UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

“PROPUESTA DE INNOVACIÓN OPERATIVA PARA LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DEL VISITANTE EN EL MUSEO DE CERA DE LA CIUDAD DE MÉXICO”

Reporte de Aplicación de Conocimientos

Que para obtener el título de

Licenciada en Turismo

Presenta:

ARLETH GUADALUPE CAMACHO PASCUAL

Directora

Dra. en. A. Mónica Del Valle Pérez

Revisores

Dra. en Ed. Liliana Guadarrama Hernández.

Dr. en C. A. Alexis Ricardo Hernández Sánchez.

Toluca de Lerdo, Estado de México, Septiembre 2026

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el Museo de Cera de la Ciudad de México, uno de los atractivos más reconocidos de la capital en materia de turismo cultural y entretenimiento. El museo se distingue porque los visitantes pueden interactuar de manera directa con figuras de cera que representan a personajes del espectáculo, artistas, políticos, históricos e incluso de películas y caricaturas.

Precisamente por las características de este modelo interactivo, surgieron diversas problemáticas en torno a la gestión operativa del servicio turístico, especialmente en relación con la conservación de figuras, la supervisión del comportamiento de los visitantes, la forma en que se distribuye el flujo de personas dentro de las salas temáticas y la atención de situaciones extraordinarias que pueden llegar a afectar la experiencia del público.

El objetivo del trabajo fue analizar la gestión operativa del servicio turístico y la interacción de los visitantes dentro del museo, todo con la intención de desarrollar una propuesta de innovación que ayudará a mejorar la experiencia turística. Para lograrlo se utilizó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico, tomando como técnica principal la observación directa durante el periodo de estancias profesionales que se realizó en 2025. La información se recopiló a través de cédulas de observación aplicadas en distintas áreas operativas del museo, incluyendo los recorridos por las salas temáticas y atracciones complementarias.

Los resultados mostraron que el museo cuenta con fortalezas importantes en cuanto a la calidad de la experiencia ofrecida, la organización general de las atracciones, la participación activa de los visitantes y el interés que generan las exhibiciones. Aun así, también se detectaron varias áreas de oportunidad: la acumulación de personas en ciertas salas, dificultades para moverse durante los periodos de mayor afluencia, el desgaste que provoca la interacción constante con las figuras, limitaciones en la supervisión operativa y la necesidad de reforzar los mecanismos de orientación y control del flujo de visitantes. Asimismo, se hizo evidente la importancia de implementar medidas preventivas que permitan cuidar los recursos museográficos sin perder la esencia interactiva que caracteriza al recinto.

Con base en el análisis realizado, se concluye que la gestión operativa juega un papel fundamental en la calidad de la experiencia turística, por lo que es necesario incorporar estrategias de innovación y mejora continua que permitan una administración más eficiente de los espacios, una mejor atención al visitante y un mayor cuidado de las exhibiciones. La propuesta desarrollada representa una alternativa viable para fortalecer la competitividad del museo, aumentar la satisfacción de quienes lo visitan y lograr un equilibrio adecuado entre la interacción con el público, la seguridad y la preservación de los recursos museográficos.

Índice

RESUMEN **6**
1. ANTECEDENTES **11**
2. MARCO CONTEXTUAL **15**
2.1 Aspectos históricos **17**
2.2 Aspectos físicos **20**
2.3 Aspectos geográficos **32**
2.4 Situación actual **33**
2.5 Perspectiva empresarial **34**
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **35**
4. OBJETIVOS **39**
4.1 Objetivo general **39**
4.2 Objetivos específicos **39**
5. MARCO CONCEPTUAL **40**
5.1 Turismo cultural **40**
5.2 Museos como atractivos turísticos **40**
5.3 Museografía interactiva **41**
5.4 Experiencia del visitante **42**
5.5 Gestión del servicio turístico **43**
5.6 Gestión del flujo de visitantes **43**
5.7 Conservación de recursos museográficos **44**
5.8 Innovación **45**
5.8.1 Innovación disruptiva **45**
5.9 Mejora continua **46**
5.10 Edutainment **48**
5.11 Competitividad **48**
6. METODOLOGÍA **49**
6.1 Enfoque de investigación **49**
6.2 Diseño de investigación **51**
6.3 Instrumentos de recopilación de información **52**
6.4 Unidad de Análisis **52**
6.5 Delimitación temporal **52**
6.7 Confiabilidad de la investigación **53**
7. RESULTADOS **53**
8. PROPUESTA **61**
9. MECANISMOS DE TRANSFERENCIA **75**
10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS **76**
11. CONCLUSIONES. **78**
12. REFERENCIAS CONSULTADAS **80**
13. ANEXOS **85**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el turismo cultural es una de las modalidades más relevantes a nivel mundial, sobre todo porque logra conectar a los visitantes con el patrimonio histórico, artístico y social de cada lugar. En este contexto, los museos cumplen un papel importante, ya que no solo conservan e interpretan el patrimonio, sino que también lo difunden y acercan a la gente al conocimiento, la historia y la identidad de una sociedad. Aunque claro, las exigencias del turismo actual han cambiado la forma en que estos espacios trabajan, pues los visitantes ya no se conforman con solo ver colecciones estáticas, sino que buscan vivir experiencias más dinámicas, interactivas y memorables, donde puedan sentir, aprender y divertirse al mismo tiempo.

Por eso, los museos han tenido que evolucionar hacia propuestas más participativas, poniendo la experiencia de los visitantes como algo central en su gestión. Gracias al uso de la tecnología, escenarios inmersivos y distintas estrategias de interacción, han logrado adaptarse a lo que el mercado turístico actual pide, lo que les ha permitido ser más competitivos y atractivos. De esta manera, la calidad de la experiencia que ofrecen se ha vuelto clave para que el visitante se sienta satisfecho y para que los museos se mantengan vigentes en una industria que apuesta cada vez más por la innovación.

Un ejemplo claro de este cambio es el Museo de Cera de la Ciudad de México. Desde que abrió sus puertas en 1979, se ha posicionado como uno de los espacios de entretenimiento cultural más conocidos del país, mezclando lo educativo, lo recreativo y lo turístico a través de figuras hiperrealistas de personajes históricos, políticos, artistas, deportistas y figuras del espectáculo. Lo que hace especial a este museo es que permite a los visitantes acercarse mucho a las figuras, lo que fomenta una participación activa y experiencias más personalizadas, ya sea tomándose fotos, recreando escenas o recorriendo libremente las diferentes salas temáticas.

Sin embargo, precisamente esta cercanía que lo hace tan atractivo también trae consigo varios retos a nivel operativo. Cuidar las figuras, vigilar cómo se comportan los visitantes, organizar el flujo de gente y mantener una buena calidad en la experiencia no es nada fácil. A diferencia de otros museos donde hay vidrios o cercas que protegen las piezas, aquí el contacto directo aumenta el riesgo de que las figuras se desgasten o dañen, sobre todo

cuando hay mucha gente. Además, en ciertas salas se concentra demasiado el público, lo que provoca que el tránsito sea complicado, se formen filas largas y la distribución de los visitantes durante el recorrido sea bastante desigual.

La realización de estancias profesionales en el Museo de Cera de la Ciudad de México permitió observar de manera directa las dinámicas operativas del recinto, así como las interacciones entre el personal, los visitantes y los recursos museográficos. Dicha experiencia evidenció tanto fortalezas como áreas de mejora en aspectos como la atención al público, la organización de recorridos, la operación de atracciones complementarias y la gestión de situaciones que impactan la experiencia del visitante.

A partir de lo anterior, surgió el interés por analizar la gestión operativa del servicio turístico en el museo y su influencia en la experiencia de los visitantes. En consecuencia, el presente trabajo se centra en examinar las condiciones actuales de operación, identificar problemáticas derivadas de la interacción entre el público y las exhibiciones, y proponer oportunidades de mejora que optimicen el funcionamiento del recinto sin comprometer su esencia interactiva.

Para el desarrollo de este estudio se adoptó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y analítico, utilizando la observación directa como principal técnica de recopilación de información. Este método permitió comprender las dinámicas internas del museo desde una perspectiva cercana a la realidad operativa, lo cual facilitó la identificación de aspectos que difícilmente podrían observarse mediante otros instrumentos de investigación. A través del registro sistemático de las situaciones observadas, fue posible analizar los factores que intervienen en la experiencia turística y detectar elementos susceptibles de fortalecimiento.

La presente investigación tiene como finalidad contribuir al conocimiento sobre la gestión de servicios turísticos en espacios museográficos interactivos, proponiendo una innovación operativa orientada a mejorar la experiencia del visitante en el Museo de Cera de la Ciudad de México. De esta manera, se busca aportar alternativas que permitan elevar la calidad del servicio, optimizar la organización de los recorridos, favorecer la conservación de los recursos museográficos y mantener la competitividad del museo dentro de un entorno turístico en constante transformación.

1. ANTECEDENTES

En las últimas décadas, los museos han cambiado mucho en la forma en que funcionan dentro del turismo cultural y la gestión del patrimonio. Antes, su principal objetivo era conservar y exhibir colecciones, pero hoy en día también se preocupan por ofrecer experiencias más atractivas a los visitantes, donde la interacción con las piezas y el uso de nuevas tecnologías tienen un papel importante en el diseño de las exposiciones.

Dentro del turismo actual, la experiencia del visitante se ha vuelto un aspecto clave para que un destino o espacio cultural sea competitivo. Ya no se trata solo de ofrecer un servicio, sino de generar experiencias que sean significativas para las personas, ya sea a nivel emocional, educativo o recreativo. Por eso, la gestión de la experiencia del visitante ha tomado mayor importancia en los estudios turísticos.

De acuerdo con Barrutia et al. (2026), la *"Gestión de la experiencia del cliente en el turismo"* implica crear estrategias que permitan una mejor interacción entre el visitante y el servicio. Estos autores mencionan que el *engagement* se refiere a la conexión emocional que una persona puede desarrollar con un lugar, lo cual influye en qué tan satisfecha queda, si decide regresar o si recomienda el sitio a otras personas. De este modo, aspectos como la calidad del servicio, el ambiente del lugar, la atención del personal y la capacidad de generar experiencias memorables influyen directamente en cómo el visitante percibe su experiencia.

En el caso del turismo cultural, los museos tienen un papel muy importante, ya que permiten a los visitantes acercarse al patrimonio, la historia y la identidad cultural de un destino. A diferencia de otros atractivos turísticos, los museos combinan elementos educativos, culturales y recreativos, lo que ayuda a que las personas no solo observen, sino también comprendan e interpreten diferentes expresiones culturales.

En el ámbito internacional, varios estudios han analizado el uso de figuras de cera y maniquíes dentro de los museos como recursos para representar hechos históricos y construir narrativas más comprensibles para los visitantes. Por ejemplo, la investigación de Blasco (2020) sobre el *"Uso de estos elementos en el Museo Histórico de Luján, en*

Argentina", muestra que funcionan como herramientas visuales que ayudan a recrear momentos del pasado y facilitan que el público entienda mejor los contextos históricos.

La autora menciona que este tipo de representaciones en tres dimensiones permite recrear escenas de distintas épocas, incluyendo aspectos sociales, políticos y culturales, lo que hace que la visita sea más dinámica e interesante. Además, señala que las figuras hiperrealistas no solo tienen una función estética, sino que también ayudan a interpretar la información, permitiendo que los visitantes se involucren más con el contenido del museo. Por ello, las figuras de cera se consideran elementos importantes en la museografía actual, sobre todo en museos temáticos o históricos que buscan reforzar el aprendizaje y la experiencia del visitante.

Por otro lado, en los últimos años también se ha estudiado el papel de los museos dentro del turismo cultural. De acuerdo con Avecillas et al. (2021), en su investigación sobre *"El perfil del turista cultural extranjero que visita museos en la ciudad de Cuenca, Ecuador",* estos espacios son uno de los principales atractivos para quienes tienen interés en el patrimonio cultural. Los resultados muestran que los visitantes valoran mucho la calidad de la información que se ofrece, la forma en que se explica el contenido y la existencia de servicios que faciliten su recorrido.

Asimismo, los autores mencionan que la experiencia del visitante depende en gran parte de qué tan bien los museos logren ofrecer servicios adecuados y generar experiencias culturales significativas. Por ello, es importante que estas instituciones desarrollen estrategias para mejorar la comunicación con el público, fortalecer la interpretación del patrimonio y adaptar sus servicios a las necesidades de los visitantes (Avecillas et al., 2021).

Sin embargo, los museos también tienen una función educativa importante dentro de la sociedad. En la investigación titulada *"Jóvenes y museos: estudio de percepciones sobre experiencias educativas"*, Melgar et al. (2022) analizan cómo los jóvenes perciben su aprendizaje dentro de estos espacios. Los resultados muestran que los museos pueden funcionar como lugares de aprendizaje informal, donde se fomenta la curiosidad, el pensamiento crítico y el interés por la cultura. Además, se destaca que el uso de actividades

interactivas, recursos audiovisuales y dinámicas participativas ayuda a que los visitantes se involucren más y aprendan de una forma más significativa.

Además de su función cultural y educativa, también se ha estudiado la calidad de los servicios que ofrecen los museos. En este aspecto, Aliste et al. (2019), en su investigación sobre la *"Evaluación de los servicios al público en museos universitarios de Valdivia, Chile",* analizan distintos aspectos relacionados con la atención al visitante. Entre sus resultados, se encontró que factores como la atención del personal, la información disponible, la señalización, las instalaciones y la organización de las exposiciones influyen directamente en la percepción del público. Según los autores, estos elementos impactan de manera importante en la satisfacción del visitante y en su experiencia general dentro del museo.

Además, existen estudios que se enfocan en la experiencia del visitante desde la interacción dentro del museo. Un ejemplo es la investigación de Massarani et al. (2023), quienes analizaron cómo interactúan las familias durante su visita a la exposición *"Darwin, la exposición, explorando las especies"* en el Museo Trompo Mágico, en Guadalajara. El objetivo fue entender cómo se generan procesos de aprendizaje en espacios de educación no formal a partir de la interacción entre los visitantes, las exposiciones y los contenidos científicos.

Los resultados muestran que los elementos museográficos, como los objetos exhibidos, los paneles informativos y los recursos visuales, tienen un papel muy importante en la experiencia del visitante. Estos recursos no solo llaman la atención, sino que también motivan a las personas a participar, hacer comentarios y relacionar la información con sus propias experiencias. Esto ayuda a que el aprendizaje sea más significativo.

En este contexto, los autores concluyen que las exposiciones interactivas pueden generar experiencias educativas más completas cuando logran involucrar activamente a los visitantes. La participación, el diálogo y el intercambio de ideas son fundamentales para fortalecer el aprendizaje dentro del museo. Asimismo, señalan que analizar cómo interactúan los visitantes con las exposiciones es clave para diseñar mejores estrategias que permitan mejorar la experiencia del público y aprovechar el potencial educativo de los museos.

En la misma línea, el estudio titulado *"La satisfacción del visitante como parte de una metodología integral de evaluación museográfica"* resalta la importancia de tomar en cuenta la opinión del público para evaluar el funcionamiento de los museos. Bazán y Ajmat (2021), mencionan que los estudios de público ayudan a entender qué esperan, qué les interesa y qué necesitan los visitantes, lo que facilita proponer estrategias para mejorar los servicios que ofrecen los museos.

De acuerdo con estos autores, evaluar de manera constante la satisfacción del visitante permite detectar áreas de oportunidad, sobre todo en temas como la museografía, la forma en que se presenta la información y la interacción entre el museo y su público.

En cuanto a la evaluación de la experiencia, el estudio *"Evaluating Museum Exhibits: Quantifying Visitor Experience",* propone diferentes formas de medir cómo viven los visitantes su recorrido en el museo. Este trabajo plantea que se pueden analizar aspectos como el interés que generan las exhibiciones, el tiempo que las personas permanecen en ellas, el nivel de interacción con los contenidos y la satisfacción general de la visita.

Este tipo de evaluaciones permite identificar qué partes de la exposición llaman más la atención y cuáles necesitan mejoras, lo que ayuda a optimizar tanto el diseño de las exhibiciones como la experiencia del visitante.

