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro del nombre</li> <li>• Gestión permisos (patentes, registro comercial, IRS...)</li> <li>• Desarrollo logo e identidad negocio</li> <li>• Desarrollo página web y redes</li> <li>• Obtención de licencias profesionales</li> <li>• Crear base de datos de organizaciones, individuos del campo cultural/comunitario</li> <li>• Crear listado de eventos nacionales y de recursos en los diversos campos.</li> <li>• Desarrollar alianzas y base de datos de proveedores de servicios</li> <li>• Búsqueda incentivos y/o financiamiento.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.</li> <li>• Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias</li> <li>• Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base.</li> <li>• Tecnología: Uso de las TIC y redes sociales para promover vínculo con sus públicos.</li> <li>• Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.</li> <li>• Recursos: Conexiones y recursos en el campo.</li> <li>• Accesibilidad: Servicio 24/7</li> <li>• Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con y para el cliente, como una parte más de lo que hace, (co-creación)</li> <li>• Visitas, llamadas de seguimiento y entrevistas.</li> <li>• Participación en sus actividades y/o proyectos.</li> <li>• Promoción en nuestros canales de algunas de sus actividades.</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones y/o individuos del campo cultural y/o comunitario.</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Artistas (actores, cantantes, músicos, etc.)</li> <li>• Líderes</li> </ul> <p>Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier organización y/o individuo que necesite asesoría en comunicaciones.</li> </ul>	
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico <ul style="list-style-type: none"> <li>-Espacios de promoción</li> </ul> </li> <li>• Intelectual <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca</li> </ul> </li> <li>• Financieros <ul style="list-style-type: none"> <li>-Financiamiento/incentivos</li> </ul> </li> <li>• Humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>-Artistas gráficos</li> <li>-Imprentas</li> <li>-"Copy writers"</li> <li>-Centro Voluntarios</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.</li> <li>• Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias</li> <li>• Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base.</li> <li>• Tecnología: Uso de las TIC y redes sociales para promover vínculo con sus públicos.</li> <li>• Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.</li> <li>• Recursos: Conexiones y recursos en el campo.</li> <li>• Accesibilidad: Servicio 24/7</li> <li>• Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.</li> </ul>		<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con y para el cliente, como una parte más de lo que hace, (co-creación)</li> <li>• Visitas, llamadas de seguimiento y entrevistas.</li> <li>• Participación en sus actividades y/o proyectos.</li> <li>• Promoción en nuestros canales de algunas de sus actividades.</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones y/o individuos del campo cultural y/o comunitario.</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Artistas (actores, cantantes, músicos, etc.)</li> <li>• Líderes</li> </ul> <p>Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier organización y/o individuo que necesite asesoría en comunicaciones.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables según las necesidades del cliente y las estrategias diseñadas.</li> <li>• Propuesta de valor especializada "Premium".</li> <li>• Gastos de inversión: Permisología, diseño y creación: página web, logo, redes, identidad negocio; equipo: computadora, disco duro externo, impresora...; promoción: impresión tarjetas presentación, "postcard" ...</li> </ul>		<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.</li> <li>• Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias</li> <li>• Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base.</li> <li>• Tecnología: Uso de las TIC y redes sociales para promover vínculo con sus públicos.</li> <li>• Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.</li> <li>• Recursos: Conexiones y recursos en el campo.</li> <li>• Accesibilidad: Servicio 24/7</li> <li>• Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.</li> </ul>		<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con y para el cliente, como una parte más de lo que hace, (co-creación)</li> <li>• Visitas, llamadas de seguimiento y entrevistas.</li> <li>• Participación en sus actividades y/o proyectos.</li> <li>• Promoción en nuestros canales de algunas de sus actividades.</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones y/o individuos del campo cultural y/o comunitario.</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Artistas (actores, cantantes, músicos, etc.)</li> <li>• Líderes</li> </ul> <p>Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier organización y/o individuo que necesite asesoría en comunicaciones.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros para inversión inicial.</li> <li>• Participación en proyectos de incentivos empresariales.</li> <li>• Propuestas a diversas organizaciones/individuos.</li> <li>• Alianzas con recursos para abaratar costos de producción.</li> <li>• "Grants" para el desarrollo de proyectos, FFF, "Angel Investors", KIVA.</li> <li>• Alianzas con proveedores de diversos servicios.</li> <li>• Cobro de servicios brindados: efectivo, cheque, ATH Móvil.</li> </ul>		<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio: Asesoría en comunicaciones integradas.</li> <li>• Especialización: comunicaciones culturales/comunitarias</li> <li>• Personalización/Diseño: Estrategias en, con y para el cliente. Asesoría desde su base.</li> <li>• Tecnología: Uso de las TIC y redes sociales para promover vínculo con sus públicos.</li> <li>• Novedad: Vínculo entre lo tradicional y no tradicional del campo, para uso de mejores prácticas.</li> <li>• Recursos: Conexiones y recursos en el campo.</li> <li>• Accesibilidad: Servicio 24/7</li> <li>• Experiencia: académica/profesional en el campo de la cultura/comunitario/comunicación.</li> </ul>		<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con y para el cliente, como una parte más de lo que hace, (co-creación)</li> <li>• Visitas, llamadas de seguimiento y entrevistas.</li> <li>• Participación en sus actividades y/o proyectos.</li> <li>• Promoción en nuestros canales de algunas de sus actividades.</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones y/o individuos del campo cultural y/o comunitario.</li> <li>• Artesanos</li> <li>• Artistas (actores, cantantes, músicos, etc.)</li> <li>• Líderes</li> </ul> <p>Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier organización y/o individuo que necesite asesoría en comunicaciones.</li> </ul>