



# **Plan de Marketing Cultural dirigido a la Tienda MAMBO**

**Paula Pinzón Rubio**

Universidad EAN  
Facultad de ciencias sociales y humanas  
Maestría en Gestión de la Cultura  
Bogotá, Colombia  
2025

# **Plan de Marketing Cultural dirigido a la Tienda MAMBO**

**Paula Pinzón Rubio**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magíster en Gestión de la Cultura**

**Director (a):**

Javier Morales

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN  
Facultad de ciencias sociales y humanas  
Maestría en Gestión de la Cultura  
Bogotá, Colombia  
2025

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 31 - 08 – 2025

*A Dios quien me motivó a tomar este  
rumbo académico y quien hizo la  
promesa*

## Resumen

El estudio de la economía en el sector de la cultura se ha vuelto relevante en la época contemporánea puesto que las organizaciones culturales cada vez dependen menos de los presupuestos gubernamentales y deben autogestionarse como sucede hoy en día en el Museo de Arte Moderno de Bogotá, la Tienda MAMBO siendo un ingreso directo de la organización se compromete a aportar a la sostenibilidad del plan anual de la institución.

El Plan de Marketing Cultural de esta investigación se encuentra diseñado teniendo en cuenta que los resultados de ventas de la Tienda MAMBO no están alcanzando la meta propuesta por la entidad, por lo tanto, se diseñan estrategias enfocadas al sostenimiento, la visibilidad y el posicionamiento de la Tienda dentro del ecosistema turístico y cultural de la ciudad.

El trabajo de investigación cuenta con un marco institucional, unos referentes teóricos a partir de los cuales se estudia la problemática, un diagnóstico interno y externo, unas estrategias formuladas a partir del diagnóstico y el estudio del comportamiento de su público a través de las encuestas realizadas, una segmentación del público, un estudio comparativo con otras tiendas museales y un plan de marketing cultural estructurado con indicadores y un cronograma a un año de implementación.

El valor simbólico constituye el eje central de la Tienda MAMBO, al representar su principal atributo diferenciador frente a otras ofertas culturales y turísticas. Más allá de la transacción económica, la tienda se configura como una extensión narrativa del guión museográfico, reforzando el vínculo emocional del visitante con el museo. Sin excluir la necesidad de activar canales complementarios que amplíen el alcance hacia públicos espontáneos y diversos, cuyas motivaciones y formas de apropiación cultural contribuyen a la construcción de sentido colectivo. En este contexto, la tienda no solo opera como plataforma comercial, sino como dispositivo de visibilidad y posicionamiento de los bienes y servicios culturales en el imaginario ciudadano.

**Palabras clave:** economía, cultura, colectivo, valor simbólico, estrategia, marketing.

# Abstract

The study of economics within the cultural sector has gained relevance in contemporary times, as cultural organizations increasingly rely less on government budgets and must adopt self-management models. This is the case of the Museum of Modern Art of Bogotá, where the MAMBO Store, as a direct source of institutional income, is committed to contributing to the sustainability of the museum's annual plan.

The Cultural Marketing Plan developed in this research is designed in response to the fact that the MAMBO Store's sales results are not meeting the targets set by the institution. Therefore, strategies have been formulated to strengthen the store's sustainability, visibility, and positioning within the city's cultural and tourism ecosystem.

This research includes an institutional framework, theoretical references that inform the analysis of the problem, an internal and external diagnosis, strategies derived from that diagnosis and from the study of audience behavior through surveys, audience segmentation, a comparative analysis with other museum stores, and a cultural marketing plan structured with indicators and a one-year implementation timeline.

Symbolic value constitutes the central axis of the MAMBO Store, representing its main differentiating attribute in relation to other cultural and tourism offerings. Beyond the economic transaction, the store functions as a narrative extension of the museum's curatorial script, reinforcing the visitor's emotional connection with the institution. At the same time, it recognizes the need to activate complementary channels that expand its reach to spontaneous and diverse audiences, whose motivations and modes of cultural appropriation contribute to the construction of collective meaning. In this context, the store operates not only as a commercial platform, but also as a device for the visibility and positioning of cultural goods and services within the public imagination.

**Keywords:** economy, culture, collective, symbolic value, strategy, marketing.

## Tabla de contenido

<b>Tabla de contenido</b>	<b>7</b>
Lista de figuras	10
Lista de gráficos	10
Lista de tablas	11
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de investigación	14
1.2 Descripción del problema	17
1.3 Pregunta de investigación	18
<b>2. Objetivos</b>	<b>18</b>
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	18
<b>3. Justificación</b>	<b>18</b>
3.1 Institucional	19
3.2 Social	20
3.3 Académico	21
<b>4. Marco de referencia</b>	<b>21</b>
4.1 Fenómeno del artista emprendedor [FEA]	22
4.2 Cultura y emprendimiento	24
4.3 Bienes y servicios culturales	25
4.4 Valores de los bienes y servicios culturales	26
4.5 Comportamiento del consumidor	27
4.6 Marketing para productos culturales	29
4.7 Modelo del Marketing Cultural	30
4.8 Modelo convencional de Marketing	33
4.9 Investigación de mercados para la cultura	33
4.10 Distribución de productos culturales	34
<b>5. Marco institucional</b>	<b>35</b>
5.1 Presentación general de la empresa	35
5.2 Misión	36
5.3 Propósito	36

5.3.1 Experiencia para el visitante del museo	36
5.3.2 Acercamiento al público	37
5.3.3 Filantropía	37
5.3.4 Promoción de la cultura y el arte	37
5.3.5 Conservación del patrimonio	37
5.4 Estructura organizacional	38
5.5 Productos y servicios ofertados en la Tienda MAMBO	40
5.6 Análisis del sector	40
<b>6. Diseño metodológico</b>	<b>42</b>
6.1 Análisis externo	42
6.2 Análisis interno	43
6.3 Identificación de las variables	44
6.4 Validación del instrumento de medición	45
6.5 Población, muestra y ficha técnica	46
<b>7. Diagnóstico organizacional</b>	<b>47</b>
7.1 Procesamiento estadístico de datos	48
7.1.1 Análisis PESTEL de la Tienda MAMBO	48
7.1.2 Análisis DOFA de la Tienda MAMBO	50
7.1.3 Análisis de los procesos de la Tienda MAMBO	58
7.1.4 Oferta de productos de la Tienda MAMBO	60
7.1.5 Análisis de los consumidores	62
a. Perfil sociodemográfico	63
b. Experiencia del cliente	70
c. Canales virtuales	85
7.1.6 Análisis competitivo	90
7.2 Análisis de datos	92
7.3 Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO	92
7.2 Objetivos estratégicos del plan de marketing cultural dirigido a la Tienda MAMBO	93
7.4 Diagnóstico estratégico	95
7.4.1 Análisis PESTEL en el entorno de la Tienda MAMBO	95
7.4.2 Formulación estratégica DOFA en el entorno de la Tienda MAMBO	96
7.4.3 Benchmarking sectorial en comparación con otras tiendas	100
7.4.4 Análisis del resultado de las encuestas y observación directa	104
• Perfil sociodemográfico de los públicos encuestados	104
• Experiencia del consumidor	105
• Canales digitales	106
7.4.5 Valores de la identidad institucional del MAMBO	107
• Experiencia integral del visitante	107
• Acercamiento educativo al público	107
• Filantropía y compromiso social	108

• Promoción de la cultura y el arte	108
• Conservación del patrimonio	108
7.5 Acciones dirigidas a la promoción y consolidación de la marca de la Tienda MAMBO	108
7.5.1 Segmentación de públicos	108
7.5.2 Arquetipo de cliente: “Explorador cultural y creador urbano”	109
Descripción general	109
Perfil sociodemográfico	109
• Procedencia: Residente en Bogotá, con movilidad urbana frecuente	110
Motivaciones de compra	110
Canales de interacción	110
Implicaciones estratégicas	110
Experiencia para el arquetipo “Explorador cultural y creador urbano”	110
a. Descubrimiento y conexión inicial	110
b. Interacción estética y simbólica	111
c. Extensión digital y fidelización	111
d. Apropiación simbólica y retorno	111
7.5.3 Análisis de perfiles de compra, productos y acciones diferenciadas	111
7.5.3.1 Matriz de impacto comunicacional	112
7.5.4 Tácticas por canal de comunicación	114
A. Instagram	115
B. TikTok	115
C. WhatsApp Business	115
D. Tienda virtual	115
E. Página web institucional	116
F. Punto de venta físico en el museo	116
G. Activaciones externas (ferias, eventos, circuitos turísticos)	116
H. YouTube (canal audiovisual de largo formato)	116
I. Boletín editorial (newsletter mensual)	117
<b>8. Plan de intervención</b>	<b>117</b>
8.1 Indicadores de seguimiento	121
8.2 Cronograma de eventos y actividades relacionadas	122
8.3 Presupuesto anual estimado – Plan de Medios Tienda MAMBO	124
<b>9. Recomendaciones y conclusiones</b>	<b>126</b>
9.1 Recomendaciones	126
9.2 Conclusiones	127
<b>10. Referencias</b>	<b>129</b>
<b>A. Anexo 1. Formato de encuesta clientes Tienda MAMBO</b>	<b>134</b>
<b>B. Anexo 2. Informe líder Tienda 2024</b>	<b>135</b>

<b>C. Anexo 3. Análisis PESTEL</b>	<b>136</b>
<b>D. Anexo 4. Matriz DOFA y ponderación de factores estratégicos clave</b>	<b>137</b>

### **Lista de figuras**

Figura 1 Implicaciones en la naturaleza del artista emprendedor	23
Figura 2 Cuadrantes del Marketing Cultural	31
Figura 3 Cuadrantes para la Tienda y el MAMBO	32
Figura 4 Esquema matricial del MAMBO	37
Figura 5 Mapa de actores involucrados en la Tienda MAMBO	38

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1 Ventas 2024 - Tienda MAMBO (virtual)	15
Gráfico 2 Ventas 2024 - Tienda MAMBO (física)	15
Gráfico 3 Ventas 2025 – Tienda MAMBO (Física y virtual)	16
Gráfico 5 Ponderación y promedio de las variables del análisis PESTEL	47
Gráfico 6 Ponderación y promedio de las variables del análisis PESTEL	48
Gráfico 7 Productos vendidos por período mensual en físico y online	60
Gráfico 8 Productos vendidos por categoría	61
Gráfico 9 Respuestas de rango etario de los encuestados	62
Gráfico 10 Respuestas del estado civil de los encuestados	63
Gráfico 11 Respuestas de la situación ocupacional de los encuestados	64
Gráfico 12 Procedencia geográfica de los participantes	65
Gráfico 13 Respuestas del nivel educativo	66
Gráfico 14 Respuestas sobre reconocimiento de tiendas museales, de diseño o de souvenirs en Bogotá.	67
Gráfico 15 Respuestas sobre canales de descubrimiento de la Tienda MAMBO	68
Gráfico 16 Respuestas sobre motivaciones de visita a la Tienda MAMBO	69
Gráfico 17 Respuestas espontáneas sobre el concepto de Diseño	71
Gráfico 18 Respuestas espontáneas sobre el concepto de Arte	72
Gráfico 19 Respuesta sobre la percepción de la visita a la Tienda	73

Gráfico 20 Respuestas sobre la percepción sobre la oferta de la Tienda en relación con la exposición del Museo	74
Gráfico 21 Respuestas sobre la frecuencia de compra de la Tienda	75
Gráfico 22 Respuestas sobre la satisfacción en la relación calidad-precio	76
Gráfico 23 Respuestas sobre preferencias de compra con la marca MAMBO	77
Gráfico 24 Respuestas en escala de 1 a 5, sobre valoración en la experiencia de la	78
Gráfico 25 Respuestas escala de 1 a 5, sobre las cualidades	80
Gráfico 26 Respuestas DAP en pesos colombianos	81
Gráfico 27 Respuestas DAP en rangos en dólares	82
Gráfico 28 Respuestas de preferencias de consumo en redes sociales	83
Gráfico 29 Respuestas de tipo de contenidos que consumen en redes sociales	84
Gráfico 30 Respuestas de uso y conocimiento de la Tienda MAMBO en línea	85
Gráfico 31 Respuestas en interacción en canales virtuales de la Tienda MAMBO	86
Gráfico 32 Respuestas disposición a recomendar la Tienda MAMBO.	87

## Lista de tablas

Tabla 1 Modelo PESTEL	42
Tabla 2 Matriz DOFA	42
Tabla 3 Descripción de las variables de las encuestas	43
Tabla 4 Resultado de validación V de Aiken	45
Tabla 5 Ficha técnica de muestreo	46
Tabla 6 Factores Externos Tienda MAMBO – Matriz DOFA	50
Tabla 7 Factores externos Tienda MAMBO – Matriz DOFA	52
Tabla 8 Matriz de estrategias DOFA cruzada y ponderada F+O y D+O	55
Tabla 9 Matriz de estrategias DOFA cruzada y ponderada F+A y D+A	56
Tabla 10 Matriz de procesos de procesos y actividades de la Tienda MAMBO	58
Tabla 11 Comparativo entre tiendas de museo ubicadas en las localidades de Santa Fe y La Candelaria	89
Tabla 12 Matriz comparativa de estrategias de la Tienda MAMBO vinculadas a indicadores OCDE–ICOM–ODS	95

Tabla 13 Comparación de estrategia y posicionamiento de tienda museales del centro de Bogotá	99
Tabla 14 Comparación de oferta de productos de tiendas museales del centro de Bogotá	99
Tabla 15 Comparación de oferta de diseño y experiencia de tiendas museales del centro de Bogotá	100
Tabla 16 Comparación de comunicación y marketing de tiendas museales del centro de Bogotá	101
Tabla 17 Comparación de oferta de gestión y sostenibilidad de tiendas museales del centro de Bogotá	101
Tabla 18 Análisis de perfiles de compra, productos y acciones diferenciadas	116
Tabla 19 Matriz de impacto comunicacional - canal de descubrimiento.	111
Tabla 20 Matriz de impacto comunicacional - canal digital preferido.	112
Tabla 21 Actividades en la etapa de sostenimiento	116
Tabla 22 Actividades en la etapa de visibilidad	117
Tabla 23 Actividades en la etapa de posicionamiento	118
Tabla 24 Indicadores sostenimiento comercial	119
Tabla 25 Indicadores en etapa de visibilidad institucional	119
Tabla 26 Indicadores en posicionamiento simbólico	120
Tabla 27 Cronograma en 2025	121
Tabla 28 Cronograma en el 2026	121
Tabla 29 Presupuesto estimado para la etapa de sostenimiento del plan.	122
Tabla 30 Presupuesto estimado para la etapa de visibilidad del plan.	123
Tabla 31 Presupuesto estimado para la etapa de posicionamiento del plan.	123

# 1. Introducción

La Economía y la Cultura son dos campos de estudio que hoy en día dialogan teniendo en cuenta que a medida que pasa el tiempo las entidades culturales y los artistas dependen menos de las subvenciones del gobierno, lo que los hace buscar maneras de autogestionarse (Rowan, 2010). De ahí que existan teorías para el emprendimiento en lo cultural y en el marketing, también que se reconozca la propiedad intelectual en los bienes y servicios culturales (UNESCO, 2005), se identifican valores en la cultura diferentes al uso y de cambio, como son valores de carácter simbólico, histórico, estético, social o de autenticidad (Throsby, 2001).

Las tiendas de los museos funcionan como un servicio complementario a las exposiciones o muestras de arte, en donde el visitante puede comprar recuerdos de su visita, regalos y/o productos relacionados a la exposición. El caso de estudio de esta presente investigación es la tienda del Museo de Arte Moderno de Bogotá, la Tienda MAMBO, la cual en sus comienzos era la librería del Museo (Castro y colaboradores, 2023) y en la actualidad cuenta no solamente con productos del Museo, sino también con productos en consignación realizados por diferentes emprendimientos del diseño y del arte.

La Tienda MAMBO siendo uno de los ingresos directos de este Museo contribuye a la sustentabilidad del presupuesto anual del mismo, sin embargo, es un área que depende de la demanda de los productos que allí se ofertan para mejorar sus ventas. Es por eso que este proyecto se encuentra diseñado un plan de marketing cultural dentro del cual se realizó un estudio del mercado actual y de clientes potenciales para la Tienda, para hacer no solamente una contribución académica a la línea de investigación de la Economía de la cultura, las artes y las industrias creativas, de la Universidad EAN; sino también una contribución a esta institución cultural y un referente para el sector de tiendas de museo, como parte de las industrias culturales y creativas.

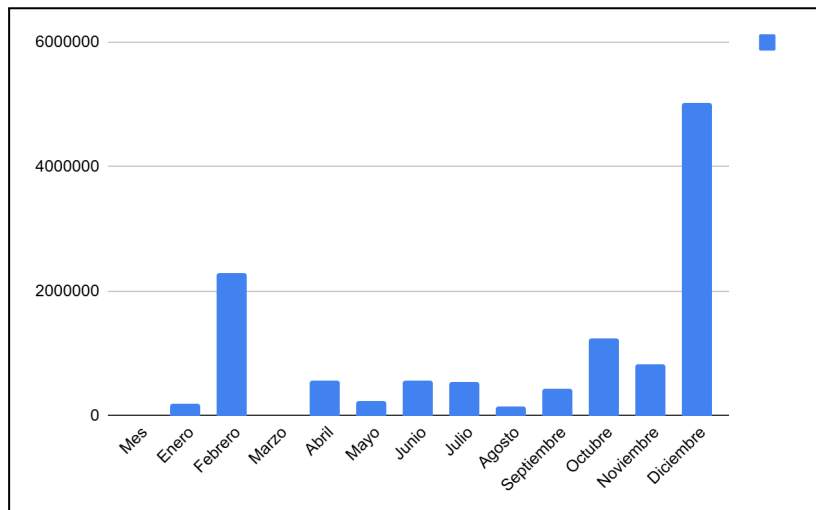
## 1.1 Problema de investigación

A nivel local el Consejo de Política Económica y Social de Bogotá, por medio de la Política Pública Distrital de Economía Creativa 2019-2038, se dio a la tarea de identificar y presentar los puntos críticos de la economía en el sector artístico y creativo, entre los cuales uno de los principales es la falta de acciones para mejorar los niveles de sostenibilidad y la necesidad de ampliar mercados para dinamizar su desarrollo (CONPES, 2019). El desarrollo de la Economía Creativa a nivel local se encuentra en una etapa primitiva, son escasas las oportunidades laborales formales para la sustentabilidad del sector de las Artes Plásticas y Visuales. Las organizaciones culturales y los artistas acostumbran a autogestionarse realizando eventos independientes, en donde exhiben y comercializan obras de arte o productos derivados de las mismas (SCRD, 2023).

En cuanto se refiere a las organizaciones culturales y creativas registradas en la ciudad de Bogotá, los clientes que adquieren sus bienes y servicios son en mayor medida los residentes de la ciudad en un 90,13%, en segundo lugar, provienen de otras ciudades del país en un 6,36% y del exterior en un 0,88%. Las plataformas de la web y las redes sociales en los últimos años se han convertido en una oportunidad para mejorar los niveles de comercialización, sin embargo, es necesario fortalecer el posicionamiento de las marcas en los consumidores de la cultura y en nuevos públicos (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] y Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2019).

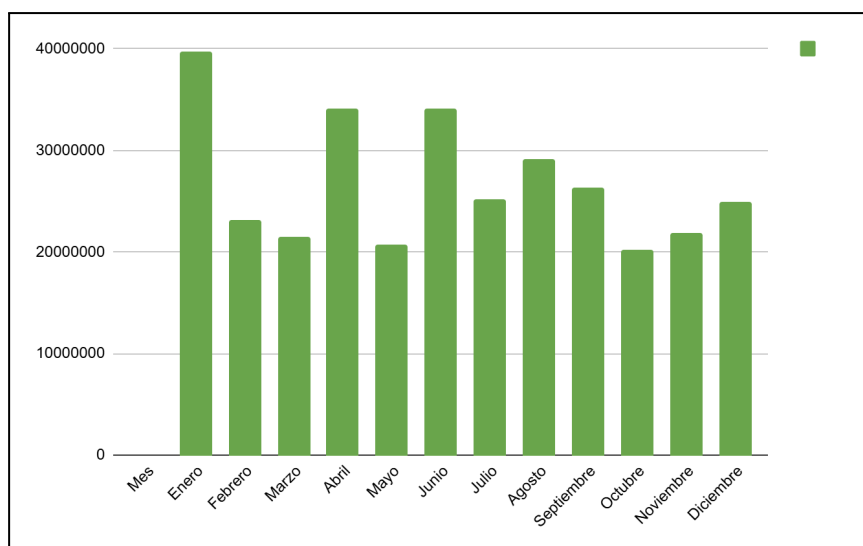
Específicamente del Museo de Arte Moderno de Bogotá como institución cultural la Tienda MAMBO funciona como ese espacio físico en donde el visitante completa su experiencia y donde encuentra regalos, recuerdos de Bogotá, catálogos, libros de arte, productos decorativos, entre otros. Según el informe (véase anexo 2) presentado por Paula Quiñones, coordinadora del MAMBO y líder de la Tienda en el 2024, el 30% de quienes visitan al Museo ingresan a la Tienda y el 42% de quienes ingresan hacen la compra. Por otra parte, la Tienda virtual solamente alcanzó ventas de \$1.006.025 como se observa el promedio en el Gráfico 1, en comparación con el comportamiento de ventas de la Tienda física, con un promedio de \$28.739.447 que se observa en el Gráfico 2.

**Gráfico 1 Ventas 2024 - Tienda MAMBO (virtual)**



*Fuente: Información tomada del consolidado de ventas del 2024 de la Tienda MAMBO virtual.*

**Gráfico 2 Ventas 2024 - Tienda MAMBO (física)**

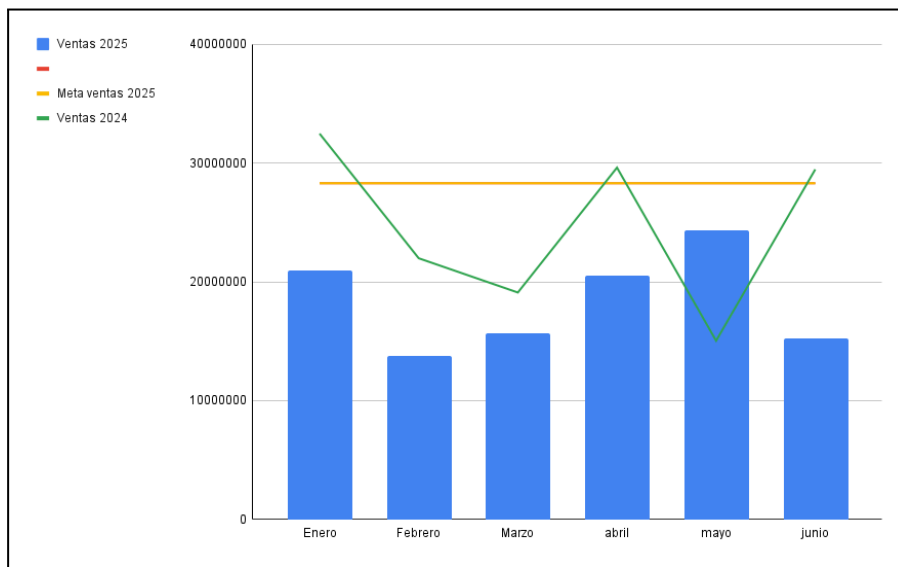


*Fuente: Información tomada del consolidado de ventas del 2024 de la Tienda MAMBO física.*

En el 2024 la Tienda actualizó su plataforma en línea a través de e-commerce para mejorar la experiencia del usuario, por lo que anteriormente se manejaba con código, también se categorizaron los productos para facilitar la búsqueda y se separaron los productos de la Línea MAMBO. La coordinación de comunicaciones organizó una plantilla por medio de la cual se pone la información de cada producto que va para toma de fotografía y para ser subido a la web. Por otro lado, las redes de la Tienda se activan en fechas especiales para dar regalos con productos específicos, sin embargo, las ventas en la Tienda online no han mejorado su promedio en lo corrido del 2025.

Con base en el comportamiento de ventas del 2024 se proyectaron las ventas del 2025 en donde se espera que las ventas alcancen los \$339.500.000, con un promedio mensual de \$28.294.000 sumando ventas online y físicas, como se observa en el *Gráfico 3* las ventas mensuales se encuentran lejos de este promedio hasta la fecha. Además de ello el Museo varía sus exposiciones en 3 ciclos al año entre los cuales hay períodos en los que no hay ingreso a la exposición y los pocos turistas que llegan hasta el lugar en estos períodos intermedios de desmontaje/montaje, son invitados a ingresar a la Tienda, puesto que esta sí se encuentra abierta todo el año.

*Gráfico 3 Ventas a junio de 2025 – Tienda MAMBO (física y virtual)*



*Fuente: Información tomada del sistema de facturación de la Tienda MAMBO*

*Nota: La línea amarilla representa el promedio del 2025 y las barras azules la variación de las ventas en lo corrido del 2025, la línea verde representa el*

*comportamiento de las ventas en el mismo período en el 2024. La información fue tomada del consolidado de ventas de la Tienda MAMBO a partir de su sistema de facturación.*

## **1.2 Descripción del problema**

Actualmente la Tienda MAMBO no está alcanzando las metas propuestas por las directivas del Museo en el presupuesto contemplado para su sostenimiento en el 2025, sólo se ha alcanzado 65% en promedio de la meta mensual de ventas en el primer semestre del 2025, lo cual requiere una activación de acciones estratégicas que aceleren ventas, para recuperar parte del faltante del primer semestre además de alcanzar el promedio en el siguiente ciclo expositivo. A pesar de estar ubicada en un punto clave de la ciudad y de tener una oferta diversa con una exhaustiva curaduría, la Tienda no logra aún consolidar una estrategia de marketing que permita un incremento significativo de la demanda, en sus canales presenciales y sobre todo en los digitales. Actualmente no se encuentra un análisis del consumidor cultural o estudio de mercado, que contribuya a dirigir estrategias dentro de un plan de marketing especializado en la oferta de bienes y servicios culturales.

## **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo puede la Tienda MAMBO incrementar la demanda de sus productos y servicios, y fortalecer su posicionamiento en el sector cultural bogotano?

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar un **plan de marketing cultural** que permita incrementar en un 20% la demanda de los productos y servicios de la Tienda MAMBO en el primer año de ejecución.

### 2.2 Objetivos específicos

1. Realizar una revisión de referentes teóricos y en marketing cultural relacionando la oferta de bienes y servicios en tiendas museales locales, utilizando la herramienta de benchmarking.
2. Elaborar un diagnóstico del contexto interno y externo de la Tienda MAMBO, mediante el análisis PESTEL y la matriz DOFA.
3. Definir el perfil del cliente ('buyer persona') del Tienda MAMBO, identificando sus motivaciones y hábitos de consumo cultural.
4. Definir los indicadores clave del desempeño del plan en pro de medir su efectividad durante el primer año de ejecución.

## 3. Justificación

Los bienes y servicios culturales no son productos simples para comercializar, ya que los consumidores requieren tener un contexto de cómo o por qué fueron realizados con su forma o contenido particular, es decir, requieren de una información previa para tomar la decisión de adquirirlos o no (Throsby, 2001) es por eso que actualmente los productos de la Tienda MAMBO requieren acciones específicas para motivar la compra, además de dejar de depender exclusivamente del público visitante de las exposiciones que se encuentran vigentes en cada período del año. Se requieren acciones que se encuentran enmarcadas en este proyecto de grado dentro de un plan de marketing cultural que aporten a mejorar la recordación de la marca, el análisis al comportamiento del visitante del museo y estrategias que activen los canales online para llegar a clientes potenciales; las cuales no solamente se pueden considerar una contribución para la institución, sino también a nivel social y académico como se expone a continuación:

### 3.1 Institucional

Además de las actividades educativas y sociales programadas para la comunidad, en esta organización se realiza una gestión privada que depende de la audiencia y de observar las necesidades del público, específicamente para el caso de la Tienda MAMBO los productos se ofrecen con el fin de atraer a los visitantes del Museo, generar ganancias que aporten al sostenimiento de este y en alianza con aquellos artistas o creativos que dejan sus productos en consignación (Tienda MAMBO, 2025).

En atención al alcance de las metas de la Tienda MAMBO de contribuir al presupuesto del Museo y a su sostenibilidad, se encuentra la necesidad de crear experiencias que sean significativas para los usuarios a través de sus canales online y offline durante todo el año. Con el diseño de este plan de marketing dirigido a la Tienda MAMBO se busca ayudar a progresar rápidamente en el alcance de esta meta y que al primer año de su desarrollo incremente los niveles de demanda de productos de la tienda, desde su implementación, por consiguiente, a los ingresos directos del Museo Arte Moderno de Bogotá. Este plan se enfoca en plantear unas estrategias que aporten a mejorar la oferta y las experiencias de la Tienda MAMBO como un lugar para llevar recuerdos y realizar compras de artículos especializados en arte y cultura. Por medio de la gestión estratégica de su ubicación, sus canales, productos y servicios, la Tienda a mediano y largo plazo podría ampliar su oferta de bienes culturales, mejorar sus alianzas con nuevos agentes y lograr una participación en nuevos mercados.

Es por ese motivo este proyecto de investigación propone a las directivas del Museo analizar los factores que influyen en el entorno de la Tienda MAMBO y realizar un análisis de los niveles de demanda de los productos que allí se ofertan, desarrollando unos cuestionarios que permitan escuchar a los clientes, para diseñar un plan con enfoque cultural con estrategias que mejoren la experiencia de los visitantes y por medio de las cuales se encuentren nuevos públicos.

### 3.2 Social

Teniendo en cuenta que se ha identificado que la vocación por sacar adelante el producto cultural muchas veces supera la necesidad del beneficio económico en los emprendedores culturales (Rowan, 2010) y que esto es lo que genera el desequilibrio en

la ley de oferta y demanda del mercado (Peña-Bennet, 2021), se hace necesario estudiar la información de estas variables que puede utilizar la Tienda MAMBO para aumentar la demanda de sus bienes y servicios. A este desequilibrio se suma la proyección de diferentes autores como Throsby (2001), Colbert y Cuadrado (2010), Rowan (2010), Kolb (2013), entre otros, quienes afirman que en un futuro próximo la cultura dependerá cada vez menos de las subvenciones del estado.

Aunque el patrimonio no es un negocio, vivir del arte es un problema común tanto para un museo como para un artista, puesto que dentro de una entidad privada como es el MAMBO, la gestión del patrimonio cultural necesita generar recursos para poder sostener su conservación y funcionamiento a lo largo del tiempo (Camarero y Garrido, 2004). La oferta de la Tienda MAMBO no solamente incluye productos de marca propia sino que una de sus principales acciones de sostenimiento es convocar a artistas emprendedores, diseñadores, artesanos, entre otros actores de los circuitos artísticos para fortalecer sus redes de trabajo incluyendo sus productos en consignación (Rowan, 2010), esto lo hace para mejorar la oferta de productos con una curaduría de diseño y de origen artístico que los distingue en el mercado, no solo por su calidad, sino por su valor simbólico, cultural, patrimonial, social, entre otros.

Anteriormente el porcentaje de comisión para el Museo era del 40% y a partir del 2025 se incrementó al 60% en el proceso de convocatoria para nuevos proveedores de acuerdo a los cambios de la nueva administración del museo, por lo cual es importante mantener una relación equilibrada con los aliados que suministran productos en consignación teniendo en cuenta que gracias a la diversidad de productos la Tienda MAMBO ha robustecido su oferta y ha mejorado en la exhibición de productos que resultan atractivos para los visitantes, las marcas participantes se hacen visibles para los públicos que visitan el Museo y gracias a las publicaciones de este tipo de productos en canales online ambas entidades ganan nuevos seguidores en sus redes sociales.

### **3.3 Académico**

El programa de la Maestría en Gestión de la Cultura impartido por la Universidad Ean cuenta con un currículo con enfoque dirigido a la sostenibilidad dentro de las organizaciones culturales en los ejes de lo económico, social y medioambiental, este programa incluye unidades de estudio que brindan herramientas basadas en las

tendencias de marketing cultural, valoración de los activos culturales, buenas prácticas de la gestión cultural, el trabajo comunitario, el liderazgo en la gestión de proyectos culturales, entre otras, las cuales orientan a estudiantes que trabajan para organizaciones culturales y deciden realizar bajo la modalidad de trabajo de grado dirigido a mejorar alguna de las áreas.

Actualmente no se encuentra información específica sobre la gestión de tiendas de museo en Bogotá o en Colombia, con este análisis sobre los factores internos y externos que afectan la comercialización de bienes y servicios en la Tienda, se podrán identificar las oportunidades y los procesos a fortalecer (Camarero y Garrido, 2004). Seguidamente con la elaboración de los instrumentos de medición durante la presente investigación se identifica un perfil de cliente o consumidor cultural, a partir del cual se conseguirá el diseño adecuado de estrategias de marketing cultural, las cuales podrán utilizarse como herramienta enfocada en el marketing, en otros procesos de comercialización de bienes y servicios culturales en tiendas de museo o instituciones culturales.

## 4. Marco de referencia

Para la elaboración de este marco teórico se tuvo en cuenta la literatura que hace referencia al emprendimiento artístico, más específicamente en lo concerniente a la comercialización de los bienes y servicios derivados de los productos culturales los cuales comercializan los museos, artistas y diseñadores, a partir de la exhibición de las obras de arte o del trabajo creativo que han realizado previamente. Estos derivados (Throsby, 2001) se comercializan en las tiendas de museos y en muestras itinerantes como exposiciones, ferias, exhibiciones comerciales, festivales, mercados del ocio, entre otros eventos de tipo cultural y artístico.

Hay que mencionar que se ha tenido como referente la investigación realizada por Jimena Peña Bennett (2021) en cuanto se refiere al Fenómeno del Artista Emprendedor o

FEA, quien en su tesis doctoral titulada *Perspectiva empresarial para el mercado del arte contemporáneo: la relevancia en el emprendimiento del artista visual*, recopila información relevante sobre el funcionamiento del mercado del arte contemporáneo, además de reunir las perspectivas de diferentes teóricos de la economía de las artes y la cultura. En este planteamiento se analiza, clasifica y enuncia cuáles deberían ser las habilidades que debe desarrollar un artista profesional que aspira a ser empresario sin dejar de lado su trabajo artístico, es decir, el artista puede mantener un equilibrio entre la creación de sus obras y su labor como emprendedor de las artes.

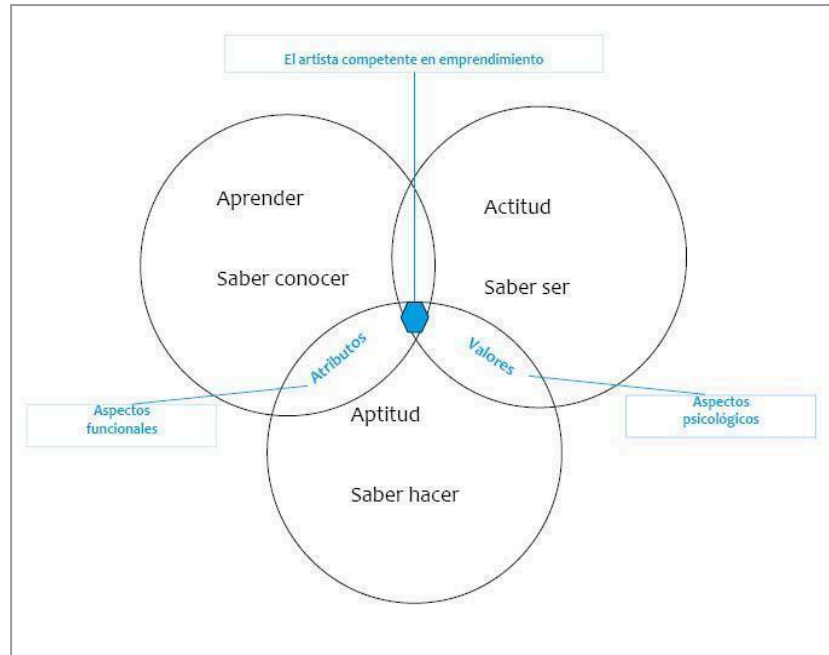
El término del emprendedor adquirió un significado en el siglo XX (Rowan, 2010, p. 22) con la definición del economista Joseph A. Schumpeter, quien relaciona a un emprendedor con la innovación, es un visionario que se atreve a inventar nuevas formas de producir y distribuir bienes o servicios dentro de determinada industria, de manera exitosa. Ya entrado el siglo XXI el término se asocia con el contexto que hace parte del mercado y la gestión empresarial, lo cual hace que la figura del emprendedor se relacione con actividades económicas. Por su parte Rowan realiza una investigación (2010) en la que desea entender cómo ser un emprendedor en el ámbito de las industrias culturales y creativas, las cuales no habían sido consideradas como un sector productivo sino hasta los 90's, el autor estudia el fenómeno de micronegocios y trabajadores independientes de la cultura, teniendo en cuenta que a pesar de que trabajan en proyectos de creatividad, se mueven en el cambiante terreno de lo cultural y muchos de ellos se carecen de estabilidad económica para sacar sus proyectos adelante.

#### **4.1 Fenómeno del artista emprendedor [FEA]**

Por lo que se refiere al FEA la tesis de Peña-Bennett (2021) propone que el artista sea más heterogéneo y asuma múltiples facetas en la gestión de sus obras, con el fin de equilibrar la ley del mercado (Frey, 1997, como se citó en Peña-Bennett, 2021) teniendo en cuenta que en el sistema de comercialización en el mercado del arte existe una inestabilidad en donde la oferta supera la demanda. En síntesis, el artista emprendedor debe desarrollar competencias que aporten a su permanencia en el sistema del arte contemporáneo como se presenta en el siguiente esquema realizado por Peña-Bennett (2021) basado en diferentes autores, por medio del cual se explica la interacción entre los

aspectos comportamentales y operativos que se recomiendan para el buen desarrollo del FEA.

Figura 1 Implicaciones en la naturaleza del artista ante el comportamiento emprendedor



*Nota. El esquema muestra cómo se pueden integrar las capacidades en el artista emprendedor. Tomado de la tesis doctoral Perspectiva empresarial para el mercado del arte contemporáneo: la relevancia en el emprendimiento del artista visual. Peña-Bennet, 2021.*

Con el propósito de permanecer en el ecosistema de las artes el artista empresario debe fortalecer sus competencias actitudinales, sus conocimientos en gestión empresarial y en poner en práctica esos conocimientos al mismo tiempo que desarrolla su obra (Viña, 2017, como se citó en Peña-Bennett, 2021). Sus conocimientos en manejo de las finanzas, en mercadeo y en administración de los recursos le darán las bases para gestionarse de manera autónoma; sus actitudes le permitirán establecer relaciones sólidas con otros agentes del ecosistema, trabajar en equipo, encontrar oportunidades de negocio y posicionarse en el mercado, entre otros beneficios.

## 4.2 Cultura y emprendimiento

En términos económicos la cultura está alejada de los negocios porque ha dependido de la administración pública desde hace varios años y los artistas dependen de ayudas económicas que brindan las instituciones públicas. Por su parte Rowan (2010) compila una serie de experiencias de instituciones, empresas y entidades culturales, creadas de manera independiente y por medio de las cuales afirma que el emprendizaje en la cultura se construye a partir de las diferentes experiencias de quienes hacen parte de las Industrias Culturales y Creativas. La cultura contiene un alto potencial económico que puede brotar de manera independiente del trabajo cooperativo entre los diferentes agentes del ecosistema cultural y artístico, como son los profesionales de la cultura, los artistas, los emprendedores, las organizaciones, los gestores culturales, entre otros.

La creatividad de estos agentes es el potencial que mueve este tipo de iniciativas las cuales, para algunos de sus entrevistados, deben dejar de depender de subvenciones del estado y en vez de esto, capacitarse en gestión empresarial enfocada a la cultura además de aliarse con otros pares para incrementar la comercialización de bienes y servicios culturales (Rowan, 2010). A pesar de que este tipo de formación no se da en las universidades, no hay una armonización en la cultura del emprendizaje y es por eso que a partir de los casos de sus entrevistados, el autor propone formar una figura heterogénea que concilie un perfil de creador y perfil de emprendedor, que le permita al artista tener las herramientas para 'arriesgarse' a gestionar su proyecto artístico en el mercado, un actor intrépido que no tenga miedo a innovar, a crear una microempresa y a buscar patrocinios en empresas privadas o mecenas, poniéndole valor a sus ideas.

El equilibrio entre la gestión empresarial y la cultura se puede lograr con un cambio de actitud en los artistas ante los riesgos, ante el manejo de las finanzas y la gestión comercial (Peña-Bennet, 2021), sin embargo la forma de pensar de los artistas suele ser mucho más inconstante e indeterminada que la de un empresario (Rowan, 2010, p. 115) por eso otra alternativa es generar alianzas entre los empresarios y los artistas, para la ejecución adecuada de los recursos y el seguimiento de los proyectos, de esta forma se puede transitar entre una cultura anticomercial hacia una emprendedora.

### **4.3 Bienes y servicios culturales**

En los acuerdos establecidos dentro de la Convención de la UNESCO 2005, sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales, se describe a la cultura como un catalizador del desarrollo social a través de la implementación de medidas de intercambio, entre las regiones y los países, que permitan su sostenibilidad. Entre otras medidas, estas acciones procurarán promover la interacción cultural, destacar el vínculo de la cultura y el desarrollo a nivel local apoyando actividades a nivel nacional e internacional, además de reconocer la identidad y el valor simbólico de bienes y servicios culturales (UNESCO, 2005).

Cabe resaltar también, que en el artículo 6 de esta Convención (UNESCO, 2005) se indica la necesidad de adoptar medidas que no solamente le brinden protección a los bienes y servicios culturales, sino también que los incentive, promocióne y distribuya. Al igual que medidas que ayuden a la difusión de las Industrias Culturales y Creativas, y a promover el intercambio de bienes y servicios culturales. Según la UNESCO los bienes y servicios culturales son los que contienen las expresiones de la cultura de una región, puesto que su naturaleza y su función, permite que se aprecien los rasgos de una cultura en particular. En el mismo sentido las actividades de tipo cultural pueden derivarse en bienes y servicios (UNESCO, 2005).

Se debe agregar que, al relacionar la economía y la cultura, hay una serie de características de tipo funcional que distinguen a los bienes y servicios culturales, tienen que ver con la gestión del conocimiento y el desarrollo de las artes, es decir, que están más relacionadas con la propiedad intelectual. Por esta razón Throsby (2001) las caracteriza en actividades relacionadas a la creatividad, actividades que comunican significados, símbolos y que representan una producción del intelecto humano.

### **4.4 Valores de los bienes y servicios culturales**

La teoría económica no ha encontrado hasta ahora un método que de conformidad en la valoración de los bienes culturales puesto que no se pueden medir como se hace en el ámbito tradicional de la economía, los valores que se miden son diferentes al valor de uso y de intercambio. Los métodos de valoración de lo cultural pretenden ser objetivos teniendo en cuenta el contexto del cual surge, los conocimientos que transmite o la identidad que aporta a la comunidad, lo cual no tiene una medición exacta en términos económicos (Throsby, 2001). Por ejemplo, para medir el valor cultural de una obra de arte Throsby establece una serie de apreciaciones intangibles que descomponen sus valores desde diferentes perspectivas, como son las siguientes:

*Valor estético:* se basa en el equilibrio entre los componentes de la obra, en el atractivo de la composición y en las proporciones.

*Valor espiritual:* la relevancia que tiene para una comunidad religiosa o comunidad cultural se mide según se identifique con los valores comunes del grupo o sus cualidades. Tiende a ser una valoración positiva que normalmente permite una reflexión.

*Valor social:* se valora en la medida que los miembros de una sociedad se reconocen en la obra y aporta una interpretación de la realidad que se vive en esa sociedad.

*Valor histórico:* ilustra sobre la situación que se vivió en una época anterior y hace posible entender el contexto.

*Valor simbólico:* se descifran símbolos en el proceso de lectura de la obra, los cuales son interpretados por el observador desde su experiencia.

*Valor de autenticidad:* se determina de acuerdo con el grado de singularidad de la obra y de su grado de reproducibilidad.

Aun cuando un bien o servicio cultural pueda reunir todos estos valores no es un producto simple para apreciar, para un consumidor que asiste a un evento, estos no son reconocibles a primera vista, pues al ofrecerlos se desconoce si el comprador tiene toda la información previa sobre el contexto histórico, la técnica utilizada, la trayectoria del artista o el contenido. Los bienes de origen cultural se consideran complejos (Colbert y Cuadrado, 2010) porque, aunque aportan mayor valor al bien y traen beneficios intangibles al consumidor, este puede desconocerlos. En cambio, los productos derivados

de obras de arte tienen un valor de uso y de cambio más reconocible a primera vista, ya que los usuarios se familiarizan con este tipo de productos que se consideran más simples por sus características relacionadas a su funcionalidad en lo cotidiano.

## 4.5 Comportamiento del consumidor

En la contemporaneidad ha tomado importancia el estudio de los consumidores de bienes y servicios culturales, los expertos de marketing cultural recomiendan fijar la mirada tanto los actuales como los potenciales, para tomar decisiones acertadas en la oferta de productos culturales (Camarero y Garrido, 2004). Lo recomendado es partir por reconocer al visitante como la razón de ser de la experiencia teniendo en cuenta las circunstancias en las que realiza su visita, ya que el comportamiento del consumidor ha cambiado durante los últimos años. Gracias a la facilidad en el acceso a la información, las interacciones a través de aplicaciones y nuevas tecnologías, los consumidores ya no necesitan una organización como intermediaria para acceder a la cultura, sus elecciones de consumo cultural cambian constantemente y les gusta dar a conocer su opinión sobre su experiencia a otros a través de redes sociales (Kolb, 2013).