Actualmente, el uso de tecnologías digitales también está cambiando la manera en que los museos se relacionan con su público. Un ejemplo es la propuesta sobre la *"Aplicación de robots humanoides como guías interactivos en museos"*, donde se analiza el uso del robot *NAO* para mejorar la interacción con los visitantes. Los resultados muestran que este tipo de herramientas puede facilitar el acceso a la información, ofrecer explicaciones sobre las exhibiciones y hacer la visita más dinámica. Además, el uso de tecnologías interactivas puede ayudar a modernizar los museos y atraer a públicos más jóvenes (Sodré et al., 2023).

En el caso de México, algunos estudios han analizado los retos que enfrentan los museos en cuanto a gestión e innovación. Tal es el caso de la investigación sobre los *"Museos del Valle de Toluca"*, las autoras señalan, que muchas de estas instituciones tienen problemas relacionados con la falta de estrategias de gestión, limitaciones económicas y poca innovación en su oferta cultural.

Según Delgado et al. (2023), la falta de planeación estratégica y de modelos centrados en el visitante ha frenado el desarrollo de algunos museos en esta región. Por ello, las autoras destacan la importancia de implementar estrategias innovadoras que permitan mejorar la experiencia del público y hacer más competitivos a los museos dentro del turismo.

A partir de todos estos estudios, se puede ver que la investigación sobre museos ha cambiado y ahora se enfoca más en la experiencia del visitante, la calidad del servicio y la innovación en la gestión. Estos aspectos son muy importantes para analizar espacios como el Museo de Cera de la Ciudad de México, ya que combina entretenimiento, cultura y educación a través de sus figuras.

Por lo tanto, estudiar cómo se gestiona el servicio turístico en este tipo de museos permite identificar áreas de mejora, tanto en la organización de las exhibiciones como en la atención al visitante y en la implementación de nuevas estrategias que ayuden a mejorar la experiencia del público.

2. MARCO CONTEXTUAL

El turismo cultural se ha consolidado como uno de los segmentos más dinámicos dentro del turismo global al integrar elementos patrimoniales, educativos y experienciales. En este ámbito, los museos representan instituciones clave en la construcción, preservación y difusión del patrimonio cultural, así como en la creación de vivencias turísticas que sean significativas. De acuerdo con Hiriart (2024), el turismo cultural ha experimentado una transformación que integra el aprovechamiento turístico con la conservación del patrimonio cultural. Bajo este criterio, constituye una estrategia que favorece el desarrollo sostenible de los destinos, al promover el equilibrio entre el aprovechamiento económico de los recursos culturales y su preservación para las generaciones futuras. En este ámbito, los museos desempeñan un papel relevante como espacios de conservación, difusión e interpretación del patrimonio cultural, contribuyendo al fortalecimiento de la oferta turística y al desarrollo cultural de los destinos.

Desde un enfoque actual, los museos ya no se conciben únicamente como salas de exposición clásicas, sino como entornos más dinámicos orientados a la interacción, educación y la experiencia del visitante. En este contexto Ibarra Vázquez et al. (2024)

señalan que, la incorporación de tecnologías digitales como la realidad aumentada favorecen experiencias más inmersivas, fortalecen el aprendizaje y aumentan el atractivo de los espacios destinados al turismo cultural.

Bajo este escenario, los museos de cera adquieren relevancia al ofrecer escenarios inmersivos que equilibran la educación y el entretenimiento. Este enfoque se vincula estrechamente con el turismo experiencial, situando la participación activa del usuario como eje fundamental del servicio. Como señalan Ibarra Vázquez et al. (2024), hoy en día la calidad de la vivencia es lo que define realmente si el turista queda conforme y, sobre todo, si decide regresar en el futuro, lo cual refuerza la importancia de propuestas innovadoras dentro de los museos.

Por otra parte, los museos desempeñan una función social que es relevante al contribuir a la construcción de identidad cultural. Estos recintos no sólo resguardan objetos o colecciones, sino que también actúan como espacios interpretativos, donde se transmiten valores, tradiciones, así como simbolismos. De acuerdo con Du Cros y McKercher (2020), los museos favorecen la apropiación del patrimonio porque ofrecen experiencias donde los visitantes pueden interpretar lo que ven, entenderlo y valorarlo, y así crear una conexión con los bienes culturales. De esta manera, los visitantes no solo ven las exposiciones, sino que también les dan sentido a partir de cómo interactúan con el patrimonio.

En el ámbito internacional, los museos contribuyen al desarrollo sostenible al generar una derrama económica, social y cultural. Diversos estudios, como el de Zárate (2017) sobre *"Los museos como oferta para el turismo sostenible"*, coinciden en que estos espacios fomentan el empleo, fortalecen la identidad cultural y promueven el respeto hacia la diversidad, consolidándose como un componente clave en el turismo sostenible al ser este una práctica integral que gestiona los recursos, de manera que se puedan lograr objetivos económicos y sociales, en donde la conservación del patrimonio es clave para garantizar la derrama económica a largo plazo. En tal caso los museos no solo atraen visitantes, sino que también favorecen procesos de cohesión social y desarrollo local.

Al respecto, los museos de cera a nivel internacional, como lo es el caso de *Madame Tussauds*, que se encuentra en Londres Inglaterra en *Marylebone Road*, cuya apertura fue en 1835, pero antes de establecerse en ese lugar la fundadora Marie Tussaud pasó 33 años

viajando por Europa para exhibir sus figuras de cera, este museo representa un ejemplo claro de cómo la museografía puede adaptarse a las tendencias del turismo contemporáneo, el cuál hoy en día es uno de los mayores exponentes en la generación de experiencias y representaciones hiperrealistas, ya que ha evolucionado hacia un modelo de entretenimiento global con sedes en varios países como Nueva York, Ámsterdam, Hong Kong y Las Vegas.

Ya que estos recintos han logrado posicionarse globalmente al integrar entretenimiento, cultura y tecnología, ofreciendo experiencias inmersivas logrando así atraer a diversos segmentos de mercado.

2.1 Aspectos históricos

Ubicada entre las calles de Londres y Berlín, en una de las colonias más antiguas de la Ciudad de México, se encuentra una casona de gran valor histórico que ha acompañado diversos momentos del desarrollo urbano de la capital. Se trata de la Antigua hacienda de la Teja, un inmueble del estilo *Art Nouveau* cuya construcción se vincula con la visión y proyecto de modernización impulsado durante el gobierno de Porfirio Díaz, reflejando la influencia europea que caracterizó a la arquitectura de principios del siglo XX. (MXCity, 2017).

Figura 1 Museo de Cera de la Ciudad de México.



Fuente: Fachada del Museo de Cera, por Museo de Cera (museodecera.com.mx).

El edificio fue construido a inicios del siglo XX, aproximadamente entre 1900 y 1904 por el reconocido arquitecto Antonio Rivas Mercado, también autor del emblemático Ángel de la Independencia. El diseño de la hacienda presenta una marcada influencia afrancesada, característica de la época, con la intención de asemejarse a las residencias ubicadas en la entonces prestigiosa Avenida Juárez. Actualmente, esta edificación es considerada una de las pocas obras que aún se conservan del mencionado arquitecto, lo que incrementa su valor patrimonial dentro de la ciudad. (Gobierno de la Ciudad de México, s.f).

En sus inicios, la propiedad fue habitada por el abogado José Natividad Macías Castorena, figura importante en el contexto político de la Revolución Mexicana, quien tuvo participación en la vida jurídica y política del país, además de haber sido el primer rector de la Universidad Nacional. Tras su fallecimiento, el inmueble permaneció abandonado durante algunos años y posteriormente se usó para diferentes fines, entre ellos como restaurante y sede de oficinas vinculadas al Instituto Nacional de Bellas Artes. (MXCity, 2017; Gobierno de la Ciudad de México, s.f).

Hacia finales de la década de 1970, la propiedad estuvo en riesgo de ser demolida, sin embargo, fue adquirida con el propósito de albergar el Museo de Cera de la Ciudad de México, el cual abrió sus puertas en 1979, consolidándose como un proyecto innovador en el país. (Gobierno de la Ciudad de México, s.f). El museo de cera surgió por la iniciativa del empresario Mario Rabner, quien es reconocido como el fundador y principal impulsor de este proyecto cultural, en colaboración con el escultor José Neira, quien aportó su experiencia en la creación de figuras realistas (Flores, 2025), y famoso por hacer los monstruos de las películas del Santo. (MXCity, 2017). Mario Rabner desarrolló la idea de crear un museo de este tipo tras haber vivido en Europa durante la década de 1970, donde visitó museos de cera internacionales que despertaron

Figura 2 Casa Londres #6.



Fuente: Construida por el arquitecto Antonio Rivas Mercado, por Viviana Cohen (mxc.com.mx).

gran interés en replicar este modelo para México. (Artebrije, 2021: Gutiérrez E, 2024). Pero a pesar del potencial que tenía. Rabner enfrentó diversas dificultades para lograr concretar este proyecto. Como la falta de apoyo institucional y financiero, ya que diversos bancos no tenían gran confianza ni viabilidad para un museo con estas características. Igualmente intentó establecer vínculos con museos internacionales, sin éxito, lo que lo llevó a desarrollar el proyecto de manera independiente. Gutiérrez, E (2024).

De acuerdo con directivos del museo, las primeras figuras en llegar fueron Pancho Villa, Emiliano Zapata y Gandhi, sin embargo, el incendio que hubo en 1992, debido a una falla eléctrica el recinto se llenó de fuego consumiendo todo lo que había dentro incluyendo a otras figuras que estuvieron exhibidas durante dos décadas.

Figura 3 Museo de Cera después del incendio de 1992.



Fuente: Por Viviana Cohen (mxc.com.mx).

Tras este incidente el Museo tuvo que cerrar durante 14 meses hasta que se convirtiera en lo que es hoy en día, en donde existen más de 260 personajes de cera. (MXCity, 2017).

Desde su apertura, el museo ha evolucionado hasta convertirse en un referente turístico y cultural en la capital, acumulando más de cuatro décadas de funcionamiento continuo y recibiendo a millones de visitantes. Actualmente, el recinto alberga entre 230 a 260 figuras distribuidas en diversas salas temáticas que abarcan tanto historia nacional como internacional, arte, cine, música, deporte, lo que permite ofrecer una experiencia integral combinando educación y entretenimiento.

El museo ha mantenido un crecimiento constante, ampliando su colección y consolidándose como uno de los museos de entretenimiento más visitados en México. Su evolución ha estado ligada a la actualización continua de figuras, así como la incorporación de temáticas contemporáneas, el Museo de Cera no solo destaca por su valor histórico y arquitectónico,

sino también por su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias del turismo cultural, incorporando propuestas interactivas e inmersivas que buscan enriquecer la experiencia del visitante y mantener su relevancia en un entorno turístico más competitivo.

2.2 Aspectos físicos

El museo se ubica en una casona de estilo *Art Nouveau* considerada patrimonio histórico, lo cual influye directamente en la experiencia del visitante al combinar valor arquitectónico con contenido expositivo. Cuenta con más de 200 a 230 figuras de cera distribuidas en diversas salas temáticas que están divididas según el área al que correspondan ya sea en historia, política nacional, internacional, arte, deporte, espectáculos, cine de otro, religión, horror, entre otros. Cada una con diversos efectos de sonido, luces y figuras en movimiento para una experiencia más inmersiva.

En cuanto al museo de *Ripley´s Believe It or Not!* en la Ciudad de México es un ejemplo representativo de expansión de las industrias de entretenimiento turístico orientadas a la experiencia interactiva, creada originalmente por Robert L. Ripley que evolucionó de una colección de curiosidades publicadas en varios periódicos dirigidas hacia museos y atracciones temáticas enfocadas en exhibiciones extraordinarias, experiencias inmersivas y *récords Guinness*.

Abriendo sus puertas dentro de las instalaciones del Museo de Cera, donde posteriormente amplió su oferta recreativa mediante la incorporación de nuevas atracciones complementarias orientadas al entretenimiento multisensorial y tecnológico. Consolidando al recinto como un complejo turístico y recreativo integrando junto con el Museo de Cera, fortaleciendo la oferta de ocio cultural en una de las zonas turísticas más importantes de la capital.

Figura 4 Fachada Museo de Cera.



Fuente: Museo de Cera ubicado en la calle Londres Colonia Juárez, por CDMX-Museo de Cera (museodecera.com.mx).

Lobby: renovado en 2025 se pueden apreciar figuras destacadas como Taylor Swift, Bad Bunny, Lady Gaga, Meryl Streep y Ariana Grande, entre otras figuras destacadas.

Figura 5 Figuras en cera en el Lobby del Museo de Cera.



Fuente: De derecha a izquierda se encuentran las figuras en cera de Joaquín Phoenix, Bad Bunny y Luisito Comunica, por Museo de Cera (museodecera.com.mx).

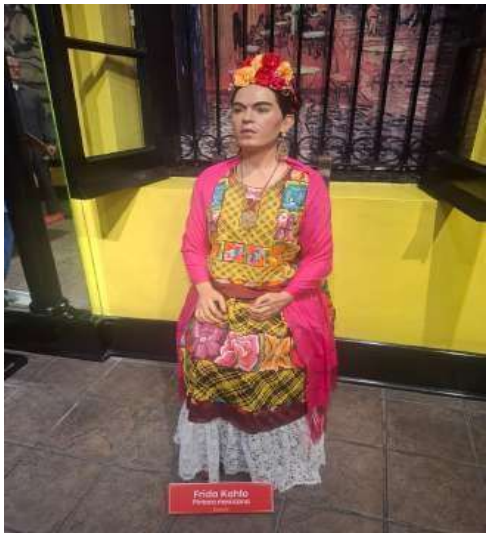
Sala de Pintores: se encuentran artistas como Dalí, Van Gogh; sin oreja mutilada, Diego Rivera y Frida Kahlo.

Figura 6 Sala de Pintores.



Fuente: Por timeoutmexico.mx.

Figura 7 Pintora Mexicana Frida Kahlo.



Fuente: elaboración Propia, 2025.

Tauromaquia: recreando una plaza de toros en donde se exhiben figuras como Silverio Pérez, Jesulín de Ubrique y Eulalio López "Zotoluco" además incluye a Placido Domingo Cantando en un palco.

"Sala Griega": donde se encuentran las figuras de Albert Einstein, Gabriel García Márquez, Mark Zuckerberg, Steve Jobs.

Figura 8 "Sala Griega"



Fuente: Por timeoutmexico.mx

Figura 9 Escena de Da Vinci pintando a la Mona Lisa.



Fuente: Por timeoutmexico.mx

Religión: Una recreación de una iglesia con las figura de la Virgen María, a Jesús en la cruz, así como las figuras de los papas.

Figura 10 Figura de la Virgen María y San Juan Diego.



Fuente: Fotografía de autor no identificado, difundido a través de Pinterest.

Historia: se observan figuras como Miguel Hidalgo, Josefa Ortiz de Domínguez.

Figura 11 Escaleras hacia el segundo piso.



Fuente: Al fondo se aprecian algunas figuras de la Revolución mexicana, elaboración propia, 2025.

Figura 12 Personajes de la serie *"Game of Thrones"*



Fuente: elaboración propia, 2025.

Política Nacional: en esta sala se encuentran cada uno de los presidentes que ha tenido México.

Figura 13 Sala donde se encuentran los presidentes de México.



Fuente: Figura de Benito Juárez Presidente de México, por timeoutemexico.mx

Política Internacional: desde figuras como Barack Obama, Joe Biden, y diversos líderes internacionales de Francia, Colombia, el Salvador, además de miembros de la familia real de Inglaterra y España.

Figura 14 Figuras de la Monarquía británica.



Figura 15 Sala de figuras de política internacional.



Fuente 14 y 15: Por eluniversal.com.mx

Cine de oro: se pueden apreciar figuras del cine de oro mexicano como Pedro Infante, María Félix, Cantinflas, Jorge Negrete, Silvia Pinal, entre otros.





Figuras 16 y 17
Sala del Cine de Oro mexicano.

Fuente16 y 17: elaboración propia, 2025.

Figura 18 Sala dedicada a *"The Beatles"*



Fuente: elaboración propia, 2025.

Música: hay una sala exclusivamente para las figuras de cera de The Beatles y una dedicada a estrellas de talle nacional e internacional como Shakira, Carlos Vives, Sebastián Yatra, Juan Gabriel, Vicente y Alejandro Fernández, Pedro Fernández, Luis Miguel, Ariana Grande, Michael Jackson y recientemente en diciembre de 2025 se agregó a Carlos Rivera.

Figuras 19 y 20 Sala "Casino"





Fuente: elaboración propia, 2025.

Figura 21 Nueva Figura de Cera del cantante mexicano Carlos Rivera.



Fuente: Por CDMX Museo de Cera (museodecera.com.mx)

Figura 22 Sala de Deportes.



Fuente: Por timeoutmexico.mx

Deporte: figuras destacadas como El Santo, “El Canelo”, Lorena Ochoa, Lionel Messi, Hugo

Sánchez, Chicharito Hernández, Cuauhtémoc Blanco y Memo Ochoa entre otros.

Cámara del Terror: una de las salas más icónicas ubicada en la parte del sótano de la casona se encuentran diversos personajes de películas como asesinos en serie (Michael Miyers de *Halloween*, Freddy Krueger de *A Nightmare on Elm Street*, réplicas de la niña de *El Exorcista*, el espíritu de *El Aro*, así como el *fantasma de la ópera*, el monstruo de *Frankenstein*, la Monga, el hombre lobo y leyendas mexicanas como *La Llorona*, figuras tétricas como zombies, una cámara de torturas.

Figura 23 Harry Potter y Dobby.



Fuente: elaboración propia, 2025.

También dentro del museo de cera se puede encontrar un laberinto de espejos lleno de luces y música, así como una sala dedicada a los más pequeños donde pueden encontrar figuras como Elmo y sus amigos de Plaza Sésamo, a *Harry Potter y Dobby*, superhéroes como *Tony Stark (Iron Man)*, *Spiderman*, *Batman*, *Superman*, *Wonder Woman.* Personajes de Disney como Blanca Nieves y los siete enanos, personajes de Cri-Cri, por último iconos de la televisión como El Chavo del 8 y Chabelo.

Figura 24 Cri-Cri junto a sus personajes.



Fuente: elaboración propia, 2025.

Figura 25 *Superman y Spider-Man.*



Fuente: Por timeoutmexico.mx

Además de contar con servicios complementarios como tienda de *souvenir*, cafetería, áreas de descanso, un taller de *Manitas de Cera* en donde los visitantes pueden pasar a realizar su mano en cera de la forma que ellos quieran, también cuenta con un cine 4D llamado *"Viaje Fantástico"* que es una sala de cine donde se proyectan películas de corta duración en 4D para los más pequeños al contar con asientos en movimiento y con algunas funciones para una experiencia más sensorial, ya que según la acción dentro de la película los asientos se mueven, inclinan para simular saltos, explosiones, vuelos, caídas; en donde los invitados pueden sentir los "golpes" suaves en el respaldo o un poco de aire en el cuello.

Figura 26 Atracción "Viaje Fantástico"



Fuente: Por eluniversal.com.mx

Así como una de sus más recientes atracciones la "*Nave de Realidad Virtual"* en donde se proyectan diversos tipos de juegos para una experiencia más inmersiva, a diferencia de jugar parado con un visor, aquí los invitados pueden subirse a una estructura mecánica que simula una "nave en movimiento" rotando sobre su propio eje, puede inclinarse hacia adelante o hacia atrás, con ventiladores integrados que aumentan la velocidad.

Figura 27 Realidad Virtual-Museo de Cera.



Fuente: Por museodecera.com.mx

La *"Nave RV"* tiene espacio para 6 personas cada una en su respectiva silla, se colocan su cinturón y unos visores para que los visitantes se sientan dentro del juego los asientos vienen integrados con unos botones en la parte del reposabrazos para disparar a su objetivo dentro del juego, existen una variedad de juegos integrados como zombis, dragones, montaña rusa, juegos acuáticos o sobre la nieve. Si una familia completa que llegue a ocupar los 6 asientos tiene la libertad de elegir 2 de los juegos que más llamen su atención, en cambio si los invitados son variados el personal a cargo de la *Nave* es quien los elige.

Dentro del mismo establecimiento se encuentra el museo de *Ripley "¡Aunque usted no lo crea!"* dedicado a exhibir objetos que el creador Robert L. Ripley encontró a lo largo de sus viajes por el mundo, *records* mundiales y rarezas recopiladas por él mismo, que van desde réplicas exactas de personas extraordinarias como *Rober Wadlow* conocido como el hombre más alto de la historia, objetos exóticos como las cabezas reducidas de los indios Jíbaros de Ecuador y el Amazonas, animales con diversos tipos de mutaciones como la vaca de dos cabezas, cuadros y esculturas con materiales como cerillos, corchos, cucharas entre muchos otros. También incluye experiencias interactivas como un túnel giratorio y escaleras de piano.

Figura 28 Museo de RIPLEY.



Fuente: Robert Wadlow el hombre más alto del mundo. Por CDMX Museo de Cera (museodecera.com.mx).

Desde una perspectiva operativa, el diseño físico del museo favorece la cercanía entre el visitante y la figura expuesta, lo cual es clave para la experiencia, sin embargo también representa un factor de riesgo para la conservación del patrimonio.

2.3 Aspectos geográficos

El museo se encuentra en la colonia Juárez, alcaldía Cuauhtémoc, en la Ciudad de México, específicamente en la calle Londres número 6. Esta ubicación es estratégica debido a su cercanía con zonas turísticas relevantes como la Zona Rosa, Paseo de la Reforma y otros atractivos culturales.

Figura 29 Ubicación del Museo de Cera.



Fuente: Google maps (2026).

De igual manera cuenta con accesibilidad mediante transporte público y rutas turísticas como el Turibús, lo que facilita la afluencia de visitantes tanto nacionales como internacionales.

También cuenta con sedes en Guadalajara y Veracruz en donde la experiencia es totalmente diferente ya que cuentan con distintas figuras en cada museo, lo que refleja una consolidación del modelo de negocio y su aceptación dentro del mercado turístico.

2.4 Situación actual

El museo opera como una atracción turística de carácter interactivo, alineada con las tendencias del turismo experiencial y *edutainment.* Su propuesta se basa en la participación activa del visitante mediante la interacción directa con las figuras, la toma de fotografías y la inmersión de escenarios temáticos. No obstante, esta misma dinámica genera problemáticas operativas importantes, en términos de conservación, control del visitante y seguridad. El contacto constante con las figuras provoca desgaste físico, mientras la supervisión limitada puede derivar en conductas inapropiadas.

Un ejemplo crítico de esta situación fue el incidente ocurrido en enero de 2025, cuando activistas vandalizaron una figura de cera, evidenciando vulnerabilidades en los protocolos

de seguridad y control del museo. Este tipo de actos impacta tanto en la integridad del patrimonio como en la percepción del visitante sobre la calidad del servicio.

Figura 30 Figura destrozada del Primer ministro de Israel.



Fuente: Imagen de Daniela Cerriteño (2025, eluniversal.com.mx.).

2.5 Perspectiva empresarial

Aunque no existe información directa sobre la perspectiva empresarial del Museo de Cera de la Ciudad de México, es posible analizarla a partir de sus características operativas al formar parte de un modelo de negocio basado en el entretenimiento cultural, ya que se encuentra constituido como una empresa y genera ingresos mediante la venta de boletos, paquetes y servicios dirigidos a distintos segmentos, como grupos escolares, turistas y paquetes combinados (como con el Museo de *Ripley*) y servicios complementarios.

En este ámbito, su funcionamiento se inserta dentro de la lógica de las industrias turísticas, las cuales integran actividades económicas orientadas a la creación de experiencias que generan valor para los visitantes y contribuyen al desarrollo económico y cultural de los destinos. (World Tourism Organization, 2018).

Además, su propuesta de valor radica en la combinación de educación, recreación e interacción, lo que lo posiciona dentro del segmento de turismo familiar y de ocio. De esa manera, los museos no sólo cumplen funciones educativas o de conservación, sino que también se integran a la oferta turística como productos culturales que generan beneficios económicos y sociales.

Por lo tanto, el Museo de Cera no solo cumple una función cultural, sino que también opera como una empresa de entretenimiento educativo que transforma el conocimiento en una experiencia, alineándose con las dinámicas contemporáneas del mercado turístico.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Museo de Cera de la Ciudad de México se ha consolidado como uno de los recintos de entretenimiento y turismo cultural interactivo más representativo de la Ciudad de México. Al operar bajo un modelo expositivo interactivo que permite la proximidad física entre el visitante y las figuras exhibidas. Esta característica constituye su principal ventaja competitiva dentro del mercado de turismo cultural urbano, ya que favorece la toma de fotografías, la recreación escénica y la participación del público.

Sin embargo, debido a esta modalidad interactiva, puede llegar a generar una serie de desafíos estructurales y operativos que impactan directamente en la gestión del servicio turístico.

A diferencia de museos tradicionales donde existe una barrera física de protección entre el visitante y la pieza, el Museo de Cera permite el contacto directo, lo que incrementa la exposición de las figuras a:

- Manipulación constante
- Fricción mecánica repetitiva
- Desgaste acelerado de materiales
- Desajustes estructurales en accesorios
- Deterioro estético por uso intensivo

Este fenómeno se intensifica durante temporadas de alta afluencia, particularmente en periodos vacacionales o en visitas escolares, donde el flujo de visitantes aumenta considerablemente y la supervisión se vuelve más compleja.

A partir de observaciones realizadas durante las actividades operativas en el Museo de Cera, fue posible identificar que el modelo interactivo que caracteriza al recinto, genera beneficios importantes en cuanto a la experiencia turística y la participación del visitante. Sin embargo, también produce diversas problemáticas operativas relacionadas con la conservación de las figuras, la movilidad interna, la supervisión del comportamiento del público y la capacidad de respuesta ante situaciones extraordinarias. Lo que evidencia la necesidad de replantear ciertos procesos de gestión turística y operativa para mantener el equilibrio entre interacción, seguridad y calidad de experiencia.

Desgaste y deterioro derivado de la interacción turística.

Debido a la modalidad interactiva, las figuras de cera están expuestas constantemente a la manipulación directa de los visitantes, lo cual incrementa el riesgo al deterioro físico y el desgaste acelerado de los materiales. Ya que a diferencia de los museos convencionales donde existe un control y separación entre el público y las piezas exhibidas, en este recinto el contacto directo forma parte esencial de la experiencia turística.

Durante temporadas vacacionales, períodos de alta demanda turística y excursiones escolares, es cuando el flujo de visitantes incrementa, lo cual hace difícil la supervisión operativa. Como consecuencia, el museo requiere de constante mantenimiento y monitoreo para preservar en óptimas condiciones a las figuras y así garantizar la continuidad de la experiencia interactiva

Saturación de áreas temáticas

El museo está organizado por 14 salas temáticas donde se encuentran figuras reconocidas a nivel nacional e internacional. De hecho, en la realidad, esto termina concentrando a la gente en puntos muy específicos, sobre todo cuando se encuentran turistas extranjeros, familias, grupos escolares o jóvenes que buscan tomarse fotos con figuras de músicos, deportistas o del medio artístico. Usualmente el tiempo de espera suele ser largo, y puede ocasionar una saturación del espacio y una correcta apreciación de las figuras.

El comportamiento observado incluye:

- Permanencia prolongada frente a figuras específicas.
- Demora en la obtención de imágenes.
- Agrupación simultánea de familias o grupos turísticos.
- Bloqueo temporal de pasillos internos.

Este conglomerado no se distribuye por igual en todas las salas, sino que se concentra en zonas de mayor atractivo mediático, lo que evidencia una gestión de flujo no equilibrado y una limitada redistribución estratégica del visitante.

Incidente extraordinario y vulnerabilidad del modelo interactivo.

Además de los riesgos derivados del uso cotidiano y la saturación estacional, el museo enfrentó en enero de 2025 un incidente extraordinario, en el que un grupo de activistas causó daños severos a la figura de Benjamín Netanyahu, Ministro de Israel, exhibido en una de las salas. Este acontecimiento se difundió en plataformas digitales y medios de comunicación.

Derivado de los sucesos internacionales, este acontecimiento evidenció varias vulnerabilidades del modelo interactivo:

1. Exposición directa de figuras de carácter político o alta sensibilidad pública.
2. Insuficiencia de protocolos preventivos ante conductas disruptivas organizadas.
3. Tiempo de reacción limitado del personal ante actos intencionales.
4. Impacto económico asociado a la restauración o reposición de la figura dañada.

Aunque el evento fue considerado un caso extraordinario, también permitió identificar ciertos riesgos relacionados con actos vandálicos, manipulación excesiva de figuras y conductas inapropiadas dentro de los espacios interactivos.

De acuerdo con Artnet News (2025), este suceso se volvió bastante viral en medios digitales como *TikTok*, *Youtube* y medios de comunicación tales como *Milenio y El*

Universal (2025, enero), que hablaron sobre este incidente, ya que este acto de vandalismo fue captado en un video difundido en internet.

Aunque este evento puede considerarse aislado, demuestra que el museo no solo enfrenta riesgos operativos ordinarios (desgaste por uso), sino también riesgos extraordinarios vinculados a conductas intencionales.

En términos generales, en museos interactivos similares pueden registrarse incidentes como:

- Daños intencionales a figuras públicas.
- Actos vandálicos individuales.
- Intervenciones simbólicas por motivos ideológicos.
- Conductas inapropiadas que derivan en deterioro de escenografías.

Si bien este incidente fue catalogado por el Museo de Cera como un "acto sin precedentes" por su nivel de violencia física (uso de martillo y pintura), sí se han presentado situaciones menores relacionadas con manipulación excesiva, desprendimiento de accesorios o uso indebido de objetos externos durante la toma de fotografías. Este tipo de incidentes, aunque no siempre expuestos de manera pública, representan un patrón de riesgo constante.

En esta línea, el problema no se limita únicamente al desgaste natural derivado de la interacción turística, sino que se amplía hacia la necesidad de implementar un sistema estructurado de gestión preventiva que combine control de afluencia, monitoreo activo y respuesta ante eventos imprevistos.

La creciente demanda de experiencias turísticas interactivas plantea nuevos retos para los museos contemporáneos, particularmente en aquellos espacios donde existe contacto directo entre los visitantes y los recursos museográficos. Por lo tanto, resulta necesario analizar cómo se llevan a cabo las dinámicas de interacción entre el público, las exposiciones y los procesos operativos del museo, con el fin de identificar áreas de mejora que optimicen la experiencia para los invitados, así como el flujo y la gestión del espacio, garantizando una mayor eficiencia operativa y la adecuada conservación de las figuras.

En este contexto, surge la necesidad de examinar de qué manera la gestión del servicio turístico influye en la experiencia del visitante dentro de museos interactivos, así como identificar estrategias operativas que permitan mejorar dicha experiencia sin comprometer la integridad de los recursos museográficos.

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera una innovación operativa en la gestión del servicio turístico puede ayudar a mejorar la experiencia de los visitantes en el Museo de Cera de la Ciudad de México, tomando en cuenta cómo se relacionan con las figuras y cómo se maneja el flujo de personas dentro de las salas temáticas?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Analizar cómo se lleva a cabo la gestión operativa del servicio turístico y cómo interactúan los visitantes en el Museo de Cera de la Ciudad de México, con la finalidad de desarrollar una propuesta de innovación que ayude a mejorar la experiencia del público.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar la forma en que se gestiona el servicio turístico en el museo, tomando en cuenta aspectos como la supervisión de los visitantes, el control del flujo de personas y la interacción con las figuras de cera.
- Identificar los factores que influyen en la experiencia del visitante, como la organización de las salas, el comportamiento del público y las condiciones en las que se da la interacción con las figuras.
- Diseñar una propuesta de innovación operativa que permita mejorar la gestión del servicio turístico y, al mismo tiempo, hacer más satisfactoria la experiencia de los visitantes dentro del museo.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Turismo cultural

En la actualidad, el turismo cultural se ha convertido en una de las modalidades turísticas más relevantes, ya que permite a los viajeros conocer y vivir de cerca la cultura de los destinos que visitan. Este tipo de turismo surge del interés que tienen las personas por conocer el patrimonio histórico, artístico y social de una comunidad, así como por sus costumbres, tradiciones y formas de vida.