Al observar el comportamiento de los consumidores de servicios culturales se debe identificar variables sociodemográficas y económicas, además de estas variables es muy importante identificar los intereses, el estilo de vida y el comportamiento a nivel conductual, cognitivo y emocional de los usuarios. En el enfoque conductual se tiene en cuenta su ocupación o actividades frecuentes, en el enfoque de lo cognitivo el grado de información que previamente ha adquirido sobre el servicio y en cuanto al enfoque emocional se busca encontrar aquello que le anima o motiva a desplazarse al lugar a visitar la experiencia de tipo cultural. Esto teniendo en cuenta que para tomar la decisión de consumir un servicio comprar un producto de tipo cultural el usuario ha realizado un proceso de reconocer sus necesidades y ha hecho una búsqueda previa de información sobre el producto o servicio, que le causa curiosidad o lo motiva a decidirse a adquirirlo (Cuadrado y Berenguer, 2002).

Para tomar la decisión de comprar el consumidor reconoce una necesidad que tiene o resolver un problema, busca en la web la información para llegar asistir al sitio o revisar el producto que le interesa adquirir, ésta información debe publicarla oportunamente la organización cultural, de esta manera el usuario entra a considerar las alternativas que tiene y finalmente realizar la compra, posterior a esto la calidad de la experiencia es evaluada por el usuario con respecto a las expectativas que trae previamente, ya sea por la información que obtuvo en la web o en redes sociales, o por la recomendación que recibió por parte de personas cercanas. Para ayudarle a tomar una decisión de compra es necesario explicarle los beneficios del producto y según Kolb (2013) la organización cultural debe conocer cómo atraer a los clientes y diseñar unas estrategias de marketing alineadas al proceso de compra.

Las tendencias de marketing indican que hay nuevas formas de participación de los consumidores culturales, puesto que crean su propia experiencia y cada vez hay una mayor subjetividad en su percepción, es por eso que ya no se puede ver un producto cultural solamente a través del punto de vista de la organización o del artista, como anteriormente sucedía, sino que ahora los usuarios crean contenido a partir de su experiencia y la comparten en línea, a través de sus identidades virtuales o sus perfiles en redes sociales. Es por eso que las organizaciones de tipo cultural deben tenerlos en cuenta como participantes activos más que como consumidores pasivos (Kolb, 2013).

## **4.6 Marketing para productos culturales**

En la teoría de marketing cultural desarrollada por Colbert y Cuadrado, los productos culturales se comprenden como bienes, servicios o experiencias brindadas por una entidad cultural o artística. Por un lado, un bien cultural es un producto tangible que fue creado por uno o más artistas para ser contemplado y el cual es susceptible a ser reproducido de forma limitada e ilimitada, esto dependerá del objetivo de la entidad que lo distribuye. Por otro lado, un servicio cultural es un intangible que se expresa en actividades o experiencias que se brindan al público, en un momento y espacio determinado, por ende, este servicio se puede reproducir de manera limitada (Colbert y Cuadrado, 2010).

El producto cultural es la unidad de partida de una organización y el motivo por el cual se diseña el plan de marketing, a su vez se compone de su calidad de objeto, las experiencias relacionadas a su funcionamiento y el valor que le atribuye quien lo adquiere de acuerdo con sus experiencias o conocimientos previos (Colbert y Cuadrado, p. 43). El producto cultural es más complejo por este último componente en donde el usuario normalmente debe entender los conceptos que lo fundamentan o tener un conocimiento previo sobre su contexto, por ejemplo, como sucede al contemplar una obra de arte abstracto o escuchar una canción de heavy metal.

Los bienes se clasifican en conveniencia cuando se compran frecuentemente sin tener en cuenta la marca, otros bienes se adquieren ocasionalmente y se clasifican como una adquisición esporádica, mientras que los bienes de tipo cultural se adquieren por su carácter único que los clasifica como bienes de especialidad (López, 2023). En algunos la compra esporádica puede aplicar a la adquisición de un producto cultural, según el estado de ánimo o el evento en el que se encuentre el usuario, sin embargo, la más frecuente para los bienes culturales es la compra especializada.

En relación con este tema el bien cultural también puede ser visto desde las dimensiones de la creación artística en las referencias previas del usuario, la técnica o la eventualidad. En lo referencial se clasifica en relación con algo que ya pasó o se hizo o se creó, se compara con otras creaciones previas que ya se conocen, en la técnica se tiene en cuenta la parte plástica o material que soporta la obra, en lo circunstancial se ve desde la perspectiva del consumidor y de su estado de ánimo, estos factores determinan en cómo percibe el producto en diferentes circunstancias (Colbert y Cuadrado, 2010). Otro punto importante para mencionar en relación con el producto cultural es el hecho de que para generar ingresos algunas organizaciones culturales deciden derivar productos o crear nuevas líneas o experiencias complementarias al producto cultural principal de su oferta, como por ejemplo lo es una tienda de museo que es el caso de la presente investigación.

## 4.7 Modelo del Marketing Cultural

Se observa que para el diseño de un plan de marketing cultural se hace necesario revisar cuáles son los conceptos que se encuentran detrás los elementos que lo van a componer y respaldar su posterior organización, para realizar una adecuada promoción y distribución. En este caso, se encuentra que la ciencia que respalda las actividades para abrir canales de distribución de productos es la mercadotecnia, más conocida con el anglicismo 'marketing', pero aplicada al ámbito de lo cultural y lo artístico.

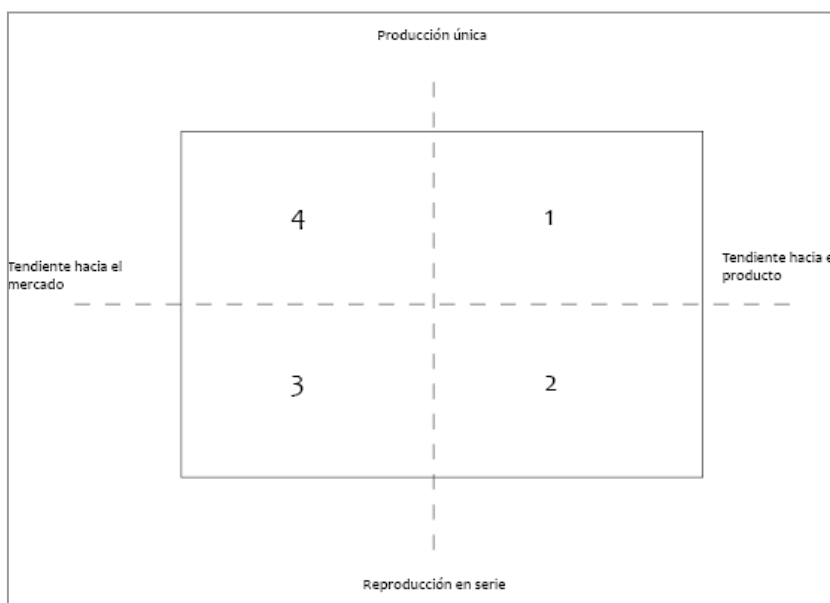
El marketing en el ámbito cultural tiene un trabajo distinto al realizado en una empresa de otro sector, puesto que se centra en la creación del producto artístico más que en el mercado, es por eso que, aunque en las estrategias del marketing se recomienda en las estrategias utilizar el punto de vista del consumidor, para el modelo del marketing cultural enfocado al sector de las artes el plan tiende hacia el producto y en el sector de las industrias culturales tiende hacia el mercado. El proceso se realiza de manera diferente puesto que su base son los mismos componentes (López, 2023) del marketing tradicional, pero los pasos se dan de manera diferente. En el caso de las artes y la cultura las acciones de comercialización se basan en la circulación de los productos artísticos, los cuales contienen valores que van más allá de lo económico, hacia valores simbólicos y estéticos que fueron creados por el artista para ser contemplados (UNESCO, 2005).

Ahora bien, el marketing cultural es un plan que se crea al interior de las organizaciones culturales y artísticas para promover estrategias que permitan un aumento en el consumo de bienes y servicios culturales y su posicionamiento. En referencia a los modelos planteados por François Colbert en el texto *Marketing de las Artes y la Cultura* (Colbert y Cuadrado, 2010), se enumeran dos modelos de marketing que aplican para las instituciones dedicadas a la industria cultural y al arte. Esto dependerá del tipo de entidad cultural, ya que el modelo tradicional de marketing se aplica a las industrias culturales y creativas, mientras que el modelo de marketing con enfoque cultural se aplica más a las entidades que promueven las artes y la cultura (Kolb, 2013).

A continuación, se presenta el esquema de las tendencias como ejes, de este modo se identifica la tendencia hacia uno o hacia otro, de acuerdo con el contexto de las entidades culturales que van a ofertar el producto; Colbert plantea este esquema en donde las organizaciones se ubican dependiendo de su misión, de si su orientación va hacia el mercado o hacia el producto y de si la creación artística a distribuir es un producto único o

se va a reproducir (Colbert y Cuadrado, 2010). Es de esta manera que se distinguen las entidades dedicadas al campo de las artes que van enfocadas hacia el producto artístico único con respecto a las Industrias Culturales y Creativas, las cuales van en un sentido opuesto pues se enfocan en hacer reproducciones del producto artístico en el mercado.

*Figura 2 Cuadrantes del marketing para las Entidades Culturales y las Industrias Creativas y Culturales.*

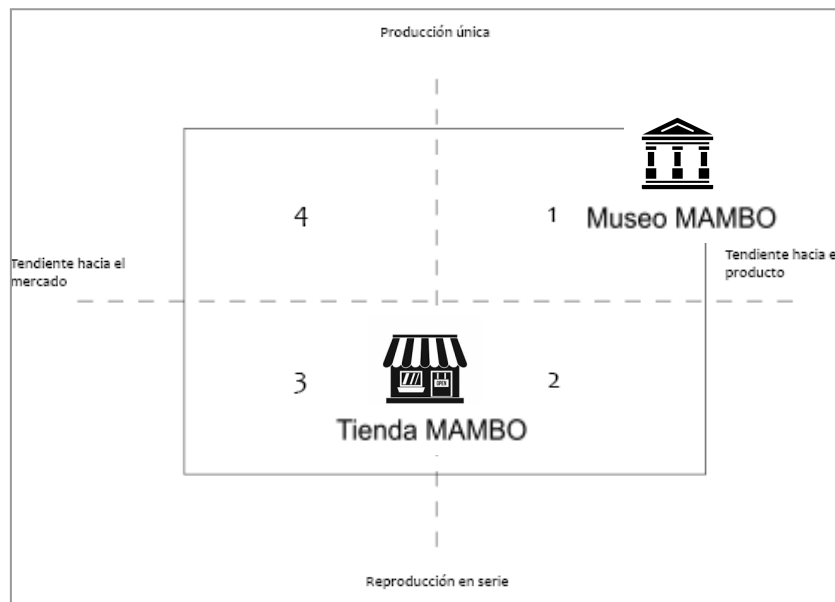


*Nota: En esta figura se ubican los cuadrantes a donde pertenecen las Industrias Culturales y Creativas y las organizaciones, de acuerdo con el modelo planteado por Colbert y Cuadrado (2010).*

Para explicarlo mejor los autores presentan este esquema en donde los ejes se tienen en cuenta para ubicar a una institución o empresa dependiendo de su misionalidad con base en la reproducibilidad de los productos artísticos que desea distribuir y su orientación (López, 2023). En el cuadrante 4 se ubican las que tienen una tendencia a distribuir en el mercado con menor nivel de reproducción, en el cuadrante número 1 se ubican las entidades del campo de las artes que prestan mayor atención al producto artístico y su carácter único; por otra parte, se encuentran las Industrias Culturales y Creativas en el cuadrante 3, las cuales se enfocan en su impacto en el mercado y las creaciones artísticas se reproducen en mayor cantidad, mientras que en el cuadrante 2 se ubican las que hacen una reproducción seriada, es decir, que si se hacen copias, pero con un límite previamente definido. Los cuadrantes 2 y 4 son combinaciones de los cuadrantes 1 y 3.

Esto quiere decir que la Tienda MAMBO al ser una experiencia complementaria del museo y tener un modelo de comercialización de reproducciones seriadas que tiende al mercado, se ubica entre los cuadrantes 2 y 3, como se puede ver en la siguiente figura:

*Figura 3 Cuadrantes del marketing para las Entidades Culturales y las Industrias Creativas y Culturales.*



*Nota: Elaboración propia a partir del modelo planteado por Colbert y Cuadrado (2010).*

## 4.8 Modelo convencional de Marketing

En este caso se busca que la oferta vaya acorde a los deseos de los consumidores del mercado a través de bienes y servicios, se deben conocer estos anhelos previamente y tener la capacidad de coincidir con estos a través de acciones que destaquen el producto, establezcan el precio adecuado, consigan los canales de distribución y promoción adecuada, para así llevar a cabo una comercialización de los productos de manera exitosa (López, 2023).

## 4.9 Investigación de mercados para la cultura

Dependiendo del tipo de público interesado en el producto cultural una organización puede adoptar estrategias de segmentación para llegar con un mensaje adecuado para cada grupo en específico, la elección de estas estrategias dependerá de los recursos con los que cuenta. Por otro lado, también puede escoger escuchar los beneficios que desea obtener el público y diseñar el producto que proporcione los beneficios que busca el mercado sin perder de vista su misión (Kolb, 2013). Para productos culturales se pueden tener en cuenta las siguientes estrategias de segmentación:

**Concentrada:** se focaliza en aquellos clientes que estarán más interesados en el producto. Esto le ahorrará recursos a una organización pequeña, puesto que conocerá mucho mejor a su segmento específico y los mensajes adecuados para atraerlo.

**Multisegmento:** en este tipo de estrategia el mismo producto cultural se puede ofrecer a diferentes segmentos, cambiando el mensaje. Una organización puede promocionar los beneficios que trae el producto para los diferentes segmentos.

**Microsegmentación:** en esta estrategia se recomienda el uso de la tecnología para identificar e interactuar con aquellos micro segmentos que pueden estar geográficamente lejanos, pero que pueden estar interesados en un producto específico.

En cuanto se refiere a métodos para la segmentación en el mercado de la cultura, se enfocan en determinar los segmentos de acuerdo con el perfil socio demográfico, el perfil psicográfico, los beneficios o la frecuencia de uso (Kolb, 2013). La segmentación según estilo de vida, beneficios y la frecuencia de uso, son los enfoques más adecuados para analizar a los consumidores de productos culturales, como por ejemplo son los de la escala de reproductibilidad de una Tienda Museo.

## **4.10 Distribución de productos culturales**

La distribución debe tener una infraestructura adecuada que normalmente se compone de los canales, los puntos de venta y su localización, en el proceso se procura optimizar los recursos para potencializar las ventas disminuyendo los gastos de distribución. La red de distribución es un sistema que funciona con base en el relacionamiento social en donde participan diferentes actores como son el agente o intermediario, el equipo de logística y el comercial. En la elección de la infraestructura se tienen en cuenta criterios basados en la longitud del canal de distribución, la estrategia de distribución, el número y selección de intermediarios, el tipo de intermediario que va acorde a los objetivos empresariales y la planeación de las rutas (Colbert y Cuadrado, 2010).

En esta distribución es posible implementar diferentes estrategias de distribución como son la intensiva al buscar muchos puntos de venta (indiscriminadamente) sin una selección previa, la selectiva es con la que buscan cuidadosamente aquellos puntos de venta que cumplan con unos parámetros previos, los cuales normalmente se basan en las características del producto cultural y en la reputación del punto de venta (López, 2023). Por su parte, la distribución exclusiva busca dar el privilegio de la oferta del bien cultural solamente a un punto de venta, de esta manera le conceden la facultad de monopolizar su distribución para así hacer del producto algo exclusivo.

Existen otras formas de planear la distribución y son las estrategias push y pull, estas se usan para impulsar las ventas; en la estrategia push se dan incentivos para el punto de venta para ganar su interés en ofrecer el producto y en la pull se invierte en la promoción publicitaria para generar una mayor demanda. Debe señalarse que en la distribución física se requiere contar con una operación logística, el bodegaje y el servicio al cliente, el punto de venta debe localizarse en lugares centrales y de fácil acceso, preferiblemente cerca de otros lugares o entidades culturales (Cuadrado y Berenguer, 2002).

## 5. Marco institucional

En esta sección se presenta en primer lugar a los valores del MAMBO, su misión y visión, en conjunto con los referentes estratégicos y su estructura organizacional, haciendo énfasis en el compromiso del Museo de Arte Moderno de Bogotá por contribuir a la conservación del patrimonio, a la construcción de experiencias en torno a las manifestaciones del arte moderno y contemporáneo, a la transformación social y a la sostenibilidad del ecosistema artístico y cultural bogotano (Museo de Arte Moderno de Bogotá, 2025). En la segunda parte se presentan los procesos del área que comprende la Tienda MAMBO como parte del área de Desarrollo Comercial de esta organización cultural.

### 5.1 Presentación general de la empresa

El Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), es una institución cultural que fue creada en el año 1955 con el apoyo del Ministerio de Educación, fue promovida por la historiadora de arte Martha Traba, en conjunto con la gestora cultural Gloria Zea quien dirigió la entidad durante 46 años. Tuvo sede en diferentes instituciones y lugares de Bogotá a lo largo de su historia hasta cuando entre 1978 y 1985 se realiza la construcción dentro del lote que comprende la sede en la cual se ubica actualmente, en pleno centro de Bogotá y la cual tiene una gran relevancia arquitectónica puesto que fue diseñada por el arquitecto Rogelio Salmona. Esta sede cuenta con 5000 metros cuadrados distribuida en seis salas de exhibición distribuidas en los 4 niveles del edificio, 2 patios de esculturas, un auditorio, un centro de documentación, una Tienda museo, un área de restaurante, un depósito para obras de arte y un área administrativa (Museo de Arte Moderno de Bogotá, 2025).

La colección de obras cuenta con más de 4.500 piezas que se han conservado a lo largo de su trayectoria, el MAMBO ha consolidado redes de trabajo con entidades públicas y privadas, por medio de las cuales ha realizado proyectos dirigidos a la comunidad, actividades del área educativa y de formación de públicos, ha fortalecido la Red MAMBO y los ciclos expositivos con la participación de artistas locales y extranjeros en exposiciones de arte que no solo han permanecido en las salas de exhibición, sino que también han circulado de forma itinerante. El concepto de la Tienda MAMBO empezó

hacia el año 1976 como una librería en la sede del Planetario de Bogotá, luego fue administrada por la editorial Taschen en la sede actual y aproximadamente en el 2013 Gloria Zea como directora, decidió sacar a la venta en este mismo espacio del edificio, catálogos y libros producidos por el Museo (Castro y colaboradores, 2023). Este concepto ha venido cambiando con los años hacia diferentes categorías de productos para el hogar, recuerdos de Bogotá, afiches, postales, juegos, bajo el lema del lugar “Donde el Arte y el Diseño se encuentran” (Tienda MAMBO, s.f.).

## **5.2 Misión**

La misión del Museo de Arte Moderno de Bogotá es ser un espacio pluricultural y dinámico que investiga, comunica y expone su patrimonio cultural y las diversas manifestaciones del arte moderno y contemporáneo con el fin de generar experiencias significativas y procesos de aprendizaje que contribuyan a la transformación social.

## **5.3 Propósito**

Construir una mejor sociedad desde las distintas dinámicas que se pueden crear en torno al ecosistema cultural artístico. Fundamentado en los siguientes pilares:

### **5.3.1 Experiencia para el visitante del museo**

Ofrecer experiencias integrales a diferentes públicos, potenciando los atributos del Museo en su totalidad.

### **5.3.2 Acercamiento al público**

El MAMBO abre espacios educativos para acercar su público al arte y enriquecer el interés artístico de aquellos que ya son partícipes del entorno cultural de la ciudad.

### **5.3.3 Filantropía**

Desarrolla programas para aquellas personas que se han dedicado al mecenazgo a través de acciones de corte filantrópica en el arte.

### 5.3.4 Promoción de la cultura y el arte

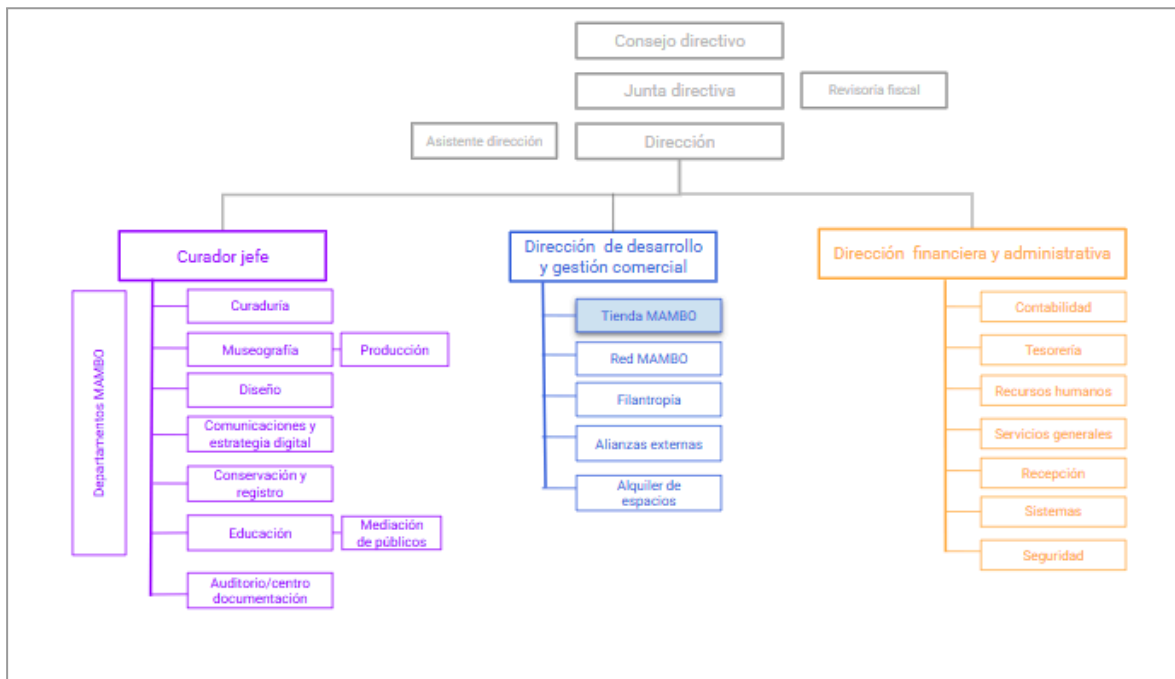
Desarrolla el ecosistema cultural de la ciudad siendo un conector y articulador de los diferentes actores que tienen injerencia sobre la dinámica cultural de Bogotá.

### 5.3.5 Conservación del patrimonio

La colección del museo se enriquece, conserva y profundiza de forma coherente con su identidad y propósito de conservar la memoria del arte moderno colombiano.

## 5.4 Estructura organizacional

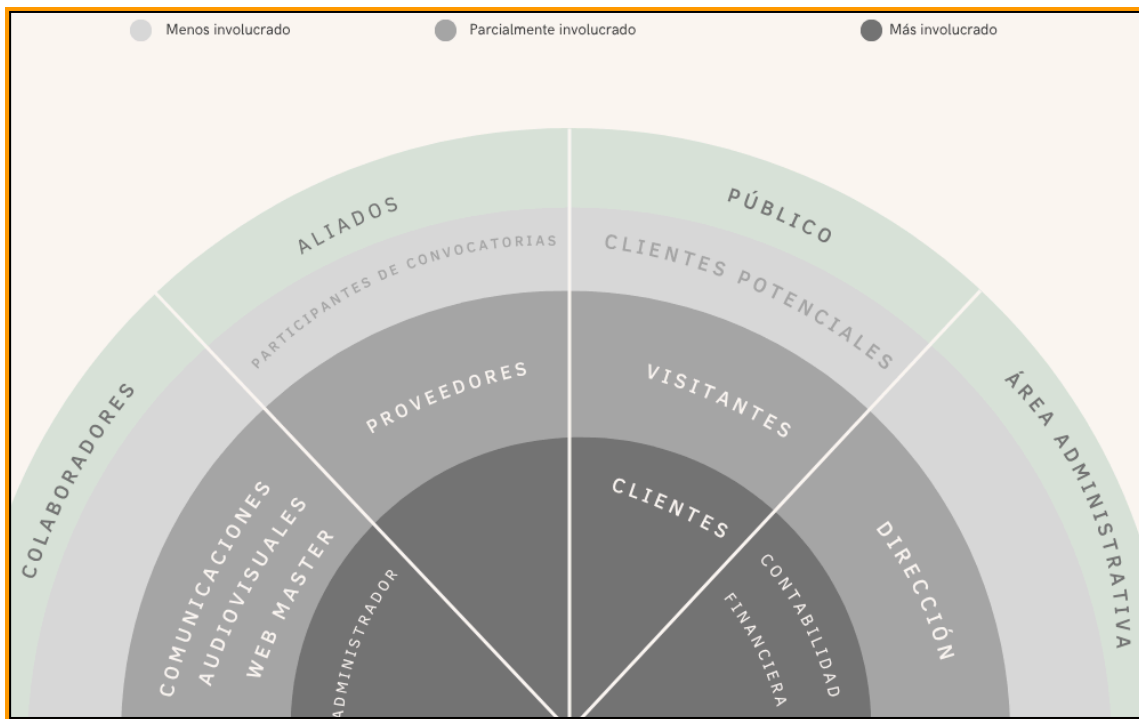
Figura 4 Esquema matricial del MAMBO



Fuente: Adaptado de la presentación del área de gestión comercial del MAMBO (2025) correspondiente al anexo 5.

La organización matricial del MAMBO se encuentra actualmente en reestructuración por cambios administrativos, sin embargo, aún se encuentran funcionando por departamentos que actualmente se desprenden desde las directivas, en donde una vertiente se orienta por el curador jefe o director artístico en torno a los ciclos de las exposiciones, por otra parte, se encuentra la Dirección de desarrollo y gestión comercial y por otra, la Dirección financiera y administrativa.

*Figura 5 Mapa de actores involucrados en la Tienda MAMBO*



Fuente: *Elaboración propia a partir de la gestión administrativa de la Tienda MAMBO (2025)*

El personal se encuentra contratado en tres tipos de modalidades según sus funciones: planta, servicios temporales y prestación de servicios. Actualmente, las áreas de comunicaciones, sistemas, contabilidad y diseño son transversales a los procesos. La Tienda MAMBO cuenta con un administrador quien está al tanto de todos los procesos de esta, la atención al cliente y a los proveedores, se apoya principalmente en las áreas de contabilidad y financiera, como se puede ver en la *Figura 5* con el mapa de actores involucrados.

En otro nivel de involucramiento se encuentran la dirección del Museo en la selección de productos y la presentación visual, el área de comunicaciones en el manejo de redes sociales y estrategia digital, en conjunto con el área de audiovisuales y desarrollo web. En este nivel también se encuentran los visitantes del Museo y los proveedores que dejan sus productos en consignación. En el último nivel se encuentran quienes visitan el restaurante al interior del Museo y quienes circulan o trabajan por los alrededores del Museo. Por otra parte, en este nivel se encuentran los que participan en las convocatorias con el interés de convertirse en proveedores de productos en consignación.

## **5.5 Productos y servicios ofertados en la Tienda MAMBO**

A pesar de que el MAMBO pertenece a la categoría de empresa del sector de las artes y su finalidad es ofrecer servicios culturales a la ciudadanía, la Tienda MAMBO siendo parte de la organización se desprende y se orienta hacia los servicios complementarios que presta la entidad, es decir, aunque hace parte del Museo, su tendencia es ser pertenece a al cuadrante de las Industria culturales (véase la figura 3) debido a que su oferta se compone de artículos producidos en serie y que por su grado de reproducción son considerados como bienes culturales como son los libros, los objetos decorativos, las artesanías, souvenirs, entre otros productos alusivos al sector de las artes y la cultura, que pueden o no derivarse de una obra de arte (Cuadrado y Berenguer, 2002).

La Tienda MAMBO recibe a una gran parte de los visitantes del Museo para la venta de productos de la marca MAMBO, venta de serigrafías donadas por artistas al Museo (con una serie limitada), oferta de membresías anuales al Museo y venta de productos en consignación de marcas aliadas producidas por artistas emprendedores, editoriales, diseñadores y/o artesanos. La oferta de los productos se realiza al interior del Museo y también de manera online a través de la plataforma Shopify, desde donde se programan los envíos con una empresa de mensajería aliada que los entrega en la ciudad de Bogotá y a nivel nacional con una tarifa estandarizada.

## 5.6 Análisis del sector

La problemática de los escasos niveles de sostenibilidad del sector de las artes es un problema primordial dentro de la Política Pública de Economía Cultural y Creativa, la cual propone fortalecer el desarrollo del emprendimiento cultural a través de planes, programas y eventos en la ciudad de Bogotá (CONPES, 2019). Por su parte la Tienda MAMBO realiza convocatorias periódicas desde el año 2024 donde participan diferentes emprendimientos de tipo artístico y cultural, estas se dirigen a diseñadores, artistas y/o emprendedores (Peña-Bennett, 2021). La selección de los productos se realiza con base en la calidad de las piezas y teniendo en cuenta que el proveedor de los productos cuente con la capacidad de manejar una relación comercial con el MAMBO, a través de un contrato de consignación y de brindar la documentación requerida para ingresar su registro como tercero en el sistema de manejo contable, teniendo RUT, documento de identidad y una cuenta bancaria activa.

La gestión del patrimonio en los museos puede tener dos tendencias, una de conservación que es la forma tradicional en entidades de tipo cultural y otra con un enfoque más reciente como es el empresarial, orientada a generar fondos que permitan el sostenimiento y funcionamiento permanente, este último enfoque disminuye la dependencia de subsidios o becas de las entidades públicas. Aunque el MAMBO es una organización cultural con un enfoque a la conservación del patrimonio y en parte, cuenta con recursos aportados por entidades públicas como para la realización de sus actividades en educación y acercamiento a los diferentes públicos, en las últimas administraciones ha adoptado el enfoque empresarial y en el caso específico de la Tienda MAMBO esta se ha convertido en un servicio complementario de la entidad dirigido al público (Camarero y Garrido, 2004).

La Tienda MAMBO, no tiene una competencia directa actualmente, ya que el edificio se encuentra ubicado en un punto central de la ciudad de Bogotá, donde hay una concentración de turistas y visitantes que se acercan a conocer la producción de artistas colombianos. A pesar de encontrarse cerca al Museo Nacional y contener una amplia colección de obra que podrían ser parte de una exhibición física permanente, el guión expositivo del MAMBO es diferente, puesto que su colección no es permanente en las salas, siempre varía dependiendo de la temática escogida para cada uno de los tres ciclos expositivos que se realizan al año.

En oferta de productos de Museo sus competidores a nivel local son la Tienda del Museo de Botero y la Tienda Museo del Museo Nacional la cual abrió nuevamente sus puertas al público, en el mes de julio, en alianza con la marca oficial de Artesanías de Colombia (Artesanías de Colombia, 2025). Los catálogos y los productos que se encuentran en la Tienda MAMBO no se encuentran fácilmente en la ciudad o en otras tiendas de museo, además la Tienda cuenta con productos auténticos como serigrafías seriadas, por ejemplo, con una oferta de afiches y catálogos que han sido producidos en torno a las exposiciones realizadas durante los años de su trayectoria (Tienda MAMBO, s.f.). De igual forma la mayoría de los diseñadores, artistas emprendedores y artesanos que suministran sus productos, los ofertan a través de sus redes sociales, en ferias y/o circuitos itinerantes, solamente algunos tienen un punto de venta físico.

## 6. Diseño metodológico

Se describen a continuación dentro del diseño metodológico las herramientas que se utilizaron en esta investigación de tipo aplicado, con la finalidad de identificar las variables internas y externas que afectan a la Tienda MAMBO siendo esta uno de los servicios complementarios del público visitante al edificio que comprende el Museo de Arte Moderno de Bogotá. Como hemos visto se identifica un problema de mejorar la demanda de productos de la Tienda MAMBO en relación con la actual oferta de bienes y servicios culturales, su compromiso con la sostenibilidad del MAMBO como organización cultural y de sus aliados, estas herramientas se enfocan en analizar las variables que afectan la baja demanda de la oferta la Tienda y los mensajes apropiados para el público del sector de las artes.

### 6.1 Análisis externo

El análisis del entorno externo de la Tienda MAMBO se realiza bajo la herramienta de análisis de PESTEL, en donde se identificarán las variables exógenas que actualmente

impactan a la Tienda MAMBO, vistas desde los entornos sociocultural, político, económico, tecnológico, ambiental y legal. Por otra parte, a partir de estas variables y su repercusión en la empresa se realizará el análisis DOFA, para identificar los factores externos que producen amenazas y oportunidades, además de los factores internos que dan cuenta de las fortalezas y debilidades de esta parte de la organización (Wheelen y Hunger, 2013). A continuación, se presentan las tablas 1 y 2 las cuales corresponden a las variables del diagrama de Pestel y el análisis DOFA a realizarse.

*Tabla 1 Modelo PESTEL*

<b>Variables</b>	<b>Factor</b>	<b>Análisis del factor</b>	<b>Nivel de impacto (alto, medio o bajo)</b>
Política			
Económica			
Social			
Tecnológica			
Ambiental			
Legal			

*Nota: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013*

*Tabla 2 Matriz DOFA*

Tienda MAMBO	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Factores internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Factores externos</b>	Oportunidades	Amenazas

*Nota: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013*

## 6.2 Análisis interno

En la búsqueda de las situaciones endógenas que afectan a la Tienda se realizó un instrumento de recolección de datos tipo encuesta con el propósito de medir las motivaciones y percepciones de los visitantes de la misma e identificar su perfil en un estudio de mercado basado en 5 variables que concuerdan con el marco teórico de la investigación. En el instrumento se presentan 24 preguntas combinadas dentro de cada variable de la investigación, estas se encuentran distribuidas en respuestas de selección múltiple, escala de Likert y algunas abiertas para entender con mayor profundidad la percepción y el comportamiento de los clientes, las cuales el participante analiza y selecciona de acuerdo el grado en que se encuentra más identificado. Bajo este método se disponen una serie de afirmaciones al participante, para determinar su percepción negativa o positiva dentro de 5 categorías de respuesta (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

## 6.3 Identificación de las variables

Las variables fueron identificadas a lo largo de la construcción del marco teórico con base en los conceptos encontrados en los diferentes autores y entidades que han estudiado el fenómeno del emprendimiento cultural, la economía creativa y el marketing cultural. A continuación, se presenta la *Tabla 3* con las descripciones de las variables:

*Tabla 3 Descripción de las variables de las encuestas*

Variable	Descripción
Perfil del consumidor	En esta variable se encuentran las preguntas relacionadas a los descriptores sociodemográficos que permiten comprender los segmentos en los que se encuentran los consumidores y permiten acercarse a una descripción de los perfiles de los encuestados. (Cuadrado y Berenguer, 2002).

Experiencia del consumidor	En esta variable se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del consumidor frente a su percepción en la experiencia de visitar la Tienda MAMBO y sus preferencias a la hora de adquirir un producto o servicio. (Kolb, 2013)
Bienes y servicios culturales	Dentro de la variable de bienes y servicios culturales las afirmaciones tienen relación a la circulación de estos en eventos y en entornos donde normalmente no se encuentra una exhibición de productos de tipo artístico. De igual manera las variables se relacionan con el nivel de apreciación y la identificación de los valores simbólicos de este tipo de bienes (Throsby, 2001) por parte del público de eventos culturales.
Marketing cultural	Dentro de la variable de Marketing cultural se aprecia un modelo adaptado para las artes y la cultura, para generar un acercamiento adecuado con el consumidor de bienes y servicios culturales, en donde la organización tiene la labor de conocer a su audiencia y el dominio de las herramientas que le permiten distribuir los productos a ofertar (Kolb, 2013).
Distribución de bienes y servicios culturales	En la variable de distribución de bienes y servicios se toman como referencia los canales usados para la oferta y demanda de bienes y servicios culturales, a través de estrategias como el trabajo colaborativo entre los agentes de las artes y el diseño de experiencias complementarias dirigidas al consumidor (Peña Bennett, 2021) (Rowan, 2010).

*Fuente: elaboración propia a partir de los referentes teóricos.*

## **6.4 Validación del instrumento de medición**

Para la validación del instrumento, se aplicó la fórmula V de Aiken, consultando a cuatro docentes de la Universidad EAN con experiencia en metodologías de investigación y marketing cultural (véase Anexo 5): Javier Morales, José Luis Niño, Oscar Javier Giraldo y Claudia Rodríguez. De este grupo, tres docentes completaron el ejercicio de evaluación. Adicionalmente, se incorporó la revisión de una consultora externa del sector

de las artes visuales, Jimena Peña, reconocida por su trayectoria en emprendimiento cultural y quien recomendó mantener el perfil sociodemográfico acorde al informe de públicos del Museo. Los resultados consolidados de la validación se presentan en la *Tabla 4*.

*Tabla 4 Resultado de validación V de Aiken*

N° Pregunta	Calificación	Resultado	N° Pregunta	Calificación	Resultado
1	1	Validada	13	0.67	Se omite
2	1	Validada	14	0.92	Se cambia
3	0.83	Se modifica	15	1	Validada
4	0.75	Se modifica	16	1	Validada
5	0.89	Se modifica	17	1	Validada
6	0.67	Se modifica	18	1	Validada
7	0.83	Se modifica	19	0.67	Se modifica
8	0.75	Se modifica	20	1	Validada
9	0.58	Se modifica	21	1	Validada
10	0.83	Se modifica	22	1	Validada
11	0.58	Se modifica	23	1	Validada
12	0.75	Se omite	24	1	Validada

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la validación de la encuesta.*

## **6.5 Población, muestra y ficha técnica**

Teniendo en cuenta que durante el proceso de la investigación cuantitativa se dedujo que la forma de obtener la muestra depende del tamaño del promedio de clientes que

ingresan, para la presente investigación se escogió un muestreo no probabilístico como se registra en la Ficha 6.4.1., puesto que con este método se busca profundizar en las causas de dicha situación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

*Tabla 5 Ficha técnica de muestreo*

6.5.1. Ficha técnica de características del muestreo	
<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<i>Período de recolección de datos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Junio y julio de 2025</i></li> </ul>
<i>Departamento de aplicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cundinamarca</i></li> </ul>
<i>Perfil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Simpatizantes del sector de las artes y la cultura, seguidores de la Tienda MAMBO y visitantes del Museo de Arte Moderno de Bogotá.</i></li> </ul>
<i>Medio de recolección</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encuestas</i></li> </ul>
<i>Tamaño de la muestra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>200</i></li> </ul>
<i>Nivel de confianza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>6%</i></li> </ul>

## **6.6 Instrumento de medición**

El instrumento de medición se compone de las variables y categorías expuestas anteriormente en los puntos 6.3 y 6.4, se encuentra como *anexo 1* de la presente investigación.

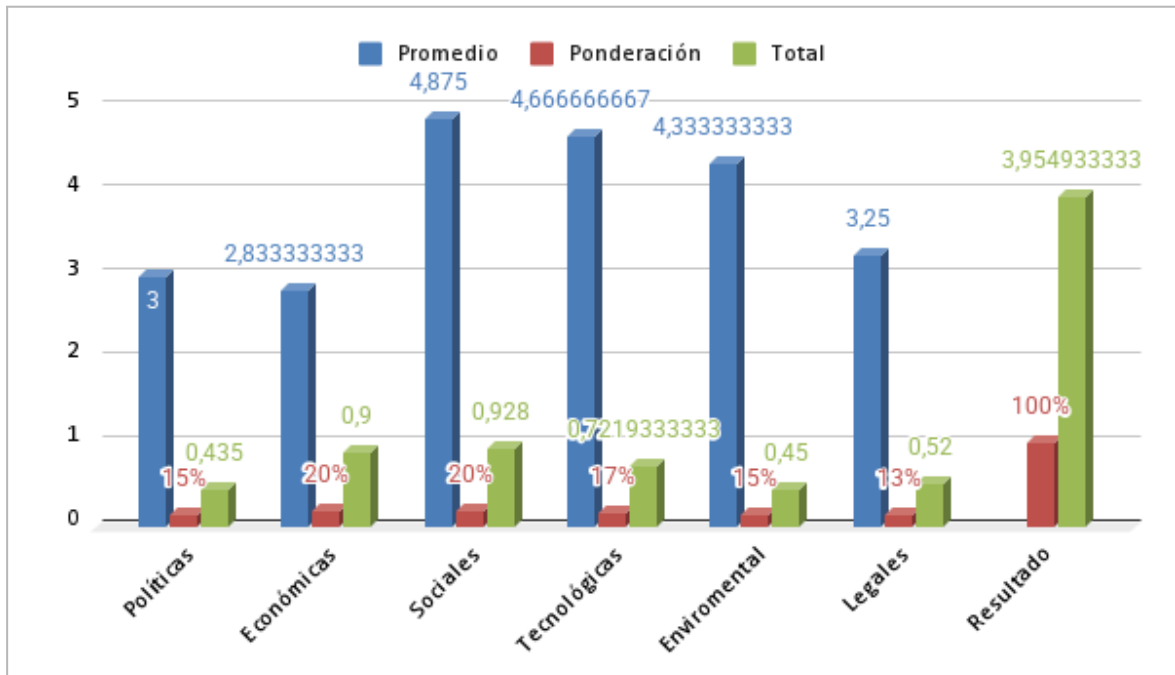
## 7. Diagnóstico organizacional

Para la formulación del diagnóstico organizacional del Plan de Marketing Cultural orientado a la Tienda MAMBO, se desarrolló una metodología estructurada en tres etapas: análisis contextual, diseño estratégico y planificación operativa. En la primera fase, se examinaron las condiciones externas e internas que inciden en el funcionamiento del Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), con énfasis en aquellas que afectan directamente a su tienda institucional. Este análisis se fundamentó en herramientas como la matriz PESTEL, la matriz DOFA y un estudio comparativo con tiendas museales del sector cultural colombiano (Kotler y Kotler, 2001; García Canclini, 2019). Complementariamente, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de alrededor de 200 visitantes del MAMBO, con el objetivo de caracterizar su experiencia general en el Museo y su interacción con la Tienda. En la segunda etapa, se identificaron estrategias de mejora y posicionamiento, seleccionando aquellas con mayor ponderación dentro del análisis estratégico, en función de su viabilidad, impacto y alineación con los principios éticos y sostenibles del museo (ICOM, 2022; ONU, 2015).

## 7.1 Procesamiento estadístico de datos

### 7.1.1 Análisis PESTEL de la Tienda MAMBO

Gráfico 5 Ponderación y promedio de las variables del análisis PESTEL



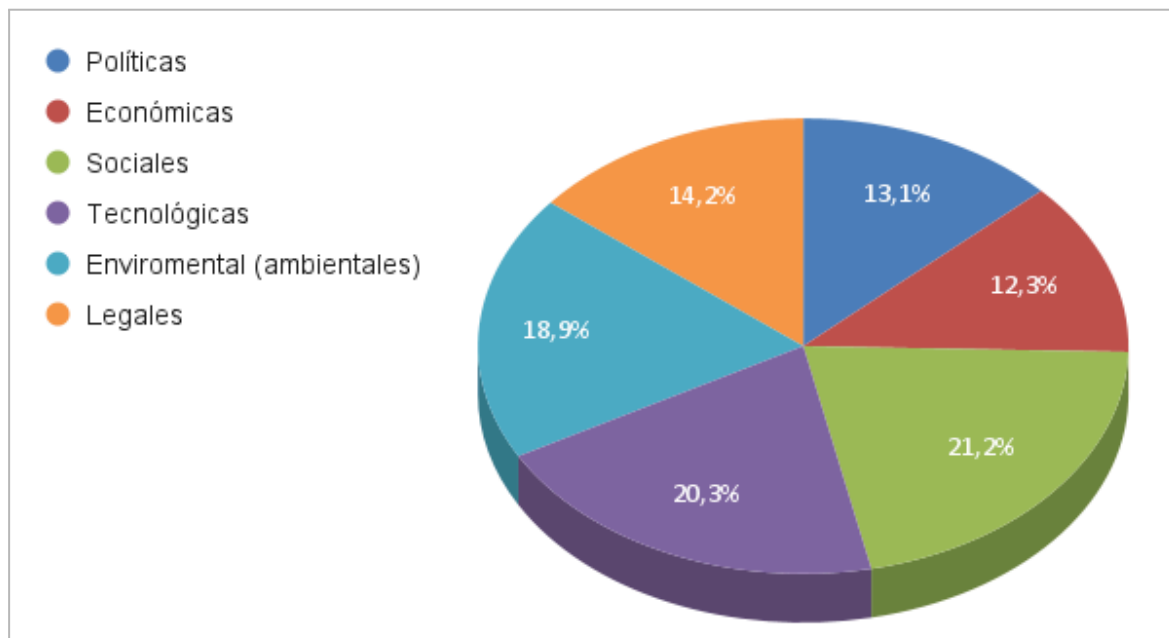
Fuente: elaboración propia a partir del análisis PESTEL (anexo 3) para la Tienda MAMBO

Dentro del análisis PESTEL se mide el impacto de los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal, para lo que se consultaron reportes, políticas públicas, normas y artículos, que aplican al sector de los museos y la economía creativa, así como también al desarrollo del Turismo Cultural en Bogotá; a nivel internacional se analizaron los protocolos de gestión de los museos y los objetivos de desarrollo sostenible.

Como se observa en los *gráficos 4 y 5*, el análisis PESTEL aplicado a la Tienda MAMBO permite promediar los factores del entorno externo y asignarles pesos porcentuales según el impacto relativo que cada dimensión ejerce sobre la economía, la cultura y la gestión del turismo en el ámbito museal. La estimación de influencia considera los procesos de gobernanza del sector cultural a nivel nacional, el contexto político colombiano y las políticas gubernamentales dirigidas a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), así como al Turismo Cultural, tanto en el plano local como nacional.

Asimismo, se incorpora el conflicto interno colombiano, abordado desde el diagnóstico del Plan Nacional de Cultura 2024–2038 (Ministerio de Cultura, 2024), y el posicionamiento internacional de las ICC en relación con los marcos globales de cooperación y sostenibilidad.