La Organización Mundial del Turismo (2019), señala que el turismo cultural abarca todas aquellas actividades donde el principal motivo del viaje es aprender, conocer y experimentar los atractivos culturales de un destino, ya sean materiales o inmateriales. Esto puede incluir desde visitas a museos, monumentos históricos, centros culturales, hasta la asistencia a festivales, entre otros espacios que forman parte de la identidad cultural de una sociedad.

Por otro lado, el turismo cultural también ha cobrado fuerza como estrategia importante para el desarrollo de los destinos. No solo porque genera ingresos económicos, sino porque además contribuye a la preservación del patrimonio cultural y a la diversificación de la oferta turística (Richards, 2021). En los últimos años, este tipo de turismo ha crecido mucho, principalmente porque los turistas buscan experiencias más auténticas que les permitan entender mejor la historia y las tradiciones de los lugares que visitan.

Dentro de este contexto, los museos tienen un papel fundamental, ya que son espacios donde se conserva y se da a conocer el patrimonio cultural de una sociedad.

5.2 Museos como atractivos turísticos

Los museos son instituciones encargadas de conservar, investigar y difundir el patrimonio cultural y natural. Sin embargo, hoy en día también se les conoce como atractivos turísticos importantes dentro de muchos destinos.

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM, 2022), define a los museos como una institución permanente, sin fines de lucro, que sirve a la sociedad y se dedica a investigar, conservar, interpretar y exhibir el patrimonio, tanto material como inmaterial, Asimismo,

promueven la educación, el disfrute y la reflexión mediante experiencias accesibles e inclusivas para diversos públicos.

Desde una perspectiva turística, los museos no solo cumplen una función cultural, sino que también ofrecen experiencias significativas a los visitantes. De acuerdo con McKercher y Du Cros (2020), estos espacios forman parte de los recursos culturales que permiten crear productos turísticos orientados al aprendizaje, la recreación y la interpretación del patrimonio.

De igual manera, los museos contribuyen al fortalecimiento de la identidad cultural de los destinos y en la difusión de su patrimonio histórico y artístico entre quienes los visitan. En aquellos lugares con una amplia oferta cultural, los museos se integran como parte de los productos turísticos que enriquecen la experiencia del visitante y, a su vez, potencia la competitividad del turismo cultural (Richards, 2021).

5.3 Museografía interactiva

La museografía interactiva representa una forma más moderna de presentar los contenidos en los museos. A diferencia de los modelos tradicionales, en los que el visitante se limita a observar las piezas, este tipo de museos buscan que las personas participen de manera más activa y tengan una experiencia más dinámica durante su recorrido.

Falk y Dierking (2013) sostienen que el aprendizaje en los museos es un proceso activo y contextual, en el que la experiencia del visitante se construye mediante la interacción con las exposiciones, el entorno físico y las personas que lo acompañan.

Entre los recursos utilizados con mayor frecuencia por los museos interactivos suelen encontrarse diversos elementos que fomentan la participación del visitante, tales como:

- Escenografías temáticas
- Recursos audiovisuales
- Actividades participativas
- Uso de tecnologías digitales
- Espacios donde se permite la interacción directa con los objetos

Este tipo de museografía ha ganado popularidad en los últimos años porque logra atraer a diferentes tipos de público, especialmente a jóvenes y familias que buscan experiencias más entretenidas.

Un ejemplo de este tipo de museografía es el Museo de Cera de la Ciudad de México, donde las exhibiciones están diseñadas con escenarios que recrean distintos contextos y permiten que los visitantes interactúen con figuras de personajes históricos, políticos, artísticos y deportivos, principalmente a través de fotografías y recreación de escenas.

5.4 Experiencia del visitante

La experiencia del visitante es un concepto muy importante dentro del turismo, ya que abarca todo lo que una persona siente, piensa y aprende durante su visita a un lugar turístico.

Según Pine y Gilmore (2019), en la actualidad los turistas no solo buscan ver atractivos, sino vivir experiencias que sean memorables y que les generen emociones o significados personales.

En el caso de los museos, la experiencia del visitante depende de varios factores, como:

- El diseño de las exposiciones
- La claridad de la información presentada
- La interacción con los contenidos
- La organización del recorrido
- La atención que brinda el personal

Falk y Dierking (2013) proponen que la experiencia en los museos se construye a partir de tres aspectos principales: el contexto personal del visitante (como sus intereses o conocimientos previos), el contexto sociocultural (la interacción con otras personas durante la visita) y el contexto físico (asociado con el diseño del espacio museístico y de las exposiciones).

Este modelo permite comprender que la experiencia del visitante no depende únicamente del museo, sino también de las características de cada persona y de cómo está organizado el espacio donde se realiza la visita.

De igual manera, González-Rosas et al. (2021) señalan que la calidad de los servicios ofrecidos por un museo influye directamente en la experiencia cultural del visitante y en su nivel de satisfacción, destacando la importancia de la atención al público, la organización de los espacios y la respuesta de la institución a las necesidades de los usuarios.

5.5 Gestión del servicio turístico

La gestión del servicio turístico se refiere a todos los procesos que se llevan a cabo para organizar, coordinar y supervisar los servicios que se ofrecen a los visitantes. No se trata solo de brindar un servicio, sino de planearlo y administrarlo de manera que funcione correctamente.

Kotler et al. (2022), señalan que gestionar servicios turísticos implica diseñar experiencias que respondan a las necesidades de los visitantes, sin perder de vista que la operación debe ser eficiente dentro de la organización.

En el caso de los museos, esta gestión incluye varias actividades, como:

- La atención al visitante
- La organización de los recorridos
- El control de accesos
- La supervisión del comportamiento del público
- El mantenimiento de las instalaciones

Cuando estos aspectos se manejan de forma adecuada, se puede mejorar la experiencia del visitante y hacer que el museo sea más competitivo como atractivo turístico.

5.6 Gestión del flujo de visitantes

El flujo de visitantes se refiere a cómo se mueven y distribuyen las personas dentro de un espacio turístico. En lugares donde hay mucha afluencia, como los museos, es muy

importante controlar este flujo para evitar saturaciones y mejorar la experiencia de los visitantes.

Según King et al. (2024), cuando se gestiona de manera adecuada el flujo de visitantes, se mejora la experiencia de quienes asisten al museo y se facilita la organización de los espacios, lo que permite evitar aglomeraciones, tiempos de espera prolongados y posibles afectaciones de las exhibiciones.

Cuando no se controla bien el flujo, pueden surgir problemas como:

- Aglomeraciones en ciertas áreas
- Tiempos de espera largos
- Daños o desgaste en las exhibiciones
- Dificultad para supervisar a los visitantes

Por eso, muchos museos aplican estrategias como señalizar los recorridos, limitar ciertas áreas o contar con personal que supervise constantemente.

5.7 Conservación de recursos museográficos

La conservación museográfica se refiere a todas las acciones que se realizan para cuidar y mantener en buen estado las piezas que se exhiben en los museos.

De acuerdo con el Consejo Internacional de Museos (ICOM, 2022), conservar el patrimonio cultural implica llevar a cabo actividades de mantenimiento, restauración y protección para que los objetos se mantengan en buenas condiciones por más tiempo.

En los museos interactivos, este tema se vuelve más complicado, ya que los visitantes tienen contacto directo con las piezas, lo que puede provocar desgaste o daños con el uso constante.

Por esta razón, es importante que la gestión del museo incluya medidas de supervisión y mantenimiento que permitan cuidar las piezas sin afectar la experiencia del visitante, logrando un equilibrio entre el uso del espacio y la conservación del patrimonio.

5.8 Innovación

La innovación consiste en la introducción de cambios importantes en productos, servicios o procesos con el propósito de generar valor. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018), la innovación no trata sólo de inventar algo desde cero, sino también de mejorar lo que ya existe para adaptarse a las necesidades del entorno.

En el ámbito turístico, la innovación constituye un elemento estratégico para fortalecer la competitividad y mejorar la experiencia del visitante, ya que la incorporación de tecnologías digitales y los nuevos modelos de gestión favorece la modernización de los servicios y responde a las nuevas necesidades de los usuarios (CEPAL, 2021). De esta manera, el Museo de Cera de la Ciudad de México puede aplicar la innovación mediante la actualización constante de sus exhibiciones e incluir elementos interactivos que enganchen más al público.

5.8.1 Innovación disruptiva

La innovación disruptiva se refiere a un proceso que cambia un mercado o sector de forma radical, mediante el cual un producto, servicio o modelo de negocio se transforma al introducir soluciones innovadoras que modifican la forma en que los consumidores satisfacen sus necesidades. Christensen et al. (2018), señalan que este tipo de innovación rompe con los modelos tradicionales, genera nuevos mercados y transforma los hábitos de consumo. En turismo, por ejemplo, la incorporación de tecnologías digitales ha generado experiencias más interactivas y personalizadas, fortaleciendo la competitividad de los destinos y de las instituciones culturales (Ibarra Vazquez et al., 2024).

En el caso del Museo de Cera de la Ciudad de México, incorporar herramientas como experiencias inmersivas o recursos digitales puede representar una estrategia clave para su modernización. Atracciones como "*Viaje Fantástico"*, diseñada especialmente para los niños con una sala de cine en 4D que incluye sonido envolvente, vibraciones en los asientos con ráfagas de aire, gotas de agua y movimientos que simulan caídas y giros de acuerdo a la película, son un buen ejemplo. También *"Realidad Virtual"*, una de sus más recientes atracciones tecnológicas donde la *"nave RV"* utiliza visores que tapan por completo la visión del entorno físico, generando la sensación de estar dentro de un juego o en otro lugar.

Mediante *goggles*, los visitantes tienen una visión en 360° con escenarios que van desde el terror hasta propuestas más familiares.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) señala que la transformación digital y la incorporación de tecnologías constituyen factores estratégicos para fortalecer la innovación, la competitividad y el desarrollo de los distintos sectores. En esta línea, los museos también enfrentan el desafío de integrar herramientas tecnológicas que contribuyan a mejorar la experiencia del visitante y responder a las nuevas demandas del entorno cultural.

5.9 Mejora continua

La mejora continua es un enfoque de gestión que busca perfeccionar los procesos, productos o servicios a través de cambios progresivos. De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), explica que este concepto implica un proceso sistemático que permite a las organizaciones ser más eficientes y mejorar su calidad, responder a las necesidades de las partes interesadas y favorecer el logro de resultados sostenibles. En el contexto de los servicios turísticos, esto es fundamental para mantener al cliente satisfecho y cumplir con estándares de calidad. En el caso del Museo de Cera de la Ciudad de México, este enfoque puede reflejarse en la optimización de la atención a los visitantes, el mantenimiento de las figuras y renovar las experiencias constantemente.

Uno de los modelos más usados para esto es el ciclo de Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que es una herramienta utilizada para optimizar de manera constante los procesos y servicios dentro de una organización, el cual permite proponer soluciones, ponerlas en práctica y evaluar los resultados para lograr una mejora permanente.

Figura 31 Ciclo de Deming o ciclo PHVA.



Fuente: Por PDCA Home y Gerencie.com.

En relación con la mejora continua, hoy en día la mayoría de las empresas utilizan este enfoque integral como una herramienta que les permite tener un control de los procesos y al concluirlo volver al inicio. Así, el ciclo se mantiene vivo y se actualiza constantemente. A través del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), las organizaciones pueden detectar problemáticas, diseñar estrategias de mejora, evaluar los resultados obtenidos y aplicar acciones correctivas para perfeccionar sus actividades.

De acuerdo con Deming (1989), este modelo no se usa solo una vez, sino que funciona de manera cíclica, lo que permite revisar y actualizar los procesos de manera permanente de acuerdo con las necesidades de la empresa y las exigencias del entorno.

Además, la mejora continua ayuda a incrementar la calidad de los servicios, la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes, fomentando una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la innovación. En el sector turístico y de servicios es especialmente relevante, ya que las necesidades y expectativas de los visitantes cambian continuamente, por lo que las empresas deben adaptarse para seguir siendo competitivas. En este sentido, la

norma ISO (9001:2015), establece que la mejora continua es un elemento fundamental dentro de los sistemas de gestión de calidad, ya que impulsa el desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como a la satisfacción de los usuarios. (*International Organization for Standardization*, 2015).

5.10 Edutainment

Edutainment, combina educación y entretenimiento para facilitar el aprendizaje de una forma más dinámica. De esta manera, la UNESCO (2024) reconoce que la educación a través de la cultura debe generar experiencias de aprendizaje participativas, ya sea en contextos formales, no formales o informales. Esto implica propiciar la interacción directa con el patrimonio, aprovechar los recursos digitales y promover la participación activa de los visitantes en espacios culturales como los museos.

Para el Museo de Cera de la Ciudad de México, este enfoque se refleja en la posibilidad de interactuar visualmente con personajes históricos, culturales y del entretenimiento, favoreciendo una experiencia más atractiva para el público. Investigaciones recientes señalan que la incorporación de tecnologías y elementos interactivos en los museos incrementa que el visitante se involucre, fortalezca la inmersión durante el recorrido y contribuye a generar experiencias de aprendizaje más significativas (Trunfio et al., 2022).

5.11 Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad de una organización o destino para generar valor y diferencias de sus competidores mediante el uso eficiente de sus recursos y la mejora continua de sus productos y servicios. En el sector turístico, el *World Economic Forum* (WEF, 2022), señala que el desarrollo y la competitividad de los destinos dependen de factores como la infraestructura, el entorno empresarial, la sostenibilidad, los recursos culturales y naturales, así como de la innovación y la adopción de tecnologías.

En este sentido, los museos fortalecen su competitividad cuando incorporan estrategias, mejoran la calidad de los servicios que ofrecen y aprovechan los recursos tecnológicos para enriquecer la experiencia del visitante, contribuyendo así al atractivo turístico de un destino. Por eso, el Museo de Cera de la Ciudad de México debe fortalecer estos aspectos para mantenerse vigente en el mercado. Richards (2021) argumenta que, en la actualidad, la

competitividad de un destino turístico está cada vez más vinculada a su capacidad de ofrecer experiencias auténticas, diferenciadas y de calidad, que no sólo respondan a lo que esperan los visitantes, sino que también aporten valor al patrimonio cultural.

La competitividad también se entiende como la habilidad de una organización para destacarse dentro del mercado a través de la oferta de productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores, Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) relaciona la competitividad con la innovación, la productividad y la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno económico y tecnológico. En consecuencia, una organización competitiva es aquella que logra mantenerse a través de mejoras constantes y de estrategias que le permitan diferenciarse del resto.

Por otro lado, Porter (2016) sostiene que la competitividad se fortalece cuando una organización desarrolla ventajas que le permiten diferenciarse del resto y le permitan crear un mayor valor para quienes la utilizan. Desde esta perspectiva, aspectos como la mejora continua, la innovación y una experiencia de calidad para el visitante son factores clave para fortalecer el desempeño de la organización.

6. METODOLOGÍA

6.1 Enfoque de investigación

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que este tipo de investigación permite analizar y comprender fenómenos sociales y organizacionales dentro de su contexto real. Este enfoque resulta adecuado para el estudio del Museo de Cera de la Ciudad de México, porque facilita la interpretación de los procesos operativos, la atención al visitante y, en general, la experiencia turística que se genera en este espacio.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y dentro del contexto en el que ocurren. Esto permite analizar no solo lo que sucede, sino también los significados, prácticas y experiencias que se desarrollan alrededor de un fenómeno. Por lo tanto, el enfoque cualitativo es útil para analizar la gestión del servicio turístico y los factores que influyen en la experiencia del visitante dentro del museo.

El estudio tiene un alcance descriptivo–analítico. Por un lado, el nivel descriptivo permite identificar y detallar las características del objeto de estudio, como la organización del servicio, las dinámicas de atención al visitante y la estructura del recorrido dentro del museo. Por otro lado, el análisis permite interpretar la relación entre estos elementos y comprender cómo influyen en la experiencia del público. En este caso, se busca analizar aspectos como:

- La organización del servicio turístico dentro del museo
- Las dinámicas de atención al visitante
- La forma en que está estructurado el recorrido
- Los factores que influyen en la experiencia del visitante

A partir de este análisis, es posible identificar áreas de oportunidad que sirvan como base para proponer mejoras en la operación del museo.

La principal técnica utilizada fue la observación directa en el Museo de Cera de la Ciudad de México. Esta permitió obtener información de primera mano sobre el funcionamiento del lugar, incluyendo los procesos internos, la atención al visitante y el desempeño del personal. La observación se realizó de manera participativa, considerando tanto al área de gerencia como a los colaboradores, con el objetivo de identificar situaciones relevantes dentro de la operación diaria y detectar posibles mejoras.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), la investigación cualitativa no busca generalizar resultados, sino comprender a profundidad los significados que las personas dan a sus experiencias. Esto es especialmente útil en este estudio, ya que permite analizar las dinámicas internas del museo y entender cómo se construye la experiencia del visitante desde la práctica cotidiana.

De igual modo, la observación directa permitió analizar de forma detallada las interacciones entre los visitantes, el personal y los elementos museográficos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta técnica implica integrarse al entorno de estudio para registrar de manera sistemática los comportamientos y las condiciones del contexto.

A diferencia de los enfoques cuantitativos, este trabajo no se centra en datos numéricos, sino en la interpretación de la realidad dentro del museo. Se busca entender no sólo qué sucede, sino por qué sucede, considerando los distintos factores que influyen en la gestión del servicio turístico. De esta manera, el estudio no solo describe la situación actual, sino que también permite profundizar en las causas de la problemática identificada y en las posibles alternativas de mejora.

6.2 Diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal, pertinente a que no se manipularon variables ni se alteró el entorno de estudio y la información se obtuvo directamente en el contexto natural del Museo de Cera de la Ciudad de México durante un periodo determinado (6 meses). El estudio se centró en observar y analizar las dinámicas operativas y de atención a los invitados tal como ocurre en la realidad.

El método utilizado fue el inductivo, ya que a partir de la observación de situaciones particulares dentro del museo fue posible identificar ciertos patrones, problemáticas y áreas de oportunidad relacionadas con la operación turística y la experiencia del visitante.

De este modo, la investigación se centra en el análisis de situaciones reales dentro de la organización, permitiendo comprender las condiciones actuales del servicio turístico, así como las problemáticas identificadas durante el periodo de observación.

Así mismo se llevó a cabo la observación *in situ* como técnica principal de recolección de información, la cual permitió registrar de manera sistemática el desempeño del personal operativo que labora en el museo, las interacciones con los visitantes y las condiciones presentes durante el desarrollo de las actividades turísticas dentro del museo. Esta técnica favoreció la obtención de información contextual y detallada sobre los procesos internos de atención y operación, contribuyendo al análisis de las condiciones reales en las que se desarrolla el servicio turístico.

De esta manera, la investigación se orientó al análisis de situaciones reales dentro de la organización, con la finalidad de comprender el estado actual de los procesos de atención al visitante, identificar problemáticas presentes en la operación turística y reconocer posibles

estrategias de mejora relacionadas con la calidad del servicio y la experiencia ofrecida a los invitados.

6.3 Instrumentos de recopilación de información

Para la recopilación de información se utilizaron como instrumentos una cédula de observación. A través de estos instrumentos se registraron aspectos relacionados con:

- Atención brindada a los invitados.
- El comportamiento y desempeño del personal.
- El flujo y comportamiento de los visitantes.
- Las condiciones del recorrido.
- La organización de las áreas operativas.
- Las dinámicas de interacción dentro del museo.
- Las condiciones de mantenimiento y supervisión de las instalaciones.

6.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por las áreas operativas del Museo de Cera de la Ciudad de México, así como por las interacciones generadas entre colaboradores y visitantes durante el desarrollo de las actividades diarias.

Considerando procesos relacionados con la atención al público, la supervisión de las instalaciones y las dinámicas operativas que influyen en la experiencia de los visitantes.

6.5 Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo durante el periodo de estancia profesional realizado en el museo en el año 2025, tiempo en el que fue posible observar de manera constante como son las dinámicas internas de operación y servicio. Permitiendo conocer de manera más cercana los procesos cotidianos, las necesidades existentes y las problemáticas en cuanto a la atención del visitante y el funcionamiento general del museo.

6.6 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico se desarrolló mediante las siguientes etapas:

1. Identificación de la problemática observada dentro del museo.

2. Observación de las dinámicas operativas y de atención al visitante.
3. Registro de información mediante cédulas de observación.
4. Análisis de los procesos internos relacionados con la experiencia turística.
5. Identificación de áreas de oportunidad y problemáticas recurrentes.
6. Interpretación de los hallazgos obtenidos a partir de la observación.
7. Elaboración de propuestas de mejora enfocadas en la operación y calidad del servicio del museo.

6.7 Confiabilidad de la investigación

La confiabilidad de la investigación fue mediante la observación constante y el registro sistemático de actividades desarrolladas dentro del museo, lo cual permitió obtener información directamente del contexto real y general un análisis más profundo sobre las problemáticas y áreas de mejora identificadas.

Ya que a diferencia del enfoque cualitativo, este trabajo no se centra en datos estadísticos o medibles, sino en la interpretación de la realidad observada dentro del museo. Buscando comprender no solo lo que sucede dentro de la organización, sino también por qué sucede, considerando así los diversos factores que influyen en la gestión del servicio turístico y en la experiencia del visitante.

7. RESULTADOS

A partir de la aplicación de cédulas de observación realizadas en el Museo de Cera y el Museo de Ripley, así como en sus diferentes salas, fue posible identificar distintos aspectos relacionados con la operación de las atracciones, el comportamiento de los visitantes, la organización de los recorridos y la calidad de la experiencia turística dentro de las instalaciones. Los resultados obtenidos permiten reconocer fortalezas importantes en el servicio, así como diversas áreas de oportunidad que pueden contribuir al desarrollo de una propuesta de innovación operativa enfocada en la mejora de la experiencia del visitante.

Resultados relacionados con la operación de “Viaje Fantástico” y “Realidad Virtual”

Durante la observación realizada, se identificó que existe una adecuada organización operativa por parte del personal encargado. El área permanece limpia y ordenada

constantemente, ya que después de cada función se realizan revisiones para mantener la sala en condiciones adecuadas.

Igualmente, el personal proporciona instrucciones claras antes del ingreso, explicando el uso de lentes 4D, las medidas de seguridad y las indicaciones necesarias para el desarrollo de la experiencia. El control de acceso se lleva a cabo mediante la revisión de boletos y organización de filas, lo que permite mantener cierto orden durante el ingreso de los invitados. La mayoría de los asistentes están conformados principalmente por familias y grupos escolares, muestran interés y satisfacción durante la función, participando de manera positiva en la atracción.

Sin embargo, en horarios de mayor afluencia se presentan acumulaciones y retrasos en el acceso, esto debido a que por lo general se encuentra una sola persona que se encarga del control de boletos, así como el cobro y la entrega de alimentos o *snacks* a los visitantes, ocasionando pequeñas saturaciones en la fila y dificulta el flujo constante al ingresar.

Así mismo, durante el proceso de observación se identificó que existen horarios y días con muy poca actividad dentro de la atracción, donde incluso las funciones permanecen con una cantidad mínima de visitantes o sin asistentes durante ciertos periodos. Esta situación refleja que la afluencia de personas no se mantiene constante durante toda la jornada y depende principalmente de temporadas vacacionales, grupos escolares o fines de semana.

En relación con la atracción “Realidad Virtual”, ubicada cerca de “Viaje Fantástico”, se observó que representa una experiencia atractiva principalmente para visitantes interesados en actividades tecnológicas, realidad aumentada y simuladores en movimiento. La dinámica de la atracción genera interés en adolescentes, jóvenes y turistas que buscan experiencias más inmersivas e interactivas.

No obstante, así como ocurre en otras áreas del recinto, se identificó que existen momentos del día en los que la atracción permanece sin actividad o con muy pocos visitantes, especialmente en horarios de baja afluencia. Lo que evidencia diferencias importantes en la concentración de personas dependiendo de la hora, el tipo de visitante y el atractivo específico de cada experiencia dentro del museo.

Resultados relacionados con los recorridos dentro del Museo de Cera.

Se identificó que la experiencia turística resulta dinámica e interactiva para la mayoría de los visitantes. Las personas muestran interés sobre las exhibiciones, toman fotografías y participan activamente dentro de las salas, especialmente en aquellas relacionadas con artistas, celebridades y personajes reconocidos internacionalmente.

El museo cuenta con señalización y orientación por parte del personal desde el ingreso; sin embargo, algunos visitantes presentan confusión para seguir correctamente la ruta establecida, debido a que en ocasiones no logran identificar claramente las indicaciones o se distraen tomando fotografías y videos.

Otro aspecto identificado fue la acumulación de personas en determinadas áreas, principalmente cuando ingresan grupos escolares o familias numerosas. Las salas en donde se encuentran figuras de artistas internacionales y personajes populares suelen concentrar una mayor cantidad de visitantes, ocasionando que la movilidad se vuelva más lenta y dificultando parcialmente tanto el tránsito de los invitados como las labores de supervisión realizadas por el personal.

Igualmente, se observó que algunos visitantes permanecen durante más tiempo en ciertas salas esperando tomarse fotografías, provocando pequeñas concentraciones de personas en espacios reducidos, e incluso al final del recorrido la última sala da acceso a la tienda de *souvenirs*, lo cual dificulta la movilidad ya que muchos invitados se esperan para observar o comprar diferentes artículos.

En el caso de grupos escolares, también se detectó que algunos asistentes suelen distraerse con dispositivos móviles, olvidar pertenencias o extraviar boletos correspondientes a otras atracciones del recinto.

Por otra parte, también se identificó que existen días y horarios con muy baja afluencia, donde algunas salas permanecen prácticamente vacías o con únicamente cuatro o seis personas recorriéndolas. Esta situación no ocurre de la misma manera en todas las áreas del museo, ya que ciertas exhibiciones continúan atrayendo visitantes mientras otras presentan menor interés o permanencia.

Resultados relacionados con la experiencia del visitante en el Museo de Ripley.

El museo ofrece una experiencia atractiva, dinámica e interactiva para los visitantes. Desde el ingreso el personal proporciona orientación e indicaciones generales, mientras que las salas cuentan con señalización que facilita el recorrido y el acceso a las exhibiciones.

Las actividades visuales e interactivas generan interés para los invitados, quienes participan activamente tomando fotografías, observando objetos curiosos y compartiendo la experiencia con familiares, amigos o compañeros escolares. La mayoría de los visitantes expresó satisfacción durante el recorrido, principalmente en exhibiciones llamativas y espacios interactivos.

Por otro lado, en horarios de alta afluencia, especialmente con grupos escolares y familias numerosas, ciertas zonas como las escaleras de piano que se encuentran en el recorrido del museo, el túnel giratorio y la salida principal presentan acumulación de personas, dificultando la circulación adecuada dentro del museo.

Algunos visitantes llegan a confundirse con la ruta del recorrido debido a la existencia de accesos alternativos para personas con discapacidad, carriolas o visitantes con dificultad para desplazarse. Aunque el museo cuenta con espacios adaptados y elevadores que favorecen la accesibilidad, esta situación puede generar desorientación en algunos invitados.

También se identificó que, aunque existen momentos con gran concentración de visitantes, hay horarios donde determinadas salas permanecen con poca actividad o prácticamente vacías durante periodos prolongados. Esto demuestra que la distribución de visitantes dentro del museo no es uniforme y depende del atractivo específico de cada exhibición, así como del tipo de público presente en el momento.

Resultados relacionados con el comportamiento y percepción del visitante.

A través de la observación directa sobre el comportamiento de los visitantes, se identificó que la mayoría sigue el recorrido establecido, interactúa con las exhibiciones y muestra interés por conocer las diferentes salas del museo. Las figuras de personajes famosos, artistas y producciones reconocidas generan un alto nivel de participación, principalmente

mediante la toma de fotografías y videos, así como de recuerdos y *merch* (artículos con marca propia) del Museo de Cera.

También se observó que los visitantes consideran atractivo el museo y perciben las instalaciones como cómodas, limpias y accesibles. La existencia de rampas y elevadores facilita el desplazamiento de personas con discapacidad, adultos mayores y visitantes con carriolas, favoreciendo una experiencia más inclusiva.

Aunque, el uso constante de teléfonos móviles y la toma frecuente de fotografías provocan distracciones que dificultan la atención hacia la señalización del recorrido. Esto ocasiona que algunos visitantes se confundan de sala.

En términos generales, la experiencia del visitante puede considerarse positiva, ya que predominan expresiones de entusiasmo, interés y satisfacción durante el recorrido, tanto en visitantes individuales como en familias y grupos escolares.

Resultados relacionados con el desempeño del personal

Respecto al desempeño del personal, se identificó que los trabajadores mantienen una actitud amable, cordial y profesional durante la atención al visitante. El personal brinda información clara, resuelve dudas adecuadamente y muestra disposición para apoyar a los asistentes en diferentes situaciones relacionadas con el recorrido o las exhibiciones.

De igual forma, se observó que el personal cumple eficientemente con sus funciones y mantiene organización en las actividades operativas y supervisión constante dentro de las instalaciones por medio de recorridos cada hora tanto para el Museo de Cera como para el Museo de Ripley. La interacción entre trabajadores y visitantes favorece un ambiente de orden y atención continua, contribuyendo positivamente a la percepción del servicio turístico ofrecido por el museo.

El personal demuestra conocimiento sobre las instalaciones y el funcionamiento de las atracciones, permitiendo resolver situaciones o conflictos de manera adecuada, generalmente con apoyo de supervisores o gerentes cuando es necesario o la situación lo requiere.

Resultados relacionados con las condiciones físicas y operativas del museo.

Durante el proceso de observación, se identificó que las instalaciones cuentan con elementos visuales e informativos que facilitan la orientación y organización de los visitantes desde el ingreso al recinto. En la entrada principal pueden observarse carteles informativos relacionados con las atracciones disponibles, los precios de los distintos paquetes y promociones, permitiendo que los asistentes conozcan las opciones de acceso antes de iniciar su recorrido.

De igual forma, existen señalamientos visibles sobre los objetos permitidos dentro de las instalaciones, donde se especifica que los visitantes pueden ingresar con bolsos de mano, pañaleras, además de alimentos y bebidas adquiridos dentro del establecimiento, principalmente en las áreas de cafetería o dulcería. El personal proporciona indicaciones relacionadas con los objetos que deben permanecer en el área de paquetería por cuestiones de seguridad y movilidad, entre ellos bolsos grandes, bolsas ecológicas, maletas, botellas de vidrio y objetos punzocortantes o que puedan representar algún riesgo para los invitados o dificulten el desplazamiento dentro de las salas.

Sin embargo, durante los recorridos de supervisión realizados constantemente dentro de las salas, se identificaron algunas situaciones relacionadas con el acomodo de las exhibiciones. En diversas ocasiones se observó que algunas *"showcards"* (ficha donde se coloca el nombre del artista) se encontraban desacomodadas, así como algunos objetos, accesorios o prendas de las figuras desplazados de su posición original debido a la interacción de los visitantes. Así como la detección de ciertas manchas en algunas prendas o ligeros desajustes en determinadas figuras.

Otro aspecto relevante identificado durante la observación fue que la mayoría de los carteles informativos y señalizaciones dentro del museo se encuentran únicamente en idioma español. Esto puede representar una limitación para algunos turistas extranjeros que no dominan el idioma. Ya que únicamente en el área de taquilla, se encuentran pantallas que muestran simultáneamente la información sobre precios, promociones y paquetes de atracciones tanto en español como en inglés.

Figura 32 Cartel informativo con los paquetes y precios de cada atracción.