*Gráfico 6. ponderación y promedio de las variables del análisis PESTEL*



*Fuente: elaboración propia a partir del análisis PESTEL para la Tienda MAMBO.*

*Nota: Los resultados de la ponderación muestran que los factores sociales (21.2%), tecnológicos (20,3%) y medioambientales, tienen una mayor influencia en el entorno de la Tienda MAMBO, seguidos por los factores económicos (12.3%), políticos (13.1%) y legales (14,2%).*

En la dimensión económica, se analizan las cifras presentadas en el Plan Nacional de Cultura, especialmente en lo referente al acceso al empleo y las condiciones laborales del sector cultural. También se considera el aporte de las industrias culturales al Producto Interno Bruto (PIB) y el presupuesto público asignado a cultura a nivel nacional (Ministerio de Cultura, 2022). Desde la perspectiva sociocultural, el análisis se sustenta en las tendencias de consumo cultural, la influencia del turismo cultural en las localidades de Santa Fe y La Candelaria, y los cambios tecnológicos que inciden en la experiencia del consumidor. Se incluyen además aspectos relacionados con el comercio electrónico y las

nuevas dinámicas del turismo cultural (UNESCO, 2022; ICOM, 2021). Finalmente, en la dimensión ambiental se examinan las tendencias relacionadas con la calidad del aire y la gestión de residuos sólidos en Bogotá, en el marco de los compromisos locales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020; PNUD, 2021).

### 7.1.2 Análisis DOFA de la Tienda MAMBO

Dentro del análisis DOFA se estudiaron las Oportunidades, Debilidades, Fortalezas y en el marco del diagnóstico estratégico del Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO, se aplicó la matriz DOFA con el fin de identificar los factores que inciden en sus condiciones operativas y relacionales. Como se puede observar en las tablas 6 y 7 se consideraron criterios relevantes para la Tienda como son el vínculo con las exposiciones del Museo, así como también su localización en el centro de Bogotá en un entorno caracterizado por una alta densidad turística, cultural y gastronómica (Ministerio de Cultura, 2021) y por otra parte, la calidad de interacción de los usuarios en los canales digitales de la Tienda.

*Tabla 6 Factores Externos Tienda MAMBO – Matriz DOFA*

<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O1. Posicionamiento internacional vinculado al turismo cultural</b>                      El liderazgo de Bogotá como principal destino de visitantes internacionales en Colombia (IDT, 2025), sumado a su rol como epicentro del turismo cultural, representa una oportunidad para visibilizar la Tienda MAMBO en plataformas digitales internacionales. Esta estrategia permite consolidarla como referente en la adquisición de recuerdos y objetos con valor simbólico, fortaleciendo su posicionamiento en el</p>	<p><b>A1. Baja asistencia museal y débil posicionamiento digital</b>                      Los bajos niveles de asistencia a museos por parte de la ciudadanía (9,4%), atribuibles al desinterés, la falta de tiempo o el desconocimiento, reducen las oportunidades de venta para la Tienda MAMBO, cuya operación depende en gran medida del visitante presencial. Paralelamente, la tienda virtual aún no ha alcanzado un posicionamiento sólido en el ecosistema artístico y cultural. Según la muestra de esta investigación (véase el gráfico 30), solo el 10,2% de los encuestados ha utilizado</p>

<p>ecosistema turístico mediante mensajes que generen vínculos emocionales con públicos locales y globales.</p>	<p>alguna vez la tienda virtual, mientras que el 53,2% nunca lo ha hecho y el 36,6% desconocía su existencia al momento de responder.</p>
<p><b>O2. Aprovechamiento de tendencias en comercio electrónico cultural</b>                  El crecimiento del comercio electrónico orientado a productos exclusivos con valor simbólico y cultural ofrece una oportunidad para activar campañas digitales de la Tienda MAMBO. La promoción de artículos de edición limitada, desarrollados por diseñadores, artistas y artesanos, permite atraer segmentos especializados como coleccionistas, amantes del diseño y turistas culturales, fortaleciendo la identidad de la oferta.</p>	<p><b>A2. Ausencia de alianzas de cobranding con proveedores</b>                  La falta de estrategias de cobranding entre los proveedores y la Tienda MAMBO limita la consolidación de redes colaborativas, la generación de confianza institucional y la visibilidad conjunta en eventos, lanzamientos, festivales y ferias culturales.                   Esta carencia restringe el alcance de las marcas involucradas y debilita su presencia en fechas clave del calendario cultural de la ciudad.</p>
<p><b>O3. Activación comercial en períodos sin exposiciones</b>                  La ubicación estratégica de la Tienda MAMBO en el centro de Bogotá, cercana a zonas de alta concentración cultural, turística y gastronómica, permite implementar acciones comerciales durante los períodos sin exposiciones vigentes. Esta oportunidad facilita la conversión de ventas a través de ofertas digitales y la articulación con circuitos de consumo vinculados a restaurantes, empresas y agencias de turismo, reduciendo la dependencia del visitante presencial.</p>	<p><b>A3. Escasa articulación con el circuito turístico y empresarial</b>                  La limitada visibilidad de la Tienda MAMBO en el circuito turístico, gastronómico y empresarial de Bogotá representa una amenaza para su integración territorial.                   La ausencia de alianzas corporativas y su exclusión de rutas turísticas y ofertas gastronómicas impide su inserción estratégica en dinámicas de consumo cultural urbano.</p>
<p><b>O4. Vinculación con emprendimientos</b></p>	<p><b>A4. Falta de benchmarking sectorial y</b></p>

<p><b>creativos</b></p> <p>El interés recurrente de emprendedores del diseño y las artes por exhibir y comercializar sus productos en la Tienda MAMBO constituye una oportunidad para ampliar la curaduría colaborativa. La recepción de propuestas, la apertura de convocatorias y la generación de contenidos para redes sociales sobre procesos creativos —especialmente aquellos con sello artesanal— fortalecen la narrativa cultural de la tienda y su rol como plataforma de visibilización para el sector creativo local.</p>	<p><b>sistematización de datos</b></p> <p>La carencia de estudios comparativos sobre tiendas museales, de arte y diseño, tanto a nivel local como internacional, restringe la capacidad de análisis competitivo de la Tienda MAMBO.</p> <p>La ausencia de datos sistematizados impide identificar referentes, establecer estándares de calidad y posicionar sus servicios dentro del ecosistema de las industrias culturales y creativas.</p>
<p><b>O5. Integración tecnológica para enriquecer la experiencia museal</b></p> <p>El auge de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada ofrece una oportunidad para rediseñar la experiencia de visita, integrando la Tienda MAMBO como extensión simbólica del museo. Estas herramientas permiten destacar el valor cultural de los productos y facilitar su incorporación en recorridos presenciales y virtuales, potenciando la interacción y el sentido de pertenencia de los públicos.</p>	<p><b>A5. Débil interacción en redes sociales</b></p> <p>La baja participación de los públicos en las redes sociales de la Tienda MAMBO limita su capacidad de comunicación, fidelización y posicionamiento digital. De acuerdo con los datos de esta investigación (véase gráfico 31), solo el 2% de los encuestados interactúa de forma constante, mientras que el 48,8% nunca lo ha hecho y el 22,9% lo hace de forma esporádica.</p>

*Fuente: elaboración propia a partir del análisis PESTEL (anexo 3) para la Tienda MAMBO.*

*Tabla 7. Factores externos Tienda MAMBO – Matriz DOFA*

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<p><b>F1. Respaldo institucional y experiencia en producción cultural</b></p> <p>La Tienda MAMBO cuenta con el</p>	<p><b>D1. Limitaciones en la creación de contenidos y uso de narrativas contemporáneas</b></p> <p>La ausencia de estrategias narrativas y de</p>

<p>respaldo del Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), entidad cultural de reconocida trayectoria en la producción de bienes y servicios culturales vinculados al sector de las artes. Esta experiencia se refleja en la oferta actual de productos como catálogos (42,57%), misceláneos (32,36%), afiches (17,78%) y libros (7,29%), lo cual constituye una base sólida para continuar desarrollando productos derivados de las exposiciones del museo y de la identidad cultural de Bogotá.</p>	<p>contenidos dinámicos en las redes sociales de la Tienda MAMBO genera una comunicación estática que no logra conectar emocionalmente con los públicos. Aunque se publican imágenes y se destacan atributos de los productos, no se contempla una orientación al mercado ni se aplican narrativas propias de las industrias culturales y creativas. Según la teoría del marketing de las artes y la cultura (Colbert y Cuadrado, 2010), la tienda requiere un enfoque diferenciado respecto al museo, dado que su lógica responde a la reproducción seriada de las industrias culturales y creativas, más que a la obra artística única que pertenece al cuadrante del sector de las artes.</p>
<p><b>F2. Infraestructura digital operativa y adaptable</b> La Tienda dispone de una plataforma de comercio electrónico intuitiva (Shopify) y de perfiles activos en redes sociales (Facebook e Instagram), lo que permite implementar acciones comunicativas segmentadas sin requerir inversión adicional. Esta infraestructura facilita la adaptación ágil de contenidos y campañas a los públicos identificados en la presente investigación, fortaleciendo la presencia digital de la tienda.</p>	<p><b>D2. Dependencia institucional de la marca MAMBO y fluctuación en ventas</b> La fuerte dependencia de la Tienda MAMBO respecto a la marca institucional del museo genera confusión en su identidad comercial y afecta su autonomía estratégica. Esta correlación se traduce en una estabilización de ventas durante los períodos expositivos, pero en una caída significativa durante los ciclos de montaje y desmontaje. Según los datos de esta investigación, el 63,4% de los encuestados conoció la tienda por medio de una exposición, lo que evidencia una relación directa entre la programación museal y el flujo comercial, limitando la capacidad de la tienda para sostener su actividad de manera independiente.</p>
<p><b>F3. Oferta especializada con valor simbólico y territorial</b> La Tienda MAMBO presenta una oferta</p>	<p><b>D3. Ausencia de análisis del comportamiento de usuarios por canal</b> La falta de estudios sistemáticos sobre el</p>

<p>de productos culturales con alto valor simbólico, vinculados a la identidad de Colombia y de Bogotá. Esta propuesta se ve reforzada por su ubicación en un entorno arquitectónico emblemático —edificios diseñados por Rogelio Salmona— y por una vista privilegiada hacia el cerro de Monserrate, lo que potencia su atractivo como espacio de consumo cultural con arraigo territorial.</p>	<p>comportamiento de los usuarios en canales digitales y presenciales debilita la estrategia comunicativa de la Tienda MAMBO. La ausencia de segmentación por tipo de público y canal, sumada a la publicación azarosa de contenidos, limita la eficacia de los mensajes y reduce el potencial de conversión de ventas. Esta carencia afecta la coherencia de la comunicación institucional y dificulta la fidelización de audiencias.</p>
<p><b>F4. Ubicación estratégica en zonas de alta afluencia turística</b>  La localización de la Tienda en el centro de Bogotá, específicamente en las localidades de Santa Fe y La Candelaria —principales atractivos turísticos según el Instituto Distrital de Turismo (2025)—, le otorga acceso a un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales en búsqueda de experiencias culturales. Esta condición representa una oportunidad para atraer nuevas audiencias mediante mensajes que destaquen la ubicación y la oferta de productos alineados con el circuito cultural de la ciudad.</p>	<p><b>D4. Baja alineación entre la oferta de productos y las exposiciones museales</b>  La desconexión entre la oferta de productos de la Tienda MAMBO y las exposiciones vigentes del museo afecta la experiencia complementaria del visitante. De cada diez personas que ingresan a la tienda, seis solicitan productos derivados de las exposiciones, los cuales dejaron de producirse desde 2024. Actualmente, solo se comercializan catálogos y libros de exposiciones anteriores (hasta 2023), lo que limita la capacidad de respuesta ante la demanda y reduce la motivación de compra vinculada a la experiencia museal.</p>
<p><b>F5. Curaduría especializada como sello de calidad</b>  La Tienda MAMBO cuenta con un comité de curaduría especializado en arte y diseño, encargado de la selección y negociación de productos. Este proceso garantiza estándares de calidad y coherencia conceptual, lo cual puede ser capitalizado en las estrategias comunicativas para generar confianza, fortalecer la reputación institucional y fidelizar a los clientes mediante el</p>	<p><b>D5. Falta de articulación con sectores estratégicos y organismos internacionales</b>  La ausencia de vínculos con el sector gastronómico, el turismo local y organismos internacionales restringe la visibilidad de la Tienda MAMBO ante audiencias no exploradas y clientes potenciales. A pesar de su ubicación privilegiada en el centro de Bogotá —rodeada de arquitectura emblemática y con vista al cerro de Monserrate—, aún no se ha capitalizado todo</p>

lanzamiento de colecciones cuidadosamente seleccionadas.	su potencial como espacio de comercialización de recuerdos de la ciudad y productos con alto valor simbólico y cultural.
----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente: elaboración propia a partir del análisis DOFA (anexo 3) para la Tienda MAMBO*

A partir del cruce de los polos estratégicos se identificaron las posibles líneas de acción dentro de la matriz DOFA, siguiendo la formulación propuesta por Wheelen y Hunger (2013), la cual asigna un valor ponderado a cada una de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades consignadas en las *tablas 6 y 7*. Cada factor fue analizado y contrastado entre los cuadrantes de la matriz, lo que permitió establecer un diagnóstico estratégico integral, fundamentado en las condiciones internas y externas que inciden en los procesos de la Tienda MAMBO. Este ejercicio metodológico facilitó la formulación de estrategias orientadas a: aprovechar las oportunidades del entorno, enfrentar las amenazas identificadas, transformar debilidades mediante el uso de oportunidades, y minimizar riesgos externos a partir del fortalecimiento de los factores internos.

*Tabla 8. Matriz de estrategias DOFA cruzada y ponderada F+O y D+O - Tienda MAMBO*

<b>Cruce F+O</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Cruce D+O</b>	<b>Ponderado</b>
1) Poner mayor información (en inglés y en español) y señalización en el sector, de la ubicación de la Tienda con una breve reseña y el tipo de productos que oferta.	3,43	6) Diseñar contenidos y realizar publicaciones segmentadas por tipo de público, adaptadas a los canales de comunicación institucional y alineadas con narrativas contemporáneas que potencien la experiencia cultural.	4,63

<p>2) Destacar en las comunicaciones las características de los productos relacionados a la fabricación hecha a mano, su valor cultural, social, simbólico y su relación con el patrimonio.</p>	<p>3,88</p>	<p>7) Automatizar respuestas en los canales online para dar respuesta a las preguntas sobre productos, convocatorias y solicitudes frecuentes.</p>	<p>3,92</p>
<p>3) Aprovechar la ubicación del Museo para ofertar los productos de arte y diseño, en eventos gastronómicos, turísticos y circuitos artísticos.</p>	<p>4</p>	<p>8) Enfocar el diseño de la experiencia para el cliente y de los productos, partiendo del estudio del mercado y de las tendencias comerciales.</p>	<p>4,24</p>
<p>4) Ampliar la oferta de productos derivados de obras de artistas contemporáneos que formen parte de la programación expositiva vigente del Museo, fortaleciendo la conexión entre la tienda y el discurso curatorial.</p>	<p>4,59</p>	<p>9) Formular planes estratégicos y establecer alianzas institucionales en concordancia con los lineamientos de las políticas públicas de economía cultural, turismo sostenible y gestión museal, promoviendo coherencia programática y articulación sectorial.</p>	<p>4,59</p>
<p>5) Destacar la visita a la Tienda como una experiencia en el centro de la ciudad en relación al arte, su edificio emblemático y su ubicación especial en un punto donde se concentra una amplia oferta cultural, gastronómica y turística de Bogotá.</p>	<p>4,07</p>	<p>10) Relacionar la visita de la Tienda con los recorridos por el Museo con códigos QR que inviten a encontrar en ella los artículos y productos derivados de la exposición.</p>	<p>3,66</p>

*Fuente: elaboración propia a partir del análisis DOFA (anexo 3) para la Tienda MAMBO*

Tabla 9. Matriz de estrategias DOFA cruzada y ponderada F+A y D+A - Tienda MAMBO

Cruce F+A	Ponderado	Cruce D+A	Ponderado
11) Realizar periódicamente ejercicios de benchmarking sectorial que permitan comparar los servicios ofrecidos y la gama de productos disponibles con los de otras tiendas museales ubicadas en el entorno, identificando buenas prácticas, oportunidades de mejora y diferenciadores competitivos.	4,58	16) Desarrollar un catálogo institucional de productos brandeados con el sello de calidad de la Tienda MAMBO, dirigido a corporaciones, eventos empresariales, conmemoraciones y regalos institucionales, compuesto por objetos de diseño con alto valor simbólico y cultural, creados por la Tienda y/o por emprendimientos vinculados a su ecosistema creativo.	4,55
12) Realizar en el marco de eventos locales una integración con las marcas aliadas en donde se oferten sus productos y se publique en sus redes sociales, involucrando al sector artístico, gastronómico y turístico del sector.	4,34	17) Promover la visibilidad de la Tienda MAMBO mediante la vinculación estratégica de su enlace de comercio electrónico en plataformas virtuales especializadas en arte y diseño, con presencia en Estados Unidos, España, México y Brasil.	4,54
13) Realizar encuestas a visitantes con regularidad sobre su percepción de la experiencia y la oferta de productos de la Tienda.	4,32	18) Brindar tarifas especiales y/o bonos a clientes de hoteles, oficinas de turismo y restaurantes cercanos al Museo.	4,14
14) Implementar acciones de marketing relacional	4,53	17) Promover la visibilidad de la Tienda MAMBO mediante	4,86

que inviten a usuarios, influenciadores y artistas a generar contenidos y compartir su experiencia en la Tienda MAMBO a través de redes sociales, a cambio de incentivos como descuentos u obsequios simbólicos.		la vinculación estratégica de su enlace de comercio electrónico en plataformas virtuales especializadas en arte y diseño, con presencia en Estados Unidos, España, México y Brasil.	
15) Integrar las publicaciones de productos de la Tienda MAMBO con eventos locales y mensajes que destaquen el valor cultural de Bogotá, sus expresiones típicas y la importancia de reconocer y consumir bienes culturales.	4,64	20) Posicionar la marca Tienda MAMBO como una productora especializada en objetos de diseño con alto valor simbólico, social, cultural y patrimonial, destacando atributos que consolidan su singularidad y relevancia en el ecosistema creativo.	4,76

*Fuente: elaboración propia a partir del análisis DOFA (anexo 4) para la Tienda MAMBO*

A partir del cruce entre factores internos y externos, se formularon veinte estrategias orientadas a la mejora del problema identificado en la investigación. Estas se encuentran detalladas en las Tablas 8 y 9. Cada una fue evaluada en función de su relevancia dentro de los factores considerados, asignándoles un peso relativo comprendido entre 0 y 1, según su nivel de importancia. Tal como se expone en el *Anexo 4*, dicho peso fue multiplicado por la calificación otorgada a cada una, utilizando una escala ordinal de evaluación de 1 a 5, en la cual 1 indica una contribución muy baja y 5 una contribución muy alta al objetivo planteado.

### **7.1.3 Análisis de los procesos de la Tienda MAMBO**

La Tienda MAMBO, como parte de la unidad comercial del Museo de Arte Moderno de Bogotá, articula procesos operativos, administrativos y estratégicos que permiten la gestión de ventas, abastecimiento, convocatorias, envíos e inventarios. Se enumeran a

partir de la sistematización de actividades descritas en la *Tabla 10*, con el fin de identificar dependencias y oportunidades de mejora en la gestión museal (ICOM, 2022; OCDE, 2020).

*Tabla 10. Matriz de procesos de procesos y actividades de la Tienda MAMBO*

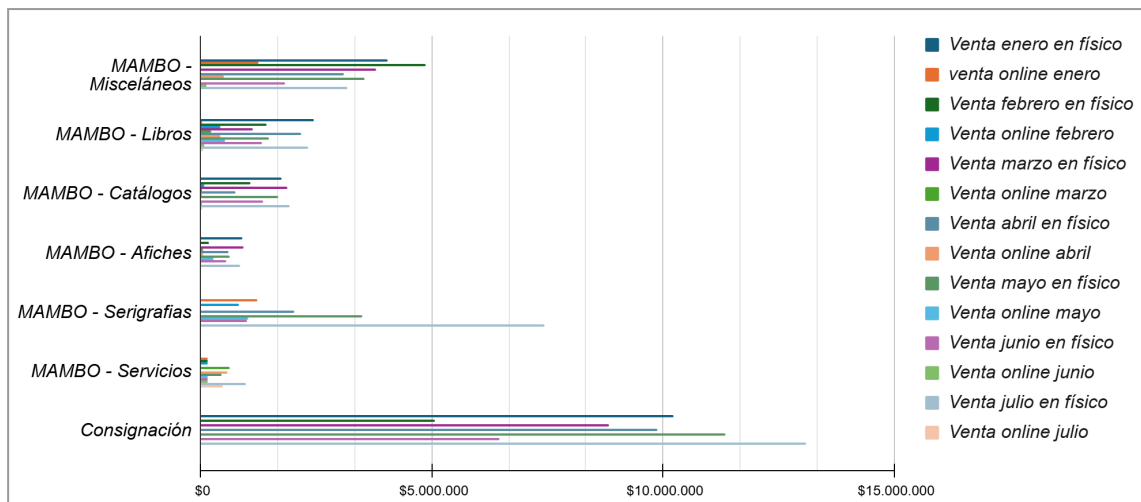
<b>Tipo de proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Área responsable</b>	<b>N° de integrantes de áreas</b>
Estratégico	Convocatorias	Diseño, recepción de catálogos.	Comunicaciones	Entre 5 y 6
		Formalización contractual.	Tienda	1
	Curaduría comercial	Evaluación cultural y estética, alineación museal, integración de productos.	Dirección	2
Misional (operativo)	Gestión de ventas	Atención al cliente, facturación, reportes de ventas diarios y mensuales. Informes semanales de productos y redes.	Tienda	1
	Gestión de proveedores	-Atención a proveedores. - Solicitud de documentos y condiciones de contrato de consignación. -Envío de reportes de ventas.	Tienda	1
		Gestión de pagos	Dirección financiera	1
	Gestión comercial	Atención a clientes en canales offline y online	Tienda	1
		Información de productos nuevos y características.	Tienda	1
		Fotografías de producto	Audiovisuales	Entre 2 y 3
		Carga en tienda online	Comunicaciones	Entre 1 y 5
	Gestión de	Aprobación de pedidos	Dirección	2

	pedidos		financiera	
		Solicitud, recepción física, verificación, registro.	Tienda	1
		Suministro de productos	Proveedores	25
	Exhibición de productos	Exhibición física	Tienda	1
	Gestión de envíos	Recepción de pedidos, opciones de pago, empaquetado, logística.	Tienda	1
	Reportes contables	Revisión de informes de ventas y gestión de pagos.	Tienda	1
Apoyo	Facturación y reportes contables	Registro, facturación electrónica.	Contabilidad	2
	Control de inventarios	Revisión periódica, ingreso de existencias y actualización de stock.	Tienda	1

Fuente: elaboración propia a partir de las gestiones identificadas por procesos.

## 7.1.4 Oferta de productos de la Tienda MAMBO

Gráfico 7. Productos vendidos por período mensual en físico y online



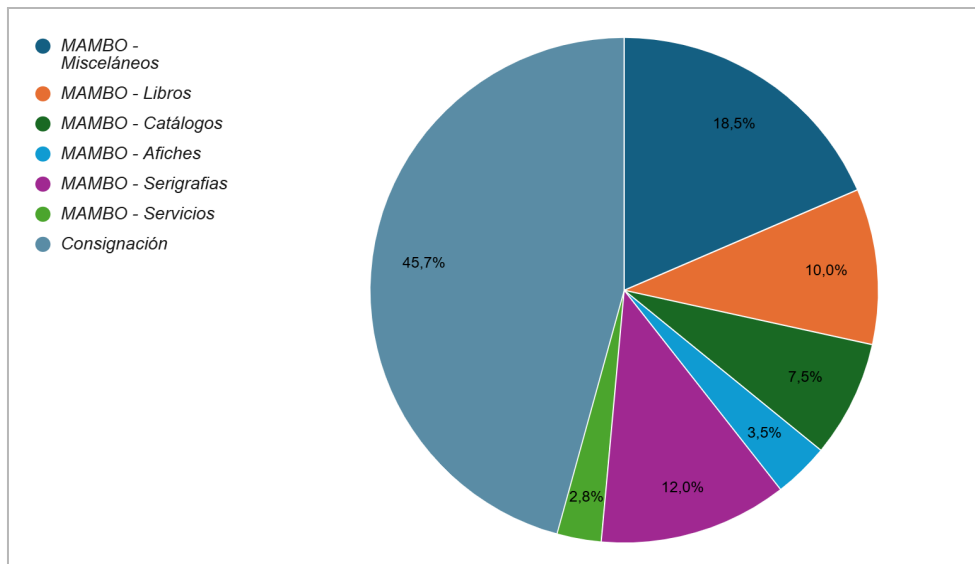
*Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de facturación de la Tienda MAMBO (2025).*

El gráfico presenta la agrupación de los productos comercializados bajo la marca MAMBO, conforme a las categorías establecidas en el sistema institucional: libros, catálogos, afiches, serigrafías, servicios y productos en consignación. Esta clasificación permite observar patrones de rotación y comportamiento comercial diferenciados por tipo de producto.

Como se observa los productos en consignación registran la mayor rotación, posiblemente atribuida a su diversidad funcional y adaptabilidad a distintos perfiles de consumo. En segundo lugar, se ubican los productos misceláneos propios de la marca MAMBO, los cuales son frecuentemente adquiridos como obsequios o recuerdos de la visita al museo. Les siguen las serigrafías, los libros y los catálogos; entre ellos, las serigrafías destacan por su mayor valor unitario, lo que incrementa su impacto en el promedio de ventas.

En tercer nivel de rotación se encuentran los afiches y los servicios de membresía, estos últimos ofertados mediante esquemas escalonados que incluyen beneficios diferenciados. Cabe señalar que la codificación cromática de las barras en el gráfico varía según el mes de venta y el canal de comercialización utilizado (presencial o virtual), lo cual permite identificar dinámicas temporales y digitales en el comportamiento de compra.

*Gráfico 8. Productos vendidos en la Tienda MAMBO por categoría - primer semestre de 2025*



*Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de facturación de la Tienda MAMBO (2025).*

El gráfico presenta la distribución porcentual de los productos comercializados bajo la marca MAMBO, conforme a las categorías definidas en el sistema institucional de facturación. Las proporciones registradas son las siguientes: misceláneos (18,5%), libros (10,0%), catálogos (7,5%), afiches (3,5%), serigrafías (12,0%), servicios (2,8%) y productos en consignación (45,7%). Esta segmentación permite identificar el peso relativo de cada categoría dentro de la oferta comercial, lo cual facilita el análisis estratégico de la tienda y orienta la toma de decisiones operativas en función de la rotación, el valor simbólico y el comportamiento de compra de los públicos.

### **7.1.5 Análisis de los consumidores**

Para la obtención de datos cuantitativos y cualitativos se diseñó un instrumento tipo encuesta (véase Anexo 1), aplicado mediante formularios en línea disponibles en español e inglés. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de garantizar la accesibilidad lingüística de los participantes, minimizando sesgos derivados del dominio idiomático (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En total, se recopilieron 205 encuestas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%. La muestra incluyó visitantes del Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), del restaurante Crepes & Waffles y de la Tienda MAMBO, tanto en su modalidad física como virtual.

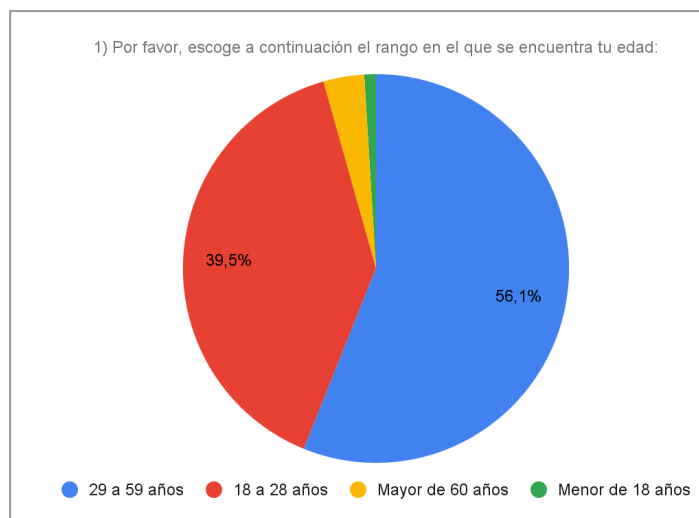
Los visitantes de la Tienda MAMBO fueron invitados a diligenciar el cuestionario con base en su experiencia de compra y recorrido, en un entorno diseñado para favorecer la reflexión. Como incentivo para la participación voluntaria, se entregaron libretas institucionales con imagen corporativa del Museo, previamente aprobadas por la dirección, en reconocimiento al vínculo simbólico con la marca cultural (Kotler y Kotler, 2001). Además, se asignó personal de apoyo para garantizar el abordaje ético de los usuarios, y se dispuso una silla dentro del espacio de la Tienda, con el propósito de ofrecer comodidad durante el proceso de respuesta y evitar la fatiga física que pudiera comprometer la calidad de la información recolectada.

La encuesta incluyó cuatro secciones: (a) perfil sociodemográfico, (b) experiencia de usuario, (c) motivaciones de compra, y (d) la interacción con los canales digitales de la Tienda. Esta última sección se incorporó en respuesta a los bajos niveles de interactividad observados en dichos canales, con el objetivo de identificar oportunidades para incrementar la demanda de productos y mejorar las ventas.

### a. Perfil sociodemográfico

A continuación, se encuentran los gráficos obtenidos y las proporciones de los datos obtenidos para un posterior análisis dentro del perfil sociodemográfico.

*Gráfico 9. Respuestas de rango etario de los encuestados*



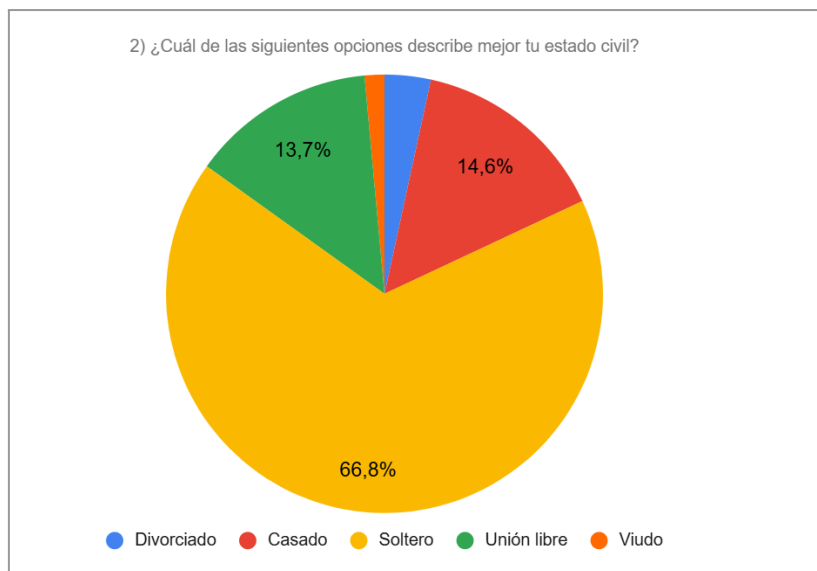
*Fuente: encuesta para clientes de la Tienda MAMBO, realizada en julio del 2025.*

El gráfico derivado de las respuestas evidencia una concentración predominante en el grupo etario comprendido entre los 29 y 59 años, que representa el 56,1 % del total de encuestados. Este segmento constituye la mayoría de los participantes, lo que sugiere una alta participación de adultos en edad productiva, posiblemente vinculados con hábitos de consumo cultural más consolidados (Kotler y Kotler, 2001).

En segundo lugar, se encuentra el grupo de jóvenes entre los 18 y 28 años, con una participación del 39,5 %. Aunque menor, este porcentaje indica una presencia significativa de públicos jóvenes, lo cual puede estar relacionado con dinámicas de exploración cultural, consumo simbólico y vinculación con espacios museales como escenarios de socialización (Kolb, 2013).

Los grupos extremos presentan una participación marginal: los mayores de 60 años representan el 3,4 % de la muestra, mientras que los menores de edad apenas alcanzan el 1 %. Esta baja representación podría estar asociada a barreras de acceso, intereses diferenciados o limitaciones metodológicas en la aplicación del instrumento.

*Gráfico 10. Respuestas del estado civil de los encuestados*



*Fuente: encuesta dirigida a clientes de la Tienda MAMBO.*

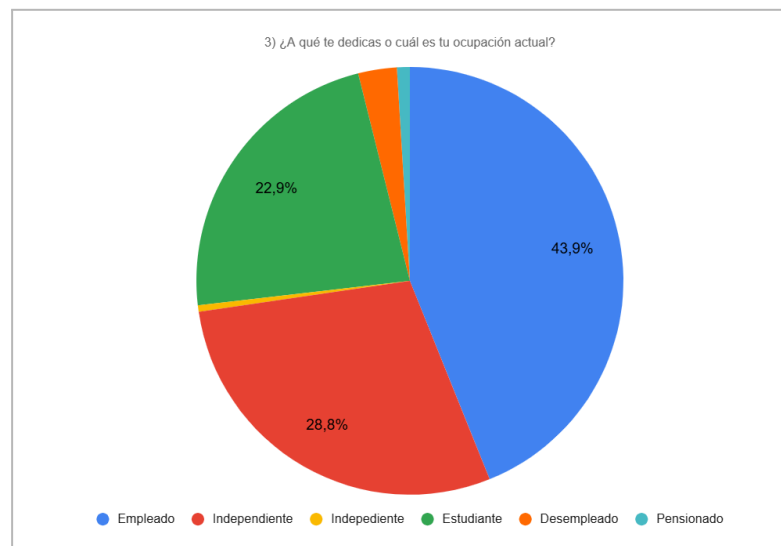
Los datos obtenidos revelan que el estado civil predominante entre los encuestados es el de soltero, con una representación del 66,8 %. Este resultado sugiere una alta participación de individuos no vinculados formalmente en relaciones conyugales, lo cual

puede tener implicaciones en sus patrones de consumo cultural, niveles de autonomía económica y motivaciones de compra.

En segundo lugar, se encuentra el grupo de personas casadas, que representa el 14,65 % de la muestra, seguido por quienes declararon estar en unión libre (13,7 %). Estos dos segmentos, aunque minoritarios en comparación con el grupo de solteros, podrían responder a dinámicas familiares o de pareja que inciden en la toma de decisiones de consumo, especialmente en experiencias de tipo cultural donde la visita puede ser compartida.

Finalmente, el grupo de menores de edad representa el 3,4 % del total de participantes, lo que indica una baja participación de este segmento, posiblemente asociada a restricciones metodológicas, criterios éticos de aplicación del instrumento o menor autonomía en procesos de compra.

*Gráfico 11. Respuestas de la situación ocupacional de los encuestados*



*Fuente: encuesta dirigida a clientes de la Tienda MAMBO.*

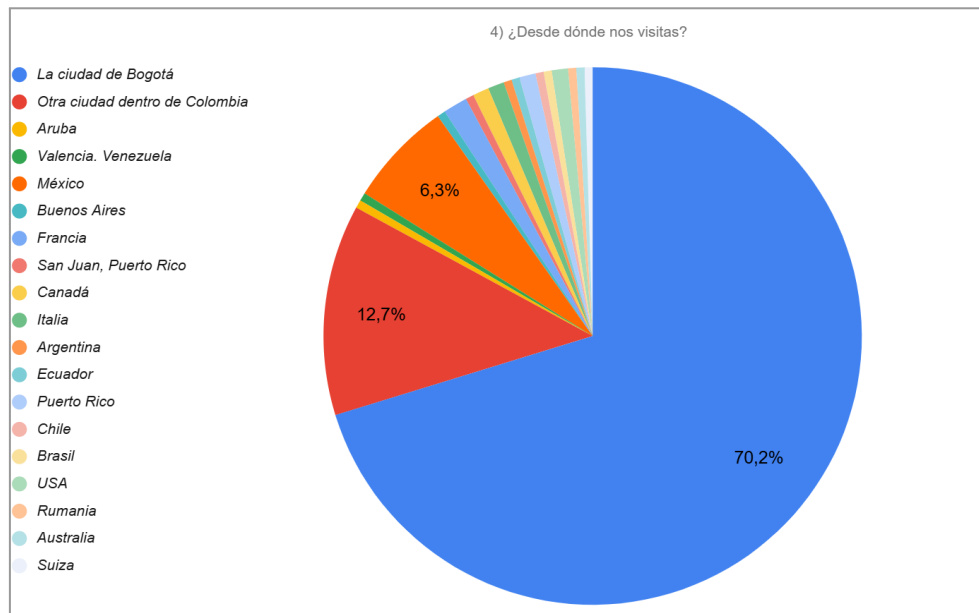
El gráfico correspondiente a la situación ocupacional de los participantes revela que la mayoría se encuentra actualmente empleada, representando el 43,9 % del total de encuestados. Este grupo constituye el segmento más numeroso, lo que sugiere una alta

participación de personas económicamente activas, con capacidad de consumo y potencial interés en bienes y servicios culturales.

En segundo lugar, se ubican los trabajadores independientes, con una representación del 28,28 %. Este segmento, aunque menor, también refleja una participación significativa, posiblemente asociada a dinámicas laborales flexibles y decisiones de consumo más autónomas. El tercer grupo corresponde a estudiantes, quienes representan el 22,9 % de la muestra. A pesar de no estar plenamente incorporados al mercado laboral, este grupo manifiesta interés en visitar museos, lo que evidencia una vinculación simbólica y formativa con el sector cultural.

Los porcentajes más bajos corresponden a personas desempleadas (2,9 %) y pensionadas (1 %), lo que indica una participación marginal de estos segmentos.

*Gráfico 12. Procedencia geográfica de los participantes*

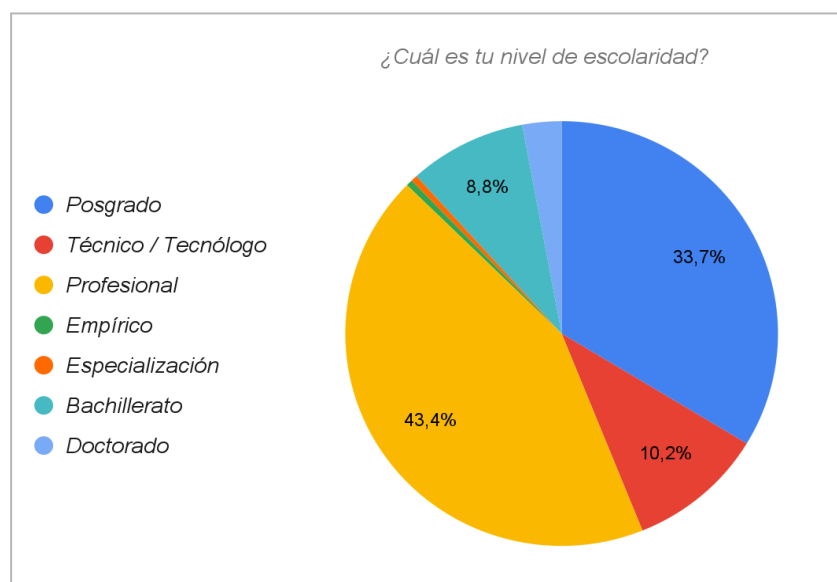


*Fuente: encuesta dirigida a clientes de la Tienda MAMBO.*

El gráfico revela que la mayoría de los encuestados provienen de la ciudad de Bogotá, representando el 70,2 % del total de participantes. Este dato confirma la centralidad de la capital como núcleo de consumo cultural y como principal fuente de visitantes para el MAMBO, lo cual coincide con estudios previos sobre concentración urbana de públicos culturales (Ministerio de Cultura, 2024).

En segundo lugar, se encuentran los visitantes provenientes de otras ciudades de Colombia, con una participación del 12,7 %. Este grupo evidencia una presencia nacional relevante, aunque significativamente menor en comparación con la población bogotana. En cuanto a los visitantes internacionales, se destacan México (6,3 %), Francia (1,5 %), Canadá (1,0 %) e Italia (1,0 %), entre otros países con representación marginal. La diversidad geográfica internacional, aunque limitada, sugiere un potencial de posicionamiento global que podría ser fortalecido mediante estrategias de internacionalización y vinculación con redes con oferta de bienes y servicios culturales.

*Gráfico 13. Respuestas del nivel educativo*



*Fuente: encuesta dirigida a los clientes de la Tienda MAMBO.*

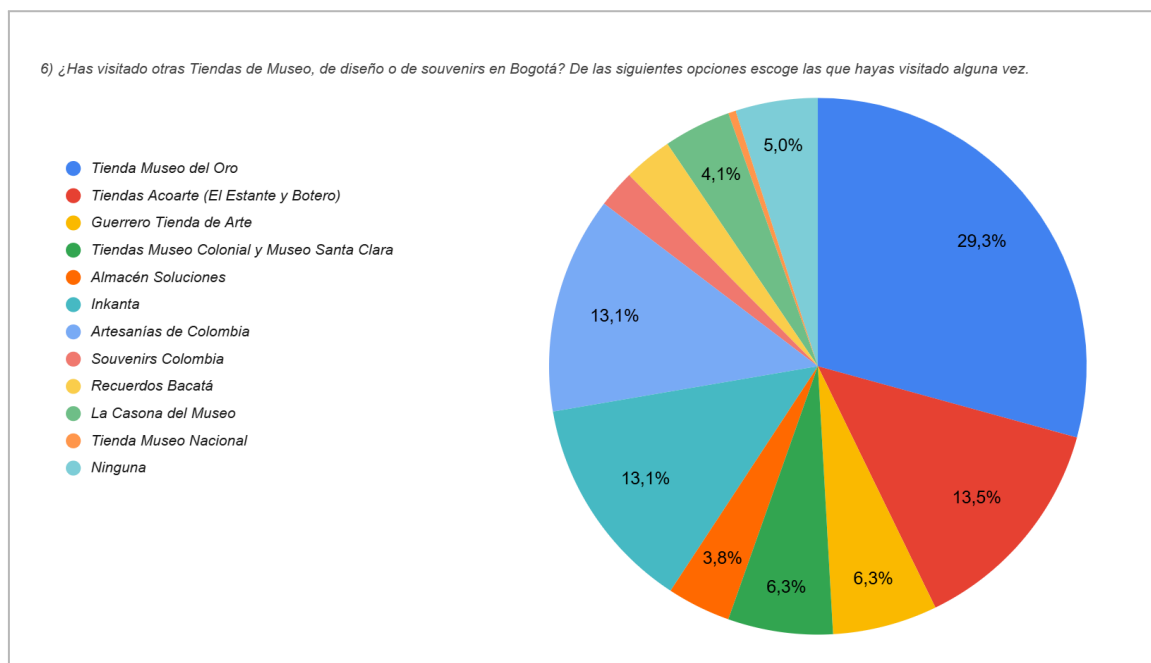
El gráfico 13 muestra que el nivel educativo predominante entre los participantes corresponde a formación profesional universitaria, con una representación del 43,4 %. Este dato sugiere una alta participación de individuos con formación superior, lo cual puede incidir positivamente en la valoración de la experiencia en el Museo, el interés por productos culturales y la disposición a pagar por bienes simbólicos (Kotler y Kotler, 2001).

En segundo lugar, se encuentran los visitantes con estudios de posgrado (33,7 %), lo que refuerza la presencia de públicos altamente cualificados y con posibles vínculos

académicos o profesionales con el sector cultural. Les siguen los encuestados con formación técnica o tecnológica (10,2%) y aquellos con nivel de bachillerato (8,8%), quienes también representan segmentos relevantes en términos de diversidad educativa y potencial de consumo.

Finalmente, los visitantes con formación doctoral constituyen el 2,9% de la muestra, lo que indica una participación minoritaria pero significativa de perfiles especializados. El resto de los encuestados se agrupa en categorías diversas no especificadas, que podrían incluir educación básica, formación informal u otros niveles no convencionales.

**Gráfico 14. Respuestas sobre reconocimiento de tiendas museales, de diseño o de souvenirs en Bogotá.**



*Fuente: encuesta dirigida a los clientes de la Tienda MAMBO.*

El gráfico 14 evidencia que la tienda más reconocida por los encuestados es la Tienda del Museo del Oro, con un 29,3% de menciones. Este resultado confirma su posicionamiento como referente en el circuito de los museos, posiblemente asociado a su trayectoria institucional, ubicación estratégica y oferta simbólica vinculada al patrimonio prehispánico.

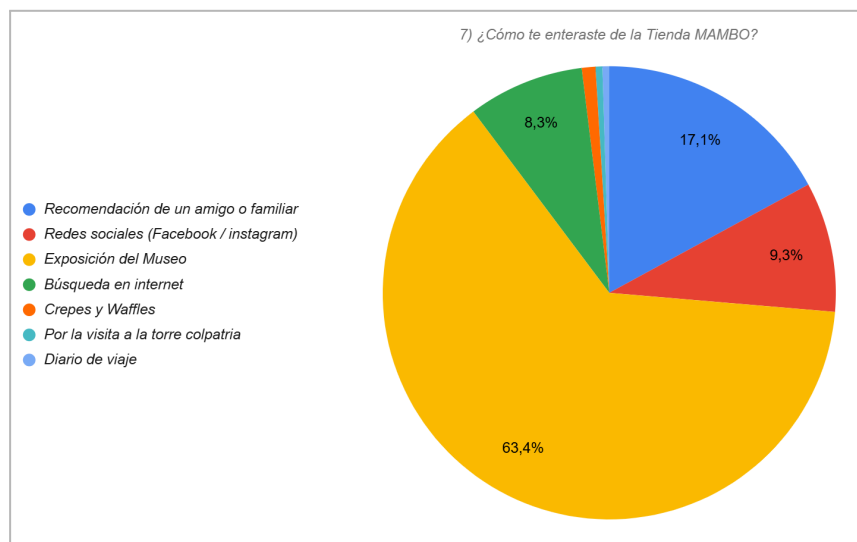
En segundo lugar, se encuentran las Tiendas de Acoarte, ubicadas en el Museo Botero y el Museo de Arte Miguel Urrutia (MAMU), con un 13,5% de reconocimiento. Les siguen la

tienda Inkanta (13,1 %) y la tienda de Artesanías de Colombia (13,1 %), ambas con una presencia significativa en el imaginario de consumo cultural, especialmente por su enfoque en diseño contemporáneo y producción artesanal.