Fuente: elaboración propia, 2025.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten identificar que tanto el Museo de Cera como Ripley, así como sus otras atracciones cuentan con fortalezas relacionadas con la calidad del servicio, la interacción con el visitante y las experiencias dinámicas e interactivas de cada sector dentro del recinto.

No obstante también se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con la distribución del flujo de visitantes, la organización de grupos numerosos, la orientación dentro de los recorridos y la variación de afluencia entre salas y atracciones, así como relacionadas con el mantenimiento constante de exhibiciones, la organización visual de ciertos elementos y la incorporación de información bilingüe dentro de las salas y señalizaciones, aspectos que podrían contribuir a mejorar la accesibilidad y experiencia turística de visitantes nacionales e internacionales.

A partir de los resultados obtenidos mediante las cédulas de observación aplicadas en el Museo de Cera y el Museo Ripley de la Ciudad de México, fue posible identificar distintos factores internos y externos que influyen en la experiencia del visitante, la organización operativa y el funcionamiento general de las atracciones.

Con base en ello, se desarrolló el siguiente análisis FODA, el cual permite reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la operación y atención

al visitante dentro del museo. Este análisis servirá como base para el desarrollo de una propuesta de innovación operativa enfocada en optimizar la experiencia turística y mejorar el funcionamiento de las instalaciones.

Figura 33 Análisis FODA



Fuente: elaboración propia, 2026.

El análisis FODA permitió identificar que el Museo de Cera y el Museo Ripley cuentan con importantes fortalezas relacionadas con la atención del personal, la experiencia interactiva y las condiciones generales de las instalaciones. Sin embargo, también se detectaron diversas áreas de oportunidad relacionadas con la movilidad, organización del flujo de visitantes, señalización y mantenimiento de exhibiciones.

Se observó que la afluencia de visitantes varía considerablemente dependiendo del horario, temporada y tipo de atracción, generando momentos de saturación en algunas áreas y periodos de baja actividad en otras salas.

Por ello, la implementación de estrategias de innovación operativa enfocadas en la señalización, distribución de visitantes, modernización tecnológica y optimización de procesos puede contribuir significativamente a mejorar la experiencia turística y fortalecer la calidad del servicio ofrecido por el museo.

8. PROPUESTA

La propuesta de mejora operativa para el Museo de Cera de la Ciudad de México surge a partir de los hallazgos obtenidos mediante la observación *In Situ* (observación directa durante las estancias profesionales de seis meses en 2025) así como la realización de un análisis FODA. Este diagnóstico permitió identificar fortalezas que pueden potenciarse, debilidades que requieren atención, oportunidades de mejora dentro de la operación turística, y amenazas que podrían afectar la calidad del servicio y la experiencia de los visitantes.

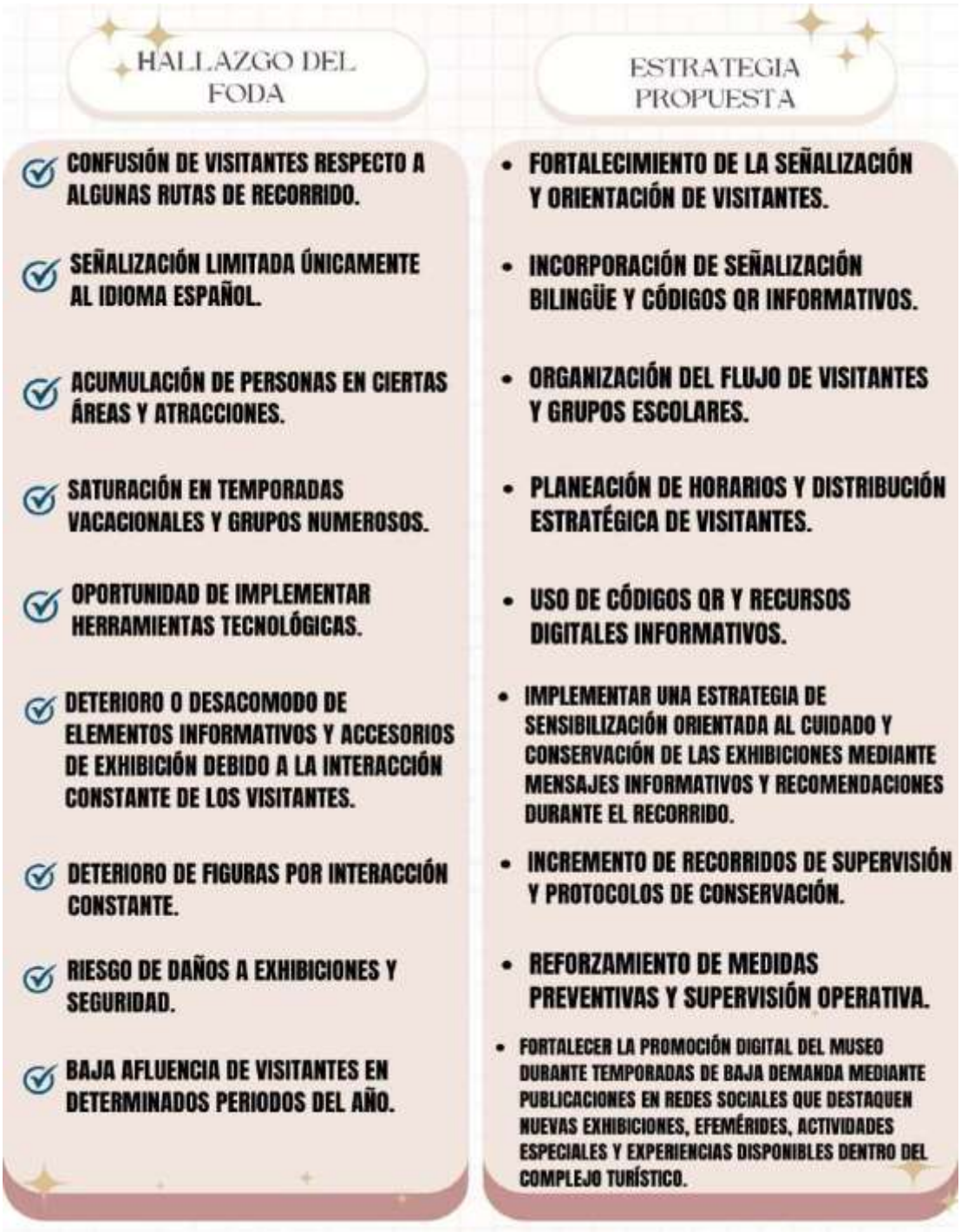
Entre las principales debilidades detectadas destacan la acumulación de visitantes en determinadas áreas, limitada señalización dentro de las instalaciones, la confusión respecto a algunas rutas de recorrido y el constante movimiento o desacomodo de elementos pertenecientes a las exhibiciones.

Igualmente se identificaron amenazas relacionadas con el deterioró de figuras. El incremento de tiempos de espera, la saturación de temporadas de alta afluencia, así como poca circulación de baja afluencia y posibles riesgos para la seguridad de visitantes y personal.

Por otra parte, el análisis permitió reconocer oportunidades importantes para fortalecer la experiencia turística mediante la incorporación de señalización bilingüe, herramientas tecnológicas de apoyo, estrategias de control de flujo de visitantes.

En base a estos resultados se diseñó una propuesta de mejora operativa orientada a fortalecer la calidad del servicio, optimizar los procesos de atención al visitante y contribuir a la conservación de las exhibiciones, favoreciendo así la competitividad del museo como atractivo turístico y recreativo de la Ciudad de México.

Figura 34 Propuesta de estrategias.



Fuente: elaboración propia a partir de hallazgos, 2026.

Con el fin de dar respuesta a las problemáticas identificadas, se propone implementar un sistema integral de innovación operativa basado en seis estrategias interconectadas. Cada

estrategia está diseñada para atender de manera específica los desafíos descritos en el planteamiento del problema, buscando un equilibrio entre la preservación de las figuras, la seguridad los visitantes y el personal, así como la calidad de la experiencia turística. La propuesta se estructura en dos fases de implementación: Fase 1 (inmediata) con acciones de bajo costo y alto impacto, y Fase 2 (mediano plazo) con inversiones tecnológicas graduales.

1. Sistema integral de señalización, orientación y accesibilidad

Problema que resuelve: Deficiencias en orientación interna, confusión en recorridos y barreras de accesibilidad para turistas extranjeros.

Fase 1. Acciones inmediatas de bajo costo:

Señalización en pisos y paredes: Instalación de *viniles* direccionales en el suelo y señales en paredes con colores diferenciados por zona temática (ej. azul para salas históricas, rojo para entretenimiento). Esta técnica es de bajo costo, resistente al tránsito y de fácil reposición.

Señalización bilingüe estática: Diseño e impresión de señalética o carteles en español e inglés para todas las salas, indicando nombre de la sala, figuras destacadas y dirección de salida. Se sugiere un formato unificado que refuerce la identidad visual del museo.

Figura 35 Ejemplo de señalización dentro del museo.



Fuente: elaboración propia para representar la propuesta de mejora, 2026.

Folleto de recorrido bilingüe: Impresión de mapas físicos en formato tríptico, disponibles en la entrada, que incluyan la ruta sugerida, tiempos estimados por sala e íconos de accesibilidad. Esto atiende a visitantes que no utilizan teléfonos inteligentes o prefieren información física.

Figura 36 QR con información en español e inglés sobre la historia del museo.



Fuente: elaboración propia para fines académicos, 2026.

Marcadores de tiempo estimado: Señales colocadas al inicio de cada sala que indiquen el tiempo promedio de visita sugerido (ej. "Sala Griega: 5–7 minutos"), permitiendo a los usuarios planificar su recorrido.

Resultado esperado: Reducción de la confusión interna, mayor autonomía del visitante, distribución más equilibrada del flujo hacia todas las salas y mejora de la accesibilidad para turistas nacionales e internacionales.

2. Gestión inteligente del flujo de visitantes y distribución espacial

Problema que resuelve: Saturación desequilibrada en áreas de mayor atractivo, bloqueo de pasillos y tiempos de espera prolongados.

Fase 1. Acciones inmediatas de bajo costo:

Horarios escalonados para grupos grandes: Implementación de un sistema de reserva previa (vía telefónica o correo electrónico) para excursiones escolares y grupos turísticos de más de 15 personas, distribuyendo los ingresos en franjas de 20 minutos. Esto no requiere software especializado; puede gestionarse con una agenda digital compartida (*Google Calendar, Microsoft Bookings*) o incluso manualmente durante la fase piloto.

Personal de apoyo en zonas de alta concentración: Reasignación del personal de piso existente hacia salas críticas (música, deportes, cine) durante fines de semana y temporadas altas. Su función será orientar amablemente, sugerir turnos para fotografías e invitar a descubrir salas adyacentes. No implica contratación masiva; es una redistribución de recursos humanos actuales.

Rotulación de "salas alternativas recomendadas": Señalización que destaque salas con menor afluencia en horarios pico, promoviendo la exploración voluntaria del recinto completo.

Resultado esperado: Distribución más equilibrada del público entre las 14 salas, reducción de tiempos de espera, disminución de bloqueos en pasillos y aprovechamiento óptimo de la capacidad total del museo.

3. Innovación tecnológica para una experiencia moderna y segura

Problema que resuelve: Necesidad de modernizar la experiencia del visitante, reducir el contacto físico excesivo con las figuras y ofrecer información en múltiples idiomas, sin incurrir en inversiones tecnológicas inviables.

Fase 1. Acciones inmediatas de bajo costo:

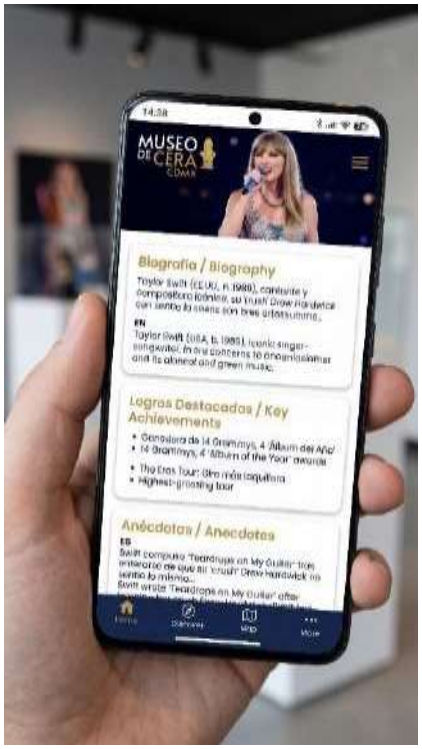
Códigos QR bilingües junto a cada figura: Generación de códigos QR impresos en laminados resistentes, que al escanear redirija a una página web sencilla del museo (o incluso a una red social configurada) con información ampliada de la figura: biografía breve, logros destacados, anécdotas y una foto de la figura en buen estado para comparación. Esto enriquece la experiencia sin incrementar el contacto físico. La infraestructura requerida es mínima: una página web responsiva o un blog, y un teléfono celular del visitante.

Figura 37 Figura en cera de Taylor Swift/ Panel laminado con código QR y texto bilingüe.



Fuente: elaboración propia para referenciar la propuesta sobre códigos QR junto a las figuras de cera, 2026.

Figura 38 Pantalla de celular con la página informativa del museo.



Fuente: elaboración propia a partir de secciones organizadas como biografía, logros destacados y anécdotas, 2026.

Audioguía accesible por WhatsApp: Creación de un número de WhatsApp del museo, un *chatbot* simple donde el visitante envíe el número de sala o figura y reciba automáticamente un mensaje de audio o texto con la información. No requiere desarrollo de app propia; aprovecha una plataforma que el 90% de los visitantes ya tiene instalada. Es especialmente útil para turistas extranjeros que no manejan bien el español escrito.

Fase 2. Mediano plazo:

App móvil ligera del museo (*Progressive Web App o PWA*): En lugar de una app costosa, desarrollar una PWA accesible desde el navegador del celular, que incluya: mapa interactivo simple, información de figuras, avisos de salas saturadas, y un juego de trivia o "pasaporte digital" que motive recorrer todas las salas para obtener un descuento en la tienda de regalos. Es significativamente más barata que una app nativa y no requiere aprobación en tiendas de aplicaciones.

Figura 39 Mapa interactivo + Información de Figuras.



Fuente: elaboración propia a partir de secciones organizadas como ejemplo de mapa interactivo e información sobre las figuras de cera, 2026.

Figura 40 Avisos de Salas Saturadas + Pasaporte Digital.



Fuente: elaboración propia como imagen de referencia sobre una aplicación sobre el museo de cera, 2026.

Tablets de préstamo en 3 salas principales: Disposición de 4–6 tablets básicas (de gama media o reacondicionadas) con auriculares, que ofrecen contenido multimedia (videos de

1–2 minutos sobre el contexto histórico de la sala) en español e inglés. Estas tablets se entregan al ingreso de la sala y se recuperan a la salida, controladas por el personal de piso. Es una alternativa mucho más económica que instalar pantallas fijas en cada sala, y ofrece una experiencia inmersiva personalizada.

Resultado esperado: Modernización progresiva de la propuesta museográfica, incremento de la participación del visitante a través de canales accesibles, reducción de la manipulación directa de figuras y mayor satisfacción percibida, especialmente entre público joven y turistas extranjeros.

4. Protocolo de supervisión y mantenimiento preventivo de exhibiciones

Problema que resuelve: Desgaste acelerado, deterioro estético y desajustes en accesorios derivados del uso intensivo y la manipulación constante.

Fase 1. Acciones inmediatas de bajo costo:

Recorridos de supervisión cada 45 minutos: Establecimiento de rondas programadas durante horarios de operación, con personal de piso asignado a zonas específicas. Cada ronda incluye una lista de verificación (*checklist*) en papel o digital básica, donde se revisa: posición de figuras, estado de accesorios, señalización QR, limpieza visible y comportamiento de los visitantes. Al finalizar, el empleado reporta al supervisor de turno.

Ficha técnica de conservación por figura (formato digital simple): Creación de un archivo *Excel o Google Sheets* compartido que documente: nombre de la figura, sala, fecha de última revisión, estado general (bueno/regular/malo), reparaciones realizadas, y observaciones. No requiere software de gestión museográfica costoso; una hoja de cálculo compartida es suficiente para iniciar el registro sistemático.

Resultado esperado: Mejor conservación física de las figuras, imagen visual más organizada y profesional, reducción de costos asociados a reparaciones mayores y prolongación de la vida útil de los recursos museográficos.

Figura 41 Ejemplo de ficha técnica de conservación.



Fuente: elaboración propia como ejemplo de una ficha técnica sobre el estado de las figuras, 2026.

5. Fortalecimiento gradual de seguridad y control preventivo

Problema que resuelve: Vulnerabilidad ante incidentes extraordinarios, actos vandálicos, manipulación excesiva y riesgos para la seguridad de visitantes y personal.

Fase 1. Acciones inmediatas de bajo costo:

Señalización preventiva de normas y restricciones: Colocación de señales claras, visibles y bilingües en todas las salas, que comuniquen: "No tocar las figuras con las manos", "No se permiten objetos punzocortantes", "Respete el espacio de otros visitantes", "El museo se reserva el derecho de admisión". Estas señales deben ser firmes pero amables, integradas al diseño visual del museo.

Capacitación del personal en manejo de crisis: Taller semestral de 3 horas para todo el personal operativo, enfocado en: identificación de comportamientos de riesgo, mediación verbal ante conflictos, evacuación de emergencias, comunicación con seguridad y respuesta ante actos intencionales de daño. Puede impartirse internamente o con apoyo de la policía turística del Centro Histórico.

Asignación de vigilantes de piso en salas sensibles: Designación de un miembro del personal de seguridad o piso para permanecer en las salas que contengan figuras de alta sensibilidad política o social, con instrucción de reportar inmediatamente cualquier comportamiento inusual. No requiere contratación adicional; es una reubicación de personal existente.

Fase 2. Mediano plazo:

Protocolo de respuesta ante incidentes extraordinarios: Documento escrito y entrenado que establezca: quién alerta a la policía, quién evacúa la sala, quién documenta el incidente, cómo se preservan las cámaras de video, y cuál es la cadena de comunicación con dirección y medios. Este protocolo debe practicarse una vez al año mediante un simulacro.

Resultado esperado: Protección efectiva de las exhibiciones, reducción del riesgo de incidentes extraordinarios, mayor sensación de seguridad para visitantes y personal, y mitigación de impactos económicos y reputacionales derivados de actos vandálicos.

6. Estrategia de promoción en periodos de baja afluencia

Problema que resuelve: Variación en la afluencia de visitantes durante el año, existen períodos vacacionales, fines de semana y temporadas altas donde el museo recibe muchos visitantes, pero también existen días y temporadas con menor afluencia, lo que provoca un aprovechamiento desigual de la capacidad instalada del museo.

Difusión de efemérides relacionadas con las figuras: Publicar en redes sociales contenido relacionado con cumpleaños, aniversarios o acontecimientos históricos de los personajes representados en el museo.

Figura 42 Ejemplo de post en *Instagram* de efeméride de cumpleaños.



Fuente: elaboración propia, imagen ilustrativa de *post* en redes sociales, 2026.

Figura 43 Ejemplo de tuit conmemorativo en *X/Twitter*.



Fuente: elaboración propia como imagen ilustrativa como ejemplo de publicación en redes sociales, 2026.

Promoción de atracciones complementarias: Destacar en redes sociales experiencias como Viaje Fantástico, Museo Ripley y Realidad Virtual para incentivar visitas al complejo completo.

Figura 44 Ejemplo de promoción de atracciones.



Fuente: elaboración propia como imagen de referencia sobre publicaciones en redes sociales, 2026.

Dinámicas en redes sociales: Realizar trivias o concursos sencillos relacionados con personajes del museo para incrementar la interacción con el público.

Figura 45 Ejemplo de video en *TikTok.*



Fuente: elaboración propia como imagen de referencia sobre publicaciones en redes sociales, 2026.

Resultado esperado: Estas acciones permitirían mantener el interés del público durante los periodos de baja afluencia, fortalecer la presencia digital del museo y contribuir al incremento de visitantes sin requerir inversiones significativas en infraestructura o publicidad.

La implementación de estrategias de innovación operativa dentro del Museo de Cera de la Ciudad de México representa una alternativa viable y necesaria para mejorar la experiencia turística de los visitantes y optimizar el funcionamiento general de las instalaciones. A través de acciones enfocadas en señalización, organización del flujo de personas, incorporación de tecnología accesible, mantenimiento preventivo y fortalecimiento de la seguridad, el museo podrá ofrecer una experiencia más organizada, accesible, dinámica y segura para los diferentes tipos de visitantes.

La propuesta se diseñó de manera realista, priorizando en una primera fase las intervenciones de bajo costo y alto impacto (señalización bilingüe, códigos QR, audio guía

por WhatsApp, redistribución de personal y protocolos de revisión), que pueden ponerse en marcha con los recursos actuales del museo. En una segunda fase, se contemplan inversiones tecnológicas graduales pero accesibles: una app web ligera y tablets de préstamo. Este enfoque evita propuestas tecnológicas inviables (como realidad aumentada en toda el museo o una central de monitoreo masiva) que, aunque atractivas en teoría, resultan económicamente insostenibles y operativamente complejas para un museo de estas características.

Además, esta propuesta contribuirá al fortalecimiento de la imagen del museo como un espacio turístico y recreativo innovador, capaz de adaptarse a las necesidades actuales del público, responder a los desafíos operativos inherentes a su modelo interactivo y mejorar continuamente la calidad de sus servicios. En última instancia, la innovación operativa no sólo resuelve problemas puntuales, sino que construye una base sólida para la sostenibilidad a largo plazo del museo como un ícono cultural y turístico de la Ciudad de México.

9. MECANISMOS DE TRANSFERENCIA

Con relación al presente trabajo de investigación, la propuesta de innovación operativa desarrollada para el Museo de Cera pretende contribuir al mejoramiento de la experiencia del visitante mediante estrategias enfocadas en la organización de recorridos, señalización, atención al público, control operativo y fortalecimiento de la seguridad dentro de las instalaciones.

Esta propuesta busca funcionar como una herramienta de apoyo para el personal que labora dentro del recinto, especialmente para los estudiantes que realizan servicio social, practicantes y colaboradores de nuevo ingreso, ya que gran parte de las actividades operativas dependen de la coordinación entre el personal de apoyo, supervisores y gerentes encargados de las diferentes áreas del museo y sus atracciones.

La implementación de estrategias operativas claras puede ayudar a estandarizar ciertos procesos relacionados con la atención al visitante, el control de acceso, la supervisión de salas, la orientación de recorridos y la organización de grupos escolares o turísticos. De esta

manera, se facilita la adaptación del personal nuevo a sus funciones, permitiendo una mejor coordinación laboral y una atención más eficiente hacia los visitantes.

La propuesta puede contribuir a la detección de áreas de oportunidad dentro del funcionamiento del museo, principalmente en aspectos relacionados con la movilidad de visitantes, saturación en ciertas salas, mantenimiento preventivo de exhibiciones y aplicación de medidas de seguridad. Esto permitiría fortalecer la calidad del servicio turístico y mejorar el funcionamiento general de las atracciones como “Viaje Fantástico”, “Realidad Virtual”, el Museo de Cera y el Museo Ripley.

Además, la propuesta aporta una herramienta de apoyo que podría adaptarse a otros espacios recreativos, culturales o turísticos que trabajan constantemente con grandes flujos de visitantes y personal temporal o de servicio social. Esto favorecería procesos más organizados, dinámicos y eficientes dentro de las actividades operativas de la organización.

Por ello, el presente trabajo de investigación puede contribuir al fortalecimiento de la organización operativa y a la profesionalización de las actividades relacionadas con la atención al visitante, la gestión turística y la experiencia recreativa dentro del museo, promoviendo una mejora continua en la calidad del servicio y en la competitividad del recinto turístico.

10. MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de dar a conocer los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y la propuesta de innovación operativa desarrollada para el Museo de Cera y el recinto en general se plantea la utilización de medios de comunicación dirigidos a los representantes de la organización, incluyendo gerentes y supervisores encargados de las diferentes áreas operativas de las instalaciones.

La difusión de los resultados permitirá que la organización conozca las principales problemáticas detectadas durante el proceso de observación, así como las áreas de oportunidad relacionadas con la atención al visitante, organización de recorridos, movilidad, seguridad y funcionamiento de las atracciones.

Asimismo, la comunicación de la propuesta facilitará que los responsables del museo puedan considerar la implementación de estrategias orientadas a mejorar la experiencia turística y optimizar los procesos operativos dentro de las instalaciones.

Presentación del reporte de investigación

Uno de los principales medios de comunicación será la entrega formal del reporte de investigación, el cual contendrá:

- Resultados obtenidos mediante las cédulas de observación.
- Análisis FODA.
- Problemáticas detectadas.
- Evidencias y observaciones generales.
- Propuesta de innovación operativa.
- Recomendaciones para la mejora de la experiencia del visitante.

Este documento permitirá que los representantes de la organización tengan acceso detallado a la información recopilada y a las posibles soluciones planteadas.

Entrega digital de la propuesta

Como complemento, se propone realizar la entrega digital del trabajo de investigación y de la propuesta operativa mediante archivos electrónicos en formato PDF o presentaciones digitales, permitiendo que los responsables del museo puedan consultar la información cuando sea necesario y utilizarla como material de apoyo para futuras mejoras organizacionales.

Los medios de comunicación de resultados permitirán que los representantes del Museo conozcan de manera clara las problemáticas identificadas y las estrategias propuestas para mejorar la experiencia del visitante. La difusión de la información contribuirá a fortalecer la organización operativa, facilitar la toma de decisiones y promover posibles acciones de mejora continua dentro del recinto turístico y recreativo.

Se considera adecuado dar a conocer el trabajo en períodos previos a temporadas de alta afluencia de visitantes, como vacaciones, fines de semana largos o temporadas escolares, debido a que durante estos periodos las problemáticas relacionadas con saturación, movilidad, organización de recorridos y tiempos de espera suelen incrementarse dentro del museo. De esta manera, las estrategias planteadas podrían analizarse e incluso considerarse para mejorar la operación antes de dichos periodos.

De igual manera, la presentación de resultados puede realizarse durante reuniones internas de supervisión, evaluación operativa o capacitación del personal, especialmente considerando que gran parte de los colaboradores del recinto corresponde a estudiantes de servicio social, practicantes y personal operativo de apoyo. Esto permitiría fortalecer la organización interna y facilitar la adaptación del personal a las actividades relacionadas con la atención al visitante.

11. CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo de esta investigación fue posible analizar de manera integral como opera el servicio turístico del Museo de Cera de la Ciudad de México, identificando aquellos elementos que inciden directamente en la experiencia del visitante y en el funcionamiento diario del lugar. Destaca la diversidad de sus salas temáticas, la posibilidad de que los visitantes estén cerca de las figuras, así como las experiencias complementarias que el recinto ofrece. Además, la atención por parte del personal operativo contribuye a que distintos segmentos, familias, estudiantes, turistas nacionales y extranjeros, encuentren en el recinto una opción atractiva.

No obstante, el modelo interactivo del museo también presenta retos importantes. Que los visitantes estén tan cerca de las figuras de cera favorece la participación, pero a la vez aumenta el riesgo de desgaste, manipulación y daño. La concentración de personas en ciertas salas, sobre todo en temporadas altas o visitas escolares, complica la movilidad, dificulta la supervisión y puede resentir la calidad del recorrido en momentos puntuales.

El análisis mostró que aún hay margen para mejorar la orientación al visitante, la distribución del flujo de personas y la protección de las piezas. Aunque el museo ya cuenta con señalización y supervisión, se notan oportunidades de optimizar estos procesos para

lograr una circulación más ordenada y una interacción más cuidadosa con las exhibiciones. El incidente de vandalismo de 2025, aunque aislado, dejó claro que los museos interactivos enfrentan riesgos que trascienden el desgaste habitual, por lo que resulta imprescindible reforzar los protocolos preventivos sin sacrificar la experiencia del público.

La gestión operativa es, entonces, el eje que permite equilibrar la satisfacción del visitante con la conservación del patrimonio. La experiencia turística no depende solo de la calidad de las exhibiciones, sino también de cómo están organizados los espacios, cómo se atiende al público, cómo se supervisan las actividades y cómo se responde a las necesidades cambiantes de los usuarios.

La propuesta de innovación operativa planteada en este trabajo, ofrece una alternativa viable para mejorar el museo. Su puesta en marcha ayudaría a optimizar los recorridos, mejorar la comunicación con el público, distribuir de manera más equilibrada los flujos de personas y reforzar las acciones de conservación y supervisión. Esto responde, además, a las tendencias del turismo cultural y experiencial, donde la innovación resulta clave para mantenerse competitivo.

Por otro lado, realizar esta investigación permitió aplicar lo aprendido durante la Licenciatura en Turismo, articulando conceptos de gestión de servicios, experiencia del visitante, innovación y mejora continua en un contexto real. Desarrollando habilidades de observación, análisis y propuesta de soluciones ante problemáticas concretas del sector turístico.

En conclusión, el Museo de Cera de la Ciudad de México tiene un potencial considerable para seguir consolidándose como un referente del turismo cultural y de entretenimiento en el país. Sin embargo, para mantenerse vigente y responder a las exigencias de los visitantes, es necesario impulsar procesos permanentes de innovación y mejora continua. Solo así se podrá preservar el valor cultural y recreativo del recinto, garantizar la conservación de sus recursos y asegurar que siga siendo una de las principales atracciones de la Ciudad de México.

12. REFERENCIAS CONSULTADAS

Aliste, R., Gutiérrez, C., Báez, A., & Weil, K. (2019). Evaluación de los servicios al público turísta ofrecidos por los museos. El caso de los museos universitarios en Valdivia (Chile). *Estudios y Perspectivas en Turismo, 28*(3), 818-839.

Artebrije. (2021, 2 de noviembre). Entrevista al Ing. Mario Rabner, propietario y anterior director del Museo de Cera [E.10 T.4]. iVoox. https://go.ivoox.com/rf/77669235

Avecillas Torres, A. I., Crespo Cordova, A. B., Torres León, L., & Barzallo Neira, C. A. (2021). El turista cultural extranjero de museos en la ciudad de cuenca-ecuador. Chakiñan, *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *13*, 72-84. https://doi.org/10.37135/chk.002.13.04

Barrutia Montoya, N. R.; Choque Yarasca, C. L. & Jiménez Flores, O. J. (2026). Gestión de la experiencia del cliente: Impulsando el engagement en el turismo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* 24 (1), 057-067. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2026.24.004.

Baños, S. (2019). El verdadero rostro de El Santo se esconde en el Museo de Cera. *El Universal.* https://www.eluniversal.com.mx/espectaculos/el-verdadero-rostro-de-el-santo-se-esconde-en-el-museo-de-cera/

Bazán, L. N., & Ajmat, R. F. (2021). La consideración de la satisfacción del visitante como parte de una metodología integral de evaluación. Intervención. *Revista Internacional de Conservación, Restauración y Museología, 12*(23), 204–230. DOI: 10.30763/intervencion.246.v1n23.25.2021

Blasco, M. E. (2020). Figuras de cera para una historia moderna. Los maniquíes del Museo de Luján como símbolo de una época en transición (Buenos Aires, primera mitad del siglo XX). *Anuario de la Escuela de Historia Virtual*. *11*(18), 11-45.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content

Cohen, V. (2017, 22 de julio). La historia desconocida detrás del Museo de Cera. MXCity. https://mxc.com.mx/2017/07/22/la-historia-desconocida-detras-del-museo-de-cera/

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, *55*(7), 1043-1078. https://doi.org/10.1111/joms.12349

Delgado Caballero, L., Sánchez Valdés, A., & Peñaloza-Suárez, L. (2023). Museos del Valle de Toluca (México). Una historia marcada por la intervención estatal y su falta de gestión e innovación. *Universidad & Empresa*, *25*(45), 1-33. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13338

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. *Ediciones Díaz de Santos.*

Du Cros, H., & McKercher, B. (2020). *Cultural tourism* (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429277498

Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013). The Museum Experience Revisited. Left Coast Press.