Con porcentajes menores se ubican la Tienda de Artes Guerrero (6,3 %) y las tiendas del Museo Colonial y Santa Clara (6,3 %), lo que sugiere una visibilidad moderada dentro del sector de las artes. El 5,0 % de los encuestados manifestó no haber visitado ninguna de las tiendas sugeridas, lo cual representa una oportunidad para fortalecer estrategias de difusión y vinculación con públicos potenciales.

En los últimos lugares se encuentran la Casona del Museo (4,1 %), el Almacén Soluciones (3,8 %) y las tiendas de souvenirs Colombia, Recuerdos Bacatá y la Tienda del Museo Nacional. Esta última no se encontraba abierta al público durante el período de aplicación de la encuesta, lo que explica su baja mención.

*Gráfico 15. Respuestas sobre canales de descubrimiento de la Tienda MAMBO*



*Fuente: encuesta realizada en julio del 2025.*

El gráfico revela que el principal canal mediante el cual los visitantes conocieron la Tienda MAMBO fue su interés en la exposición del Museo, con una representación del 63,4 % del total de encuestados. Este dato sugiere una fuerte correlación entre la visita a la exposición y el descubrimiento de espacios complementarios como la tienda, lo cual

refuerza la importancia de integrar estratégicamente la oferta comercial dentro del recorrido curatorial (Kotler y Kotler, 2001).

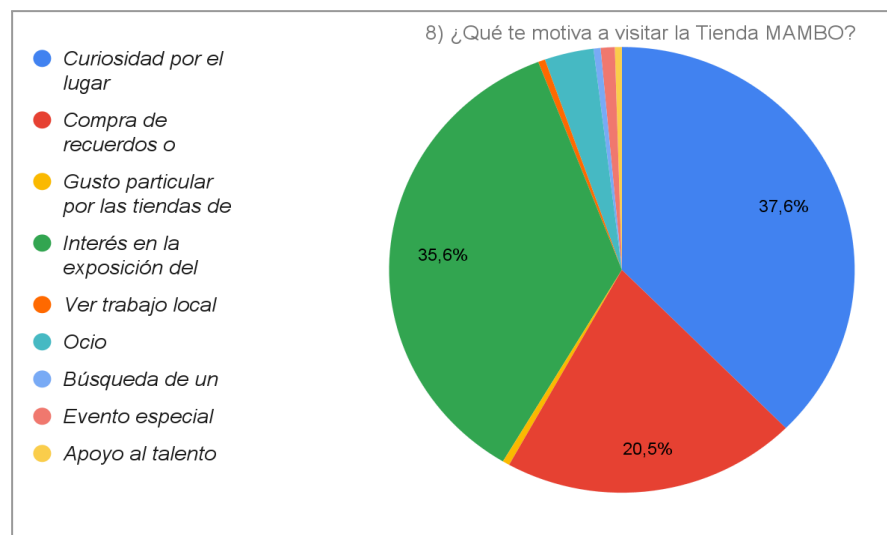
En segundo lugar, se encuentran los visitantes que accedieron a la tienda por recomendación de amigos o familiares (17,1 %), lo que evidencia el valor del boca a boca como mecanismo de difusión informal, especialmente en contextos culturales donde la confianza y la experiencia compartida juegan un papel relevante (Kolb, 2013).

Otros canales de descubrimiento incluyen las redes sociales (9,3 %), eventos especiales organizados por el Museo, la visita al restaurante Crepes & Waffles ubicado en el mismo edificio, y la cercanía con espacios emblemáticos como la Biblioteca Nacional y la Torre Colpatria. Estos últimos factores, aunque menos frecuentes, indican que la ubicación estratégica y la articulación con el entorno urbano pueden influir en el flujo de visitantes hacia la tienda.

Estos hallazgos permiten orientar acciones de comunicación y posicionamiento, reconociendo la exposición museal como principal puerta de entrada, pero también valorando la importancia de canales complementarios para ampliar el alcance y diversificar los públicos.

## b. Experiencia del cliente

Gráfico 16. Respuestas sobre motivaciones de visita a la Tienda MAMBO



Fuente: encuesta dirigida a clientes de la Tienda MAMBO

El *gráfico 16* revela que la principal motivación de los encuestados para visitar la Tienda MAMBO fue la curiosidad por conocerla, con una representación del 37,6 %. Este dato sugiere que la tienda despierta interés como espacio autónomo dentro del recorrido museal, lo que puede estar vinculado a su diseño, visibilidad y capacidad de generar expectativa entre los visitantes (Kotler y Kotler, 2001).

En segundo lugar, se encuentra el interés por la exposición del Museo, con un 35,6 % de menciones. Esta cifra confirma la estrecha relación entre la experiencia curatorial y la visita a la tienda, consolidando su papel como extensión simbólica del discurso museográfico. La tercera motivación corresponde a la compra de recuerdos o regalos, con un 20,5 %, lo que evidencia el valor atribuido a los objetos como vehículos de memoria, identidad y vinculación emocional con el espacio cultural (Cuadrado y Berenguer, 2002)

En menor proporción, los visitantes mencionaron razones como el ocio (3,4 %), el gusto por las tiendas de museo, la búsqueda de productos derivados de obras de arte, la participación en eventos especiales y el interés por apoyar el talento local. Aunque estas motivaciones no alcanzan porcentajes elevados, representan nichos específicos que pueden ser fortalecidos mediante estrategias de curaduría comercial, diseño de producto y comunicación diferenciada.

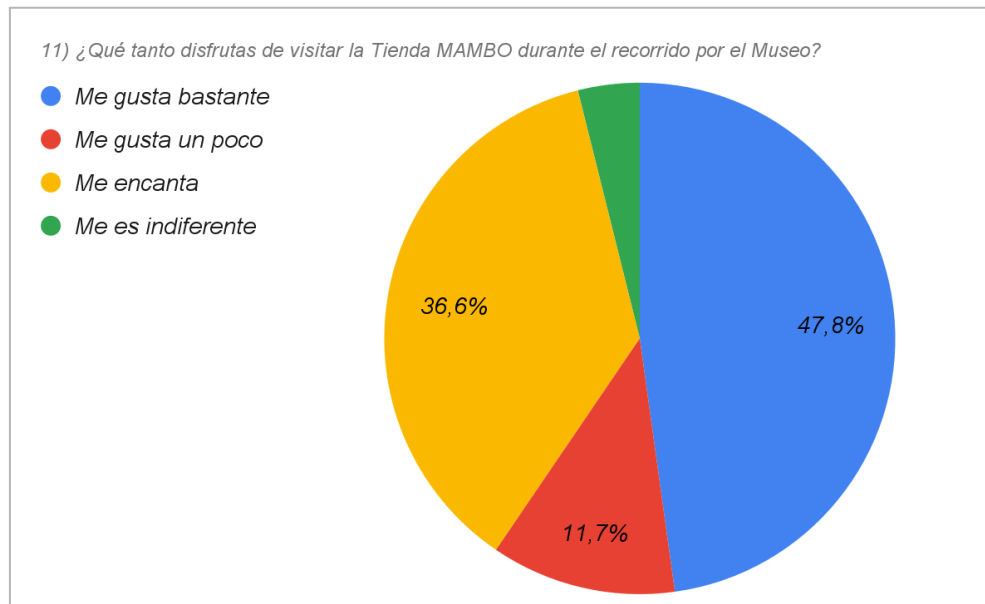
Este conjunto de motivaciones permite orientar el diseño de experiencias de compra más integradas, reconociendo tanto el valor simbólico del museo como las expectativas individuales de los visitantes.

*Gráfico 17. Respuestas espontáneas sobre el concepto de Diseño*





**Gráfico 19. Respuesta sobre la percepción de la visita a la Tienda**



*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

El gráfico 19 muestra que la mayoría de los encuestados manifestó haber disfrutado bastante su recorrido por la Tienda MAMBO, representando el 47,8% del total de respuestas. Este resultado sugiere una experiencia positiva generalizada, posiblemente vinculada a factores como la ambientación, la oferta de productos culturales y la articulación simbólica con el Museo (Kotler y Kotler, 2001).

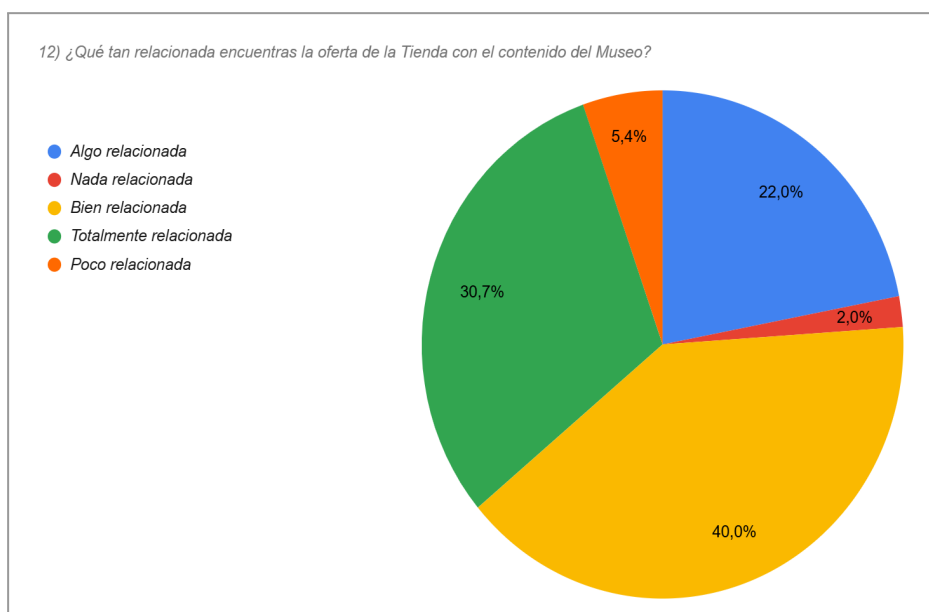
En segundo lugar, el 36,6% de los participantes indicó que la visita les encantó, lo que refuerza la percepción favorable y destaca el potencial emocional del espacio como parte integral de la experiencia museal. Por su parte, el 11,7% señaló que la visita les gustó “un poco”, lo que podría reflejar una valoración moderada, influida por expectativas previas o por aspectos específicos del recorrido.

Finalmente, el 3,9% de los encuestados expresó indiferencia frente a la visita, lo que representa una proporción minoritaria pero relevante para identificar oportunidades de mejora en la experiencia de usuario, especialmente en términos de diseño, narrativa comercial y conexión simbólica con el público (López, 2023).

Este análisis permite orientar estrategias de mejora continua, reconociendo los niveles de satisfacción y diseñando acciones específicas para fortalecer el vínculo emocional y simbólico entre la tienda y sus visitantes.

Esto quiere decir que la Tienda como experiencia complementaria de la exposición del Museo funciona y les produce gusto a los visitantes tenerla como parte de su recorrido. El hecho de que sea indiferente para otros es una oportunidad de mejorar encontrar cómo atraer a este tipo de públicos que posiblemente no comparten que lo comercial sea parte de lo artístico y lo cultural.

*Gráfico 20. Respuestas sobre la percepción sobre la oferta de la Tienda en relación con la exposición del Museo*



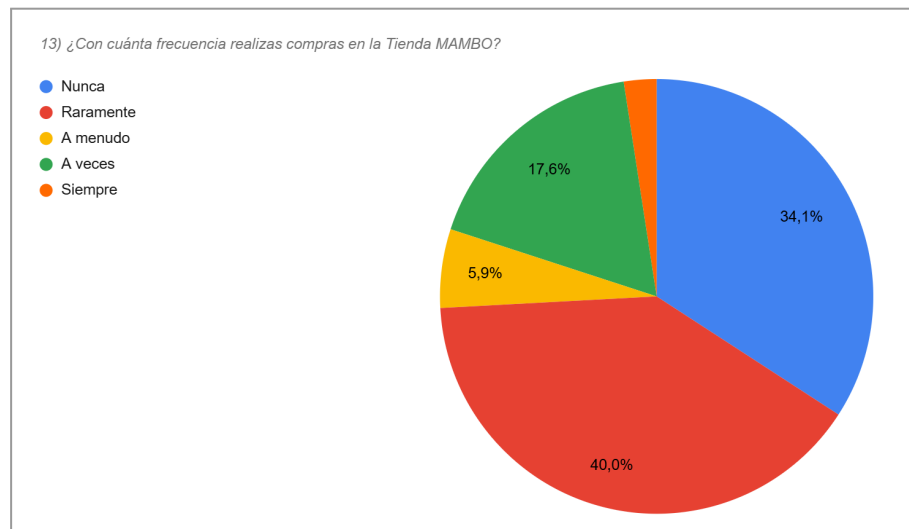
*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

Según los datos presentados en el gráfico, el 40,0 % de los encuestados considera que la oferta de la tienda está bien relacionada con la exposición museográfica, mientras que el 30,7 % la percibe como totalmente relacionada. Por su parte, el 22,0 % la califica como “algo relacionada”, el 5,4 % como “poco relacionada” y el 2,0 % como “nada relacionada”. Estos resultados evidencian que, si bien la tienda forma parte del recorrido museal y

despierta interés entre los visitantes, persiste una brecha en la integración conceptual entre el guión museográfico y la oferta comercial.

Esta desconexión sugiere la necesidad de fortalecer la articulación simbólica y narrativa entre los contenidos curatoriales y los productos disponibles en la tienda, especialmente en términos de coherencia temática, exhibición y valores de marca. En este sentido, una visual merchandising y una mayor oferta de productos derivados de las exposiciones y de la marca MAMBO, podría contribuir significativamente a reforzar la percepción de vínculo entre la exposición y la oferta comercial, mejorando así la experiencia del usuario y la activación del espacio museal como plataforma cultural y comercial (ICOM, 2022; OCDE, 2020).

*Gráfico 21. Respuestas sobre la frecuencia de compra de la Tienda*



*Fuente: resultados encuesta realizada en julio del 2025.*

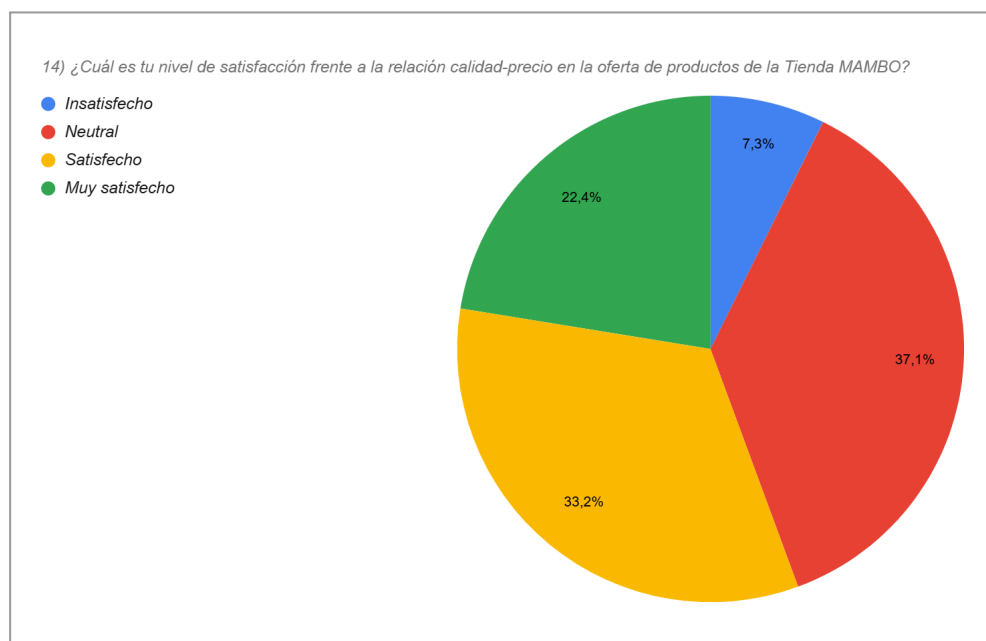
El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados que ingresaron a la Tienda MAMBO realizan compras con poca frecuencia. El 40,0 % indicó que raramente adquiere productos en este espacio, seguido por un 34,1 % que afirmó nunca realizar compras. Estos dos grupos conforman más del 70 % de la muestra, lo que evidencia una baja conversión comercial a pesar del interés por visitar la tienda.

En contraste, el 17,6 % de los participantes señaló que a veces realiza compras, mientras que solo el 5,9 % lo hace a menudo y apenas el 2,4 % indicó que compra siempre. Esta distribución sugiere que, aunque la tienda logra atraer visitantes, existen barreras que

limitan la decisión de compra, posiblemente relacionadas con factores como precios, percepción de valor, diseño de producto o falta de alineación con las expectativas del público (Kotler y Kotler, 2001).

Estos resultados permiten identificar oportunidades de mejora en la estrategia comercial, especialmente en lo que respecta a la experiencia de usuario, la curaduría de productos y la comunicación del valor simbólico de la oferta museal. Asimismo, se recomienda profundizar en el análisis de perfiles de compra para diseñar acciones diferenciadas que incrementen la conversión y fidelización de los visitantes (Kolb, 2013)

*Gráfico 22. Respuestas sobre la satisfacción en la relación calidad-precio*



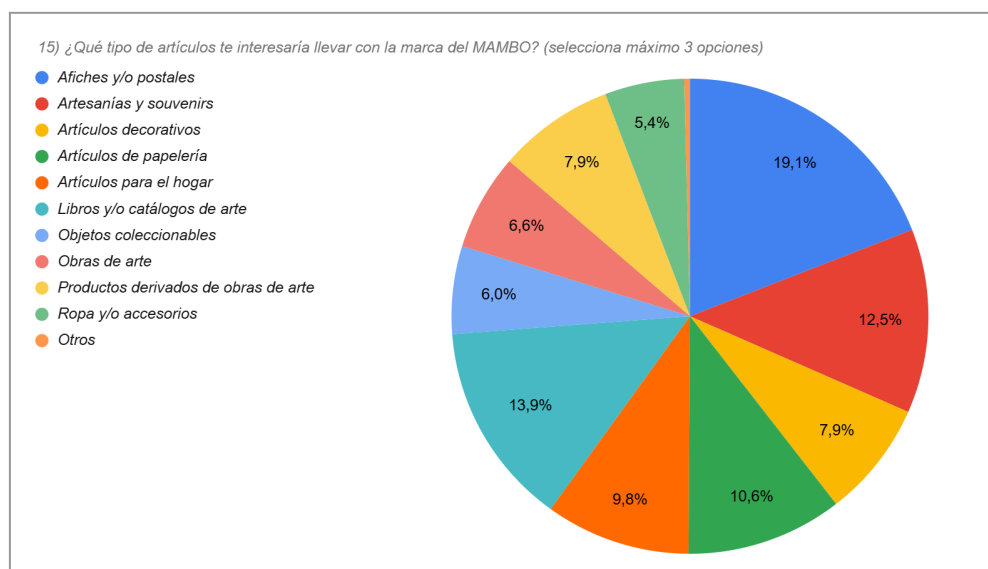
*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

La observación del gráfico revela que la mayoría de los encuestados mantiene una postura neutral frente a la relación calidad-precio de los productos ofrecidos en la Tienda MAMBO, representando el 37,1 % del total de respuestas. Este resultado sugiere que, si bien no existe una percepción negativa predominante, tampoco se consolida una valoración claramente positiva, lo que podría indicar oportunidades de mejora en la comunicación del valor agregado de los productos (Kotler y Kotler, 2001).

En segundo lugar, el 33,2% de los participantes manifestó estar satisfecho con dicha relación, seguido por un 22,4% que expresó estar muy satisfecho. Estos dos grupos reflejan una apreciación favorable por parte de una proporción significativa de visitantes, lo que, valida ciertos aspectos de la oferta comercial, como la calidad material, el diseño o el vínculo simbólico con el museo.

Por otro lado, el 7,3% de los encuestados indicó sentirse insatisfecho, lo que representa una minoría crítica que debe ser atendida mediante estrategias de mejora continua, revisión de precios, diversificación de productos y fortalecimiento del discurso curatorial en la tienda.

**Gráfico 23. Respuestas sobre preferencias de compra con la marca MAMBO, según la categoría.**



*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados manifestó interés en adquirir artículos de la marca MAMBO, destacando como categoría más solicitada la de afiches y/o postales, con un 19,1% del total de respuestas. Este resultado sugiere una alta valoración de productos gráficos accesibles que permiten extender la experiencia a través de piezas visuales.

En segundo lugar, se encuentran los libros y/o catálogos (13,9%), seguidos por artesanías y/o souvenirs (12,5%), que reflejan el interés por objetos con identidad cultural

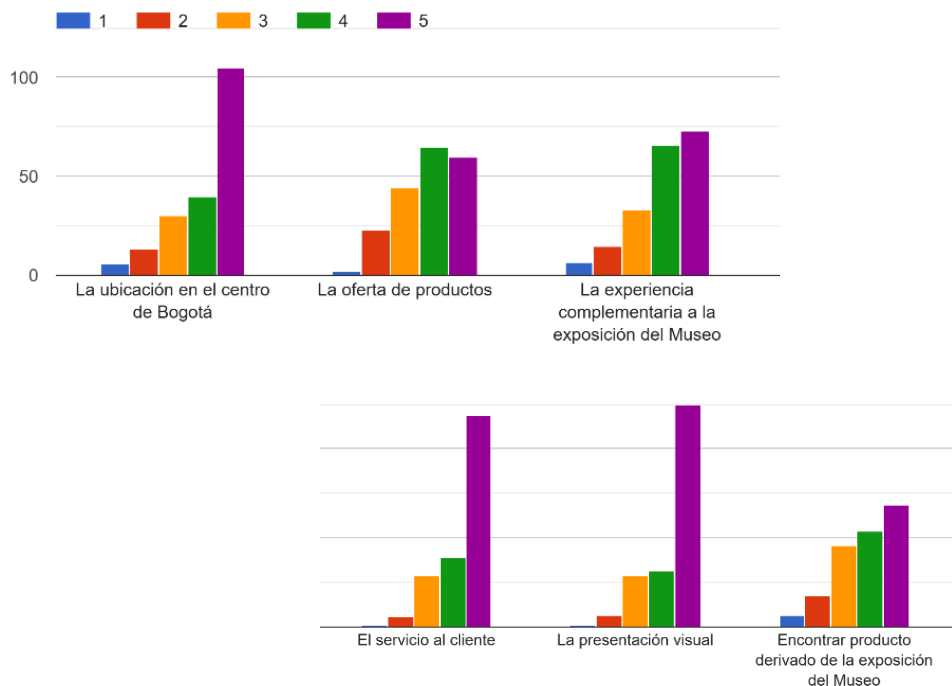
y valor representativo. Otras categorías con niveles relevantes de preferencia incluyen artículos de papelería (10,6 %), artículos para el hogar (9,8 %), productos derivados de obras de arte (7,9 %) y artículos decorativos (7,9 %), lo que evidencia una demanda por productos funcionales y estéticamente vinculados al universo museal.

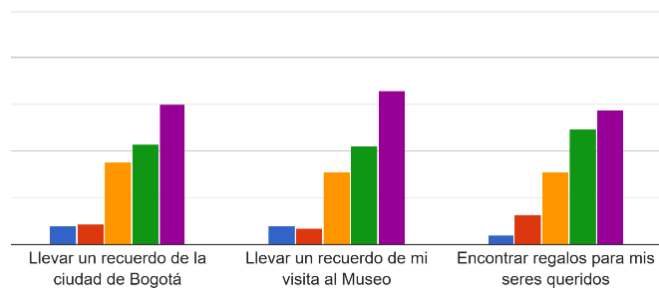
Las categorías con menor porcentaje de interés incluyen obras de arte originales (6,6 %), objetos coleccionables (6,0 %) y ropa y/o accesorios (5,4 %). Aunque estas cifras son más bajas, representan nichos específicos que pueden ser fortalecidos mediante estrategias de curaduría comercial, diferenciación de producto y comunicación simbólica.

Este análisis permite orientar la planificación estratégica de la Tienda MAMBO, reconociendo las preferencias del público y diseñando una oferta diversificada que responda tanto a intereses estéticos como funcionales. Asimismo, se recomienda vincular estas categorías con perfiles sociodemográficos y motivaciones de visita para fortalecer la segmentación y la experiencia de usuario (Kolb, 2013).

*Gráfico 24. Respuestas en escala de 1 a 5, sobre valoración en la experiencia de la Tienda MAMBO (dividido en 3 partes para mejor visualización en el documento).*

*16) Por favor, califica a continuación lo que más te resulta atractivo a la hora de visitar la Tienda MAMBO en una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada atractivo y 5 muy atractivo*





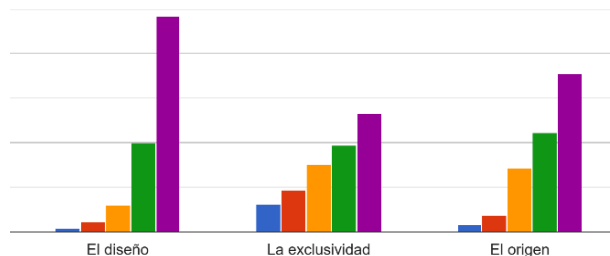
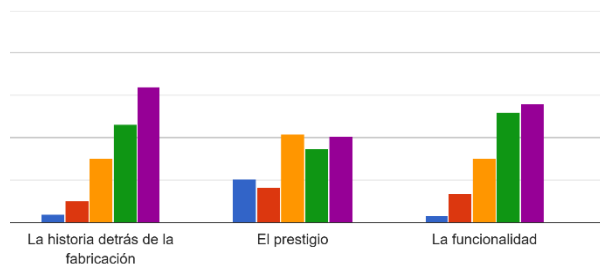
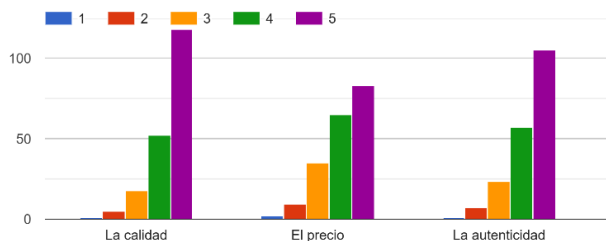
*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

El análisis de la serie de nueve grupos de barras obtenidos en el gráfico 24 revela que la mayoría de los encuestados valoran positivamente diversos aspectos de la Tienda MAMBO. En primer lugar, los atributos altamente apreciados son la presentación visual de los productos, la calidad de la oferta comercial, el servicio al cliente y la ubicación en el centro de Bogotá, estos elementos configuran una experiencia de compra favorable, vinculada tanto a criterios estéticos como operativos.

En un segundo nivel de valoración, los participantes resaltan el interés por vivir una experiencia complementaria a la exposición museal, así como el deseo de llevarse un recuerdo del Museo o de la ciudad de Bogotá. También se identifican motivaciones relacionadas con la búsqueda de regalos para seres queridos, la adquisición de productos derivados de las exposiciones y la diversidad de la oferta disponible. Estos resultados sugieren que la tienda no solo cumple una función comercial, sino que también opera como espacio simbólico de extensión museográfica y de conexión emocional con el visitante (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La información obtenida permite orientar estrategias de curaduría comercial, diseño de experiencia de usuario y articulación institucional, reconociendo los atributos más valorados por el público y fortaleciendo aquellos con potencial de mejora.

*Gráfico 25. Respuestas escala de 1 a 5, sobre las cualidades que los encuestados tienen en cuenta a la hora de adquirir productos de Arte y Diseño (dividido en 3 partes para mejor visualización en el documento).*



*Fuente: encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

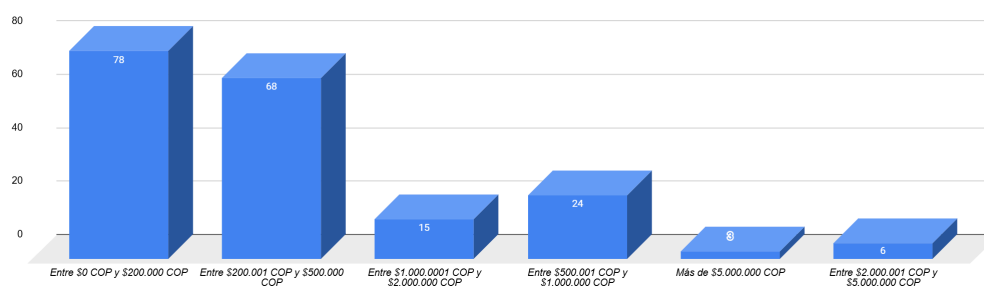
En la observación de la serie de barras del gráfico 25 se revela que la mayoría de los encuestados priorizan ciertas cualidades al momento de adquirir productos de arte o diseño. Entre los atributos más valorados destacan el diseño y la calidad, considerados como los factores determinantes en la decisión de compra. Esta preferencia sugiere una orientación hacia productos que integran estética, funcionalidad y estándares técnicos.

En un segundo nivel de importancia se ubican la autenticidad y el origen del producto, así como la historia detrás de su fabricación y el precio. Estos elementos reflejan una sensibilidad hacia el valor simbólico, narrativo y ético de los objetos, en los que el proceso de creación y la procedencia adquieren relevancia como indicadores de legitimidad y conexión cultural.

Finalmente, los encuestados mencionan atributos como la funcionalidad, la exclusividad y el prestigio, aunque en menor proporción. Estas características, si bien no son una prioridad a la hora de adquirir bienes y servicios culturales, pueden influir en segmentos específicos del público, especialmente aquellos que buscan diferenciación, reconocimiento social o utilidad práctica en los productos adquiridos.

Este conjunto de criterios permite orientar la curaduría comercial de la Tienda *MAMBO*, fortaleciendo la narrativa de marca, la selección de productos y la comunicación institucional, en función de las expectativas y valores del visitante.

*Gráfico 26. Respuestas DAP en pesos colombianos*



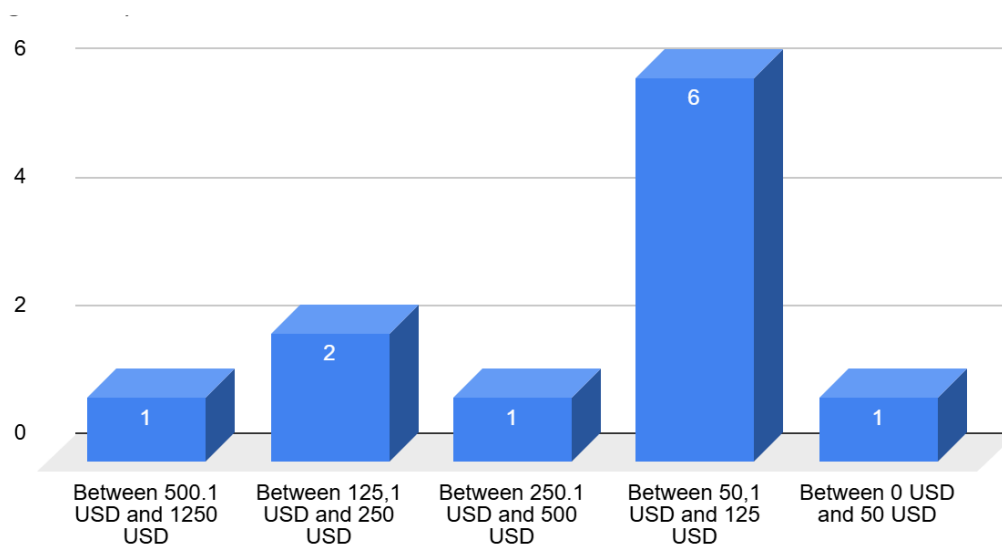
*Fuente: encuesta dirigida a los clientes de la Tienda MAMBO*

El gráfico evidencia la distribución de la disposición de pago de los encuestados en pesos colombianos (COP), revelando una concentración significativa en los rangos inferiores. La mayor proporción de respuestas se ubica en el intervalo comprendido entre \$0 y \$200.000 COP, lo que sugiere una preferencia por productos o servicios culturales de bajo costo. Este comportamiento podría estar vinculado a factores como la percepción de valor, el poder adquisitivo promedio y la frecuencia de consumo cultural (Kotler y Kotler, 2001).

El segundo rango con mayor frecuencia corresponde a valores entre \$200.001 y \$500.000 COP, seguido por el intervalo entre \$500.001 y \$1.000.000 COP. A medida que los montos aumentan, se observa una disminución progresiva en la disposición de pago: el rango entre \$1.000.001 y \$2.000.000 COP presenta una tendencia menor, mientras que los rangos entre \$2.000.001 y \$5.000.000 COP y superiores a \$5.000.001 COP registran las frecuencias más bajas.

Estos resultados permiten inferir que, aunque existe un segmento dispuesto a realizar inversiones significativas en productos culturales, la mayoría de los visitantes se inclina por opciones accesibles. Esta tendencia debe ser considerada en el diseño de estrategias de comercialización y segmentación de oferta, especialmente en espacios museales donde la experiencia de compra está mediada por factores simbólicos, emocionales y de pertenencia (López, 2023).

*Gráfico 27. Respuestas DAP en rangos en dólares:*



*Fuente: resultados encuesta realizada en julio del 2025.*

El gráfico correspondiente a la disposición de pago en dólares estadounidenses (USD) revela una concentración significativa en los rangos medios. La mayor proporción de respuestas se ubica en el intervalo entre 50,1 USD y 125 USD, seguido por el rango entre 125,1 USD y 250 USD. Estos resultados sugieren que los visitantes están dispuestos a invertir en productos culturales dentro de un margen considerado accesible, pero que supera el umbral mínimo de gasto.

En contraste, los rangos extremos presentan una frecuencia considerablemente menor. Las respuestas en el intervalo entre 0 USD y 50 USD son limitadas, lo que podría indicar una baja percepción de valor en ofertas de bajo costo o una menor disposición a

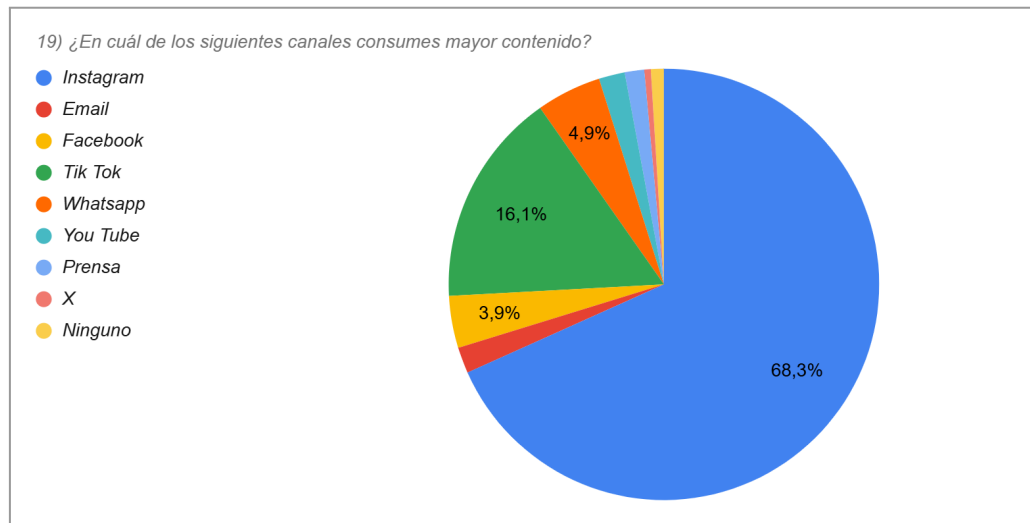
participar en transacciones simbólicas. Asimismo, los rangos entre 250,1 USD y 500 USD, y entre 500,1 USD y 1.250 USD, muestran una tendencia descendente, lo que evidencia una menor disposición a realizar inversiones elevadas en este tipo de productos.

Este comportamiento puede estar influenciado por factores como el perfil sociodemográfico de los visitantes, la percepción de exclusividad de los productos y el posicionamiento simbólico de la Tienda MAMBO como espacio de consumo cultural. En este sentido, resulta pertinente considerar estrategias de segmentación que reconozcan los rangos medios como nichos prioritarios, sin desatender la posibilidad de diseñar ofertas diferenciadas para públicos con mayor capacidad adquisitiva.

### c. Canales virtuales

A continuación, se presentan los gráficos y las proporciones derivadas del procesamiento de datos, los cuales serán analizados en profundidad en el numeral 8 y la sección correspondiente a los canales virtuales.

*Gráfico 28. Respuestas de preferencias de consumo en redes sociales*



*Fuente: encuesta dirigida a los clientes de la Tienda MAMBO*

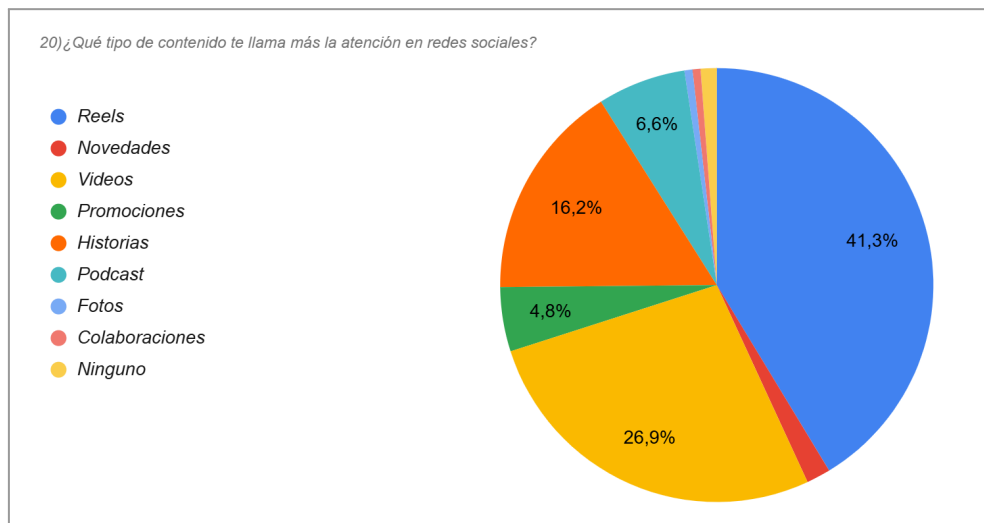
El gráfico evidencia que una proporción mayoritaria de los encuestados (68,3 %) recibe contenido principalmente a través de la plataforma Instagram, lo que confirma que sirve como canal preferente para la difundir contenido visual y cultural en públicos de museos.

En segundo lugar, se encuentra TikTok con un 16,1 %, lo que sugiere una creciente presencia de formatos breves y dinámicos en el consumo digital de este segmento.

Otras plataformas como WhatsApp (4,9 %) y Facebook (3,9 %) presentan niveles de uso significativamente menores, lo que podría estar relacionado con cambios generacionales en los hábitos de navegación y con la percepción de estas redes como menos efectivas para la promoción de contenidos culturales. En contraste, canales como YouTube, X (anteriormente Twitter) y el correo electrónico registran una participación marginal en la muestra, lo que indica una baja incidencia en el consumo de contenidos por estas vías.

Estos resultados permiten orientar las estrategias de comunicación digital de la Tienda MAMBO, priorizando el uso de plataformas visuales y de alta interacción como Instagram y TikTok, y evaluando el potencial de diversificación hacia otros canales según el perfil del público objetivo.

*Gráfico 29. Respuestas de tipo de contenidos que consumen en redes sociales*



*Fuente: encuesta realizada a clientes de la Tienda MAMBO.*

Se observa en el gráfico que el formato de contenido más valorado por los encuestados es el Reel, con una preferencia del 41,3 %. Este resultado confirma la relevancia de los contenidos breves, dinámicos y visualmente atractivos en la interacción digital de los

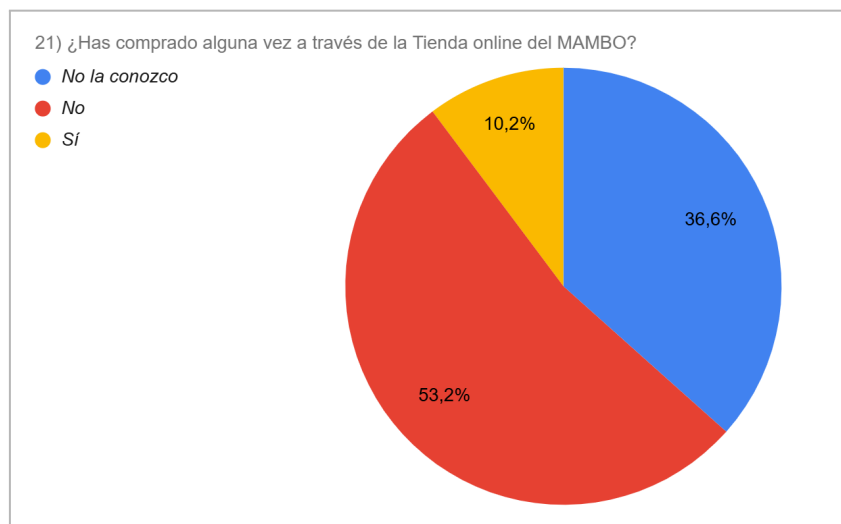
públicos culturales, especialmente en plataformas como Instagram y TikTok (Kotler y Kotler, 2001).

En segundo lugar, se encuentran los videos convencionales, con un 26,9 %, seguidos por las historias (16,2 %), lo que sugiere una inclinación hacia formatos audiovisuales que permiten una narrativa rápida, emocional y personalizada. En menor proporción, los participantes indicaron interés por podcasts (6,6 %) y promociones (4,8 %), lo que evidencia una apertura hacia contenidos informativos y comerciales, aunque con menor impacto en la muestra.

Los porcentajes más bajos se registran en categorías como ningún consumo digital (1,2 %), fotos (0,6 %), colaboraciones (0,6 %) y novedades (1,8 %). Estas cifras indican que, aunque existen preferencias diversas, los formatos estáticos o menos interactivos tienen una menor incidencia en el comportamiento digital de los visitantes del Museo.

Este análisis permite orientar las estrategias de comunicación digital de la Tienda MAMBO, priorizando el desarrollo de contenidos en formato reel y video, y explorando narrativas que conecten con las expectativas estéticas y emocionales del público objetivo.

*Gráfico 30. Respuestas de uso y conocimiento de la Tienda MAMBO en línea*



*Fuente: encuesta realizada a clientes de la tienda MAMBO.*

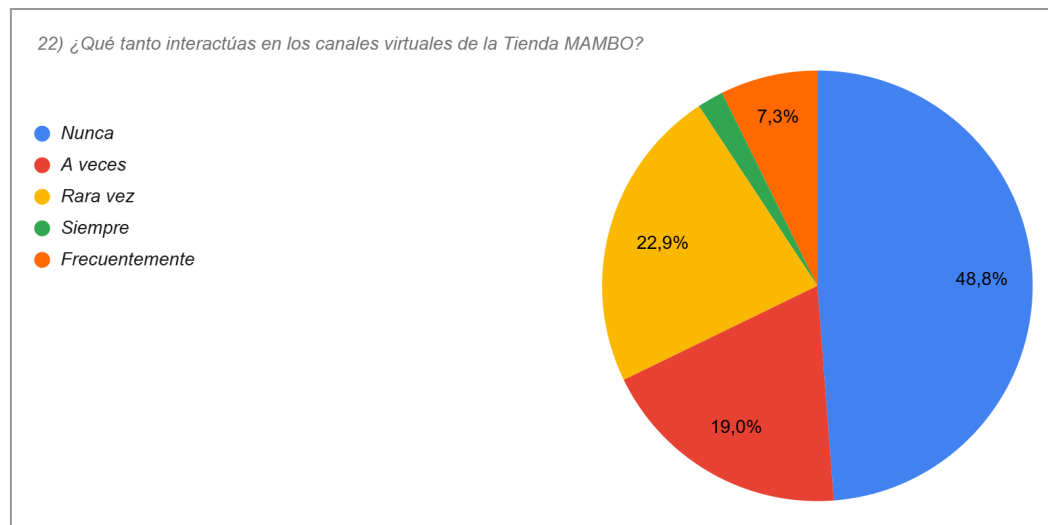
El gráfico muestra que, ante la pregunta sobre el uso de la Tienda MAMBO en su versión digital, la mayoría de los encuestados indicó no haberla utilizado, representando el 53,2 %

del total de respuestas. En segundo lugar, un 36,6 % afirmó no conocer la existencia de dicha plataforma, mientras que solo un 10,2 % señaló haber realizado compras a través de ella.

Estos resultados evidencian una baja penetración y visibilidad de la tienda en línea, lo que podría atribuirse a una limitada estrategia de difusión digital y a la escasa articulación comunicacional entre la experiencia presencial y sus canales virtuales. A pesar de que la plataforma ofrece ventajas como una interfaz intuitiva y una oferta especializada en productos de arte y diseño, su bajo nivel de uso sugiere que estas cualidades no han sido suficientemente comunicadas ni posicionadas entre los públicos del museo (Kotler y Kotler, 2001).

Este hallazgo permite identificar oportunidades de mejora en la estrategia digital de la Tienda MAMBO, especialmente en lo que respecta a la promoción de sus funcionalidades, la integración con redes sociales y la construcción de una narrativa comercial coherente con la identidad institucional del museo.

*Gráfico 31. Respuestas en interacción en canales virtuales de la Tienda MAMBO*



*Fuente: encuesta realizada en julio del 2025.*

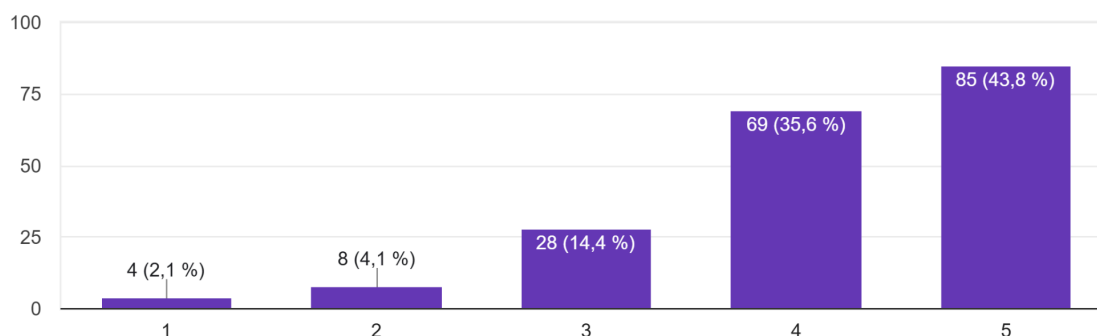
El gráfico revela que, ante la pregunta sobre el nivel de interacción en los canales virtuales de la Tienda MAMBO, la mayoría de los encuestados indicó que *nunca* participa en estos espacios, representando el 48,8 % del total. Le siguen quienes interactúan *rara*

vez (22,9 %) y a veces (7,3 %), mientras que sólo un 2,0 % afirmó hacerlo *siempre*. Esta distribución evidencia una participación digital limitada por parte del público, lo que sugiere una baja apropiación de los canales virtuales como espacios de vínculo con la tienda.

La escasa interacción en redes sociales y plataformas digitales podría estar incidiendo directamente en los bajos niveles de conversión comercial en la tienda en línea. Esta situación plantea la necesidad de revisar y fortalecer la estrategia digital institucional, ajustando los contenidos, formatos y narrativas en función de los intereses, hábitos y perfiles del público objetivo.

Se recomienda implementar acciones de activación digital que integren campañas segmentadas, contenidos visuales de alto impacto y mecanismos de participación interactiva, con el fin de aumentar la visibilidad, el compromiso y la fidelización de los visitantes en el entorno virtual (Kolb, 2013).

*Gráfico 32 Respuestas disposición a recomendar la Tienda MAMBO.*



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO*

En el gráfico se observa que ante la pregunta de si estarían dispuestos a recomendar la oferta de la Tienda MAMBO la mayoría (43,8%) lo haría de forma muy probable, esto quiere decir que su experiencia fue agradable y volvería a visitarla. En segundo lugar un grupo más pequeño (35,6%) lo haría probablemente, por otro lado, el menor porcentaje lo haría (14,4%) y en menor medida el grupo de Nada probable (2,1%).

El gráfico muestra que, ante la pregunta sobre la disposición a recomendar la oferta de la Tienda MAMBO, la mayoría de los encuestados (43,8 %) indicó que lo haría de forma

muy probable. Este resultado sugiere una experiencia positiva y satisfactoria, que no sólo motiva la recomendación, sino que también implica una alta probabilidad de retorno por parte del visitante.

En segundo lugar, un 35,6 % señaló que probablemente recomendaría la tienda, lo que refuerza la percepción favorable del espacio comercial, aunque con menor nivel de certeza. Por otro lado, el 14,4 % manifestó que poco probable recomendaría la tienda, mientras que el grupo que indicó nada probable representa apenas el 2,1 % de la muestra.

Estos resultados permiten inferir que la Tienda MAMBO genera una experiencia mayoritariamente positiva entre sus visitantes, lo que constituye una oportunidad para fortalecer estrategias de fidelización, comunicación simbólica y posicionamiento institucional. Asimismo, se recomienda analizar los factores que inciden en los niveles más bajos de recomendación, con el fin de implementar acciones de mejora continua en la experiencia de usuario (Kolb, 2013).

### **7.1.6 Análisis competitivo**

Como parte del diagnóstico estratégico del Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO, se realizó un análisis cualitativo comparativo de cuatro tiendas museales a parte de la Tienda MAMBO, de referencia en Bogotá, las cuales son: la Tienda del Museo Nacional, las Tiendas Acoarte del Museo Botero y del Museo de Arte Miguel Urrutia (MAMU), El Museo del Oro y la Tienda del Museo Santa Clara. El objetivo fue identificar elementos diferenciadores en sus estrategias comerciales, oferta de productos, diseño y experiencia de usuario, así como en sus prácticas de comunicación, marketing y sostenibilidad institucional.

La metodología empleada se basó en la observación directa no participante, lo que permitió registrar de manera sistemática las características visibles de cada tienda en su contexto museal. Los hallazgos fueron organizados en una matriz de evaluación comparativa, en la que se contrastaron los atributos clave de cada espacio comercial. Esta matriz permite visualizar las ventajas relativas de cada tienda en función de su alineación con criterios museológicos, éticos y ambientales (ICOM, 2022).

Tabla 11 Comparativo entre tiendas de museo ubicadas en las localidades de Santa Fe y La Candelaria

Indicador	Tienda Museo del Oro	Tienda Museo Nacional	Tienda Museo Santa Clara	Tiendas Acoarte	Tienda MAMBO
<i>Modelo de gestión</i>	Administración por Joyería La Cano	Administración por convenio con Artesanías de Colombia	Administración estatal	Administración por Acoarte	Gestión autónoma del museo.
<i>Curaduría de productos</i>	Patrimonio prehispánico	Artesanías locales	Arte religioso	Diseño colombiano y objetos de autor	Arte contemporáneo. Diseño colombiano y objetos de autor
<i>Oferta comercial</i>	Libros, accesorios y joyas prehispánicas.	Artesanías, artículos decorativos y joyas.	Artesanías, accesorios, obras y souvenirs.	Joyas, artículos decorativos y de papelería. Accesorios	Artesanías, artículos decorativos para el hogar, papelería, obras
<i>Alianzas estratégicas</i>	Joyería La Cano	Artesanías de Colombia	Artesanos, artistas, madres cabeza de hogar.	Diseñadores y artistas locales.	Diseñadores, emprendimientos, artistas locales.
<i>Ticket promedio estimado</i>	Medio-alto Entre \$ 50.001 y \$ 200.000	Medio-alto Entre \$ 50.001 y \$ 200.000	Bajo-medio Entre \$ 0 y \$ 30.000	Medio-alto Entre \$ 50.001 y \$ 200.000	Medio alto Entre \$ 50.001 y \$ 200.000
<i>Perfil del visitante</i>	Turistas y académicos	Público general	Turistas y académicos	Público general	Turistas y académicos
<i>Nivel de institucionalidad</i>	Alto (Banco de la República)	Alto (Ministerio de la Cultura)	Alto (Ministerio de la Cultura)	Alto (Banco de la República)	Alto (Museo de Arte Moderno de Bogotá)

				y Acoarte)	
<i>Estrategia de sostenibilidad</i>	Diseño responsable.	Promoción de la línea de artesanías.	Uso de empaques eco amigables y aprovechamiento de la luz natural.	Diseño responsable y uso de empaques eco amigables.	Cada compra apoya directamente al museo
<i>Presencia digital</i>	No tiene Tienda virtual o redes sociales	No tiene Tienda virtual activa o redes sociales	No tiene Tienda virtual o redes sociales	Tienda virtual activa	Tienda virtual activa
<i>Innovación en experiencia</i>	Integración museográfica	Activaciones temáticas	Integración con la arquitectura religiosa	Integración Museográfica	Comité de curaduría y membresías escalonadas

*Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales*

## 7.2 Análisis de datos

A partir de los diagnósticos realizados sobre los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la Tienda, del respaldo institucional proporcionado por el Museo de Arte Moderno de Bogotá, de los resultados obtenidos mediante encuestas aplicadas a visitantes, y del análisis comparativo con otras tiendas museales en Bogotá, se presenta a continuación la situación actual de la Tienda MAMBO. Este ejercicio se enmarca en el diagnóstico estratégico del Plan de Marketing Cultural, para el cual se desglosan las condiciones favorables y desfavorables, las oportunidades de mejora, los objetivos estratégicos, la segmentación de públicos, las estrategias de posicionamiento y los indicadores de seguimiento.

### 7.3 Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO

La Tienda MAMBO, concebida como una experiencia complementaria del Museo de Arte Moderno de Bogotá, constituye desde la perspectiva del marketing cultural no solo una fuente directa de ingresos para la institución, sino también un referente en la comercialización de productos derivados del arte colombiano y una plataforma estratégica para la visibilización del consumo cultural, ubicada en el corazón de la ciudad. Se trata de una marca con propósito cultural y alto valor simbólico, con amplio potencial para ofrecer arte aplicado con narrativa, fortalecer la identidad local y proyectarse en escenarios internacionales.

En el marco de su posicionamiento como actor dentro de las industrias culturales y creativas bogotanas, y a partir del diagnóstico realizado —que contempla factores internos y externos, observación comparativa de tiendas del sector y encuestas aplicadas a públicos— se propone un plan de marketing cultural cuyo objetivo es **Consolidar a la Tienda MAMBO como un nodo cultural con una oferta de productos que integran atributos de valor artístico, identidad cultural y excelencia en diseño**. Esta propuesta busca generar conexión emocional no solo con el público del museo, sino también con nuevas audiencias, incrementando así la visibilidad del perfil de la Tienda y la demanda de sus productos. Se proyecta, en consecuencia, una estabilización de las ventas durante todos los periodos del año, tanto en el punto de venta físico como en sus canales virtuales.

La estrategia contempla posicionar al museo como proveedor de merchandising cultural de alto impacto, mediante la articulación de alianzas estratégicas alineadas con las políticas públicas de economía creativa y turismo cultural. Asimismo, se prevé la activación de canales digitales segmentados y la formalización de acuerdos con entidades públicas y privadas interesadas en fortalecer su identidad institucional a través de productos con sentido cultural.

Los objetivos estratégicos se presentan a continuación, estructurados en tres etapas de desarrollo: sostenimiento (corto plazo), visibilidad (mediano plazo) y posicionamiento (largo plazo), en coherencia con principios éticos, ambientales y comerciales, y en articulación con marcos internacionales como la OCDE, el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **7.3.1 Objetivos estratégicos del plan de marketing cultural dirigido a la Tienda MAMBO**

- Etapa de sostenimiento

1) Ampliar en un 20% la oferta de productos derivados de obras de artistas vigentes en las exposiciones del Museo MAMBO antes de diciembre de 2026, garantizando su coherencia curatorial, valor simbólico y calidad en diseño, como base para consolidar la identidad cultural de la Tienda y fortalecer su rol como nodo museal.

- Etapa de visibilidad

2) Publicar al menos 12 contenidos digitales segmentados por tipo de público y canal de comunicación antes de octubre de 2026, incorporando narrativas contemporáneas, referencias a eventos locales y mensajes sobre Bogotá, con participación de influencers, artistas y usuarios vinculados a la Tienda MAMBO.

3) Diseñar y lanzar un catálogo corporativo con sello de calidad Tienda MAMBO antes de junio de 2026, dirigido a corporaciones, eventos empresariales y regalos institucionales, con al menos 20 productos diseñados con calidad y alto valor simbólico y cultural.

- Etapa de posicionamiento

4) Formalizar al menos cinco alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas antes de diciembre de 2026, para la circulación del catálogo corporativo de productos brandeados con sello Tienda MAMBO, alineado con políticas de economía cultural, turismo sostenible y gestión museal.

5) Realizar un estudio comparativo con al menos cinco tiendas museales del sector antes de abril de 2026, y rediseñar la experiencia de compra en la Tienda MAMBO con base en tendencias comerciales y preferencias del público, incorporando tres mejoras tangibles en exhibición, narrativa o atención.

6) Vincular el enlace de la Tienda MAMBO en al menos dos plataformas virtuales especializadas en arte y diseño (EE.UU., España, México y Brasil) antes de diciembre de

2026, con el fin de proyectar su perfil como productora de objetos culturales de alto valor simbólico y ampliar su alcance a nuevas audiencias internacionales.

## **7.4 Diagnóstico estratégico**

### **7.4.1 Análisis PESTEL en el entorno de la Tienda MAMBO**

El análisis PESTEL (véase anexo 3) adaptado al sector cultural permite identificar factores clave que afectan la gestión comercial de la Tienda MAMBO. El entorno externo ofrece condiciones propicias para consolidar un espacio con contenido cultural, comercial y simbólico dentro del ecosistema de museos en Bogotá. Las dimensiones económica, social y tecnológica se distinguen como factores estratégicos, mientras que las dimensiones política y ambiental requieren acciones correctivas y preventivas. Este diagnóstico permite orientar el Plan de Marketing Cultural hacia objetivos medibles, sostenibles y alineados con marcos internacionales como OCDE, ICOM y ODS.

El resultado global del análisis PESTEL (3,95 sobre 5) indica un entorno estratégico moderadamente favorable para la operación y proyección de la Tienda MAMBO en el contexto cultural de Bogotá. A continuación, se sintetizan las conclusiones por dimensión:

- Político (2,9 / 5 | 15 %)

El entorno político presenta una valoración baja, lo que sugiere incertidumbre institucional, posibles cambios en políticas culturales y dependencia de decisiones gubernamentales. En este contexto, se recomienda fortalecer alianzas interinstitucionales y promover modelos de gestión autónomos que garanticen sostenibilidad operativa (ICOM, 2019; UNESCO, 2015).

- Económico (4,5 / 5 | 20 %)

La dimensión económica es altamente favorable, con oportunidades para diversificar ingresos, activar canales digitales y fortalecer la oferta comercial. La tienda puede consolidarse como unidad estratégica dentro del ecosistema de economía creativa, alineando sus acciones con marcos de competitividad cultural (Ministerio de Cultura, 2024).

- Social (4,64 / 5 | 20 %)

La alta valoración social refleja una receptividad positiva del público, interés por productos con valor simbólico y sensibilidad hacia enfoques inclusivos. Se recomienda profundizar la segmentación de públicos y fortalecer narrativas identitarias en la oferta comercial (OCDE, 2020).

- Tecnológica (4,33 / 5 | 17 %)

El entorno tecnológico ofrece condiciones favorables para mejorar la experiencia digital, activar canales virtuales y optimizar procesos de venta. La implementación de plataformas intuitivas y la integración de la tienda virtual con la narrativa museográfica son líneas estratégicas clave (ICOM, 2019; OCDE, 2021).

- Ambiental (3 / 5 | 15 %)

La dimensión ambiental presenta oportunidades de mejora, especialmente en la incorporación de criterios de sostenibilidad en la cadena de valor. Se recomienda implementar indicadores ambientales en la selección de proveedores, materiales y empaques, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015; UNESCO, 2022).

- Legal (4 / 5 | 13 %)

El entorno legal es estable, aunque requiere atención en temas de propiedad intelectual, contratos de consignación y cumplimiento normativo. Se sugiere formalizar procesos contractuales, capacitar al equipo en normativas culturales y fortalecer la trazabilidad legal de los productos comercializados (Ministerio de Cultura, 2024; OCDE, 2020).

## **7.4.2 Formulación estratégica DOFA en el entorno de la Tienda MAMBO**

El análisis DOFA aplicado al sector cultural (véase anexo 3) permitió identificar un conjunto de estrategias orientadas a mitigar las debilidades y amenazas presentes en la gestión comercial de la Tienda MAMBO, así como a potenciar sus fortalezas y oportunidades. En total, se formularon veinte estrategias, de las cuales se seleccionaron aquellas que obtuvieron una ponderación superior o muy cercana a 4,5, en virtud de su

alta relevancia dentro de cada dimensión analizada y su capacidad para responder de manera efectiva a las situaciones priorizadas en la matriz.

A continuación, en la tabla 12 se presentan las estrategias seleccionadas por su pertinencia estratégica y potencial de implementación.

*Tabla 12. Matriz comparativa de estrategias de la Tienda MAMBO vinculadas a indicadores OCDE–ICOM–ODS*

N°	Estrategia formulada en cruce DOFA	Indicador OCDE relacionado (Desarrollo local / Economía creativa)	Indicador ICOM relacionado (Sostenibilidad / Experiencia museal)	Objetivo ODS relacionado (Objetivo de Desarrollo Sostenible)
4	Ampliar la oferta de productos derivados de obras de artistas contemporáneos que formen parte de la programación expositiva vigente del Museo, fortaleciendo la conexión entre la tienda y el discurso curatorial.	Fomento a la innovación en industrias culturales y creativas	Promoción de la relevancia cultural y educativa de los museos	ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)
6	Diseñar contenidos y realizar publicaciones segmentadas por tipo de público, adaptadas a los canales de comunicación institucional y alineadas con narrativas contemporáneas que potencien la experiencia cultural.	Desarrollo de capacidades digitales y acceso equitativo a la cultura	Accesibilidad, inclusión y participación de públicos diversos	ODS 10 (Reducción de desigualdades), ODS 16 (Instituciones sólidas)
9	Formular planes estratégicos y establecer alianzas institucionales en concordancia con los lineamientos de las políticas	Articulación intersectorial y gobernanza cultural	Gestión museal sostenible y cooperación institucional	ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), ODS 8, ODS 12

	públicas de economía cultural, turismo sostenible y gestión museal, promoviendo coherencia programática y articulación sectorial.			
1 1	Realizar periódicamente ejercicios de benchmarking sectorial que permitan comparar los servicios ofrecidos y la gama de productos disponibles con los de otras tiendas museales ubicadas en el entorno, identificando buenas prácticas, oportunidades de mejora y diferenciadores competitivos.	Benchmarking y buenas prácticas en economía creativa	Mejora continua y estándares de calidad museal	ODS 9, ODS 12
1 4	Implementar acciones de marketing relacional que inviten a usuarios, influenciadores y artistas a generar contenidos y compartir su experiencia en la Tienda MAMBO a través de redes sociales, a cambio de incentivos como descuentos u obsequios simbólicos.	Participación ciudadana y marketing cultural digital	Promoción de la experiencia museal en redes	ODS 5 (Igualdad de género), ODS 16
1 5	Integrar las publicaciones de productos de la Tienda MAMBO con eventos locales y mensajes que destaquen el valor cultural de Bogotá, sus expresiones típicas y la	Territorialización de la cultura y fortalecimiento de identidad local	Valoración del patrimonio cultural inmaterial	ODS 11, ODS 4 (Educación de calidad)

	importancia de reconocer y consumir bienes culturales.			
1 6	Desarrollar un catálogo institucional de productos brandeados con el sello de calidad de la Tienda MAMBO, dirigido a corporaciones, eventos empresariales, conmemoraciones y regalos institucionales, compuesto por objetos de diseño con alto valor simbólico y cultural, creados por la Tienda y/o por emprendimientos vinculados a su ecosistema creativo.	Profesionalización del merchandising cultural	Reconocimiento del museo como productor de bienes culturales	ODS 8, ODS 12, ODS 17
1 7	Promover la visibilidad de la Tienda MAMBO mediante la vinculación estratégica de su enlace de comercio electrónico en plataformas virtuales especializadas en arte y diseño, con presencia en Estados Unidos, España, México y Brasil.	Internacionalización de la oferta cultural	Circulación global del patrimonio museal	ODS 8, ODS 17
1 9	Diseñar la experiencia del cliente y proyectar el desarrollo de nuevos productos a partir del análisis de tendencias del mercado, la caracterización de públicos actuales y potenciales, y la articulación con las exposiciones del Museo, con el fin de	Adaptación a dinámicas de mercado y consumo cultural	Actualización de la oferta museal según contexto	ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables)

	fortalecer la pertinencia cultural, la innovación comercial y la conexión simbólica entre la oferta de la Tienda y la programación curatorial.			
20	Posicionar la marca Tienda MAMBO como una productora especializada en objetos de diseño con alto valor simbólico, social, cultural y patrimonial, destacando atributos que consolidan su singularidad y relevancia en el ecosistema creativo.	Valor agregado en industrias creativas	Singularidad, autenticidad y valor patrimonial	ODS 8, ODS 12, ODS 11

*Fuente: Matriz cuantitativa del análisis estratégico DOFA*

### 7.4.3 Benchmarking sectorial en comparación con otras tiendas

Las tiendas de museo no compiten de manera directa con otros negocios culturales; por el contrario, constituyen una extensión de la experiencia museográfica y contribuyen activamente a la sostenibilidad institucional (ICOM, 2019). Su curaduría comercial está mediada por el guión museográfico, lo que les confiere una ventaja comparativa en términos de coherencia narrativa y valor simbólico (García Canclini, 2011).

Para facilitar la evaluación comparativa, se utilizó una escala ordinal de valoración, en la que 1 representa un nivel escaso de coincidencia con los criterios establecidos y 5 un nivel alto. Esta ponderación permitió establecer patrones de desempeño y posicionamiento, así como identificar oportunidades de mejora para la Tienda MAMBO en relación con referentes del sector cultural colombiano.

Tabla 13 Comparación de estrategia y posicionamiento de tienda museales del centro de Bogotá

Criterio	Estrategia y posicionamiento				
	Museo del Oro	Museo Nacional	Museo Santa Clara	Tiendas Acoarte	Tienda MAMBO
<i>Identidad de marca</i>	Muy alto	Alto	Medio	Alto	Muy Alto
<i>Segmentación de público</i>	Todos los públicos	Todos los públicos	Público específico	Todos los públicos	Todos los públicos

Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales

Tabla 14 Comparación de oferta de productos de tiendas museales del centro de Bogotá

Criterio	Oferta de productos				
	Museo del Oro	Museo Nacional	Museo Santa Clara	Tiendas Acoarte	Tienda MAMBO
<i>Originalidad y exclusividad</i>	Oferta de productos diseñados para el museo	Productos diseñados con serie limitada	Productos con serie limitada y colaboraciones	Productos con serie limitada y colaboraciones	Productos con serie limitada y colaboraciones
<i>Relación con las exposiciones</i>	Muy Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
<i>Diversidad de categorías</i>	Alto	Alto	Bajo	Muy Alto	Muy Alto

Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales

La Tienda el Estante de Acoarte, ofrece una amplia variedad de productos y categorías que favorecen su visibilidad. Sin embargo, enfrenta limitaciones espaciales y de iluminación que afectan la experiencia de apreciación de los productos. Aunque cuentan

con presencia en canales digitales y tienda virtual, se requiere una mayor activación de estos medios para comunicar de forma integral su oferta comercial.

En alianzas como la establecida entre el Museo Nacional de Colombia y Artesanías de Colombia, se evidencia una tendencia hacia la hibridación comercial con enfoque patrimonial, posicionando a la tienda como un nodo estratégico para la difusión cultural y la activación de economías creativas locales (Ministerio de Cultura, 2024).

*Tabla 15. Comparación de oferta de diseño y experiencia de tiendas museales del centro de Bogotá*

Criterio	Diseño y experiencia				
	Museo del Oro	Museo Nacional	Museo Santa Clara	Tiendas Acoarte	Tienda MAMBO
<i>Diseño del espacio</i>	Muy alto	Alto	Alto	Alto	Muy Alto
<i>Curaduría visual presentación de productos</i>	Muy alto	Muy Alto	Bajo	Alto	Muy Alto
<i>Ambiente y señalización</i>	Muy alto	Alto	Medio	Alto	Alto

*Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales*

La Tienda del Museo del Oro destaca por su alineación con el guión museográfico, ofreciendo una experiencia complementaria robusta gracias a los diseños exclusivos desarrollados por la Joyería La Cano. No obstante, su presencia en canales digitales resulta limitada, lo que representa una oportunidad de mejora en términos de accesibilidad y visibilidad virtual.

*Tabla 16. Comparación de comunicación y marketing de tiendas museales del centro de Bogotá*

Criterio	Comunicación y marketing
----------	--------------------------

	<b>Museo del Oro</b>	<b>Museo Nacional</b>	<b>Museo Santa Clara</b>	<b>Tienda Acoarte</b>	<b>Tienda MAMBO</b>
<i>Presencia en canales virtuales</i>	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Muy alto
<i>Activaciones, colaboraciones y eventos</i>	No	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Publicidad y visibilidad</i>	Muy alto	Muy alto	Bajo	Bajo	Alto

*Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales*

Por su parte, la Tienda del Museo Santa Clara presenta una alta dependencia administrativa del Ministerio de las Culturas. Aunque está integrada en el recorrido del visitante, se observa una débil articulación entre su oferta comercial y la narrativa expositiva. Su principal atributo diferenciador radica en el enfoque social, dado que los productos comercializados son seleccionados para apoyar a comunidades de diversas regiones del país, grupos comunitarios y madres cabeza de hogar.

*Tabla 17. Comparación de oferta de gestión y sostenibilidad de tiendas museales del centro de Bogotá*

<b>Criterio</b>	<b>Gestión y sostenibilidad</b>				
	<b>Museo del Oro</b>	<b>Museo Nacional</b>	<b>Museo Santa Clara</b>	<b>Tienda Acoarte</b>	<b>Tienda MAMBO</b>
Modelo de negocio	Rentable	Rentable	Depende del Ministerio	Rentable	Autosostenible
Promedio de ventas semanal	Rango estimado entre 5 M y 10 M	Rango estimado entre 3 M y 5 M	Rango estimado entre 0 M - 3 M	> 10 M	5 M - 10 M
Impacto económico para el museo	Relevante	Relevante	Depende del Ministerio	Es independiente del Museo	Relevante

Gestión de inventario y proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
-------------------------------------	----	----	----	----	----

*Fuente: Observación directa en visita a las tiendas museales*

La Tienda MAMBO presenta ventajas significativas en su vinculación con exposiciones de arte contemporáneo y en la gestión de su tienda virtual, la cual se caracteriza por una interfaz intuitiva y funcional. Asimismo, mantiene redes sociales activas y una diversidad de categorías que refuerzan su identidad institucional. No obstante, se identifica una oportunidad de mejora en la alineación entre la oferta de productos y la exposición vigente, considerando que una de las preguntas más frecuentes de los visitantes se relaciona con la disponibilidad de recuerdos o catálogos vinculados a la muestra actual.

#### **7.4.4 Análisis del resultado de las encuestas y observación directa**

- **Perfil sociodemográfico de los públicos encuestados**

El análisis sociodemográfico derivado de las encuestas aplicadas a visitantes del Museo de Arte Moderno de Bogotá permite orientar estrategias de segmentación, comunicación y diseño de experiencias diferenciadas. La distribución etaria evidencia la predominancia del público adulto, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer la inclusión de otros grupos generacionales mediante acciones específicas que promuevan la participación intergeneracional.

En cuanto al estado civil, se observa una alta concentración de personas solteras, lo que plantea oportunidades para adaptar la oferta comercial y experiencial a las particularidades de este segmento, sin desatender las necesidades de otros grupos con menor representación. La dimensión ocupacional revela que la mayoría de los visitantes se encuentran laboralmente activos, lo que permite diseñar estrategias orientadas a públicos con capacidad adquisitiva, al tiempo que se propone ampliar la oferta para incluir perfiles menos representados.

La procedencia geográfica indica una predominancia de público local, lo cual refuerza la importancia de consolidar vínculos con la comunidad inmediata. No obstante, también se identifican oportunidades de expansión hacia públicos nacionales e internacionales, especialmente en el marco de eventos turísticos, artísticos y gastronómicos. Por su parte, la distribución educativa muestra una alta proporción de visitantes con formación superior, lo que permite inferir un nivel elevado de capital cultural. Este hallazgo sugiere la pertinencia de diseñar experiencias inclusivas que respondan a distintos niveles de formación y expectativas culturales (Kotler y Kotler, 2001).

En conjunto, estos resultados representan una base sólida para fortalecer las estrategias de difusión, segmentación y vinculación con públicos potenciales, en coherencia con los principios de accesibilidad, diversidad y sostenibilidad definidos por ICOM (2019), OCDE (2020) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

- **Experiencia del consumidor**

El análisis de las encuestas aplicadas a visitantes del Museo de Arte Moderno de Bogotá permite identificar patrones motivacionales y perceptivos que orientan el diseño de experiencias de compra más integradas y coherentes con la narrativa museal. Los resultados evidencian que el público vincula el diseño de los productos con atributos que trascienden lo utilitario, posicionándose como un componente esencial en la experiencia y en la oferta cultural de la tienda.

El análisis semántico de las respuestas revela que los públicos interpretan el arte desde una perspectiva amplia, que supera lo técnico e institucional, y que incorpora dimensiones simbólicas, emocionales y de pertenencia. Esta comprensión permite orientar estrategias de curaduría comercial que respondan a las expectativas del visitante y fortalezcan la narrativa de marca.

Asimismo, se identifican niveles diferenciados de satisfacción, lo que posibilita el diseño de acciones específicas para fortalecer el vínculo emocional entre la tienda y sus públicos. Las barreras que limitan la decisión de compra parecen estar relacionadas con factores como el precio, la percepción de valor, el diseño del producto y la falta de alineación con las expectativas individuales. Estos hallazgos permiten optimizar la percepción de valor, consolidar la satisfacción del visitante y fortalecer la sostenibilidad comercial de la Tienda MAMBO.

El análisis de perfiles de compra sugiere que, aunque existe un segmento dispuesto a realizar inversiones significativas en productos culturales, la mayoría de los visitantes se inclinan por opciones accesibles. Esta tendencia debe ser considerada en el diseño de estrategias de comercialización y segmentación de la oferta, especialmente en espacios museales donde la experiencia de compra está mediada por factores simbólicos y afectivos.

Finalmente, se recomienda vincular las preferencias estéticas y funcionales con los perfiles sociodemográficos y las motivaciones de visita, a fin de fortalecer la segmentación, la curaduría comercial y la articulación institucional. Este conjunto de criterios permite orientar la planificación estratégica de la tienda, consolidando su rol como nodo cultural, comercial y simbólico dentro del ecosistema artístico de Bogotá.

- **Canales digitales**

El análisis de los canales digitales de la Tienda MAMBO permite orientar estrategias de comunicación institucional más eficaces, priorizando el uso de plataformas visuales y de alta interacción como Instagram y TikTok. Estas redes sociales se destacan por su capacidad de generar vínculos emocionales y estéticos con los públicos, especialmente a través de formatos dinámicos como reels y videos cortos, que favorecen la difusión de contenidos culturales y comerciales (OCDE, 2020).

Los hallazgos obtenidos evidencian oportunidades de mejora en la estrategia digital, particularmente en lo que respecta a la promoción de funcionalidades de la tienda virtual, la integración efectiva con redes sociales y la construcción de una narrativa comercial coherente con la identidad institucional del museo. La baja interacción registrada en plataformas digitales podría estar incidiendo directamente en los niveles de conversión comercial, lo que plantea la necesidad de revisar y fortalecer la estrategia digital institucional.

La baja visibilidad de la tienda online (solo 10,2 % ha realizado compras) sugiere una desconexión entre los canales digitales y la experiencia comercial. El desconocimiento de la plataforma (36,6 %) indica una oportunidad clara para campañas de posicionamiento digital integradas con la experiencia museal presencial. Se recomienda ajustar los

contenidos, formatos y narrativas en función de los intereses, hábitos y perfiles del público objetivo, incorporando campañas segmentadas, contenidos visuales de alto impacto y mecanismos de participación interactiva. Estas acciones permitirían aumentar la visibilidad, el compromiso y la fidelización de los visitantes en el entorno virtual.

### **7.4.5 Identidad Institucional y Valor de Marca en el Ecosistema Cultural Bogotano**

La Tienda MAMBO, concebida como una unidad estratégica del Museo de Arte Moderno de Bogotá, proyecta una identidad institucional sustentada en cinco pilares misionales de la entidad: la experiencia integral del visitante, el acercamiento educativo al público, la filantropía cultural, la promoción del arte y la conservación del patrimonio. Estos principios orientan la construcción de los valores de marca, los cuales se traducen en acciones concretas de curaduría comercial, comunicación institucional y vinculación con públicos diversos.

Desde una perspectiva de análisis sectorial, el potencial de la Tienda MAMBO como industria cultural y creativa con identidad propia permite identificar cinco valores distintivos que la posicionan como nodo articulador de redes culturales, con capacidad de innovación simbólica y proyección territorial:

- **Experiencia museal extendida**

La tienda como espacio que prolonga la experiencia del visitante más allá del recorrido expositivo, integrando consumo cultural, mediación y memoria. Reforzando el vínculo emocional y la narrativa de la exposición del Museo.

*Diferencial:* Convierte la compra en experiencia museográfica.

- **Diseño con valor simbólico**

La Tienda MAMBO no comercializa objetos decorativos, sino arte aplicado con narrativa. Cada producto expresa una curaduría simbólica que vincula el diseño con el patrimonio, la memoria y las estéticas contemporáneas, consolidando su propósito cultural más allá de lo comercial.

*Diferencial:* Transforma el diseño en mediación cultural.

- **Producción ética y colaborativa**

La tienda articula redes con artistas, diseñadores, editoriales y emprendimientos locales, promoviendo la co-creación, la sostenibilidad y la circulación justa. Este enfoque la posiciona como plataforma de valor social dentro de las economías creativas inclusivas.

*Diferencial:* No es sólo un punto de distribución, sino una gestora de valor social.

- **Identidad territorial y narrativa urbana**

A través de sus productos, la Tienda MAMBO activa el relato de Bogotá como ciudad creativa, vinculándose con eventos locales, circuitos turísticos y narrativas sobre lo típico, lo patrimonial y lo contemporáneo. Así, se configura como agente cultural urbano con incidencia más allá del espacio museal.

*Diferencial:* Integra el arte al territorio.

- **Editorialidad cultural**

Mediante catálogos, publicaciones, objetos documentales y contenidos digitales, la tienda ejerce una función editorial que interpreta, educa y resignifica el arte moderno colombiano, consolidándose como espacio de mediación independiente.

*Diferencial:* Genera conocimiento desde el diseño de bienes y servicios culturales.

- **Proyección internacional como marca cultural**

La Tienda MAMBO posee el potencial de posicionarse en mercados internacionales como marca especializada en objetos culturales con alto valor simbólico, legitimada por su origen museal pero con autonomía narrativa y estética.

*Diferencial:* Exportar cultura, no solamente productos.

## **7.5 Acciones dirigidas a la promoción y consolidación de la marca de la Tienda MAMBO**

### **7.5.1 Segmentación de públicos**

Desde una perspectiva metodológica se aplicaron las encuestas con la sección sociodemográfica, experiencial y la interacción en canales digitales, observación directa y análisis de tendencias de consumo cultural en Bogotá. Los públicos identificados se agrupan en las siguientes categorías:

- Visitantes culturales frecuentes: Personas con alta tendencia por el arte contemporáneo, quienes regularmente visitan el Museo y valoran los bienes y servicios culturales.
- Turistas nacionales e internacionales: Público interesado en adquirir recuerdos, objetos representativos de Bogotá y productos con valor patrimonial.
- Estudiantes y académicos: Segmento que busca publicaciones, catálogos y objetos con valor documental o educativo.
- Público local espontáneo: Visitantes que acceden al museo por su ubicación estratégica en el centro de Bogotá y que valoran la experiencia urbana, gastronómica y cultural.
- Compradores digitales: Usuarios que interactúan con la tienda a través de canales virtuales, interesados en diseño, arte y productos exclusivos.

Esta segmentación permite diseñar contenidos diferenciados de comunicación, posicionamiento y comercialización, alineadas con los objetivos estratégicos del Plan de Marketing Cultural y con posibilidad de medir su efectividad con indicadores de impacto vinculados a sostenibilidad, inclusión y competitividad cultural.

### **7.5.2 Arquetipo de cliente: “Explorador cultural y creador urbano”**

#### **Descripción general**

El arquetipo “Explorador cultural y creador urbano” representa al visitante frecuente del MAMBO que valora el arte contemporáneo como experiencia estética, educativa y simbólica. Se caracteriza por su interés en productos con narrativa curatorial, su afinidad

por el diseño artesanal y su disposición a participar en actividades culturales dentro y fuera del museo.

### **Perfil sociodemográfico**

- Edad: 25–45 años
- Nivel educativo: Formación superior (pregrado o posgrado)
- Ocupación: Profesional activo en sectores creativos, educativos o culturales
- Estado civil: Mayoritariamente soltero o en pareja sin hijos
- Procedencia: Residente en Bogotá, con movilidad urbana frecuente

### **Motivaciones de compra**

- Búsqueda de objetos con valor simbólico y patrimonial
- Interés por apoyar iniciativas culturales y sociales
- Preferencia por productos vinculados a exposiciones vigentes
- Deseo de llevar consigo una parte de la experiencia museal

### **Canales de interacción**

- Descubrimiento: Exposición presencial, redes sociales del museo
- Canal digital favorito: Instagram, tienda virtual, WhatsApp Business
- Comportamiento de compra: Compra ocasional pero significativa, ticket promedio medio-alto

### **Implicaciones estratégicas**

Este arquetipo permite orientar acciones de curaduría comercial hacia productos derivados de obras expuestas, fortalecer la narrativa institucional en canales digitales y diseñar experiencias de compra integradas con el recorrido museográfico. Su perfil se alinea con los principios de accesibilidad, sostenibilidad y valor simbólico definidos por ICOM (2019), OCDE (2020) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

## **Experiencia para el arquetipo “Explorador cultural y creador urbano”**

La experiencia diseñada para el arquetipo “Explorador cultural y creador urbano” se concibe como una secuencia integrada que articula la visita al museo, la interacción con la tienda y la apropiación simbólica del arte contemporáneo. Este perfil, caracterizado por su formación superior, afinidad estética y motivación simbólica, demanda una experiencia curatorial extendida, coherente y emocionalmente significativa.

### **a. Descubrimiento y conexión inicial**

El visitante accede al museo motivado por su interés en el arte contemporáneo, descubriendo la tienda a través de la exposición, redes sociales o recomendaciones culturales. La señalética museográfica y los mensajes institucionales refuerzan la tienda como parte del recorrido curatorial (ICOM, 2019).

### **b. Interacción estética y simbólica**

Durante la visita, el arquetipo se involucra con productos que dialogan con las obras expuestas, valorando aquellos que poseen narrativa patrimonial, diseño artesanal o contenido editorial. La disposición espacial, la iluminación y la mediación del equipo fortalecen la experiencia como acto de contemplación y apropiación (OCDE, 2020).

### **c. Extensión digital y fidelización**

Posterior a la visita, el arquetipo interactúa con la tienda virtual y los canales digitales del museo (Instagram, WhatsApp Business), accediendo a contenidos curados, promociones segmentadas y publicaciones especializadas. Esta fase refuerza el vínculo emocional y permite la continuidad de la experiencia en el entorno virtual (ONU, 2015).

### **d. Apropiación simbólica y retorno**

La compra se convierte en un acto de pertenencia cultural. El producto adquirido —una serigrafía, un catálogo o un objeto artesanal— representa la memoria de la visita y el compromiso con el arte. La experiencia se completa con la posibilidad de participar en eventos, activaciones y campañas que vinculan al visitante con el ecosistema cultural de Bogotá.

### 7.5.3 Análisis de perfiles de compra, productos y acciones diferenciadas

La matriz presenta la relación entre los canales de comunicación preferidos por cada perfil de cliente, sus patrones de búsqueda más frecuentes y los productos que registran mayor afinidad según sus motivaciones de compra. Esta sistematización permite identificar comportamientos diferenciados de consumo cultural, facilitando el diseño de estrategias segmentadas en función de los intereses, hábitos digitales y expectativas simbólicas de los públicos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Tabla 18. Análisis de perfiles de compra, productos y acciones diferenciadas

<b>Perfil de compra</b>	<b>Características principales</b>	<b>Tipo de producto preferido</b>	<b>Canal preferido</b>	<b>Acciones diferenciadas</b>
<i>Turista Cultural Nacional/ Internacional</i>	Busca recuerdos y/o productos típicos.	Afiches, artesanías, catálogos, souvenirs.	Presencial	Activaciones en eventos locales y recorridos turísticos.
<i>Coleccionista simbólico</i>	Afinidad con el arte contemporáneo y el valor patrimonial.	Obras y objetos coleccionables	Presencial	Vinculación con exposiciones vigentes y series limitadas.
<i>Comprador funcional (público local)</i>	Busca objetos funcionales con diseño artístico.	Misceláneos y accesorios.	Presencial	Ofertas de temporada y productos funcionales con valor simbólico.
<i>Usuario digital</i>	Jóvenes activos en redes, buscan objetos exclusivos y compras ágiles.	Productos con una alta valoración en redes.	Virtual	Respuestas automatizadas, campañas en Instagram y Tik Tok. Tienda virtual actualizada.
<i>Público académico</i>	Estudiantes, docentes e investigadores.	Catálogos y libros.	Mixto	Curaduría editorial y ofertas institucionales.

*Fuente: Encuesta realizada a clientes de Tienda MAMBO y reportes del sistema de facturación.*

### **Matriz de impacto comunicacional**

La matriz de impacto comunicacional se construyó a partir del análisis de la muestra obtenida mediante encuestas aplicadas a los visitantes de la Tienda MAMBO. Este instrumento metodológico integra variables clave como el canal de descubrimiento de la oferta institucional, la vía de acceso a la tienda, el perfil sociodemográfico del visitante, su principal motivación de compra y las recomendaciones estratégicas derivadas del comportamiento observado. La articulación de estos elementos permite identificar patrones de interacción, diseñar mensajes segmentados y orientar acciones comunicacionales alineadas con los valores de marca de la Tienda MAMBO y los objetivos del plan de marketing cultural.

*Tabla 19. Matriz de impacto comunicacional - canal de descubrimiento.*

<b>Canal de descubrimiento</b>	<b>% de visitantes</b>	<b>Perfil socio-demográfico predominante</b>	<b>Motivación principal de compra</b>	<b>Recomendación para el diseño del contenido</b>
Exposición del Museo	63,4%	Adultos profesionales (29-59 años)	Extensión simbólica de la experiencia museal	Integrar narrativa curatorial en la tienda; reforzar señalética y el storytelling.
Recomendación personal	17,1%	Jóvenes y adultos con redes sociales activas	Confianza, vínculo emocional con el Museo	Incentivar programas de fidelización y referidos.
Redes sociales	9,3%	Estudiantes y jóvenes urbanos	Curiosidad, estética, tendencia	Optimizar contenido visual y colaboraciones con influencers culturales.
Eventos especiales	-	Públicos mixtos (ocasionales)	Participación experiencial	Promover activaciones comerciales vinculadas a exposiciones.

Oferta gastronómica y sitios vecinos	-	Visitantes espontáneos	Descubrimiento incidental	Fortalecer la señalización externa y alianzas con comercios cercanos.
--------------------------------------	---	------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO y análisis del entorno.

Tabla 20. Matriz de impacto comunicacional - canal digital preferido.

Canal digital preferido	Porcentaje de uso	Perfil sociodemográfico o predominante	Motivación de visita asociada	Recomendación para el contenido
Instagram	68,3%	Jóvenes adultos (18-35 años), profesionales creativos.	Interés estético, conexión emocional, experiencia visual.	Fortalecer narrativa visual de marca, uso de reels y colaboraciones con artistas.
Tik Tok	16.1%	Estudiantes, público joven urbano.	Curiosidad, entretenimiento, viralidad.	Crear contenido breve y dinámico vinculado a exposiciones y productos.
WhatsApp	4,9%	Públicos familiares, visitantes locales.	Recomendación personal, cercanía.	Implementar campañas de difusión directa y listas de difusión segmentada.
Facebook	3,9%	Adultos mayores, públicos tradicionales.	Información institucional, eventos.	Mantener presencia informativa y reforzar vínculos con comunidades culturales.
YouTube / X / Email	< 2%	Públicos especializados, académicos	Contenido educativo, institucional.	Evaluar pertinencia de inversión en estos canales según objetivos.

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Tienda MAMBO y análisis del entorno.

## 7.5.4 Tácticas por canal de comunicación

En este apartado se desglosan las tácticas para la Tienda MAMBO por canal de comunicación, estructuradas según su función, tipo de público, formato preferido y objetivos estratégicos. Se encuentran alineadas con los valores de marca y los perfiles de compra identificados en las encuestas.

### A. Instagram

- **Objetivo:** Activar la interacción de públicos de jóvenes y adultos que usan canales digitales.
- **Táctica 1:** Publicar contenidos en formato reel que vinculen productos con exposiciones vigentes. Usar narrativas estéticas que refuercen el valor simbólico de los productos.
- **Táctica 2:** Realizar colaboraciones con artistas e influencers generando contenido orgánico desde voces externas que cuentan con una alta legitimidad en el sector cultural y creativo. Destacar la experiencia de visitar la tienda en el recorrido del museo y la alternativa de encontrar productos en la tienda virtual.
- **Táctica 3:** Enviar publicaciones temáticas vinculadas a eventos locales y conmemoraciones culturales. Destacar en el mensaje a la tienda como actor del ecosistema cultural bogotano.

### B. TikTok

- **Objetivo:** Generar engagement emocional y viralización.
- **Táctica:** Crear microvideos que narran el proceso de creación de productos, el vínculo con artistas y el valor patrimonial. Integrar música, humor y estética contemporánea.

### C. WhatsApp Business

- **Objetivo:** Facilitar atención personalizada y conversión directa.

- **Táctica:** Automatizar respuestas frecuentes, enviar catálogos segmentados y activar campañas por perfil (ej. académicos, turistas, compradores funcionales).

#### D. Tienda virtual

- **Objetivo:** Consolidar la experiencia de compra digital.
- **Táctica:** Optimizar navegación, destacar productos curados, incluir filtros por tipo de visitante y vincular la tienda con exposiciones activas.

#### E. Página web institucional

- **Objetivo:** Difundir contenidos curatoriales de arte y diseño, y posicionar la tienda como nodo cultural.
- **Táctica:** Integrar la tienda en el recorrido digital del museo, vincular productos con exposiciones y facilitar el acceso a publicaciones.

#### F. Punto de venta físico en el museo

- **Objetivo:** Fortalecer la experiencia integral del visitante.
- **Táctica:** Diseñar el espacio como una extensión curatorial, capacitar al equipo en mediación comercial y activar promociones vinculadas a la exposición.

#### G. Activaciones externas (ferias, eventos, circuitos turísticos)

- **Objetivo:** Expandir el alcance territorial y posicionar la marca MAMBO.
- **Táctica:** Participar en eventos culturales con productos simbólicos, narrativas patrimoniales y mensajes sobre Bogotá como ciudad creativa.

#### H. YouTube (canal audiovisual de largo formato)

- **Objetivo:** Enriquecer el acercamiento al arte y al diseño.

**Táctica:** Crear cápsulas documentales sobre artistas, procesos creativos, exposiciones y productos derivados. Incluir entrevistas, recorridos comentados y detrás de cámaras de la tienda.

#### **I. Boletín editorial (newsletter mensual)**

- **Objetivo:** Fidelizar públicos recurrentes y fortalecer el vínculo educativo.
- **Táctica:** Enviar contenidos curatoriales, novedades de productos, entrevistas con artistas y recomendaciones culturales. Incluir secciones temáticas por perfil de público.
- **ODS vinculado:** ODS 4 / ODS 11 (Ciudades sostenibles)

#### **J. Google Maps / Perfil de empresa**

- **Objetivo:** Mejorar la visibilidad local y facilitar la conversión turística.
- **Táctica:** Optimizar la ficha de la Tienda MAMBO con imágenes, horarios, reseñas y productos destacados. Activar promociones geolocalizadas durante eventos en el museo.
- **ODS vinculado:** ODS 8 / ODS 11

#### **K. Correo institucional para alianzas**

- **Objetivo:** Activar relaciones con entidades públicas y privadas.
- **Táctica:** Enviar propuestas de colaboración, catálogo institucional y beneficios asociados a compras culturales. Personalizar mensajes según sector (educativo, empresarial, cultural).
- **ODS vinculado:** ODS 17 / ODS 12

## 8. Plan de intervención

El presente Plan de Marketing se construyó a partir de un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis cuantitativo de encuestas aplicadas a visitantes de la Tienda MAMBO con la interpretación cualitativa de sus motivaciones, hábitos de consumo y canales de interacción, con asistencia digital de copilot en la estructuración, búsqueda de referentes y la mejora de la redacción académica. La estructura del plan responde a tres etapas definidas: sostenimiento comercial, visibilidad institucional y posicionamiento simbólico, los cuales se articulan con los principios curatoriales, educativos y territoriales del Museo de Arte Moderno de Bogotá.

Cada acción comunicacional se vincula directamente con una estrategia institucional priorizada, ponderada según su relevancia en los resultados obtenidos (escala 1–5), y se asigna a un responsable operativo para garantizar trazabilidad y ejecución. Asimismo, se relacionan los perfiles de compra predominantes, contruidos a partir de variables sociodemográficas, motivacionales y comportamentales, y se integran los valores de marca derivados de los pilares misionales del MAMBO: experiencia integral del visitante, acercamiento educativo, filantropía cultural, promoción del arte y conservación del patrimonio (ICOM, 2019; OCDE, 2020; ONU, 2015).

El plan incorpora indicadores estratégicos que permiten evaluar el impacto de las acciones en tres dimensiones clave: **aumento de ventas**, **satisfacción de clientes** y **número de nuevos aliados vinculados**. La matriz de seguimiento por etapas facilita la toma de decisiones basada en evidencia, la mejora continua de los procesos comunicacionales y la consolidación de la Tienda MAMBO como nodo simbólico, comercial y cultural dentro del ecosistema artístico de Bogotá.

*Tabla 21. Actividades en la etapa de sostenimiento*

Sostenimiento					
Acción comunicacional	Canal Principal	Responsabilidad institucional	Perfil de compra predominante	Valor de marca asociado	Valor institucional

Campaña de lanzamiento con narrativa curatorial	Punto de venta físico y redes sociales	Coordinación de tienda y comité de curaduría	Visitante cultural con interés en arte contemporáneo	Coherencia museal y legitimidad artística	Experiencia integral del visitante
Microcampañas por segmento con enfoque en Bogotá y consumo cultural	Instagram, TikTok, mailing (segmentado)	Área de comunicación y aliados creativos	Público joven, local, digitalmente activo	Identidad territorial y conexión emocional	Promoción de la cultura y el arte
Encuesta de percepción y activación de mejoras en exhibición y atención	Punto de venta físico y formulario digital	Coordinación de tienda y equipo de atención	Comprador habitual, sensible a diseño y servicio	Calidad en diseño y experiencia personalizada	Experiencia integral del visitante
Presentación institucional + difusión en eventos culturales	PDF interactivo + mailing institucional	Dirección del museo + coordinación de tienda	Comprador institucional, corporativo, cultural	Sello de calidad y valor institucional	Conservación del patrimonio

*Fuente: estrategias de formulación estratégica del Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO.*

*Tabla 22. Actividades en la etapa de visibilidad*

<b>Visibilidad institucional</b>					
<b>Acción comunicacional</b>	<b>Canal Principal</b>	<b>Responsabilidad institucional</b>	<b>Perfil de compra predominante</b>	<b>Valor de marca TM</b>	<b>Valor institucional asociado</b>
Microcampañas con enfoque territorial y narrativas	Instagram, TikTok, mailing segmentado	Área de comunicación y aliados creativos	Público joven, local, digitalmente activo	Identidad local y narrativa urbana	Promoción de la cultura y el arte

contemporáneas					
Publicidad digital con enfoque en diseño y valor patrimonial	Sitios web especializados	Área de comunicación y aliados internacionales	Público internacional, coleccionista o profesional	Proyección internacional y oferta de valor simbólico	Conservación del patrimonio
Campaña de intercambio simbólico con influenciadores culturales (descuento /obsequio)	Instagram, TikTok, YouTube	Área de comunicación y coordinación de tienda	Público digital, creativo, con influencia cultural	Participación activa y validación social	Filantropía y compromiso social

*Fuente: estrategias de formulación estratégica del Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO.*

*Tabla 23. Actividades en la etapa de posicionamiento*

<b>Posicionamiento simbólico</b>					
<b>Acción comunicacional</b>	<b>Canal Principal</b>	<b>Responsabilidad institucional</b>	<b>Perfil de compra predominante</b>	<b>Valor de marca TM</b>	<b>Valor institucional asociado</b>
Presentación institucional y acuerdos intersectoriales	Instagram Página web y eventos culturales	Dirección del museo y coordinación de tienda	Comprador institucional, corporativo, cultural	Promoción del diseño con valor simbólico	Filantropía y compromiso social
Campaña de continuidad curatorial en tienda	Punto de venta físico, Instagram y Tienda Virtual	Comunicaciones, Coordinación de tienda y comité de curaduría	Visitante cultural, coleccionista, académico	Mediación cultural y proyección simbólica	Experiencia integral del visitante

Difusión territorial con enfoque en identidad local	Instagram, mailing, prensa cultural	Área de comunicación + aliados institucionales	Público local, turista cultural, comprador ocasional	Identidad cultural y visibilidad urbana	Promoción de la cultura y el arte
-----------------------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------

*Fuente: estrategias de formulación estratégica del Plan de Marketing Cultural para la Tienda MAMBO.*

## 8.1 Indicadores de seguimiento

*Tabla 24. Indicadores sostenimiento comercial*

Indicador estratégico	KPI asociado	Fórmula / unidad de medida	Frecuencia sugerida
Diversificación de productos vinculados con valor cultural y simbólico	% de incremento en productos derivados	$(\text{N}^\circ \text{ productos nuevos vinculados} / \text{N}^\circ \text{ productos base 2025}) \times 100$	Trimestral
% de conversión por categoría	Tasa de conversión por producto curado	$\text{N}^\circ \text{ de compras} \div \text{N}^\circ \text{ de visitas a ese producto}$	Mensual
% de clics hacia la tienda	CTR (Click Through Rate) desde la web institucional	$\text{N}^\circ \text{ de clics} \div \text{N}^\circ \text{ de visitas a la página}$	Mensual

*Tabla 25 Indicadores en etapa de visibilidad institucional*

Indicador estratégico	KPI asociado	Fórmula / unidad de medida	Frecuencia sugerida
Segmentación efectiva de contenidos	Nº de publicaciones por segmento definido	Conteo por público objetivo (infancia, jóvenes, turistas, etc.)	Bimestral
Participación de influenciadores culturales	Nº de colaboraciones activas	Conteo de influencers, artistas y usuarios vinculados	Trimestral

Alcance digital por canal	% de crecimiento en seguidores e interacciones	$(\text{Interacciones nuevas} / \text{Interacciones previas}) \times 100$	Mensual
Engagement narrativo	Tiempo promedio de lectura / interacción con publicaciones	Tiempo promedio de lectura / interacción con publicaciones	Mensual / por contenido
Consolidación de catálogo institucional	Nº de productos incluidos en catálogo	Conteo total de referencias activas	Trimestral

Tabla 26. Indicadores en posicionamiento simbólico

Indicador estratégico	KPI asociado	Fórmula / unidad de medida	Frecuencia sugerida
Nº de alianzas activadas	Nº de convenios /negociaciones firmados	Conteo de convenios / colaboraciones formales	Semestral
Circulación del catálogo en entornos institucionales	Nº de entidades y/o agentes culturales que reciben el catálogo	Conteo por sector (público, privado, cultural)	Trimestral
Presencia digital internacional	Nº de plataformas activas con enlace	Conteo por país	Semestral
Tráfico internacional hacia la tienda online	% de visitas desde IPs extranjeras	$(\text{Visitas internacionales} / \text{Total visitas web}) \times 100$	Mensual



redes								
Boletines producto nuevo		x	x	x	x	x	x	x
Evento Red Mambo				x				
Evento Red Mambo						x		
Ciclo I - Mambo			x					
Ciclo II - Mambo							x	
ArtBo FDS				x				
Día de las madres					x			
Feria del libro				x	x			
Festival por la igualdad						x		
Día de la independencia							x	
Open San Felipe							x	
Cumpleaños de Bogotá								x
Festival de la Bogotaneidad								x

### 8.3 Presupuesto anual estimado – Plan de Marketing Tienda MAMBO

Este presupuesto contempla ejecución continua durante 12 meses, con acciones distribuidas según frecuencia operativa y en las tres etapas planteadas.

Tabla 29. Presupuesto estimado para la etapa de sostenimiento del plan.

<b>Acción estratégica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo mensual (COP)</b>	<b>Total anual (COP)</b>
Campañas mensuales de productos curados	Mensual	\$3.500.000	\$ 42.000.000
Automatización y mantenimiento de WhatsApp Business	Mensual	\$1.800.000	\$21.600.000

Activaciones presenciales por temporada	Trimestral	\$4.200.000	\$16.800.000
Refuerzo operativo en eventos	Mensual	\$6.000.000	\$72.000.000
Subtotal sostenimiento		\$152.400.000 COP	

*Tabla 30. Presupuesto estimado para la etapa de visibilidad del plan.*

<b>Acción estratégica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo mensual (COP)</b>	<b>Total anual (COP)</b>
Producción de reels y microvideos	Mensual	\$4.800.000	\$57.600.000
Campañas digitales vinculadas a eventos locales	Bimestral	\$3.200.000	\$19.200.000
Difusión internacional en plataformas especializadas	Trimestral	\$5.500.000	\$22.000.000
Activaciones en circuitos turísticos	Trimestral	\$4.000.000	\$16.000.000
Subtotal visibilidad		\$114.800.000 COP	

*Tabla 31. Presupuesto estimado para la etapa de posicionamiento del plan.*

<b>Acción estratégica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo mensual (COP)</b>	<b>Total anual (COP)</b>
Producción de narrativas institucionales	Bimestral	\$3.800.000	\$22.800.000
Activaciones urbanas vinculadas al edificio	Trimestral	\$4.500.000	\$18.000.000
Campañas sobre ciudad creativa y cultural	Trimestral	\$3.200.000	\$12.800.000
Ejercicio de benchmarking sectorial	Semestral	\$2.800.000	\$5.600.000
Subtotal posicionamiento		\$59.200.000 COP	

## 9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 9.1 Recomendaciones

El presente plan de marketing fue diseñado a partir de las necesidades identificadas en la Tienda MAMBO, así como del análisis del comportamiento de los visitantes al Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO). El principal hallazgo de esta investigación señala una desconexión significativa entre la Tienda y el guión museográfico de las exposiciones. Esta disociación persiste a pesar de los altos niveles de curaduría y presentación visual que caracterizan la oferta comercial, lo cual representa una oportunidad crítica de mejora si se considera como objetivo estratégico el incremento de las ventas (ICOM, 2022; OCDE, 2020).

En segundo lugar, se identificó que la ubicación de la Tienda en el centro de Bogotá —en proximidad a la oferta turística y gastronómica de la ciudad— constituye un activo subutilizado. Se recomienda fortalecer las alianzas con estos sectores, además de las ya existentes con el ámbito artístico, con el fin de fomentar la circulación de nuevos públicos, ampliar la participación ciudadana en el aprovechamiento del patrimonio cultural y promover el ejercicio de los derechos culturales (UNESCO, 2015).

En cuanto se refiere a mantener la sostenibilidad de la entidad y de la Tienda, desde el punto de vista del marketing cultural se recomienda reforzar los valores de la marca como industria cultural, plantear en nuevos proyectos el refuerzo de las redes de trabajo colaborativas (Rowan, 2010), sin limitarlas al sector artístico y cultural, sino ampliarlas al contacto con empresas, restaurantes y prestadores de servicios turísticos presentes en la localidad de Santa Fe y sus alrededores.

Respecto a la experiencia específica de compra en la Tienda MAMBO, se evidenció la existencia de un segmento dispuesto a adquirir productos y servicios culturales. No obstante, se requiere una segmentación más precisa de la oferta, tanto en canales digitales como presenciales, aprovechando los valores simbólicos, sociales y de

autenticidad que caracterizan a los bienes culturales (López, 2023). Aunque se identifican nichos entre adultos empleados y personas con mayor capacidad adquisitiva, se plantea la necesidad de diversificar las estrategias de comunicación digital para incluir ofertas diferenciadas dirigidas a todos los públicos incluyendo a adultos mayores, menores de edad, docentes y estudiantes.

En cuanto a las estrategias de comunicación digital, se recomienda mantener el uso de Instagram como canal principal e incorporar TikTok, dada la creciente adopción de esta plataforma por parte de públicos jóvenes y adultos. Para fortalecer la fidelización, se sugiere la producción de contenidos en formato de video, historias y reels, empleando estéticas contemporáneas y narrativas emocionales que dialoguen con los valores institucionales, sin perder coherencia con la identidad de marca ni con los canales previamente establecidos (Kolb, 2013).

Finalmente, se identificaron barreras que limitan la decisión de compra, posiblemente relacionadas con factores como el precio, la percepción de valor, el diseño del producto o la falta de alineación con las expectativas del público. Estos hallazgos permiten reconocer oportunidades de mejora en la estrategia comercial, especialmente en lo que respecta a la experiencia de usuario, la curaduría de productos y la comunicación del valor simbólico de la oferta museal. Asimismo, se recomienda continuar con el análisis de perfiles de compra, valorando los canales complementarios a fin de diseñar acciones diferenciadas que incrementen la conversión y la fidelización de los públicos (Kolb, 2013).

## **9.2 Conclusiones**

A partir del análisis realizado, se concluye que el fortalecimiento del posicionamiento de la Tienda MAMBO y el incremento sostenido de la demanda requieren una estrategia integral que articule diagnóstico contextual, segmentación de públicos, profesionalización de la oferta y evaluación continua del desempeño. El Plan de Marketing de la Tienda MAMBO se configura como una herramienta estratégica que articula comunicación, curaduría comercial y gestión institucional, en coherencia con los principios misionales del Museo de Arte Moderno de Bogotá y los valores identificados en la marca de la Tienda MAMBO. Las siguientes conclusiones se estructuran en correspondencia con los objetivos específicos planteados:

### 1. **Revisión de referentes teóricos y benchmarking en marketing cultural**

La revisión de referentes y el ejercicio de benchmarking con tiendas museales locales permitieron identificar que el marketing cultural efectivo se fundamenta en la coherencia entre la narrativa institucional, la experiencia de compra y la gestión de canales digitales. Se evidenció que aquellas tiendas que logran gestionarse como industrias culturales independientes integran valores simbólicos en su oferta, diversifican sus estrategias de comunicación y a través del marketing cultural adquieren mejores herramientas para desarrollar su potencial comercial.

### 2. **Diagnóstico del contexto interno y externo (PESTEL y DOFA)**

El análisis PESTEL reveló que la Tienda MAMBO opera en un entorno marcado por oportunidades vinculadas al turismo cultural, la economía creativa y la transformación digital, pero también enfrenta amenazas como la informalidad comercial y la baja conversión de visitantes en compradores. La matriz DOFA permitió identificar fortalezas como la legitimidad institucional, la ubicación estratégica y la curaduría especializada, así como debilidades en la sistematización de procesos, la activación de canales digitales y la ausencia de indicadores de desempeño. Este diagnóstico fundamenta la necesidad de implementar acciones correctivas y de aprovechar las oportunidades externas para consolidar la tienda como actor relevante en el ecosistema cultural bogotano.

### 3. **Definición del perfil del cliente ('buyer persona')**

La caracterización del consumidor cultural permitió delimitar perfiles de compra basados en motivaciones, hábitos de consumo y valores simbólicos, lo cual constituye un insumo clave para el diseño de estrategias segmentadas. Se identificaron tres perfiles predominantes: el visitante institucional, el comprador simbólico y el consumidor digital, cada uno con comportamientos diferenciados que requieren acciones específicas en términos de comunicación, diseño de producto y experiencia de compra. Esta segmentación aporta criterios para la creación de contenidos orientados a la fidelización y al incremento de la demanda.

### 4. **Definición de indicadores clave de desempeño (KPIs)**

La formulación de KPIs permitió establecer métricas concretas para evaluar la efectividad del plan de marketing durante su primer año de ejecución. Se definieron indicadores como la tasa de conversión de visitantes en compradores, el crecimiento mensual en ventas digitales, la rotación de productos por categoría

y el nivel de satisfacción del cliente. Estos indicadores, articulados con frecuencias de medición por períodos y metas cuantificables, constituyen herramientas fundamentales para la toma de decisiones basada en evidencia y para la mejora continua de los procesos.

Estos hallazgos sustentan la necesidad de que la Tienda MAMBO transite hacia un modelo alineado con tendencias del sector y con las políticas públicas de la cultura y del turismo. De igual forma, al integrar las estrategias priorizadas con perfiles de compra, experiencia del usuario, valores de marca y canales de interacción, se establece una base sólida para el sostenimiento operativo, la ampliación de la visibilidad territorial y la consolidación del posicionamiento simbólico de la tienda. En conjunto, este plan proyecta a la Tienda MAMBO como un nodo cultural, comercial y simbólico, capaz de activar públicos diversos y espontáneos, fortalecer alianzas estratégicas y contribuir al desarrollo sostenible de tiendas museales en Colombia.

## 10. Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Plan de desarrollo ambiental local 2020–2024*.  
<https://bogota.gov.co>

Artesanías de Colombia. (2025). *En el Museo Nacional en Bogotá Artesanías de Colombia abre una nueva tienda promocional*.  
[https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/en-el-museo-nacional-en-bogota-artesantias-de-colombia-abre-una-nueva-tienda-promocional\\_19112](https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/en-el-museo-nacional-en-bogota-artesantias-de-colombia-abre-una-nueva-tienda-promocional_19112)

Bourdieu, P. (1993). *Las reglas del arte: Génesis y estructura del campo literario*. Editorial Anagrama.

Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. BID.  
<https://publications.iadb.org/handle/11319/3659>

Calviño, F. (2025, marzo 13). *Ventas de comercio electrónico para productos de arte: Perspectivas y tendencias del mercado mundial para 2025*. Cross-Border Magazine.  
<https://cross-border-magazine.com/es/tendencias-de-comercio-electronico-en-productos-de-arte-2025/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Caracterización industrias culturales y creativas*  
[https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-06/caracterizacion\\_industrias\\_culturales\\_y\\_creativas\\_de\\_bogota.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-06/caracterizacion_industrias_culturales_y_creativas_de_bogota.pdf)

Castro, A., y colaboradores (2023). *El museo que vi crecer*. Museo de Arte Moderno de Bogotá. Editorial MAMBO.

CCCE. (2025). *Informe de evolución del comercio electrónico en Colombia 2023–2024*. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. <https://www.ccce.org.co>

Colbert, F., & Cuadrado, M. (2010). *Marketing para las artes y la cultura (2ª ed.)*. Editorial Ariel.

Consejo Internacional de Museos. (2017). Código de deontología profesional del ICOM para los museos.  
<https://icom.museum/es/recursos/estandards-y-directrices/codigo-de-deontologia/>

Consejo Internacional de Museos. (2022). Definición de museo adoptada por la 26ª Asamblea General del ICOM.

<https://icom.museum/es/noticias/definicion-de-museo-adoptada-por-la-26a-asamblea-general-del-icom/>

Cuadrado, M., & Berenguer, G. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Editorial ESIC.

DANE. (2020). *Encuesta de consumo cultural en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

DANE. (2024). *Boletín de acceso a tecnologías de la información y comunicación en los hogares colombianos*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

DANE. (2025). Cuenta satélite de economía cultural y creativa. <https://www.dane.gov.co>

Dirección de Economía Estudios y Política Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2022). *Análisis de Caracterización de Organizaciones Culturales y Creativas de Bogotá*. <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/>

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-08/An%C3%A1lisis%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20Organizaciones%20Culturales%20y%20Creativas%20de%20Bogot%C3%A1.pdf>

García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. Editorial Ariel.

García Canclini, N. (2019). *Ciudadanos reemplazados por algoritmos*. Editorial de la Universidad de Guadalajara. <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/37414/9783839448915.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Canclini, N. (2011). *La sociedad sin relato: Antropología y estética de la inminencia*. Katz Editores.

Hernández Acosta, J., Redonde Méndez, A. C., & Ospina Martínez, O. (2018). *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica (p. 11)*. Editorial Uniagustiniana. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/119405?page=24>

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, P.(2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

ICOM. (2019). Museums and cultural landscapes. International Council of Museums.

ICOM. (2022). *Código de ética para los museos*. Consejo Internacional de Museos. <https://icom.museum/es/recursos/codigo-de-etica/>

ICOM. (2022). Museum definition, prospects and potentials.

<https://icom.museum/en/resources/standards/guidelines/>

Instituto Distrital de Turismo. (2025). *Boletín cifras de turismo en Bogotá mayo-junio 2025*.

[https://observatorio.idt.gov.co/sites/default/files/2025-07/20.07.2025-Bolet%C3%ADn%20OTB%20May-Jun\\_compressed.pdf](https://observatorio.idt.gov.co/sites/default/files/2025-07/20.07.2025-Bolet%C3%ADn%20OTB%20May-Jun_compressed.pdf)

Izquierdo, C. C., & Samaniego, M. J. G. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Pirámide Ediciones.

Kolb, B. M. (2013). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting and engaging audiences* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203102367>

Kontundente. (s. f.). Inicio. <https://kontundente.com/>

Kotler, N., Kotler, P., y Kotler, W. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass.

Kotler, N., y Kotler, P. (2001). *Estrategia y marketing de museos*. Ariel.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación

Lara, J. Á. S. (2004). *Valoración económica del patrimonio cultural*. Ediciones Trea.

López Mariñelarena, E. (2023). *Marketing cultural* (2ª ed.). IC Editorial.

<https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/248022>

Marketing4eCommerce. (2025). *Hacia un comercio electrónico más sostenible en Colombia*.

<https://marketing4ecommerce.co/hacia-un-comercio-electronico-mas-sostenible-en-colombia/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Política de turismo cultural: Colombia destino turístico, cultural, creativo y sostenible*.

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-cultural-colombia>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2021). *Política de economía naranja*.

<https://mincultura.gov.co>

Ministerio de Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). *Plan Nacional de Cultura 2024–2038*. <https://www.mincultura.gov.co>

Museo de Arte Moderno de Bogotá. (s. f.). *El museo - MAMBO*.

<https://www.mambogota.com/el-museo/#historia>

Tienda MAMBO. (s. f.). *Tienda MAMBO | Arte y diseño*. <https://tienda.mambogota.com/>

Museo de Arte Moderno de Bogotá – MAMBO. (2025). *Principios institucionales y enfoque curatorial*. Documento interno.

Organización de Naciones Unidas ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Naciones Unidas. (2020). *Perspectivas de la economía creativa*. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_es.pdf)

Microsoft Copilot. (2025). *Asistencia generada por inteligencia artificial en el diagnóstico y estructura del plan de intervención*. <https://copilot.microsoft.com>

OCDE. (2020). *Culture and local development: Maximising the impact*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Consejo Internacional de Museos. (2022). *Museos y desarrollo local: Maximizar el impacto*. OCDE. <https://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2024/03/oecd-icom-guide-museums-es.pdf>

PCM Agencia. (2025). *Tendencias de consumo digital y experiencia de usuario en Colombia*. <https://www.pcmagencia.com/>

Peña Bennett, J. (2017, octubre 18–20). *Vivir del arte: Artistas emprendedores para la dinamización del mercado del arte plástico y visual*. II Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, Cali, Colombia. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/571/CLGC150.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña-Bennett, J. (2021). *Perspectiva empresarial para el mercado del arte contemporáneo: La relevancia del emprendimiento en el artista visual* [Tesis doctoral]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/696307>

Portal ERP. (2024). *Ocho tendencias que marcarán el comercio electrónico en Colombia en 2025*. <https://portalerp.com.co/ocho-tendencias-que-marcaran-el-comercio-electronico-en-colombia-en-2025>

PNUD. (2021). *Informe sobre desarrollo humano sostenible en Colombia*. <https://undp.org>

Rowan, J. (2010). *Emprendizajes en cultura: Discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural*. Editorial Traficantes de sueños.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2018) Acuerdo Distrital 709 de 2018. CONPES 02 de 2019 Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa

2019-2038. Recuperado de:

[https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes\\_02\\_economia\\_cultural\\_y\\_creativa.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes_02_economia_cultural_y_creativa.pdf)

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. DEEP. (2023). Diagnóstico de las dinámicas sociales y económicas en cinco Distritos Creativos de Bogotá. Recuperado de:

[https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2023-05/vf\\_230523\\_diagnostico\\_dinamicas\\_distritos.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2023-05/vf_230523_diagnostico_dinamicas_distritos.pdf)

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2023). Análisis de Mercado laboral sector cultural y Creativo año 2023.

<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/economia-estudios-y-politica/distrital/publicaciones>

Throsby, D.(2001). *Economía y cultura* (Piña, C., y Condor, M., Trad.) Cambridge University Press.

UNESCO (2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*.

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246264_spa)

UNESCO (2022). *RePensar las políticas para la creatividad: plantear la cultura como un bien público global*.

<http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380479>

**A. Anexo 1. Formato de encuesta clientes  
Tienda MAMBO**

## Encuesta de la Tienda MAMBO

¡Hola! Nos encontramos realizando una investigación desde la Universidad EAN para la Tienda MAMBO. Queremos conocer tu experiencia en relación con la Tienda MAMBO a través de las siguientes preguntas y sólo te tomará 5 minutos responderlas:

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo \*

Tu dirección de correo electrónico

Tu nombre y tu apellido son: \*

Tu respuesta

1) Por favor, escoge a continuación el rango en el que se encuentra tu edad: \*

- Menor de 18 años
- 18 a 28 años
- 29 a 59 años
- Mayor de 60 años



- Casado
- Unión libre
- Divorciado
- Viudo
- Otro: \_\_\_\_\_

3) ¿A qué te dedicas o cuál es tu ocupación actual? \*

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Desempleado
- Otro: \_\_\_\_\_

4) ¿Desde dónde nos visitas? \*

- La ciudad de Bogotá
- Otra ciudad dentro de Colombia
- Otro: \_\_\_\_\_



← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

Técnico / Tecnólogo

Profesional

Posgrado

Doctorado

Otro: \_\_\_\_\_

6) ¿Has visitado otras Tiendas de Museo, de diseño o de souvenirs en Bogotá? \*  
De las siguientes opciones escoge las que hayas visitado alguna vez.

Tienda Museo del Oro

Tienda El Estante - Acoarte (Casa de la Moneda, MAMU y Museo de Botero)

Tienda del Museo Colonial y Museo Santa Clara

Guerrero Tienda de Arte

Almacén Soluciones

Inkanta

Souvenirs Colombia

Recuerdos Bacatá

Artesanías de Colombia

La Casona del Museo

Chalo Chaló

Otro: \_\_\_\_\_

Experiencia de la visita

← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

Redes sociales (Facebook / instagram)

Búsqueda en internet

Evento especial

Exposición del Museo

Otro: \_\_\_\_\_

8) ¿Qué te motiva a visitar la Tienda MAMBO? \*

Interés en la exposición del Museo

Compra de recuerdos o regalos

Curiosidad por el lugar

Evento especial

Ocio

Otro: \_\_\_\_\_

9) ¿Cuál es la primera palabra que viene a tu mente cuando te menciono la palabra diseño? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

Tu respuesta

11) ¿Qué tanto disfrutas de visitar la Tienda MAMBO durante el recorrido por el Museo? \*

- Me encanta
- Me gusta bastante
- Me gusta un poco
- Me es indiferente
- No me gusta en absoluto

12) ¿Qué tan relacionada encuentras la oferta de la Tienda con el contenido del Museo? \*

- Totalmente relacionada
- Bien relacionada
- Algo relacionada
- Poco relacionada
- Nada relacionada



← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

- A menudo
- A veces
- Raramente
- Nunca

14) ¿Cuál es tu nivel de satisfacción frente a la relación calidad-precio en la oferta de productos de la Tienda MAMBO? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho



← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

- Artesanías y souvenirs
- Artículos decorativos
- Artículos de papelería
- Artículos para el hogar
- Libros y/o catálogos de arte
- Objetos coleccionables
- Obras de arte
- Productos derivados de obras de arte
- Ropa y/o accesorios
- Otro: \_\_\_\_\_



← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

	1	2	3	4	5
La ubicación en el centro de Bogotá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La oferta de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La experiencia complementaria a la exposición del Museo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La presentación visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar producto derivado de la exposición del Museo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llevar un recuerdo de la ciudad de Bogotá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llevar un recuerdo de mi visita al Museo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrar regalos para mis seres queridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



← Modo de vista previa

🟢 Publicado

[🔗 Copiar enlace de encuestado/a](#)

🚫 Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

	1	2	3	4	5
La calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La autenticidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La historia detrás de la fabricación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La funcionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La exclusividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El origen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un producto realizado por artistas, artesanos, diseñadores o emprendimientos del sector de las artes? Por favor, selecciona una de las siguientes opciones: \*

Elige



← Modo de vista previa

🟢 Publicado

[🔗 Copiar enlace de encuestado/a](#)

🚫 Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

19) ¿En cuál de los siguientes canales consumes mayor contenido? \*

- Facebook
- Instagram
- Tik Tok
- Email
- Whatsapp
- Prensa
- Otro: \_\_\_\_\_

20) ¿Qué tipo de contenido te llama más la atención en redes sociales? \*

- Videos
- Reels
- Historias
- Promociones
- Colaboraciones
- Podcast
- Novedades
- Otro: \_\_\_\_\_



← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

- No
- No la conozco

22) ¿Qué tanto interactúas en los canales virtuales de la Tienda MAMBO? \*

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

23) ¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo los productos de la Tienda MAMBO? En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada probable y 5 muy probable.

1      2      3      4      5

Nada probable                        Muy probable

24) En este espacio puedes dejar sus sugerencias o recomendaciones si tienes alguna.

Tu respuesta

← Modo de vista previa

Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

Este formulario no admite respuestas.

[Gestionar ajustes de publicación](#)

Derechos del titular, que como titular de la información, me asisten los derechos previstos en la Ley 1581 del 2012 Colombiana en especial, me asiste el derecho a conocer, actualizar, rectificar, revocar y suspender los datos que se hayan recogido sobre mi.

Museo de Arte Moderno de Bogotá, me ha informado que realiza y realizará los mejores esfuerzos para asegurar la confidencialidad y seguridad de mis datos.

Igualmente que la política de tratamiento de datos que específica de manera detallada a los titulares de los datos personales, sobre el tratamiento de sus datos podrá ser consultada en la página web <https://www.mambogota.com/wp-content/uploads/2022/03/POLITICA-MAMBO-PARA-EL-TRATAMIENTO-DE-DATOS-PERSONALES.pdf>

Comprendo y me encuentro informado de los derechos que me asisten como titular de los datos que suministro y entiendo que podré acceder al sitio indicado en cualquier momento, con el fin de consultar y conocer la Política de Protección de Datos y por lo tanto, "en mi calidad de titular autorizó al firmar el presente documento el tratamiento de mis datos personales". De igual forma, declaro que la persona que diligencia el presente formulario, tiene la autorización para realizar dicha actuación, para otorgar los datos que se diligencien y que la información diligenciada es verídica y real

Acepto

**¡Muchas gracias por tus respuestas y no olvides que te esperamos pronto en la Tienda MAMBO!**

Enviar

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

Google Formularios

## **B. Anexo 2. Informe líder Tienda 2024**

MUSEO DE ARTE MODERNO DE BOGOTÁ

**INFORME DE ACTIVIDADES**

COORDINACIÓN TIENDA MAMBO  
ABRIL 2022 A DICIEMBRE 2024

ELABORADO POR:  
PAULA QUIÑONES JARAMILLO  
c.c. 52.047.000

30 de enero de 2025

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Actividades pendientes.</b>	<b>2</b>
<b>Principales actividades realizadas.</b>	<b>3</b>
<b>1. Elaboración de mapa mental</b>	<b>3</b>
<b>2. Definición de procesos</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Consecución de proveedores</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Procesos con proveedores</b>	<b>6</b>
<b>3. Elaboración de inventario</b>	<b>7</b>
<b>4. Cierre Tienda 86</b>	<b>7</b>
<b>5. Reportes de ventas</b>	<b>7</b>
<b>6. Coordinación con otros departamentos</b>	<b>9</b>
<b>7. Retos</b>	<b>10</b>
<b>8. Información sobre la tienda</b>	<b>10</b>

## Introducción

El presente informe contiene las principales actividades realizadas<sup>1</sup> por Paula Quiñones en calidad de líder<sup>2</sup> de la tienda MAMBO entre abril y diciembre de 2024, responsabilidad asignada por la Directora del Museo. En el momento de asumir esta responsabilidad el Museo contaba con dos tiendas: la ubicada en el MAMBO (tienda centro) y la ubicada en la cra. 15 # 86 B - 92 (tienda 86). Además se cuenta con una tienda virtual alojada en una plataforma propia: [Tienda MAMBO](#)<sup>3</sup>.

En una primera parte se consignan las actividades pendientes a la fecha de elaboración de este informe y a continuación se relacionan las principales actividades realizadas, de manera resumida, como un insumo de información y de gestión para la Dirección del Museo.

En el informe se incluirán también hipervínculos<sup>4</sup> a archivos que reposan en la carpeta [“Coordinación Tienda 2024”](#)<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> La tienda MAMBO involucra a los departamentos de Comunicaciones, Diseño, Museografía, a la Dirección General y al Departamento de Contabilidad. En este informe no se detallarán las acciones desarrolladas con los primeros tres departamentos mencionados. Se hará especial énfasis en el trabajo realizado con Contabilidad pues es allí en donde se encontraron mayores retos de coordinación para contar con información actualizada y confiable

<sup>2</sup> La Directora del Museo le solicitó a la Coordinadora General asumir el liderazgo de la tienda MAMBO.

<sup>3</sup> La tienda virtual es gestionada por la Coordinadora de Comunicaciones y Estrategia Digital de la mano del webmaster, con la información suministrada por la tienda.

<sup>4</sup> A los hipervínculos sólo se puede acceder desde correos [@mambogota.com](mailto:@mambogota.com). En la impresión de este documento, estos se verán como palabras subrayadas.

<sup>5</sup> Esta carpeta se encuentra en el google drive del correo [coordinaciontienda-red@mambogota.com](mailto:coordinaciontienda-red@mambogota.com). Este correo no fue utilizado por mi parte durante estos meses.

## Actividades pendientes.

1. Realizar la nueva convocatoria de proveedores<sup>6</sup>. Las convocatorias se realizan desde un formulario de google, alojado en el correo [coordinaciontienda-red@mambogota.com](mailto:coordinaciontienda-red@mambogota.com). La divulgación de esta información la hace Natalia Mosquera, Coordinadora de Comunicaciones y Estrategia Digital. La descripción del proceso de evaluación se indica en el 1.1. Consecución de proveedores.
2. Devolver las fotos de Oscar Monsalve que fueron dejadas en consignación por el Estate de Ana Mercedes Hoyos. Ana Mosseri ya fue informada de la solicitud. La persona de contacto es Clemencia Linares, correo: [clinares@anamercedeshoyos.com](mailto:clinares@anamercedeshoyos.com), celular: 3118368599.
3. Continuar la gestión con Verdi para recibir las mochilas. Paula Pinzón está en contacto con ellos. La persona de contacto es Camila Posada, correo: [camila.posada@verdi.com.co](mailto:camila.posada@verdi.com.co), celular: 3136046229.
4. Con Contabilidad:
  - a. Cierre del inventario de la Tienda 86 y conciliación con proveedores<sup>7</sup>.
  - b. Traslado de productos de la Tienda 86 a la Tienda centro: solicitudes del 20<sup>8</sup>, 21 y 28 de noviembre del archivo [Traslado tienda 86 a Tienda centro](#)<sup>9</sup>.
5. Inventario.
  - a. Es necesario hacer un nuevo inventario de la Tienda con una metodología más eficiente que la implementada el año pasado que permita ir contando y actualizando en el sistema. También hacer el inventario de catálogos, afiches y libros que reposan en las diferentes bodegas del Museo y determinar su disposición final.
  - b. Continuar ordenando el depósito del piso - 1 (al lado de la cocina). Esta labor se inició con Pablo Galindo y los avances están consignados en archivo [18-12-24](#)

---

<sup>6</sup> Se había hablado con la Directora de realizar convocatorias temáticas a partir de 2025.

<sup>7</sup> No cuento con una lista completa de los proveedores con los cuales hay problemas de inventario. Este proceso se estaba adelantando en Contabilidad por parte de Jasmine Aldane. De las solicitudes que hemos recibido en la Tienda y de conversaciones con la señora Aldane, hay problemas de inventario con los siguientes proveedores: Patialegre (lámpara Oráculo perdida en la Tienda 86 y lámpara Heliconia, rota), Ana María García (faltan un par de aretes), Chirriada (de acuerdo con lo informado por Contabilidad hay un desfase importante entre inventario físico de la Tienda 86 e inventario en sistema. No tengo el detalle), Industrias Cheff, Muñecas Kusama, rompecabezas Pentimento, Ají Yuquitania y Editorial Océano. Paula Pinzón, administradora de la Tienda, puede apoyar en este proceso con la información que ha venido recopilando.

<sup>8</sup> De esta solicitud quedó faltando el catálogo CT0115 LEO MATIZ (MAYO 1988).

<sup>9</sup> De acuerdo con el inventario realizado para el cierre de la Tienda 86, las existencias de estos productos en físico coincidían con las existencias en el sistema contable por lo que era posible hacer el traslado. Hay que verificar, con Contabilidad, si esto es así.

[Mambo libros, catálogos y afiches en bodegas](#)<sup>10</sup>. Una vez terminada de organizar esta bodega, se debe continuar con el saneamiento de las bodegas del sótano.

Es importante ordenar primero esta bodega pues acá deben reposar 10 unidades de cada libro publicado por el Museo y en esa medida tener esa claridad permite saber, de los libros en el sótano, cuales faltan por almacenar en la bodega del -1 como archivo y cuales se pueden dar de baja o mantener para la venta. María José Romero (Conservación y Registro) realizó una investigación sobre las pautas para conservar y desechar material bibliográfico. Es importante tener en cuenta esa pautas para este la continuación de ese proceso.

- c. Definir qué hacer con los diferentes productos que se encuentran<sup>11</sup> en la bodega del -1 y que no están en el sistema contable. Los productos se encuentran consignados en el archivo [Productos sin ingresar al sistema 27 junio 2024](#)<sup>12</sup>.
  - d. Contactar a La Diligencia<sup>13</sup> para saber el inventario de libros del MAMBO que tiene en consignación y definir si continuar con esa alianza.
  - e. Verificar si la vajilla de Jessica Mitrani que tenía Vanessa Mendoza en consignación en su almacén, ingresó al sistema<sup>14</sup>.
  - f. Devolver los cinco grabados<sup>15</sup> de Jessica Mitrani que estaban exhibidos en la tienda 86. Se sugiere hacer esta gestión a través de Eugenio Viola, Director Artístico.
6. Ajustar el precio de las serigrafías enmarcadas en diciembre 2024: una de Jorge Riveros y de 3 de Santiago Cárdenas (Gancho). El costo de está enmarcación lo tiene Diego Mayorga, Coordinador de Museografía.
  7. Hacer o comprar cuatro carpetas para empacar de manera adecuada las serigrafías de Jorge Riveros para la venta<sup>16</sup>.

### Principales actividades realizadas.

El trabajo realizado en estos meses consistió principalmente en conocer el funcionamiento de la tienda, organizar procesos y construir información para la toma de decisiones. A continuación se enumeran, de manera resumida, las principales actividades realizadas.

---

<sup>10</sup> Este trabajo preliminar se realizó el 18 de diciembre de 2024 por Pablo Galindo y Paula Quiñones. Se tomaron fotos de las [carátulas](#) de los libros que es necesario insertar en el archivo y, en varios casos, volverlas a tomar.

<sup>11</sup> Estos productos fueron identificados en un recorrido realizado por Martha Ortiz, Nancy Henao, Pablo Galindo y Paula Quiñones el 27 de junio de 2024.

<sup>12</sup> De estos, los consignados en la columna D, quedaron en la oficina de la Coordinación General el 27 de enero de 2025, entregados a Nancy Henao.

<sup>13</sup> Nelson Puentes, Director Administrativo y Financiero, tiene la información de contacto.

<sup>14</sup> Esta vajilla fue entregada por Santiago Velandia, anterior Coordinador de Desarrollo, a Vanessa Mendoza para ser vendida en su almacén. Fue recogida por Pablo Galindo en noviembre de 2024.

<sup>15</sup> Código: CN01871 - Descripción: GRAVADOS JESSICA MITRANI (5) OBRAS SAVE OUR SOULS-BLIND SPOT MANSION - MAY WE WALK SOFTLY ON YOU SOÑE QUE EL PAISAJE ME MIRABA-CULTIVANDO MIRADAS.

<sup>16</sup> De estas serigrafías: una está enmarcada en Tienda, una está en la planoteca del taller de Conservación y tres están en un sobre de cartón en la oficina de la Coordinación General.

## 1. Elaboración de mapa mental

En abril de 2024 se elaboró un [mapa mental](#)<sup>17</sup> (ver gráfico 1) como una primera aproximación para entender el funcionamiento de la tienda MAMBO. Este mapa se realizó con insumos de las diferentes áreas involucradas con la tienda (Dirección Administrativa y Financiera - DAF<sup>18</sup>, Departamentos de Museografía, Diseño y Comunicaciones y Contabilidad) y con insumos de una reunión liderada por la Dirección.

Las principales conclusiones de este análisis fueron:

- Tienda física:
  - El inventario se encuentra desactualizado lo cual implica que las tiendas no pueden hacer solicitudes de abastecimiento con base en la información del sistema.
  - No hay registros sistematizados de las remisiones de productos por parte de los proveedores. Esto dificulta conocer cuando se hizo la última solicitud y cual es la rotación de los productos pues hay que recurrir a los correos enviados para obtener esta información y/o entrar al sistema contable con las complejidades y tiempos que esto implica.
  - En ocasiones las tiendas remiten documentación incompleta de los proveedores a Contabilidad lo que conlleva a reprocesos y dificulta el proceso de pago al proveedor.
  - No hay claridad en los tiempos entre la recepción de un producto por parte de la tienda y la subida al sistema por parte de Contabilidad. De igual manera, no están claros los tiempos para mover, en el sistema contable, un producto entre las tiendas y el abastecimiento desde la bodega<sup>19</sup>. Estas demoras impiden la venta oportuna del producto.
- Tienda virtual:
  - Hay diversos problemas con la página web (interfaz poco amigable que dificulta la compra y categorías de productos confusas, entre otros).
  - El instagram está inactivo.
  - Hay que fortalecer la estrategia visual.
  - Es necesario fortalecer la comunicación efectiva con los clientes.
  - Revisar la plataforma para la venta online pues tiene muchos pasos que pueden desestimular la compra.

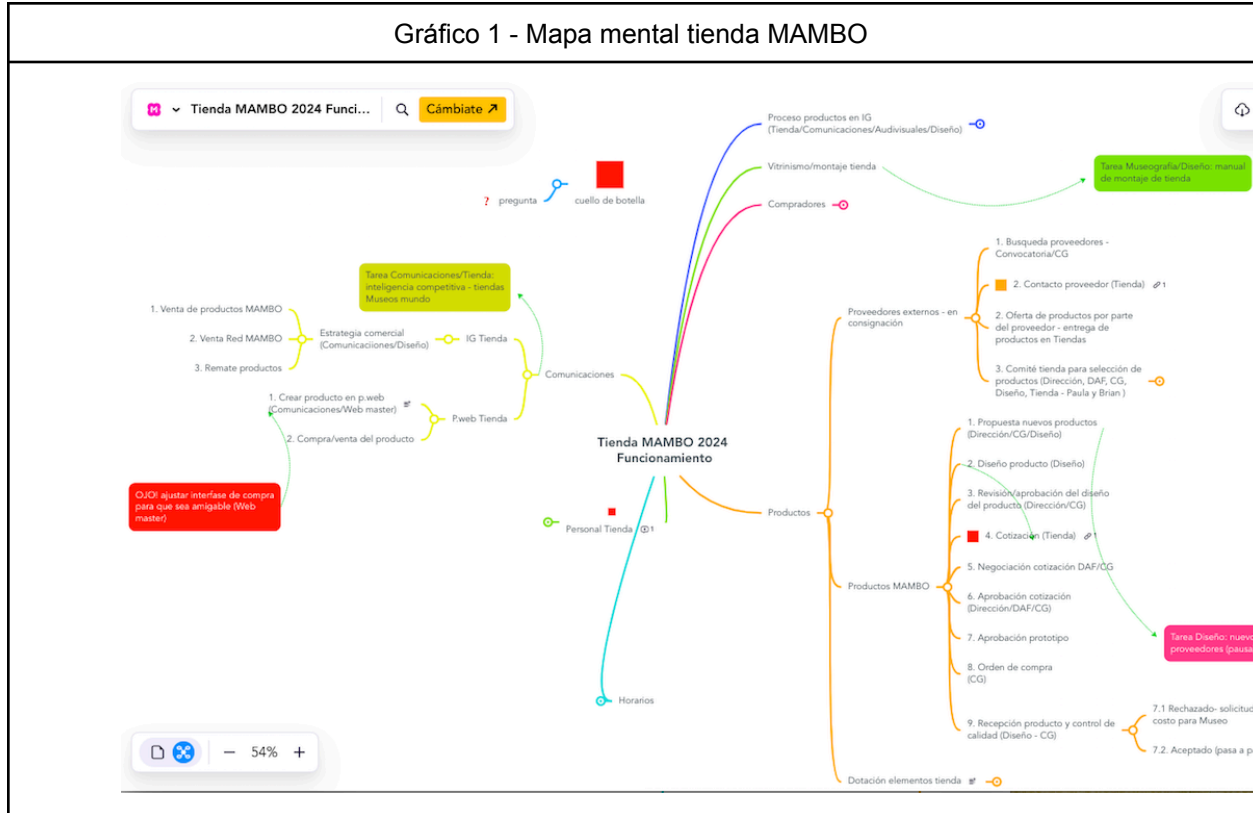
Otra conclusión importante del análisis realizado fue la falta de un líder al frente de la tienda, rol que la Directora le solicitó asumir a la Coordinadora General.

---

<sup>17</sup> Mapa asociado a la cuenta [paula.quinones@mambogota.com](mailto:paula.quinones@mambogota.com). Validar contraseña Daniela Ortiz, Administradora T.I.

<sup>18</sup> Desde enero de 2023, la gestión de la tienda la realizaba Nelson Puentes - DAF.

<sup>19</sup> En las diferentes bodegas del Museo, se encuentran almacenados los libros, catálogos y afiches elaborados por el Museo. En la bodega del piso -1, se almacenan los productos MAMBO (los productos diseñados por el Museo) y desde ahí se abastece a las tiendas, según las solicitudes recibidas.



Como resultado de este análisis, el equipo del Museo realizó una [propuesta de acción](#) que fue presentada en la Junta Directiva del 8 de mayo de 2024. Este documento es la base para las acciones emprendidas que se describen, de manera resumida, a continuación<sup>20</sup>.

## 2. Definición de procesos

A continuación se explican los procesos diseñados y/o ajustados para hacer más eficiente el funcionamiento de la tienda.

### 1.1. Consecución de proveedores

La consecución de de proveedores se hace por convocatorias públicas y también por identificación de productos en el mercado.

Se realizaron 4 convocatorias en 2024: mayo, octubre, noviembre y diciembre. Los pasos de este proceso son:

- Publicación de la convocatoria en el [Instagram](#) de la tienda: la convocatoria consta de un formulario<sup>21</sup> que debe ser completado por los interesados en participar. Las

<sup>20</sup> Como se mencionó anteriormente, no se detallarán las acciones llevadas a cabo por los Departamentos de Comunicaciones, Diseño y Museografía.

<sup>21</sup> Este formulario se llama "Envíos de propuestas de productos tienda MAMBO" y está alojado en el drive del correo [coordinaciontienda-red@mambogota.com](mailto:coordinaciontienda-red@mambogota.com). La Coordinadora de Comunicaciones tiene acceso a este formulario.

- convocatorias de octubre, noviembre y diciembre se abrieron entre el 1 y el 8 del mes.
- Recepción de propuestas: las [propuestas recibidas](#) se evalúan por la administradora de la tienda y por la Coordinadora General y este primer filtro se presenta a la Dirección para la decisión final. En la selección hay dos criterios clave: 1. Curaduría, que sean productos que respondan a la identidad del Museo y al lema “Arte+Diseño” y 2. Que se considere que son productos que tienen salida dado el conocimiento de la tienda y de sus clientes.
- Notificación a proveedores: una vez realizada la selección, se le envía un [correo](#) a los proveedores seleccionados indicándoles los pasos a seguir y un [correo](#) a los proveedores no aceptados, agradeciéndoles su participación.

## 1.2. Procesos con proveedores

- Proveedor nuevo: los proveedores nuevos deben enviar los documentos solicitados<sup>22</sup>. Una vez se reciben los documentos completos se realiza el primer pedido.
- Realización del primer pedido: se envía un [correo](#) de bienvenida y se anexa el pedido en pdf y junto con el [formato de remisión](#), que debe ser diligenciado y firmado por el proveedor.
- Recepción de la mercancía de proveedores nuevos y antiguos: la tienda recibe la mercancía y verifica que coincide con lo consignado en el formato de remisión.
- El proceso de pedido lo realiza la administradora de la tienda con base en la rotación de inventario.

La información de los proveedores, los documentos recibidos y los pedidos realizados, se consolidan en el archivo [Proveedores y relación pedidos tienda](#) de tal manera que en un archivo se encuentra centralizada la información de los proveedores y de los pedidos realizados a cada proveedor.

Todos los pedidos se registran en el formato [Formato pedido mercancía y relación pedidos](#).

## 1.3. Procesos con Contabilidad

- Con proveedores: una vez recibidos los productos, la tienda envía a Contabilidad un correo con el formato de remisión escaneado y , en caso de ser un proveedor nuevo, anexa los documentos del proveedor<sup>23</sup>. Le entrega también a Contabilidad el formato de remisión en físico. El proceso de pago a proveedores lo realiza Contabilidad de acuerdo con los tiempos y requisitos indicados en contrato de consignación. Se lleva un registro en el archivo [Seguimiento tiempos de ingreso](#) de los tiempos que se toma el ingreso de la mercancía recibida al sistema.
- Abastecimiento desde bodega: los martes se hace la solicitud a Contabilidad con el

---

<sup>22</sup> 1, RUT actualizado y con fecha de impresión del año en que se presentan; 2. Si es persona jurídica, certificado de Cámara de Comercio de Bogotá no mayor a 30 días, 3. copia cédula de ciudadanía, 4. certificación bancaria no mayor a 30 días, 5. [contrato de consignación](#) completado y firmado y 6. Formato [Pautas a proveedores](#) MAMBO completado y firmado.

<sup>23</sup> Contabilidad no crea a los proveedores en el sistema hasta que no se hace la primera venta. Es importante revisar si esto se debe hacer así.

archivo [Pedido a bodega de la tienda](#) de los productos de bodega que se requieren para venta. Esto quiere decir que Contabilidad los debe pasar, en el sistema contable, de la bodega a la tienda para que puedan ser vendidos. Se lleva un registro de los tiempos que se toma este proceso en el archivo [Seguimiento tiempos de entrega](#).

### 3. Elaboración de inventario

En julio de 2024, se realizaron los inventarios de las tiendas centro y 86. El resumen de este proceso se encuentra en la presentación [Inventario Tiendas - proceso julio 2024](#). Esos inventarios se realizaron de una forma poco eficiente puesto que se realizó un conteo en físico que posteriormente fue revisado en el sistema, para después hacer un segundo recuento y una segunda revisión en el sistema. En esa medida la información del sistema nunca estuvo actualizada en tiempo real, lo cual generó diversos reprocesos.

### 4. Cierre Tienda 86<sup>24</sup>

En julio de 2024, la Dirección tomó la decisión de cerrar la tienda 86 dado que su modelo de negocio, no estaba generando ganancias. Adicionalmente, en el sector se va a realizar un plan parcial y el local en el cual operaba la tienda va a ser demolido así como las manzanas circundantes.

Tomando como base el inventario en papel realizado por el equipo de la tienda 86, entre el 16 y el 18 de julio se hizo el segundo recuento de tienda y se realizó una confrontación en tiempo real con el sistema. Esta información está consignada en el archivo [Inventario final Tienda 86 julio - agosto 2024](#). Algunas cifras del proceso:

- El 62,59% eran productos MAMBO y el 37,41% productos en consignación.
- Se llevaron el 76,32% de los productos a la tienda centro y se devolvieron el 23,68% a sus proveedores por ser productos con baja rotación.
- De los productos MAMBO, el 17,78% son afiches, el 42,57% catálogos, el 7,29% libros y el 32,36% productos MAMBO.

### 5. Reportes de ventas

Desde agosto se lleva un reporte detallado de ventas, en excel, que permite saber día a día que productos se vendieron. Esta información está consignada en la carpeta [Reportes de ventas diarios](#). Esta información permite conocer la rotación de productos y tomar decisiones de compra.

Tomando como punto de partida estos informes y también los registros de públicos que visitan el Museo, se realizaron análisis que dan información sobre los comportamientos de compra de la tienda. Esta información, consignada en el archivo [Análisis ventas tienda 2024](#) arroja, entre

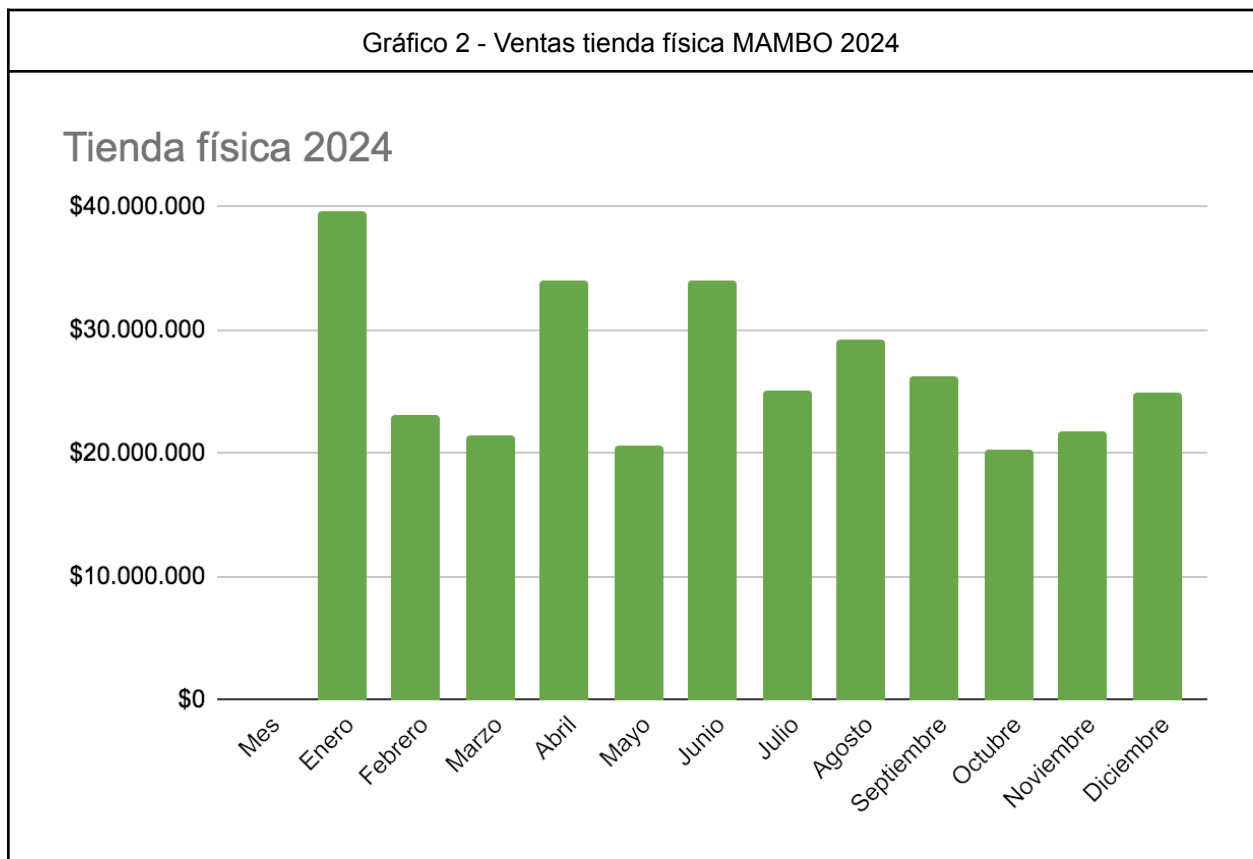
---

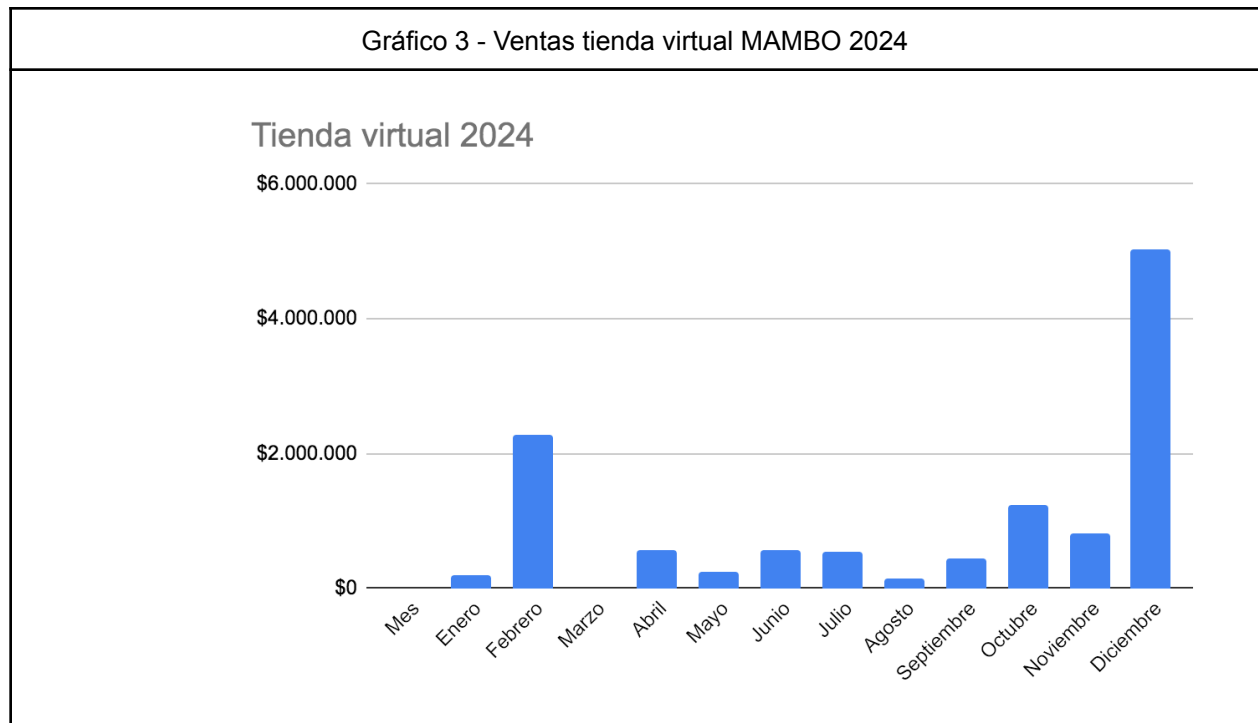
<sup>24</sup> En el archivo [Lista elementos Tienda 86 traídos al Museo 02.08.2024](#) está la relación de los elementos de la tienda 86 que se trajeron al Museo.

otros, los siguientes resultados y es insumo para estrategias que se propongan en 2025 para incrementar las ventas:

- Sobre quienes ingresan a la Tienda:
  - **30%** de quienes ingresan al Museo, **ingresan** a la tienda.
  - **10%** de quienes ingresan al Museo, **compran** en la tienda.
  - **42%** de quienes ingresan a la tienda, **compran** en la tienda.
- Ticket promedio
  - octubre: \$135.123
  - noviembre: \$54.118
  - diciembre: \$96.297

Por otro lado, en las gráficas siguientes, muestran los reportes de ventas del 2024 tanto en la tienda física (gráfico 2), como en la virtual (gráfico 3). No se cuenta con información de las ventas de 2023 que permitan hacer análisis del comportamiento de la tienda en el 2024.





## 6. Coordinación con otros departamentos

Con los departamentos de Comunicaciones y Estrategia Digital, Diseño y Museografía se trabajó, entre otros, en:

- Comunicaciones:
  - Actualizar la plataforma de compra para la tienda online. Se pasó de una página de código a un e-commerce (Shopify) lo cual garantiza una mejor experiencia de compra para el usuario y se puede contar con estadísticas.
  - Centralizar en un archivo la información de los productos que requieren fotos y las existencias, de tal forma que el webmaster puede actualizar las existencias para la compra online y Audiovisuales tenga la guía de las fotos que debe tomar. Finalmente, Comunicaciones utiliza estos insumos para los post e historias en instagram.
  - Actualizar el diseño de la página web para hacerlo más amigable y de fácil navegación.
- Diseño:
  - Diseño de nuevos productos (Archivo [Nuevos productos tienda MAMBO](#)).
  - Diseño de habladores que indican nuevos productos y descuentos.
- Museografía:
  - Adecuación del depósito de la tienda.
  - Pintada de paredes de la tienda.
  - Enmarcada de serigrafías.

## 7. Retos

Para el 2025, y con base en este trabajo realizado durante 2024, los retos de la tienda son:

- La tienda virtual debe entenderse como una estructura de negocio distinta y en esa medida diseñar una estrategia integral. Es necesario definir un proceso eficiente de actualización de existencias en tiempo real pues el proceso actual, al ser manual, puede tener errores y consume mucho tiempo.
- La tienda no tiene acceso a los informes que produce el sistema contable. En esa medida es muy complicado poder tener información oportuna y real para la toma de decisiones.
- Hacer más eficiente la relación con Contabilidad y, con base en el trabajo realizado, separar procesos y funciones.
- Consolidar a la tienda MAMBO como el sitio de compra de regalos del centro de la ciudad. En la actualidad las personas compran porque van al Museo. Se debe diseñar una estrategia para que las personas vayan a la tienda independientemente del Museo.
- Contar con una línea de productos MAMBO corporativos.
- Implementar el sistema de código de barras para la venta. El sistema actual requiere que el vendedor conozca el nombre y código de cada producto y esto ha llevado a que se facturen productos de forma equivocada. El Museo cuenta con pistolas de lectura.
- Los clientes piden productos MAMBO, con el logo MAMBO. Hay que diseñar más productos y también realizar alianzas de branding con otras marcas.

Finalmente, estas presentaciones contienen propuestas de acción para 2025 para ser analizadas:

- [Estrategia para 2025](#) (buyer persona, metas cuantitativas y cualitativas)
- [Presentación Junta Directiva 11 diciembre 2024](#)

## 8. Información sobre la tienda

Carpetas con información de interés sobre la tienda:

- Sobre [productos](#) (listado de serigrafías para registro y control, productos más vendidos, productos para catálogo empresarial, ideas nuevos productos, productos para bajar de precio, entre otros).
- Por solicitud de la Dirección, se realizó una propuesta de presupuesto la cual está consignada en la carpeta: [Presupuesto tienda 2025](#). Este presupuesto se elaboró tomando como punto de partida el P&G suministrado por Contabilidad a septiembre de 2024 y reportes de ventas del sistema contable.

## **C. Anexo 3. Análisis PESTEL**

# ANÁLISIS EXTERNO: PESTEL



Sector: Industrias Culturales y Creativas Organización: Tienda MAMBO

Variable	N°	Factor	Análisis del Sector	Impacto*
<b>Políticas</b>	1	Gobierno	<p>De acuerdo con el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, titulado “Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz”, se identifica una gobernanza cultural limitada, producto de la débil articulación entre entidades gubernamentales, instituciones culturales y actores territoriales. Esta fragmentación institucional ha obstaculizado la consolidación de políticas públicas integrales, afectando la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas en Colombia.</p> <p>Desde una perspectiva teórica, la gobernanza cultural implica la capacidad de los sistemas culturales para generar procesos participativos, inclusivos y corresponsables entre múltiples actores (UNESCO, 2013). En el caso colombiano, el nuevo Plan Nacional propone superar esta debilidad mediante la implementación de mecanismos interinstitucionales que fortalezcan la coordinación entre niveles de gobierno, sectores productivos y comunidades culturales, reconociendo la diversidad biocultural como eje estructurante del desarrollo.</p> <p>La sostenibilidad de las industrias culturales y creativas, entendida como la capacidad de generar beneficios económicos, sociales y ambientales de manera equilibrada, requiere una gobernanza que promueva la participación activa de los territorios. Según el DANE, en 2025 las actividades culturales y creativas representan un conjunto de más de 100 subsectores económicos, con un crecimiento sostenido en producción, exportación y generación de empleo. Sin embargo, su consolidación depende de políticas que integren enfoques de equidad, inclusión y justicia territorial.</p> <p>En este sentido, el Proyecto de Ley de Culturas, Artes y Saberes (versión mayo 2025) propone fortalecer el sistema de gobernanza cultural mediante instrumentos de participación, representación sectorial y acción intersectorial, articulando la cultura con áreas como educación, medio ambiente, economía popular y turismo cultural. Esta visión responde a los desafíos contemporáneos del sector, como la digitalización, la acción climática y la transformación social, y plantea una hoja de ruta para garantizar el derecho cultural en todas sus dimensiones.</p>	3
	2	Clima político	<p>El clima político en Colombia continúa mostrando signos de inestabilidad institucional, evidenciado por la constante reconfiguración del gabinete presidencial, incluyendo el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, que ha tenido tres titulares distintos en menos de dos años de gobierno. Esta volatilidad ha generado incertidumbre sobre la continuidad y coherencia de las políticas públicas culturales, afectando la confianza de los agentes culturales en la gestión estatal.</p> <p>Desde la perspectiva de la gobernanza cultural, García Canclini (2015) y Yúdice (2002) han subrayado la importancia de la articulación entre Estado, sociedad civil y actores culturales para el diseño de políticas eficaces. En Colombia, esta articulación ha sido limitada, lo que ha contribuido a un ambiente de escepticismo frente a la capacidad del Estado para implementar estrategias sostenibles en el sector.</p> <p>A pesar de estos desafíos, el lanzamiento del Plan Nacional de Cultura 2024–2038 representa un esfuerzo significativo por parte del gobierno para establecer una hoja de ruta cultural con enfoque biocultural, territorial y participativo. Este plan, construido con más de 100 mil aportes ciudadanos, busca fortalecer la diversidad cultural, la acción climática, la igualdad de género y la inclusión de economías alternativas.</p> <p>No obstante, el sector enfrenta dificultades estructurales. En 2025, el presupuesto destinado a cultura se redujo en un 17% respecto al año anterior, lo que ha generado preocupación entre los gestores culturales sobre la viabilidad de los programas existentes. Además, aunque iniciativas como Artes para la Paz han beneficiado a miles de artistas y comunidades, su sostenibilidad depende de una mayor estabilidad institucional y de una reforma profunda a la Ley General de Cultura.</p> <p>En este contexto, se hace urgente consolidar una gobernanza cultural robusta, que garantice la participación efectiva de los territorios, la continuidad de las políticas públicas y la articulación intersectorial. Solo así será posible aprovechar el potencial transformador de las industrias culturales y creativas en Colombia, en sus dimensiones económica, social y simbólica.</p>	3
	3	Políticas gubernamentales	<p>La Política Pública de Economía Cultural y Creativa 2019–2038, formulada por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y adoptada mediante el Documento CONPES Distrital 02 de 2019, reconoce el potencial estratégico del sector cultural como motor de desarrollo económico, social y simbólico. Esta política identifica oportunidades clave en la diversidad cultural del país, el crecimiento de audiencias potenciales, el talento creativo de los ciudadanos y el valor simbólico de los bienes y servicios culturales, elementos que configuran una base sólida para el fortalecimiento de las industrias culturales y creativas (SCRD, 2019).</p> <p>Sin embargo, también se evidencian amenazas estructurales que limitan su consolidación. Entre ellas se destacan las dificultades de acceso a mecanismos de financiamiento, la discontinuidad de programas institucionales, la ausencia de políticas públicas robustas para dinamizar la economía del sector, la débil articulación interinstitucional, la informalidad laboral y la escasa formación en gestión empresarial por parte de los agentes culturales (Batista &amp; Arias, 2022).</p> <p>A pesar de los avances, como el crecimiento del sector que en 2024 representó el 12,13% del valor total de la economía nacional y generó más de 245.000 empleos (La Nota Económica, 2025), persisten desafíos en términos de sostenibilidad, inclusión y formalización. El DANE ha señalado que más del 50% de la economía cultural y creativa se concentra en Bogotá, lo que evidencia una alta centralización territorial y la necesidad de políticas diferenciadas para otras regiones del país (DANE, 2025).</p> <p>Desde una perspectiva teórica, autores como Buitrago y Duque (2013) han planteado que la economía creativa —o economía naranja— debe ser entendida como una oportunidad infinita para el desarrollo, siempre que se garantice un entorno institucional estable, acceso equitativo a recursos y una visión estratégica que integre cultura, innovación y emprendimiento. En este sentido, la política pública debe evolucionar hacia modelos de gobernanza participativa, con enfoque territorial y mecanismos de evaluación que permitan medir su impacto real en el ecosistema creativo colombiano.</p>	3
	4	Conflictos internos y externos	<p>La persistencia del conflicto armado interno en Colombia continúa afectando gravemente el ejercicio de los derechos culturales en múltiples territorios. La presencia de grupos armados no estatales —como el ELN, las disidencias de las FARC y el Clan del Golfo— ha generado dinámicas de violencia territorial que obstaculizan la articulación de los agentes culturales, restringen la movilidad de las comunidades y limitan el desarrollo de actividades culturales y creativas (Human Rights Watch, 2025).</p> <p>Durante el primer semestre de 2025, más de 71.000 personas fueron sometidas a confinamiento forzado, especialmente en los departamentos de Chocó, Cauca y Nariño, lo que impidió el acceso a servicios básicos, incluyendo la educación y la cultura (OCHA, 2025). Estas restricciones han tenido un impacto directo en el mercado cultural, dificultando la circulación de bienes y servicios culturales, la realización de eventos artísticos y la sostenibilidad de proyectos comunitarios.</p> <p>Desde una perspectiva teórica, García Canclini (2015) ha señalado que la cultura no solo es un espacio de expresión simbólica, sino también un componente esencial de la ciudadanía. Cuando el conflicto armado interfiere en el acceso a prácticas culturales, se vulnera el derecho a la participación, la identidad y la memoria colectiva. Además, Yúdice (2002) advierte que la instrumentalización de la cultura en contextos de violencia puede desarticular los procesos organizativos de base, debilitando el tejido social.</p> <p>A pesar de los esfuerzos institucionales, como el Programa Nacional de Concertación Cultural que en 2025 financió más de 3.000 proyectos en 662 municipios (Ministerio de las Culturas, 2025), las zonas más afectadas por el conflicto siguen enfrentando barreras estructurales para acceder a recursos, consolidar mercados culturales locales y garantizar la protección de sus expresiones artísticas.</p> <p>En este contexto, se hace urgente fortalecer la articulación interinstitucional, garantizar condiciones de seguridad para los agentes culturales en los territorios y promover políticas públicas que reconozcan el papel de la cultura como herramienta de construcción de paz y resiliencia comunitaria.</p>	2,5
	5	Relaciones internacionales	<p>Los bajos niveles de asociatividad en el sector cultural colombiano constituyen una limitante estructural para el fortalecimiento del ecosistema creativo. Esta fragmentación impide la consolidación de redes colaborativas entre agentes, organizaciones y comunidades culturales, lo que a su vez restringe el intercambio de saberes, recursos y oportunidades. Según García Canclini (2015), la asociatividad es un componente esencial de la gobernanza cultural, ya que permite construir vínculos de confianza, generar sinergias y promover la sostenibilidad de los procesos culturales.</p> <p>En 2025, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá lanzó la estrategia Proyectos en Red, con una inversión de \$1.250 millones, orientada a fomentar el trabajo colectivo y superar la lógica competitiva tradicional del fomento cultural. Esta iniciativa busca fortalecer la articulación entre agentes culturales mediante modelos horizontales de colaboración, participación y corresponsabilidad.</p> <p>Por otro lado, el desconocimiento y la baja apropiación de los instrumentos de cooperación internacional continúan siendo una barrera significativa. A pesar de que entidades como la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia) y la Consejería de Relaciones Internacionales de Bogotá promueven convocatorias internacionales en arte, patrimonio y medios, muchos actores culturales no acceden a estos recursos por falta de información, capacidades técnicas o redes de apoyo.</p> <p>Desde una perspectiva teórica, Yúdice (2002) plantea que la cultura en la era global requiere de estrategias transnacionales que permitan la circulación de bienes simbólicos y el fortalecimiento de capacidades locales. En este sentido, la cooperación internacional no solo representa una fuente de financiación, sino también una oportunidad para posicionar las expresiones culturales colombianas en escenarios globales. La superación de estas limitaciones exige políticas públicas que promuevan la asociatividad como principio organizativo, fortalezcan las capacidades de gestión internacional de los agentes culturales y generen entornos propicios para la cooperación multilateral en el campo cultural.</p>	3

Económicas	1	Tendencias del PIB	<p>El sector de las industrias culturales y creativas ha consolidado su papel como motor económico en Bogotá y a nivel nacional, evidenciando una creciente contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al valor agregado urbano. Según el análisis de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), en el cuarto trimestre de 2024, las actividades culturales representaron el 4,8 % del PIB de Bogotá, con una participación destacada de las Industrias Culturales y Creativas (17,5 %) y del área de Artes y Patrimonio (11,1 %) dentro del valor agregado del sector.</p> <p>Este desempeño se enmarca en una tendencia nacional positiva. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación registraron un crecimiento del 15,5 % en el primer trimestre de 2025, contribuyendo significativamente al dinamismo económico del país. En términos agregados, estas actividades representaron aproximadamente el 3,7 % del PIB nacional en 2024, consolidándose como uno de los sectores con mayor expansión.</p> <p>Desde una perspectiva teórica, la economía creativa se define como el conjunto de actividades que utilizan el capital intelectual y cultural como insumo principal, generando valor económico, simbólico y social (Throsby, 2001). En el caso colombiano, la consolidación de las cuentas satélite de cultura ha permitido visibilizar el impacto de estos sectores en términos de empleo, innovación y cohesión social, especialmente en contextos urbanos como Bogotá, donde la densidad institucional y la infraestructura cultural favorecen la circulación de bienes y servicios creativos.</p> <p>No obstante, persisten desafíos estructurales relacionados con la informalidad, la concentración geográfica de la oferta cultural y la limitada articulación intersectorial. Superar estas barreras requiere políticas públicas que reconozcan la cultura como eje transversal del desarrollo, integrando dimensiones económicas, sociales y territoriales en la planificación urbana y nacional.</p>	3,5
	2	Presupuesto en cultura	<p>El sector de las industrias culturales y creativas ha consolidado su papel como motor económico en Bogotá y a nivel nacional, evidenciando una creciente contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y al valor agregado urbano. Según el análisis de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), en el cuarto trimestre de 2024, las actividades culturales representaron el 4,8 % del PIB de Bogotá, con una participación destacada de las Industrias Culturales y Creativas (17,5 %) y del área de Artes y Patrimonio (11,1 %) dentro del valor agregado del sector.</p> <p>Este desempeño se enmarca en una tendencia nacional positiva. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación registraron un crecimiento del 15,5 % en el primer trimestre de 2025, contribuyendo significativamente al dinamismo económico del país. En términos agregados, estas actividades representaron aproximadamente el 3,7 % del PIB nacional en 2024, consolidándose como uno de los sectores con mayor expansión.</p> <p>Desde una perspectiva teórica, la economía creativa se define como el conjunto de actividades que utilizan el capital intelectual y cultural como insumo principal, generando valor económico, simbólico y social (Throsby, 2001). En el caso colombiano, la consolidación de las cuentas satélite de cultura ha permitido visibilizar el impacto de estos sectores en términos de empleo, innovación y cohesión social, especialmente en contextos urbanos como Bogotá, donde la densidad institucional y la infraestructura cultural favorecen la circulación de bienes y servicios creativos.</p> <p>No obstante, persisten desafíos estructurales relacionados con la informalidad, la concentración geográfica de la oferta cultural y la limitada articulación intersectorial. Superar estas barreras requiere políticas públicas que reconozcan la cultura como eje transversal del desarrollo, integrando dimensiones económicas, sociales y territoriales en la planificación urbana y nacional.</p>	4,5
	3	Condiciones laborales	<p>Las condiciones laborales en el sector cultural colombiano continúan siendo marcadamente precarias e inequitativas frente a otros sectores económicos. La informalidad, la discontinuidad contractual y la escasa protección social configuran un escenario de vulnerabilidad estructural para artistas, gestores y trabajadores culturales. Según el Registro Único Nacional de Agentes Culturales – Soy Cultura, el 75 % de los agentes culturales declara recibir ingresos derivados de su quehacer artístico, aunque enfrenta dificultades significativas para acceder a seguridad social y pensión (Ministerio de Cultura, 2024).</p> <p>Este fenómeno se explica, en parte, por la predominancia de contratos por prestación de servicios, vinculaciones temporales y ausencia de garantías laborales mínimas. De acuerdo con el Décimo Reporte del Sector Cultural, Creativo y de Saberes del DANE (2023), el 33,7 % de las personas ocupadas en la economía creativa pertenece al sector de artes y patrimonio, mientras que el 15,4 % se vincula a las industrias culturales y creativas. A pesar del crecimiento del sector—que en 2023 representó \$40,6 billones de valor agregado, equivalente al 2,87 % del PIB nacional—la calidad del empleo no ha evolucionado al mismo ritmo (DANE, 2023; La República, 2024).</p> <p>Desde una perspectiva teórica, el trabajo cultural debe ser reconocido como una forma de empleo digno, en línea con los principios de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005), que promueve condiciones equitativas para los trabajadores culturales. En respuesta a esta deuda histórica, el Gobierno colombiano, junto con la OIT, lanzó en 2025 la Ruta de Formalización Laboral para el sector cultural, que contempla contratos laborales con garantías, acceso a pensión mediante el Fondo de Solidaridad Pensional, y la reglamentación del Registro Nacional de Actores (Ministerio de Cultura &amp; OIT, 2025).</p>	5
	4	Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de las organizaciones culturales y las oportunidades de negocio en el marco de la economía creativa colombiana enfrentan múltiples desafíos estructurales. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el 39,5 % de los micronegocios en el país se fundaron con el propósito de ejercer una profesión u oficio, mientras que el 28,6 % surgió a partir de la identificación de una oportunidad en el mercado, y el 16 % se estableció como fuente principal de ingresos. No obstante, la mayoría de los trabajadores vinculados a estos emprendimientos apenas logra cubrir sus gastos mínimos, lo que evidencia una precariedad persistente en el sector (DANE, 2025).</p> <p>En el ámbito de la economía cultural y creativa, esta situación se agrava por el desconocimiento generalizado de los mecanismos institucionales para la creación, formalización y sostenibilidad de emprendimientos culturales. A pesar de los esfuerzos normativos como la Ley 1834 de 2017 (Ley de Economía Naranja) y su actualización mediante la Ley 2319 de 2023, los apoyos financieros y técnicos disponibles continúan siendo insuficientes y de difícil acceso para la mayoría de los actores del sector (Ministerio de Cultura &amp; DANE, 2025). Además, los bajos niveles de asociatividad y la ausencia de esquemas de gobernanza participativa y equitativa limitan la capacidad de resiliencia y escalabilidad de las iniciativas culturales, afectando directamente su sostenibilidad en el tiempo (Ministerio de Cultura, 2024).</p> <p>A nivel local, la ciudad de Bogotá presenta una dinámica laboral particularmente compleja en el sector de las Artes y el Patrimonio. Durante el último año, se ha observado un incremento en los niveles de informalidad laboral, especialmente en temporadas de alta demanda como las festividades de fin de año. De acuerdo con el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, la tasa de informalidad en la capital pasó de 32,7 % en 2023 a 34,5 % en 2024, siendo las actividades artísticas una de las principales contribuyentes a este aumento (Torres et al., 2025).</p> <p>Esta tendencia se ve reforzada por la disminución de los subsidios estatales y la alta participación de mujeres en ocupaciones informales, lo que evidencia una vulnerabilidad estructural en el tejido laboral del sector cultural (DANE, 2025).</p> <p>En este contexto, resulta urgente fortalecer las políticas públicas orientadas al fomento de la economía creativa, con énfasis en la formalización laboral, el acceso a financiamiento, la articulación interinstitucional y la promoción de modelos asociativos que reconozcan la diversidad y especificidad de los actores culturales. La consolidación de una gobernanza cultural inclusiva y territorialmente sensible es clave para garantizar la sostenibilidad del sector y su contribución efectiva al desarrollo económico y social del país.</p>	5
	1	Hábitos de consumo cultural	<p>El análisis de los hábitos de consumo en tiendas de museo en Colombia revela una brecha significativa en la disponibilidad de datos sistemáticos, lo que limita la formulación de estrategias basadas en evidencia para fortalecer estos espacios como canales de sostenibilidad cultural y económica. Aunque no existen estudios nacionales específicos sobre el comportamiento del consumidor en tiendas museales, es posible identificar tendencias relevantes a partir de informes sobre consumo cultural y dinámicas de mercado en el país.</p> <p>Según la Encuesta de Consumo Cultural del DANE (2020), la participación en actividades culturales presenciales es baja: solo el 9,4 % de los colombianos visita museos, lo que restringe el potencial de las tiendas asociadas a estos espacios como puntos de venta cultural. Esta baja afluencia se ve influida por factores como el desinterés, el desconocimiento de la oferta y la falta de tiempo, lo que sugiere la necesidad de estrategias de formación de públicos y fortalecimiento de la experiencia museográfica.</p> <p>En cuanto al comportamiento de compra, estudios recientes sobre consumo en Colombia indican una preferencia creciente por experiencias de compra con valor agregado. El informe de NielsenIQ (2025) señala que el 67 % de los colombianos está dispuesto a pagar más por productos que ofrezcan exclusividad, personalización o conexión simbólica con su identidad cultural. Esta tendencia representa una oportunidad estratégica para las tiendas de museo, que pueden posicionarse como espacios de consumo cultural diferenciado mediante la oferta de productos artesanales, sostenibles y vinculados al relato curatorial.</p> <p>Asimismo, el informe de Kantar Worldpanel (2024) destaca el crecimiento de la conciencia ambiental entre los consumidores colombianos, lo que ha impulsado la demanda por prácticas responsables y productos eco-amigables. En este sentido, las tiendas de museo pueden fortalecer su propuesta de valor mediante alianzas con diseñadores locales, comunidades artesanas y productores sostenibles, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las recomendaciones de la UNESCO sobre diversidad cultural (UNESCO, 2005).</p> <p>La ausencia de datos específicos sobre consumo en tiendas de museo en Colombia subraya la necesidad de desarrollar instrumentos de medición adaptados al sector. Indicadores como el ticket promedio, la frecuencia de compra, la percepción de valor simbólico y la preferencia por productos locales podrían integrarse en encuestas de satisfacción y matrices de evaluación, contribuyendo a la profesionalización de la gestión museal y al fortalecimiento de su sostenibilidad económica.</p>	5

	<p>2 Participación</p>	<p>La participación efectiva de los agentes culturales y las organizaciones del sector continúa siendo limitada en Colombia, lo que repercute negativamente en la calidad de la gobernanza cultural y en la formulación de políticas públicas pertinentes. A pesar de los avances normativos recientes, como lo que plantea el Proyecto de Ley de Reequilibrio e Inclusión en el Sector de las Culturas, las Artes y los Saberes (Ministerio de las Culturas, 2025), persiste una débil articulación entre los actores del ecosistema cultural, caracterizada por la escasa representación en espacios de decisión, la baja incidencia en procesos de formulación de políticas y la limitada capacidad de interlocución con las entidades estatales.</p> <p>Esta situación se ve agravada por la ausencia de mecanismos sistemáticos de levantamiento de información y diagnóstico sectorial. La falta de datos actualizados y desagregados impide la construcción de planes estratégicos sólidos en las organizaciones culturales, dificultando su sostenibilidad, proyección territorial y capacidad de respuesta frente a los desafíos contemporáneos. Aunque iniciativas como el Programa Nacional de Concertación Cultural han ampliado el acceso a recursos en municipios de categorías 5 y 6, beneficiando más de 3.000 proyectos en 2025 (Ministerio de las Culturas, 2025), estos esfuerzos no han sido suficientes para consolidar una cultura de planeación estratégica en el sector. La gobernanza cultural requiere, por tanto, una transformación estructural que promueva el diálogo abierto, el consenso intersectorial y la participación activa de los agentes culturales en todos los niveles de decisión. Esto implica fortalecer en los espacios de gobernanza, los sistemas de información cultural, implementar metodologías participativas de diagnóstico y planificación, y garantizar la representatividad de los diversos actores del sector como son los artistas, gestores, comunidades étnicas y organizaciones.</p>	4,2
<p><b>Sociales (Socioculturales)</b></p>	<p>3 Propiedad intelectual</p>	<p>En el contexto colombiano, persiste un desconocimiento generalizado sobre los procedimientos adecuados para el registro de creaciones y la protección de los derechos de autor, especialmente entre los agentes culturales y los productores de bienes artesanales. A pesar de que el registro de obras ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor es gratuito y accesible mediante plataformas virtuales como <a href="http://registroindependencia.gov.co">registroindependencia.gov.co</a>, muchos creadores continúan sin formalizar sus derechos, lo que los expone a riesgos de apropiación indebida y limita su acceso a mecanismos de protección legal y comercialización internacional.</p> <p>Este vacío en la formalización contrasta con el creciente interés que despiertan los bienes y servicios culturales de carácter artesanal, particularmente aquellos que se caracterizan por su unicidad o serialidad limitada. Piezas elaboradas a mano, con técnicas tradicionales y saberes patrimoniales, han ganado relevancia en mercados especializados, atrayendo la atención de coleccionistas, curadores y simpatizantes de los oficios artísticos. Eventos como INSPIRAL 2025 en Bogotá, que reunió a más de 100 artesanos en la Plaza de Bolívar para exhibir piezas únicas elaboradas manualmente, evidencian el valor simbólico y económico de estas creaciones en el tejido cultural urbano (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2025).</p> <p>Asimismo, iniciativas como la Convocatoria Territorial 2025 "Artesanías, Territorio y Paz Total", liderada por Artesanías de Colombia, han fortalecido el sector artesanal mediante procesos de codiseño, innovación y gestión social integral. Con más de 32.000 artesanos beneficiados en todo el país, esta estrategia ha contribuido a visibilizar el potencial de los bienes culturales como activos patrimoniales y motores de desarrollo local (Artesanías de Colombia, 2025).</p> <p>No obstante, para consolidar este avance, es imprescindible articular políticas de formación en propiedad intelectual, promover el registro sistemático de obras y fortalecer las capacidades jurídicas y comerciales de los creadores. La valorización de los bienes culturales debe ir acompañada de una institucionalidad que garantice su protección, circulación y sostenibilidad.</p>	4
	<p>4 Turismo cultural</p>	<p>Durante el primer semestre de 2025, Bogotá consolidó su posición como principal destino urbano de Colombia, al recibir un total de 918.988 visitantes internacionales, lo que representa un incremento del 6,7 % en comparación con el mismo periodo del año anterior (Instituto Distrital de Turismo [IDT], 2025). Este crecimiento se traduce en una participación del 38,5 % sobre el total de extranjeros que ingresaron al país, así como en el liderazgo en reservas aéreas internacionales, con un 55,4 % del total proyectado entre mayo y octubre de 2025.</p> <p>El principal motivo de viaje continúa siendo el turismo de placer, que representa el 72,9 % de las reservas hacia la capital, seguido por visitas familiares (12,6 %), negocios (7,4 %) y viajes grupales (7,1 %). Los países de origen más representativos son Estados Unidos (23,4 %), España (11,6 %) y Brasil (6,3 %), lo que evidencia una consolidación de Bogotá como destino atractivo para mercados emisores estratégicos.</p> <p>Este dinamismo turístico ha tenido un impacto significativo en la economía local. Entre marzo y mayo de 2025, el sector generó en promedio 112.130 empleos mensuales, equivalentes al 2,6 % del total de ocupados en la ciudad, con especial incidencia en los sectores de hotelería, transporte, comercio y servicios culturales. La ocupación hotelera alcanzó el 58,7 % en mayo, superando en 11 puntos porcentuales el promedio nacional, lo que refleja una alta demanda de alojamientos temporales y una activación sostenida del consumo turístico.</p> <p>En términos de distribución territorial, las localidades de La Candelaria y Santa Fe se mantienen como epicentros turísticos de la ciudad. Estas zonas concentran la mayor parte de los museos distritales, así como una amplia oferta gastronómica, arquitectura patrimonial y construcciones religiosas de alto valor histórico. La articulación entre patrimonio, cultura y turismo en estos sectores ha permitido posicionar a Bogotá como un destino que combina experiencias auténticas con infraestructura especializada, fortaleciendo su competitividad en el ámbito latinoamericano (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2025; Bogotá.gov.co, 2025).</p>	5
	<p>5 Comportamiento del consumidor</p>	<p>El crecimiento exponencial del uso de teléfonos inteligentes y plataformas digitales ha transformado profundamente los patrones de consumo cultural en Colombia. En el contexto museal y artístico, los visitantes registran y comparten sus experiencias en tiempo real mediante redes sociales como Instagram, TikTok y X, lo que ha generado una cultura de la inmediatez y la visibilización del consumo cultural (MinCultura, 2024). Esta práctica no solo refuerza el vínculo emocional con el espacio visitado, sino que también incentiva la adquisición de objetos conmemorativos, como publicaciones, productos derivados o piezas de diseño inspiradas en las obras exhibidas.</p> <p>Particularmente en el ámbito del arte contemporáneo, se observa una creciente demanda por contenidos interpretativos accesibles, que permitan a los públicos comprender las propuestas estéticas y conceptuales de los artistas. Esta necesidad se traduce en la valorización de catálogos, merchandising curado y narrativas editoriales que median entre la obra y el espectador, facilitando una experiencia cultural más profunda y personalizada (IDARTES, 2025; ICOM Colombia, 2023).</p>	5
<p><b>Tecnológicas</b></p>	<p>1 Tendencias y cambios tecnológicos</p>	<p>El crecimiento exponencial del uso de teléfonos inteligentes y plataformas digitales ha transformado profundamente los patrones de consumo cultural en Colombia. En el contexto museal y artístico, los visitantes registran y comparten sus experiencias en tiempo real mediante redes sociales como Instagram, TikTok y X, lo que ha generado una cultura de la inmediatez y la visibilización del consumo cultural (MinCultura, 2024). Esta práctica no solo refuerza el vínculo emocional con el espacio visitado, sino que también incentiva la adquisición de objetos conmemorativos, como publicaciones, productos derivados o piezas de diseño inspiradas en las obras exhibidas.</p> <p>Particularmente en el ámbito del arte contemporáneo, se observa una creciente demanda por contenidos interpretativos accesibles, que permitan a los públicos comprender las propuestas estéticas y conceptuales de los artistas. Esta necesidad se traduce en la valorización de catálogos, merchandising curado y narrativas editoriales que median entre la obra y el espectador, facilitando una experiencia cultural más profunda y personalizada (IDARTES, 2025; ICOM Colombia, 2023).</p>	5
	<p>Comercio electrónico</p>	<p>El comercio electrónico se ha consolidado como una tendencia global en expansión, y Colombia no ha sido ajena a este fenómeno. Entre 2023 y 2024, el país registró un crecimiento del 26,7 % en ventas digitales, evidenciando una transformación estructural en los hábitos de consumo. Las categorías con mayor participación fueron los artículos electrónicos (23,8 %), el entretenimiento (12,7 %) y otros productos de retail (12,5 %). No obstante, se destaca el crecimiento exponencial en segmentos tradicionalmente menos dinámicos, como libros y papelería (340,48 %), hogar (118,26 %) y moda y belleza (109,05 %), lo que sugiere una diversificación del consumo digital hacia productos con valor simbólico, estético y experiencial (CCCE, 2025).</p> <p>Este comportamiento se vincula estrechamente con las motivaciones de compra más frecuentes entre los consumidores colombianos, quienes priorizan beneficios como envíos gratuitos, promociones, reseñas de otros usuarios y procesos de pago ágiles. En este contexto, la experiencia de usuario (UX) adquiere un papel central en la efectividad de las transacciones, donde elementos como la visualización clara de características del producto, imágenes optimizadas de alta calidad y tiempos de carga eficientes son determinantes. Asimismo, factores logísticos como los tiempos de entrega y la variabilidad de precios según la ciudad inciden directamente en la decisión de compra (PCM Agencia, 2025).</p> <p>Desde una perspectiva estratégica, el conocimiento y apropiación de canales digitales permite a las organizaciones culturales y creativas desarrollar plataformas propias de comercialización, reduciendo costos de intermediación y accediendo a datos analíticos sobre el comportamiento del consumidor. En paralelo, el uso de herramientas digitales y de inteligencia artificial ha facilitado la automatización de procesos de marketing, atención al cliente y segmentación de audiencias, fortaleciendo la competitividad en entornos virtuales (PCM Agencia, 2025).</p> <p>El comercio digital genera un impacto en las emisiones de CO2 en la logística de envíos, el embalaje y el incremento en el consumo energético, lo cual plantea retos ambientales para la distribución de bienes y servicios culturales. Sin embargo, el crecimiento sostenido en esta categoría se expande por la disponibilidad de plataformas digitales, la evolución en las preferencias de consumo y la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, que enriquecen la interacción con los objetos culturales (Calviño, 2025).</p> <p>En el ámbito específico de la comercialización de objetos de arte y diseño, en tiendas de museo la estrategia del comercio online mejora la dependencia a la visita del cliente presencial, diversifica la oferta y ayuda a la visibilidad a nivel internacional. La adopción de plataformas como Shopify por parte de la Tienda MAMBO representa una decisión acertada, al ofrecer una interfaz intuitiva y un sistema de pago accesible. Este tipo de comercio se distingue por una curaduría especializada, una segmentación precisa del público objetivo y una experiencia de usuario coherente con los valores estéticos y culturales del producto.</p>	5

	2	Política gubernamental e inversión	<p>En el ámbito distrital, la Dirección de Economía, Estudios y Política de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), adscrita a la Subsecretaría de Gobernanza, cumple una función estratégica en el análisis y orientación de la economía cultural y creativa de Bogotá. Esta dependencia produce estudios sectoriales, diseña lineamientos para la toma de decisiones y lidera programas que fortalecen el ecosistema emprendedor cultural.</p> <p>Entre sus iniciativas más destacadas se encuentra Aldea Bogotá Cultural y Creativa, desarrollada en alianza con INNpulsa Colombia, que ha capacitado a más de mil emprendimientos en áreas como innovación, sostenibilidad y aceleración de modelos de negocio. En sus ediciones más recientes (2023–2025), este programa ha movilizó recursos por más de \$4.000 millones de pesos colombianos, con impactos significativos en el crecimiento de ventas y generación de empleo en el sector.</p> <p>Por otro lado, el programa Es Cultura Local, actualmente denominado Más Cultura Local, ha consolidado su papel como herramienta de transformación territorial. En el bienio 2024–2025, esta iniciativa ha invertido aproximadamente \$52.000 millones de pesos, distribuidos en estímulos, incentivos y reconocimientos para más de 1.000 agentes culturales en las 20 localidades de Bogotá. Su enfoque combina formación, circulación, redes colaborativas y sostenibilidad, alineándose con la Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa (2019–2038).</p> <p>A nivel nacional, la Dirección de Estrategia, Desarrollo y Emprendimiento del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes ha promovido programas orientados al fortalecimiento de las economías culturales, populares y comunitarias. Aunque no se dispone de una cifra consolidada pública para el periodo 2023–2025, se han ejecutado proyectos como Somos, economías para la vida, Andares de Paz y Mujeres Tejedoras de Vida, con inversión en territorios rurales y urbanos que priorizan la equidad, la asociatividad y la sostenibilidad cultural.</p> <p>Ambas instancias, en sus respectivos niveles de acción, contribuyen a la consolidación de un marco institucional que reconoce la cultura como motor de desarrollo, promueve la profesionalización del sector y fortalece la sostenibilidad de las industrias culturales y creativas en Colombia.</p>	3
E n v i r o n m e n t a l  ( A m b i e n t a l e s )	1	Cambio climático	<p>En Colombia, aún no se ha estimado con precisión el impacto ambiental derivado de las actividades económicas del sector cultural. No obstante, diversos diagnósticos institucionales reconocen la estrecha relación entre las prácticas culturales y la biodiversidad del territorio nacional. Esta conexión se torna especialmente relevante en un país que alberga cerca del 10 % de la biodiversidad mundial, con ecosistemas estratégicos que sustentan no solo la vida natural, sino también los saberes, expresiones y formas de organización comunitaria que configuran su diversidad cultural.</p> <p>El Plan Nacional de Cultura 2024–2038, formulado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, plantea un enfoque biocultural que reconoce la cultura como fuerza transformadora en la protección de la vida, el territorio y la paz. En este marco, se define la biodiversidad cultural como el espacio de integración entre la naturaleza y los seres, donde las prácticas culturales se articulan con el cuidado ambiental, la regeneración de ecosistemas y la sostenibilidad territorial.</p> <p>Este enfoque implica una reconfiguración de las industrias culturales y creativas, que deben incorporar criterios de sostenibilidad ambiental en sus procesos de producción, circulación y consumo. Las comunidades y organizaciones culturales, especialmente aquellas situadas en territorios rurales y bioculturales, desempeñan un papel clave en la implementación de prácticas responsables que respeten los ciclos naturales, promuevan el uso eficiente de recursos y contribuyan a la mitigación del cambio climático.</p> <p>La articulación entre cultura y medio ambiente se proyecta como un eje estratégico para el desarrollo sostenible en Colombia, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las convenciones internacionales suscritas por el país. Sin embargo, se requiere avanzar en la construcción de indicadores específicos que permitan medir el impacto ambiental del sector cultural, así como en la formulación de políticas públicas intersectoriales que integren cultura, biodiversidad y sostenibilidad.</p>	2
	2	Uso del espacio público	<p>La localidad de Santa Fe es una zona donde convergen las poblaciones vulnerables y los vendedores informales, gracias a sus amplias zonas de espacio público en donde se ubican los corredores culturales, plazas, parques e instituciones culturales, entre otros. Es el territorio con mayor disponibilidad de espacio público efectivo por habitante (30,8 m<sup>2</sup>/hab), según el Observatorio de Espacio Público (DADEP, 2023), pero también uno de los epicentros de la habitabilidad en calle. Esta dualidad revela tensiones estructurales entre planificación urbana, inclusión social y gobernanza territorial.</p> <p>El espacio público en Santa Fe se presta para ser un escenario de expresión artística, actividad cultural y también un refugio informal para poblaciones vulnerables. La Secretaría Distrital de Integración Social y el Observatorio Ambiental (Secretaría de Ambiente, 2025), reportan una alta concentración de habitantes de calle en esta localidad, la cual no solo responde a la centralidad geográfica, sino también a la accesibilidad de servicios sociales, la presencia de organizaciones comunitarias y la relativa tolerancia institucional hacia el uso informal del espacio.</p> <p>La ocupación intensiva del espacio público por ventas informales y dinámicas de subsistencia ha generado una ocupación constante sobre los pasos de los corredores culturales y en los ingresos a equipamientos artístico-culturales de la zona. Según los protocolos del Instituto para la Economía Social (IPES, 2025), las ventas informales se han expandido en áreas estratégicas como el Parque de los Periodistas, la Avenida Jiménez y los alrededores de la Cinemateca Distrital, afectando la movilidad peatonal, la percepción de seguridad y la experiencia cultural de los usuarios.</p> <p>Esta situación frena el acceso efectivo a bienes y servicios culturales, especialmente para públicos diversos como niños, adultos mayores y turistas, quienes enfrentan barreras físicas y simbólicas para acceder a la oferta cultural. Además, la informalidad sin regulación puede llegar a invisibilizar las iniciativas de inclusión artística dirigidas a poblaciones vulnerables, al fragmentar el entorno urbano y dificultar la articulación interinstitucional.</p> <p>Desde una perspectiva de política pública, el uso del espacio público por parte de habitantes de calle y vendedores informales plantea desafíos en términos de sostenibilidad urbana, seguridad, derechos humanos y acceso cultural. Las estrategias recientes de sensibilización ambiental y recorridos ecosistémicos con esta población evidencian un giro hacia enfoques más integradores, donde el espacio público no se concibe únicamente como infraestructura física, sino como plataforma de inclusión, dignificación y participación cultural (Secretaría de Ambiente, 2025).</p> <p>En este contexto, la localidad de Santa Fe se convierte en un lugar para repensar el uso espacio público como bien común, donde la presencia de poblaciones vulnerables no se reduce a una externalidad negativa, sino que se reconoce como parte del tejido social que exige respuestas intersectoriales, sensibles y sostenibles.</p>	4
	3	Incorporación sistemas de gestión ambiental	<p>En el contexto de las organizaciones culturales, la norma NTC-ISO 14001:2015 se presenta como una herramienta viable para implementar sistemas de gestión ambiental en el sector cultural. Esta norma, ya adoptada por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, permite establecer políticas, procedimientos e indicadores para reducir impactos negativos, optimizar recursos y promover una cultura organizacional orientada al cuidado del entorno. Su aplicación puede adaptarse a museos, festivales, tiendas culturales, editoriales y espacios creativos, integrando criterios como eficiencia energética, gestión de residuos, movilidad sostenible y compras responsables.</p> <p>La articulación entre cultura y medio ambiente también ha sido reconocida en el Plan Nacional de Cultura 2024–2038, que propone un enfoque biocultural para el desarrollo territorial. Este enfoque destaca la biodiversidad cultural como espacio de integración entre naturaleza y prácticas sociales, y promueve la incorporación de saberes ancestrales y comunitarios en las estrategias de sostenibilidad.</p> <p>A pesar de estos avances, persiste la necesidad de construir indicadores específicos que permitan medir el impacto ambiental del sector cultural, así como de fortalecer la formación técnica de los agentes culturales en gestión ambiental. La inclusión de criterios ecológicos en convocatorias, estímulos y políticas sectoriales será clave para consolidar una transición verde en las industrias culturales y creativas colombianas.</p>	2,5
	4	Niveles de contaminación	<p>El más reciente inventario de emisiones atmosféricas elaborado por la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA), correspondiente al periodo 2022 y actualizado en 2024, ofrece una caracterización detallada de las fuentes de contaminación del aire en Bogotá, diferenciadas por tipo de emisión: combustión, evaporación, manipulación y resuspensión de materiales particulados. Este ejercicio técnico, enmarcado en la implementación de la Política Pública de Acción Climática del Distrito, permite identificar los sectores productivos que inciden en la calidad del aire urbano y establecer estrategias de mitigación diferenciadas por territorio y actividad económica.</p> <p>Dentro de las fuentes fijas registradas, se incluyen las industrias culturales y creativas, particularmente aquellas ubicadas en las localidades de Santa Fe y La Candelaria, zonas con alta concentración de equipamientos culturales, patrimonio arquitectónico y actividad turística. Según el inventario, La Candelaria representa el 0,4 % del total de fuentes fijas y el mismo porcentaje en número de establecimientos culturales registrados. Por su parte, Santa Fe concentra el 1,2 % de los establecimientos y entre el 0,9 % y el 1,4 % de las fuentes fijas, dependiendo del tipo de emisión considerada (Secretaría Distrital de Ambiente, 2024).</p> <p>Aunque estas cifras reflejan una participación marginal en el total de emisiones distritales, su relevancia radica en la necesidad de incorporar criterios ambientales en la gestión de espacios culturales, especialmente en zonas de alta sensibilidad patrimonial y urbanística. La transición hacia prácticas sostenibles en museos, teatros, galerías y centros culturales puede contribuir a la mejora de la calidad del aire, la eficiencia energética y la reducción de la huella ecológica del sector.</p> <p>Este enfoque se alinea con los compromisos internacionales asumidos por Colombia en el marco del Acuerdo de París y con los lineamientos del Protocolo Global de Inventarios de Gases de Efecto Invernadero a escala comunitaria (GHG-GPC), que promueven la integración de la cultura en las estrategias de acción climática urbana.</p>	3,5

**Legales**

	<p>1 Legislación de la industria</p>	<p>-El Plan Nacional de Cultura 2024–2038 fue creado bajo principios y enfoques que incluyen la protección de la biodiversidad, la equidad de género, la búsqueda de la paz y la cultura como herramienta para el bienestar de las comunidades y los territorios. Los diagnósticos realizados y las estrategias planteadas en el documento se dividen en tres campos de acción: diversidad y diálogo intercultural, memoria y creación, y gobernanza y sostenibilidad cultural (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2024).</p> <p>-La Política de Turismo Cultural en Colombia plantea convertir el turismo cultural en un motor de desarrollo sostenible, inclusivo y competitivo, a partir del diagnóstico realizado en el año 2021. Su propósito es fomentar la conservación del patrimonio, reforzar la identidad cultural nacional y promover la participación activa de las comunidades, articulando esfuerzos entre diversos sectores (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2021).</p> <p>-La Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa 2019–2038 fue formulada con base en la identificación de necesidades y oportunidades para artistas, organizaciones y empresas del sector cultural y creativo. Fue aprobada mediante el Documento CONPES D.C. N.º 2 (Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2019; Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019).</p> <p>-Por su parte, la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997) establece normas para la protección del patrimonio cultural, la promoción de la creación artística y la conformación del Ministerio de Cultura, tomando como base los artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política de Colombia (Congreso de la República, 1997).</p>	<p>3,5</p>
	<p>2 Normas internacionales</p>	<p>- El marco legal establecido en la Política de Turismo Cultural reconoce el papel del turismo como motor para el entendimiento social y el progreso colectivo, al tiempo que contempla los derechos laborales de quienes trabajan en este sector. En su artículo 7, se destaca al turismo como una vía para valorar y potenciar los recursos culturales disponibles (OMT, 2020).</p> <p>-Las directrices establecidas por la OCDE y el ICOM en 2019 ofrecen recomendaciones para utilizar los museos y sitios patrimoniales como herramientas clave en el impulso y consolidación de la cultura a nivel local. La guía identifica cinco formas en que los museos pueden contribuir al desarrollo local:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulso económico local: Los museos pueden generar empleo, atraer inversión y dinamizar el turismo cultural.</li> <li>-Regeneración urbana y cohesión comunitaria: Se promueve el uso de museos como catalizadores para revitalizar barrios y fortalecer el tejido social.</li> <li>-Fomento de sociedades creativas y culturalmente conscientes: Los museos inspiran innovación, creatividad y fortalecen la identidad cultural.</li> </ul> <p>-Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecen vínculos entre el turismo, la cultura y el desarrollo global. Por una parte, la UNESCO destaca el papel esencial de la cultura en el cumplimiento de los ODS, señalando que su preservación y promoción contribuyen a construir ciudades más seguras y sostenibles, impulsar el desarrollo económico, reducir desigualdades y avanzar hacia el Objetivo 11 en promover entornos urbanos y comunidades que garanticen inclusión social, seguridad, capacidad de adaptación y sostenibilidad a largo plazo (ONU, 2015). De los 17 objetivos, el turismo se relaciona directamente con el Objetivo 8, que promueve el crecimiento económico y el empleo digno; por otro lado, el Objetivo 12, tiene que ver con su enfoque en prácticas de producción y consumo responsables.</p> <p>-La Convención de la Unesco sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (Unesco, 2005), un evento donde se fundamentan acciones para el desarrollo de la economía creativa a partir del reconocimiento de la propiedad intelectual que caracteriza a los bienes y servicios culturales, además de promover la institución de políticas que inviertan en el desarrollo de las industrias culturales y creativas.</p> <p>-La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (Unesco, 2003) fue un avance importante en el reconocimiento y la salvaguarda del Patrimonio inmaterial, esta fue ratificada en 2008. Se reconocen los saberes y las tradiciones de las comunidades.</p> <p>-El Código Ético Mundial para el Turismo, promovido por la OMT (1999), plantea que el turismo puede contribuir significativamente a la valorización del patrimonio cultural, siempre que se desarrolle de manera responsable y con consideración hacia las comunidades receptoras. Este conjunto de principios orienta a actores públicos, privados y sociales hacia un modelo turístico que potencie los beneficios económicos y sociales, al tiempo que reduce los efectos adversos sobre el entorno natural y cultural. En este marco, el turismo se concibe como un medio para fomentar el respeto intercultural, conservar la diversidad cultural y avanzar hacia un desarrollo sostenible.</p> <p>-La Convención de Unesco es un tratado internacional acerca de la protección del patrimonio cultural y natural a nivel global (Unesco, 1972), allí se evidencia la necesidad de reconocer el patrimonio cultural, para su debida conservación y mención para las futuras generaciones. Bajo esta Convención se conforma el Comité del Patrimonio Mundial y un fondo internacional.</p> <p>-Las normas de Quito (Unesco, 1967) en donde se regula la debida utilización y conservación de los lugares que forman parte del patrimonio cultural y su contribución al desarrollo del turismo como promotor de la economía local y social.</p>	<p>4,5</p>

\* **Impacto:** impacto del factor en el sector. Alto (5) - Medio (3) - Bajo (1). Si se requiere pueden incluirse calificaciones intermedias, ej: 3,5.

Fuente: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L Wheelen y J. David Hunger. 2013

**D. Anexo 4. Matriz DOFA y ponderación de factores estratégicos clave**

Factores Externos EFAS	F2	La Tienda dispone de una plataforma de comercio electrónico intuitiva (Shopify) y de perfiles activos en redes sociales (Facebook e Instagram), lo que permite implementar acciones comunicativas segmentadas sin requerir inversión adicional. Esta infraestructura facilita la adaptación ágil de contenidos y campañas a los públicos identificados en la presente investigación, fortaleciendo la presencia digital de la tienda.	D2	La fuerte dependencia de la Tienda MAMBO respecto a la marca institucional del museo genera confusión en su identidad comercial y afecta su autonomía estratégica. Esta correlación se traduce en una estabilización de ventas durante los períodos expositivos, pero en una caída significativa durante los ciclos de montaje y desmontaje. Según los datos de esta investigación, el 63,4% de los encuestados conoció la tienda por medio de una exposición, lo que evidencia una relación directa entre la programación museal y el flujo comercial, limitando la capacidad de la tienda para sostener su actividad de manera independiente.
	F3	La Tienda MAMBO presenta una oferta de productos culturales con alto valor simbólico, vinculados a la identidad de Colombia y de Bogotá. Esta propuesta se ve reforzada por su ubicación en un entorno arquitectónico emblemático — edificios diseñados por Rogelio Salmona— y por una vista privilegiada hacia el cerro de Monserrate, lo que potencia su atractivo como espacio de consumo cultural con arraigo territorial.	D3	La falta de estudios sistemáticos sobre el comportamiento de los usuarios en canales digitales y presenciales debilita la estrategia comunicativa de la Tienda MAMBO. La ausencia de segmentación por tipo de público y canal, sumada a la publicación azarosa de contenidos, limita la eficacia de los mensajes y reduce el potencial de conversión de ventas. Esta carencia afecta la coherencia de la comunicación institucional y dificulta la fidelización de audiencias.
	F4	La localización de la Tienda en el centro de Bogotá, específicamente en las localidades de Santa Fe y La Candelaria —principales atractivos turísticos según el Instituto Distrital de Turismo (2025)—, le otorga acceso a un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales en búsqueda de experiencias culturales. Esta condición representa una oportunidad para atraer nuevas audiencias mediante mensajes que destaquen la ubicación y la oferta de productos alineados con el circuito cultural de la ciudad.	D4	La desconexión entre la oferta de productos de la Tienda MAMBO y las exposiciones vigentes del museo afecta la experiencia complementaria del visitante. De cada diez personas que ingresan a la tienda, seis solicitan productos derivados de las exposiciones, los cuales dejaron de producirse desde 2024. Actualmente, solo se comercializan catálogos y libros de exposiciones anteriores (hasta 2023), lo que limita la capacidad de respuesta ante la demanda y reduce la motivación de compra vinculada a la experiencia museal.
	F5	La Tienda MAMBO cuenta con un comité de curaduría especializado en arte y diseño, encargado de la selección y negociación de productos. Este proceso garantiza estándares de calidad y coherencia conceptual, lo cual puede ser capitalizado en las estrategias comunicativas para generar confianza, fortalecer la reputación institucional y fidelizar a los clientes mediante el lanzamiento de colecciones cuidadosamente seleccionadas.	D5	La ausencia de vínculos con el sector gastronómico, el turismo local y organismos internacionales restringe la visibilidad de la Tienda MAMBO ante audiencias no exploradas y clientes potenciales. A pesar de su ubicación privilegiada en el centro de Bogotá —rodeada de arquitectura emblemática y con vista al cerro de Monserrate—, aún no se ha capitalizado todo su potencial como espacio de comercialización de recuerdos de la ciudad y productos con alto valor simbólico y cultural.

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	El liderazgo de Bogotá como principal destino de visitantes internacionales en Colombia (IDT, 2025), sumado a su rol como epicentro del turismo cultural, representa una oportunidad para visibilizar la Tienda MAMBO en plataformas digitales internacionales. Esta estrategia permite consolidarla como referente en la adquisición de recuerdos y objetos con valor simbólico, fortaleciendo su posicionamiento en el ecosistema turístico mediante mensajes que generen vínculos emocionales con públicos locales y globales.	1) Poner mayor información (en inglés y en español) y señalización en el sector, de la ubicación de la Tienda con una breve reseña y el tipo de productos que oferta.	6) Crear contenidos y hacer publicaciones por segmentos de público, de acuerdo al canal de comunicación y de acuerdo a las narrativas contemporáneas.		
O2	El crecimiento del comercio electrónico orientado a productos exclusivos con valor simbólico y cultural ofrece una oportunidad para activar campañas digitales de la Tienda MAMBO. La promoción de artículos de edición limitada, desarrollados por diseñadores, artistas y artesanos, permite atraer segmentos especializados como coleccionistas, amantes del diseño y turistas culturales, fortaleciendo la identidad de la oferta.	2) Destacar en las comunicaciones las características de los productos relacionados a la fabricación hecha a mano, su valor cultural, social, simbólico y su relación con el patrimonio.	7) Automatizar respuestas en los canales online para dar respuesta a las preguntas sobre productos, convocatorias y solicitudes frecuentes.		
O3	La ubicación estratégica de la Tienda MAMBO en el centro de Bogotá, cercana a zonas de alta concentración cultural, turística y gastronómica, permite implementar acciones comerciales durante los períodos sin exposiciones vigentes (3 ciclos al año). Esta oportunidad facilita la conversión de ventas a través de ofertas digitales y la articulación con circuitos de consumo vinculados a restaurantes, empresas y agencias de turismo, reduciendo la dependencia del visitante presencial.	3) Aprovechar la ubicación del Museo para ofertar los productos de arte y diseño, en eventos gastronómicos, turísticos y circuitos artísticos.	8) A partir del estudio del mercado y las tendencias comerciales, enfocar el diseño de la experiencia para el cliente y de los nuevos productos.		
O4	El interés recurrente de emprendedores del diseño y las artes por exhibir y comercializar sus productos en la Tienda MAMBO constituye una oportunidad para ampliar la curaduría colaborativa. La recepción de propuestas, la apertura de convocatorias y la generación de contenidos para redes sociales sobre procesos creativos —especialmente aquellos con sello artesanal— fortalecen la narrativa cultural de la tienda y su rol como plataforma de visibilización para el sector creativo local.	4) Ampliar y actualizar la oferta de productos derivados de obras de artistas según se encuentren vigentes en la exposición del Museo.	9) Formular planes estratégicos y establecer alianzas institucionales en concordancia con los lineamientos de las políticas públicas de economía cultural, turismo sostenible y gestión museal, promoviendo coherencia programática y articulación sectorial.		
O5	El auge de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada ofrece una oportunidad para rediseñar la experiencia de visita, integrando la Tienda MAMBO como extensión simbólica del museo. Estas herramientas permiten destacar el valor cultural de los productos y facilitar su incorporación en recorridos presenciales y virtuales, potenciando la interacción y el sentido de pertenencia de los públicos.	5) Destacar la visita a la Tienda como una experiencia en el centro de la ciudad en relación al arte, su edificio emblemático y su ubicación especial en un punto donde se concentra una amplia oferta cultural, gastronómica y turística de Bogotá.	10) Relacionar la visita de la Tienda con los recorridos por el Museo con códigos QR que inviten a encontrar en ella los artículos y productos derivados de la exposición.		

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Los bajos niveles de asistencia a museos por parte de la ciudadanía (9,4%), atribuibles al desinterés, la falta de tiempo o el desconocimiento, reducen las oportunidades de venta para la Tienda MAMBO, cuya operación depende en gran medida del visitante presencial. Paralelamente, la tienda virtual aún no ha alcanzado un posicionamiento sólido en el ecosistema artístico y cultural. Según la muestra de esta investigación (véase el gráfico 31), solo el 10,2% de los encuestados ha utilizado alguna vez la tienda virtual, mientras que el 53,2% nunca lo ha hecho y el 36,8% desconocía su existencia al momento de responder.	11) Realizar periódicamente ejercicios de benchmarking sectorial que permitan comparar los servicios ofrecidos y la gama de productos disponibles con los de otras tiendas museales ubicadas en el entorno, identificando buenas prácticas, oportunidades de mejora y diferenciadores competitivos.	16) Desarrollar un catálogo institucional de productos brandeados con el sello de calidad de la Tienda MAMBO, dirigido a corporaciones, eventos empresariales, conmemoraciones y regalos institucionales, compuesto por objetos de diseño con alto valor simbólico y cultural, creados por la Tienda y/o por emprendimientos vinculados a su ecosistema creativo.		
A2	La falta de estrategias de co-branding entre los proveedores y la Tienda MAMBO limita la consolidación de redes colaborativas, la generación de confianza institucional y la visibilidad conjunta en eventos, lanzamientos, festivales y ferias culturales. Esta carencia restringe el alcance de las marcas involucradas y debilita su presencia en fechas clave del calendario cultural de la ciudad.	12) Realizar en el marco de eventos locales una integración con las marcas aliadas en el sector artístico, gastronómico y turístico del sector.	17) Promover la visibilidad de la Tienda MAMBO mediante la vinculación estratégica de su enlace de comercio electrónico en plataformas virtuales especializadas en arte y diseño, con presencia en Estados Unidos, España, México y Brasil.		
A3	La limitada visibilidad de la Tienda MAMBO en el circuito turístico, gastronómico y empresarial de Bogotá representa una amenaza para su integración territorial. La ausencia de alianzas corporativas y su exclusión de rutas turísticas y ofertas gastronómicas impide su inserción estratégica en dinámicas de consumo cultural urbano. La ausencia de visibilidad de la Tienda MAMBO en el circuito turístico, en el sector gastronómico y empresarial de la ciudad, teniendo en cuenta que actualmente no cuenta	13) Realizar encuestas a visitantes con regularidad sobre su percepción de la experiencia y la oferta de productos de la Tienda.	18) Brindar tarifas especiales y/o bonos a clientes de hoteles, oficinas de turismo y restaurantes cercanos al Museo.		
A4	La carencia de estudios comparativos sobre tiendas museales, o tiendas de arte y diseño, tanto a nivel local como internacional, restringe la capacidad de análisis competitivo de la Tienda MAMBO. La ausencia de datos sistematizados impide identificar referentes, establecer estándares de calidad y posicionar sus servicios dentro del ecosistema de las industrias culturales y creativas.	14) Implementar acciones de marketing relacional que inviten a usuarios, influenciadores y artistas a generar contenidos y compartir su experiencia en la Tienda MAMBO a través de redes sociales, a cambio de incentivos como descuentos u obsequios simbólicos.	19) Proyectar la oferta y la curaduría de productos con base en las tendencias, relacionando las exposiciones, lanzando productos nuevos con base en las preferencias de los clientes actuales y potenciales.		
A5	La baja participación de los públicos en las redes sociales de la Tienda MAMBO limita su capacidad de comunicación, fidelización y posicionamiento digital. De acuerdo con los datos de esta investigación (véase gráfico 31), solo el 2% de los encuestados interactúa de forma constante, mientras que el 48,8% nunca lo ha hecho y el 22,9% lo hace de forma esporádica.	15) Integrar las publicaciones de productos de la Tienda MAMBO con eventos locales y mensajes que destaquen el valor cultural de Bogotá, sus expresiones típicas y la importancia de reconocer y consumir bienes culturales.	20) Vender la marca de la Tienda MAMBO como una productora de objetos especializados por su alto valor simbólico, valor social, valor cultural, valor patrimonial y calidad en diseño, entre otras características que elevan su singularidad.		

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE - TIENDA MAMBO I

Factores Estratégicos Clave		Valor (1)		Calificación (2)		Calificación Ponderada		Calificación (2)		Calificación Ponderada		Calificación (2)		Calificación Ponderada		Calificación (2)		Calificación Ponderada		Calificación (2)		Calificación Ponderada		Resultados		
		Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	Calificación (2)	Calificación Ponderada	
<b>Factores Externos</b>																										
<b>Oportunidades</b>																										
1	El liderazgo de Bogotá como principal destino de visitantes internacionales en Colombia (DT, 2025), sumado a su rol como epicentro del turismo cultural, representa una oportunidad para visitar la Tienda MAMBO en plataformas digitales internacionales. Esta estrategia permite consolidarla como referente en la adquisición de recuerdos y objetos con valor simbólico, fortaleciendo su posicionamiento en el ecosistema turístico mediante mensajes que generen vínculos emocionales con públicos locales y globales.	0,06	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	2	0,12				
2	El crecimiento del comercio electrónico orientado a productos exclusivos con valor simbólico y cultural ofrece una oportunidad para activar campañas digitales de la Tienda MAMBO. La promoción de artículos de edición limitada, desarrollados por diseñadores, artistas y artesanos, permite atraer segmentos especializados como coleccionistas, amantes del diseño y turistas culturales, fortaleciendo la identidad de la oferta.	0,04	2	0,08	5	0,2	3	0,12	4	0,16	3	0,12	5	0,2	5	0,2	4	0,16	5	0,2	3	0,12				
3	La ubicación estratégica de la Tienda MAMBO en el centro de Bogotá, cercana a zonas de alta concentración cultural, turística y gastronómica, permite implementar acciones comerciales durante los períodos sin exposiciones vigentes (3 ciclos al año). Esta oportunidad facilita la conversión de ventas a través de ofertas digitales y la articulación con circuitos de consumo vinculados a restaurantes, empresas y agencias de turismo, reduciendo la dependencia del visitante presencial.	0,07	5	0,35	5	0,35	5	0,35	5	0,35	5	0,35	4	0,28	4	0,28	4	0,28	5	0,35	2	0,14				
4	El interés recurrente de emprendedores del diseño y las artes por exhibir y comercializar sus productos en la Tienda MAMBO constituye una oportunidad para ampliar la curaduría colaborativa. La recepción de propuestas, la apertura de convocatorias y la generación de contenidos para redes sociales sobre procesos creativos —especialmente aquellos con sello artesanal— fortalecen la narrativa cultural de la tienda y su rol como plataforma de visibilización para el sector creativo local.	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15	4	0,2	4	0,2	5	0,25	5	0,25	4	0,2	4	0,2	2	0,1				
5	El auge de tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada ofrece una oportunidad para rediseñar la experiencia de visita, integrando la Tienda MAMBO como extensión simbólica del museo. Estas herramientas permiten destacar el valor cultural de los productos y facilitar su incorporación en recorridos presenciales y virtuales, potenciando la interacción y el sentido de pertenencia de los públicos.	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	5	0,15	5	0,15	3	0,09	2	0,06	5	0,15	3	0,09	5	0,15				
<b>Amenazas</b>																										
6	Los bajos niveles de asistencia a museos por parte de la ciudadanía (9,4%), atribuibles al desinterés, la falta de tiempo o el desconocimiento, reducen las oportunidades de venta para la Tienda MAMBO, cuya operación depende en gran medida del visitante presencial. Paralelamente, la tienda virtual aún no ha alcanzado un posicionamiento sólido en el ecosistema turístico y cultural. Según la muestra de esta investigación (véase gráfico 31), solo el 10,2% de los encuestados ha utilizado alguna vez la tienda virtual, mientras que el 93,2% nunca lo ha hecho y el 36,6% desconoce su existencia al momento de responder.	0,06	4	0,24	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	5	0,3	4	0,24	5	0,3	4	0,24				
7	La falta de estrategias de cobranding entre los proveedores y la Tienda MAMBO limita la consolidación de redes colaborativas, la generación de confianza institucional y la visibilidad conjunta en eventos, programas, festivales y ferias culturales. Esta carencia restringe el alcance de las marcas involucradas y debilita su presencia en fechas clave del calendario cultural de la ciudad.	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	0,1	4	0,2	4	0,2	5	0,25	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1			
8	La limitada visibilidad de la Tienda MAMBO en el circuito turístico, gastronómico y empresarial de Bogotá representa una amenaza para su integración territorial.	0,03	5	0,15	5	0,15	5	0,15	5	0,15	5	0,15	4	0,12	2	0,06	4	0,12	4	0,12	3	0,09				
9	La ausencia de alianzas corporativas y su reducción de redes turísticas y ofertas gastronómicas impide su inserción estratégica en dinámicas de consumo cultural urbano.	0,05	2	0,1	4	0,2	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	3	0,15	4	0,2	2	0,1				
10	La ausencia de datos sistematizados impide identificar referentes, establecer estándares de calidad y posicionar sus servicios dentro del ecosistema de las industrias culturales y creativas.	0,05	2	0,1	4	0,2	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	3	0,15	4	0,2	2	0,1						
11	La falta de participación de los públicos en las redes sociales de la Tienda MAMBO limita su capacidad de comunicación, fidelización y posicionamiento digital. De acuerdo con los datos de esta investigación (véase gráfico 31), solo el 2% de los encuestados interactúa de forma constante, mientras que el 48,8% nunca lo ha hecho y el 22,5% lo hace de forma esporádica.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	5	0,3	3	0,18	5	0,3	5	0,3	4	0,24	5	0,3	4	0,24				
Subtotal Factores Externos		0,5	1,77	2,28	2,03	2,26	2,2	2,29	2,25	1,99	2,21	1,4														
<b>Factores Internos</b>																										
<b>Fortalezas</b>																										
1	La Tienda dispone de una plataforma de comercio electrónico intuitiva (Shopify) y de perfiles activos en redes sociales (Facebook e Instagram), lo que permite implementar acciones comunicativas segmentadas sin requerir inversión adicional. Esta infraestructura facilita la adaptación rápida de campañas a los públicos identificados en la presente investigación, fortaleciendo la presencia digital de la tienda.	0,06	2	0,12	3	0,18	5	0,3	2	0,12	5	0,3	5	0,3	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24				
2	La Tienda MAMBO cuenta con el respaldo del Museo de Arte Moderno de Bogotá (MAMBO), entidad cultural de reconocida trayectoria en la producción de bienes y servicios culturales vinculados al sector de las artes. Esta experiencia se refleja en la oferta actual de productos: misceláneos (32,36%), afiches (17,78%) y libros (7,29%), lo cual constituye una base sólida para continuar desarrollando productos derivados de las exposiciones del museo y de la identidad cultural de Bogotá.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	5	0,3	4	0,24	5	0,3	2	0,12	4	0,24	5	0,3	5	0,3				
3	La localización de la Tienda en el centro de Bogotá, específicamente en las localidades de Santa Fe y La Candelaria —principales atractivos turísticos según el Instituto Distrital de Turismo (2025)—, le otorga acceso a un flujo constante de visitantes nacionales e internacionales en búsqueda de experiencias culturales. Esta condición representa una oportunidad para atraer nuevos audiencias mediante mensajes que destaquen la ubicación y la oferta de productos alineados con el circuito cultural de la ciudad.	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2	4	0,16	5	0,2	4	0,16	4	0,16	4	0,16	5	0,2	5	0,2				
4	La Tienda MAMBO presenta una oferta de productos culturales con alto valor simbólico, vinculados a la identidad de Colombia y de Bogotá. Esta propuesta se ve reforzada por su ubicación en un entorno arquitectónico emblemático —edificios diseñados por Rogelio Salmerón— y por una vista privilegiada hacia el centro de Monserrate, lo que potencia su atractivo como destino de consumo cultural con arraigo territorial.	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2				
5	La Tienda MAMBO cuenta con un comité de curaduría especializado en arte y diseño, encargado de la selección y negociación de productos. Este proceso garantiza estándares de calidad y coherencia conceptual, lo cual puede ser capitalizado en las estrategias comunicativas para generar confianza, fortalecer la reputación institucional y fidelizar a los clientes mediante el lanzamiento de colecciones cuidadosamente seleccionadas.	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	5	0,2	3	0,12	4	0,16	2	0,08	5	0,2	5	0,2	5	0,2				
<b>Debilidades</b>																										
6	La ausencia de estrategias narrativas y de contenidos dinámicos en las redes sociales de la Tienda MAMBO genera una comunicación estática que no logra conectar emocionalmente con los públicos. Aunque se publican imágenes y se destacan atributos de los productos, no se contextualiza su oferta en el mercado ni se aplican narrativas propias de las industrias culturales y creativas. Según la teoría del marketing de las artes, la cultura (Colbert y Cuadrado, 2000), la tienda requiere un enfoque diferenciado respecto al mercado, dado que su lógica responde a la reproducción iterativa de las industrias culturales y creativas, más que a la obra artística única que pertenece al cuadrante del sector de las artes.	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	5	0,3	4	0,24	5	0,3	3	0,18	5	0,3	5	0,3	5	0,3				
7	La fuerte dependencia de la Tienda MAMBO respecto a la marca institucional del museo genera confusión en su identidad comercial y afecta su autonomía estratégica. Esta correlación se traduce en una estabilización de ventas durante las temporadas expositivas, pero en una caída significativa durante los ciclos de montaje y desmontaje. Según los datos de esta investigación, el 63,4% de los encuestados conoció la tienda por medio de una exposición, lo que evidencia una relación directa entre la programación museal y el flujo comercial, limitando la capacidad de la tienda para sostener su actividad de manera independiente.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2	5	0,25	5	0,25	5	0,25				
8	La falta de estudios sistemáticos sobre el comportamiento de los usuarios en canales digitales y presenciales debilita la estrategia comunicativa de la Tienda MAMBO. La ausencia de segmentación por tipo de público y canal, sumada a la publicación azarosa de contenidos, limita la eficacia de los mensajes y reduce el potencial de conversión de ventas. Esta carencia afecta la coherencia de la comunicación institucional y dificulta la fidelización de audiencias.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2				
9	La desconexión entre la oferta de productos de la Tienda MAMBO y las exposiciones vigentes del museo afecta la experiencia complementaria del visitante. De cada diez personas que ingresan a la tienda, solo solicitan productos derivados de las exposiciones, los cuales dejaron de producirse desde 2024. Actualmente, solo se comercializan catálogos y libros de exposiciones anteriores (hasta 2023), lo que limita la capacidad de respuesta ante la demanda y reduce la motivación de compra vinculada a la experiencia museal.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	5	0,25	2	0,1	5	0,25	2	0,1	4	0,2	5	0,25	5	0,25				
10	La ausencia de vínculos con el sector gastronómico, el turismo local y organismos internacionales restringe la visibilidad de la Tienda MAMBO ante audiencias no expatriadas y clientes potenciales. A pesar de su ubicación privilegiada en el centro de Bogotá —rodada de arquitectura emblemática y vista al cerro de Monserrate—, aún no se ha capitalizado todo su potencial como espacio de comercialización de recuerdos de la ciudad y productos con alto valor simbólico y cultural.	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2	3	0,12	5	0,2	3	0,12	2	0,08	4	0,16	5	0,2	3	0,12				
Subtotal Factores Internos		0,5	1,66	1,6	1,97	2,33	1,67	2,34	1,67	2,25	2,38	2,26														
Calificación total		3,43	3,88	4	4,59	4,07	4,63	3,92	4,24	4,59	3,66															

(1) Valor: importancia del factor. Calificación total debe sumar 1,0. Subtotal Factores Externos 0,50 - Subtotal Factores Internos 0,50.



## **E. Anexo 5. Validación V de Aiken**

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

PLAN DE MARKETING CULTURAL PARA LA TIENDA MAMBO [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQdhOYp4AeN\\_woWyNCsZyeGdq6\\_LUU48WUchH92JOGdMvr1A/viewform?usp=sharing&ouid=117848473356917133750](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQdhOYp4AeN_woWyNCsZyeGdq6_LUU48WUchH92JOGdMvr1A/viewform?usp=sharing&ouid=117848473356917133750)

Fecha de aplicación: 18/05/2025

**INSTRUCCIONES:** Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

**Claridad:** la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.  
**Pertinencia:** la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.  
**Relevancia:** se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. VARIABLE 1		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADORES	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Por favor, escoge a continuación el rango en el que se encuentra tu edad: _ Menor de 16 años _ 18 a 29 años _ 30 a 40 años _50 a 70 años _Mejor de 70 años	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
	2	¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu estado civil? _Soltero _Casado _Unión libre _Divorciado _Viudo	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
	3	¿A qué te dedicas o cuál es tu ocupación actual? _____	0,67	1,00	1,00	0,67		0,83
	4	¿Cuál es tu lugar de residencia? _____	0,67	0,67	1,00	0,67		0,75
	5	¿Cuál es tu nivel de escolaridad? _Bachillerato _Técnico / Tecnólogo _Profesional _Posgrado _Doctorado _Otro	0,67		1,00	1,00		0,89
B. VARIABLE 2		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADORES	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Cómo te enteraste de la Tienda MAMBO? _____	0,67	0,67	0,67	0,67		0,67
	2	¿Qué te motiva a visitar la Tienda MAMBO? _____	0,67	1,00	1,00	0,67		0,83
	3	¿Has visitado otras Tiendas de Museo? ¿Cuáles? _____	0,67	1,00	0,67	0,67		0,75
	4	¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando te menciono la palabra diseño? _____	0,00	1,00	0,67	0,67		0,58
	5	¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando te menciono la palabra arte? _____	1,00	1,00	0,67	0,67		0,83
	6	¿Cuál crees que es la relación entre el arte y diseño en un producto? _____	1,00	0,67	0,67	0,00		0,58
	7	¿Sabías que para ingresar a la Tienda MAMBO no tienes que pagar la entrada al Museo? _Si _No	0,33	1,00	1,00	0,67		0,75
	8	La percepción del entorno del Museo es agradable para mí _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	0,00	0,67	1,00		0,67
D. VARIABLE 4		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADORES	V DE AIKEN	
Preguntas	1	Me gusta visitar la Tienda MAMBO: _Siempre _A menudo _A veces _Raramente _Nunca	1,00	0,67	1,00	1,00		0,92
	2	Realizo compras en la Tienda MAMBO _Siempre _A menudo _A veces _Raramente _Nunca	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
	3	Mi nivel de satisfacción frente a la relación calidad-precio en la oferta de la Tienda MAMBO es: _Muy satisfecho _Satisfecho _Neutral _Insatisfecho _Muy insatisfecho	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		Lo que más me gusta de visitar la Tienda MAMBO es:	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		La ubicación en el centro de Bogotá _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		La oferta de productos _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		La experiencia complementaria a la exposición del Museo _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		El servicio al cliente _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
	4	La exhibición de los productos _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	0,33	1,00		0,83
		Llevar un recuerdo de la obra de los artistas _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		Llevar un recuerdo de la ciudad de Bogotá _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	0,33	1,00		0,83
		Llevar un recuerdo de mi visita al Museo _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		Encontrar regalos para mis seres queridos _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		Encontrar productos hechos por diseñadores, artesanos, y/o artistas _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		A la hora de elegir productos de la Tienda MAMBO le presto importancia a:	1,00	1,00		1,00		0,75
		La calidad _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		El precio _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
		La autenticidad _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	0,67		0,92
	5	La historia detrás de la marca _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	0,67	1,00		0,92
	El prestigio _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	0,67	1,00		0,92	
	La funcionalidad _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	0,67	1,00		0,92	
	El diseño _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	
	La exclusividad _TD _DA _NAND _ED _TED	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00	
6	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un producto realizado por artistas, artesanos, diseñadores o emprendimientos del sector de las artes? Por favor, selecciona una de las siguientes opciones: _Entre 30 COP y \$200.000 COP _Entre \$200.001 COP y \$500.000 COP _Entre \$500.001 COP y \$1.000.000 COP _Entre \$1.000.0001 COP y \$2.000.000 COP _Entre \$2.000.001 COP y \$5.000.000 COP _Más de \$5.000.000 COP	0,67	0,67	0,33	1,00		0,67	
7	¿Cuáles productos te gustaría encontrar con la marca del MAMBO? ¿Desde tu perspectiva, cuáles podrían ser más atractivos para el público del Museo?	1,00	0,67	1,00	0,67		0,83	
G. VARIABLE 7		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADORES	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Has visitado alguna vez la Tienda online del MAMBO? _Si _No la conozco	0,67	1,00	0,67	1,00		0,83
	2	¿Has visitado alguna vez el perfil de @tiendamambogota en instagram o en facebook? _Si _No	0,67	1,00	1,00	1,00		0,92
	3	¿Qué información te gustaría encontrar en la Tienda online del MAMBO? _____	1,00	0,67	1,00	1,00		0,92
	4	¿Cuáles beneficios te gustaría encontrar en la Tienda MAMBO, si te afiliaras a las membresías del Museo? _____	1,00	0,67	1,00	1,00		0,92