Flores, M. (2025, 14 de mayo). Rostros inmortales: 45 años del Museo de Cera en CDMX, entre historia y celebridades. POSTA México. https://www.posta.com.mx/cdmx/rostros-inmortales-45-anos-del-museo-de-cera-en-cdmx-entre-historia-y-celebridades/vl2038422#google_vignette

Gobierno de la Ciudad de México. (s.f.). Museo de Cera de la Ciudad de México. https://mexicocity.cdmx.gob.mx/venues/wax-figures-museum/?lang=en

González-Rosas, Erika Lourdes, Cárcamo-Solís, María de Lourdes, & Navarrete-Reynoso, Ramón. (2021). Experiencia cultural, calidad y respuesta en el Museo de las Momias en Guanajuato, México. *Nova scientia*, *13*(27), 00024. Epub 21 de febrero de 2022.https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2755

Gutiérrez Segura, E. (2024, 27 de marzo). *Museo de Cera: Cinco secretos a 45 años de su apertura.* Chilango. https://www.chilango.com/que-hacer/museo-cera-secretos-45-anos-apertura/

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education, 2018, 714 p.

Hiriart Pardo, C. (2024). *Patrimonio y turismo en el siglo XXI: Reflexiones a partir de las Cartas Doctrinales de ICOMOS.* Editorial Restauro.

Ibarra Vázquez, A., Soto Karass, J. G., & Ibarra-Michel, J. P. (2024). *Realidad aumentada para la mejora de la experiencia del turismo cultural. Ra Ximhai, 20*(2), 107–124. https://doi.org/10.35197/rx.20.02.2024.05.ai

International Council of Museums. [ICOM]. (2022). Museum definition. https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/

International Organization for Standardization. (2015). I*SO 9001:2015* Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. ISO. https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

King, E., Smith, M. P., Wilson, P. F., Stott, J.F., & Williams, M. A. (2024). Evaluating museum exhibits: Quantifying visitor experience and museum impact with user experience methodologies. *Curator The Museum Journal. https://doi.org/10.1111/cura.12637*

Kotler, P., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2022). *Marketing for hospitality and tourism (8th ed.).* Pearson. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292363523_A42098572/preview-9781292363523_A42098572.pdf

Massarani, L., Nepote, A. C., Carneiro, J. B., Aguiar, B. I., & Scalfi, G. (2023). Experiencias interactivas y conversacionales de familias visitantes en “Darwin, la exposición, explorando las especies”, en el Museo TrompoMágico, México.

História, Ciências, Saúde - Manguinhos, 30, . https://doi.org/10.1590/S0104-59702023000100051

Melgar, M. F., Elisondo, R., Díaz, M. G., & Lisa, E. (2022). Jóvenes y museos. Estudio de percepciones sobre experiencias educativas. *Praxis Educativa. 26*(3), 1-18. https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2022-260311

OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,* 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

Organización Mundial del Turismo. [OMT]. (2018). Tourism and culture synergies. World Tourism Organization. https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284418978

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy*. (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. (2016). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Patria Cultural.

Richards, G. (2021). Rethinking cultural tourism. Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781789905441

Sodré Pereira, H. J., Moraes, P. E., Rodríguez, M., Castelli, V., Barboza, P., Mattos, M., Vivas, G., de Vargas, B., Dörnbach, T., & Grando, R. B. (2023). Application of humanoid robots as museum guides. https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.17060

Trunfio, M., Jung, T., & Campana, S. (2022). *Mixed reality experiences in museums: Exploring the impact of functional elements of the devices on visitor immersive experiences and post-experience behaviours.* Information & Management, *59*(8), 103698. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103698.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024). UNESCO *Framework for Culture and Arts Education.* UNESCO. https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/02/WCCAE_UNESCO%20Framework_EN_0.pdf

World Economic Forum. (2022). Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021

Zayago, C. (2025, 08 de enero). Museo de Cera CdMx condena ataque a figura de Benjamín Netanyahu: "lamentamos lo ocurrido". Milenio. https://www.milenio.com/politica/condena-museo-cera-cdmx-ataque-figura-benjamin-netanyahu

Zárate Martín, M. A. (2017). Los museos como oferta para el turismo sostenible. *193*(785) https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3007

13. ANEXOS

CEDULA 1 DE OBSERVACIÓN

Atención y operación en "Viaje Fantástico"

Objetivo. Analizar la dinámica de atención, organización operativa y comportamiento de los visitantes dentro de la atracción "Viaje Fantástico", con la finalidad de identificar aspectos relacionados con la experiencia turística, el flujo de personas y las posibles áreas de mejora en el servicio.

Tabla 1. Aspectos generales

Aspecto	Información
Fecha	5 de agosto de 2025
Área observada	"Viaje Fantástico"
Observador	Arleth Guadalupe Camacho Pascual
Tipo de día	Entre semana/ Fin de semana
Tipo de visitantes	Familias / Estudiantes / Parejas / Turistas

Tabla 2. Cédula de aspectos relacionados con la operación

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones
El área se encuentra limpia y ordenada	X			En cada función se realiza una limpieza para ver si no hay restos de comida en la sala.
El personal brinda indicaciones sobre la atracción	X			El personal da indicaciones antes de entrar a la sala, que hacer durante la función y después de esta. Indica que cada visitante tome unos lentes en 4D para la función, que está permitido ingresar con alimentos y que se mantengan sentados en todo momento durante la función.
Existe organización en la fila de acceso	X			El personal indica que deben espera antes de entrar en una fila para que se pueda hacer una pequeña revisión de la sala antes de permitirles el acceso.

El tiempo de espera es adecuado	X			Si, usualmente si el invitado solo quiere entrar, pasa directamente a la fila, en cambio si quiere algún snack debe esperar para que el personal le cobre y le entregue sus alimentos.
El personal mantiene control del acceso	X			Antes de entrar el personal debe pedir el boleto con el nombre de la atracción para que el visitante pueda ingresar. Al ingresar se encuentra un cordón que se encuentra entre la fila para esperar y mantener el orden y la sala de proyección.
Existe supervisión constante dentro del área	X			Se proyectan dos películas y antes de que inicie la segunda proyección el personal pregunta si algún invitado se siente mal.
El personal resuelve dudas de los visitantes	X			Si explica el procedimiento que se lleva a cabo antes, durante y después. Así como resolver las dudas sobre alguna otra atracción.
Se respetan las medidas de seguridad	X			El personal le indica al invitado cuales son las medidas para poder ingresar a la sala.
El flujo de visitantes es constante	X			Si son familias y turistas se les indica que deben sentarse en los respectivos asientos para poder proyectar las funciones.
Se presentan saturaciones en el acceso			X	Pasan varias familias o visitantes a los que se les permite ingresar con alimentos eso hace la espera un poco larga ya que solo se cuenta con el apoyo de una persona para recibir boletos y entregar los alimentos.

Tabla 3. Cédula aspectos relacionados con los visitantes

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones
Los visitantes muestran interés en la atracción	X			Especialmente las familias con niños pequeños
Los visitantes siguen las indicaciones del personal	X			Si al terminar la función cada visitante entrega los lente 4D al personal
Los visitantes respetan el orden de ingreso			X	Algunos invitados entran directamente quitando el cordón que se encuentra antes de entrar a la sala.

Los visitantes presentan dudas sobre la dinámica		X		
Existen conductas inadecuadas por parte de los visitantes		X		
Los visitantes interactúan de manera positiva con el espacio	X			Si, para algunos visitantes les parece bien que se permita ingresar con alimentos.
Se identifican visitantes inconformes		X		Los visitantes salen felices de la función en especial los más pequeños.

Observaciones:

Durante la observación se identificó que Viaje Fantástico presenta una afluencia media a alta de visitantes, principalmente de familias y grupos estudiantiles. El personal mantiene un control del acceso y proporciona indicaciones antes de ingresar a la sala; sin embargo en horarios de mayor afluencia se generan acumulaciones y dificultades para mantener el orden dentro de la fila de ingreso. También se observó que existen días u horas con muy pocos visitantes, y en ocasiones la atracción se encontraba bastante tranquila.

CÉDULA 2 DE OBSERVACIÓN

Recorridos dentro del Museo de Cera

Objetivo. Analizar el desarrollo de los recorridos dentro del museo, considerando la organización del flujo de visitantes, la interacción con las exhibiciones, la atención brindada por el personal y los factores que influyen en la experiencia turística durante el recorrido.

Tabla 4. Datos generales

Aspecto	Información
Fecha	17 de noviembre de 2025
Área o sala observada	Museo de cera
Observador	Arleth Guadalupe Camacho Pascual
Tipo de día	Entre semana / Fin de semana
Tipo de visitantes	Familias / Estudiantes / Turistas / Parejas

Tabla 5. Aspectos relacionados con el recorrido

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones

El recorrido inicia de manera organizada	X			Antes de ingresar el personal le pide a los invitados su boleto para la entrada del museo
Los visitantes reciben orientación al ingresar	X			Durante el corte del boleto el personal da las indicaciones para ingresar y cómo realizar el recorrido
Existe señalización adecuada dentro del museo	X			Se muestran flechas con las respectivas indicaciones hacia dónde dirigirse
Los visitantes comprenden fácilmente la ruta del recorrido			X	Algunos visitantes se confunden un poco, ya que no llegan a ver la señalética que hay en cada sala.
El flujo de visitantes es constante		X		Al haber grupos de estudiantes se concentran principalmente en el lobby para tomarse fotos con algunas figuras como Ariana Grande, Justin Bieber o Bad Bunny principalmente.
Existen áreas con acumulación de personas	X			Al ser un grupo de estudiantes se concentran en salas con artistas de índole internacional y para turistas extranjeros se concentran principalmente en la "cámara del terror"
El recorrido permite una circulación adecuada			X	Cuando hay cierta cantidad de visitantes es difícil realizar el recorrido correctamente para cerciorarse que las figuras están en buen estado y la reacomodación de los "*showcards*".
El tiempo de permanencia en las salas es adecuado			X	Algunos grupos de alumnos o turistas permanecen por más tiempo en algunas salas a esperar para tomarse la foto.
El personal supervisa las salas constantemente			X	Se realiza un recorrido por hora a cada museo tanto al de Cera como el de Ripley al inspeccionar cada una de las salas.
El personal brinda apoyo durante el recorrido	X			Si alguno de los invitados tiene preguntas o dudas, así como apoyo a los invitados que tienen dificultades para desplazarse.

Los visitantes respetan las indicaciones del museo			X	Antes del acceso al museo se les indica que pueden ingresar con alimentos, tomar fotos y videos, sin embargo deben evitar tocar, abrazar o recargarse sobre las figuras.
Los visitantes interactúan con las exhibiciones	X			
Los visitantes toman fotografías durante el recorrido	X			Los invitados se toman fotos con las figuras que les parecen más atractivas o con su ídolo favorito.
Se identifican dificultades de movilidad en algunas áreas		X		Para personas en silla de ruedas o que les sea difícil caminar o subirlas escaleras, ambos museos cuentan con elevadores para facilitar su traslado ya sea al segundo piso o al sótano.
El recorrido concluye de manera ordenada			X	Algunas personas sensibles al terror prefieren saltarse esa parte del recorrido y pasar directamente al área de niños.

Tabla 6. Aspectos relacionados con la experiencia del visitante

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones
Los visitantes muestran interés en las exhibiciones	X			
Los visitantes expresan satisfacción durante el recorrido	X			
Los visitantes presentan dudas sobre el recorrido			X	Algunos visitantes preguntan sobre los sanitarios, o sobre cuántas figuras hay
Existen quejas o inconformidades		X		
Los visitantes interactúan entre sí durante la experiencia			X	Algunos invitados se ayudan entre sí para tomarse fotos con las figuras.

La experiencia parece dinámica e interactiva	X			
Los visitantes permanecen atentos durante el recorrido			X	Hay visitantes y sobre todo estudiantes que al tomarse fotos y al pasar a la siguiente sala suelen dejar sus pertenencias o extraviar los boletos de las otras atracciones.

Observaciones:

Durante la observación se identificó que el recorrido genera una experiencia dinámica e interactiva para los visitantes, quienes muestran interés constante en las exhibiciones y participan activamente tomando fotografías. Sin embargo, se detectaron áreas con acumulación de personas y momentos con supervisión limitada, lo que puede afectar la movilidad y organización del recorrido en horarios de mayor afluencia, así como algunos invitados llegan a extraviar sus pertenencias o los boletos que les dan acceso a las demás atracciones. Así como también se observaron días en donde había muy poca afluencia y por lo general se encontraban entre 4 a 6 personas por sala y en ocasiones algunas salas se encontraban sin visitantes.

CÉDULA 4 DE OBSERVACION

Atención y operación en el museo Ripley

Tabla 7. Datos generales

Aspecto	Información
Fecha	20 de noviembre de 2025
Área o sala observada	Museo Ripley
Observador	Arleth Guadalupe Camacho Pascual
Tipo de día	Entre semana / Fin de semana
Tipo de visitantes	Familias / Estudiantes / Turistas / Parejas

Tabla 8. Aspectos relacionados con el recorrido

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones
El recorrido inicia de manera organizada	X			El personal verifica y cuenta los boletos, proporciona indicaciones generales antes del acceso al museo.
Los visitantes reciben orientación al ingresar	X			Se les hace una breve explicación sobre lo permitido dentro de las instalaciones.

Existe señalización adecuada dentro del museo	X			Las salas cuentan con señalética e indicaciones para dirigir a los visitantes hacia las diferentes exhibiciones. Igualmente las salas están diseñadas para observar de manera ordenada las exposiciones.
Los visitantes comprenden fácilmente la ruta del recorrido			X	Algunos visitantes se confunden debido a que hay ciertos "atajos" para darles acceso a personas en silla de ruedas, con carriolas o que se les dificulta desplazarse por las escaleras.
El flujo de visitantes es constante	X			Durante horarios con grupos escolares y o familias grandes
Existen áreas con acumulación de personas	X			Las zonas más concurridas usualmente tienden a ser la zona de las "escaleras de piano", túnel giratorio y la salida
El recorrido permite una circulación adecuada			X	En momentos de alta afluencia el tránsito puede volverse lento, especialmente en pasillos reducidos, el túnel giratorio ya que cada familia espera para tomarse foto y los más pequeños repiten la atracción varias veces. Cuando se trata de grupos escolares al esperar a todos los alumnos el último pasillo tiende a limitarse la salida ya que esta se encuentra entre el elevador, enfrente se encuentra "Realidad Virtual" y justo en la salida por los torniquetes se encuentra "Viaje Fantástico" lo que limita el paso tanto para el personal como para los invitados.
El tiempo de permanencia en las salas es adecuado			X	Algunos visitantes permanecen más tiempo observando objetos inusuales o participando en dinámicas interactivas.
El personal supervisa las salas constantemente	X			El personal realiza recorridos periódicos para verificar el orden limpieza y estado de las exhibiciones.

El personal brinda apoyo durante el recorrido	X			Se proporciona orientación y apoyo a visitantes que presentan dudas o requieren asistencia.
Los visitantes respetan las indicaciones del museo			X	Aunque la mayoría sigue las reglas, algunos visitantes intentan tocar objetos o permanecer demasiado tiempo en ciertas áreas, e incluso deja basura usualmente en el área donde se encuentran los extintores.
Los visitantes interactúan con las exhibiciones	X			Las actividades visuales e interactivas generan interés y participación constante.
Los visitantes toman fotografías durante el recorrido	X			Los asistentes suelen fotografiar las piezas más llamativas o sorprendentes del museo.
Se identifican dificultades de movilidad en algunas áreas		X		El museo cuenta con espacios adaptados y elevadores para facilitar el acceso a diferentes niveles ya sean el segundo piso o sanitarios.
El recorrido concluye de manera ordenada	X			Los visitantes finalizan el recorrido dirigiéndose hacia los torniquetes que es la salida principal, encontrándose del lado izquierdo "Viaje Fantástico" y de su lado derecho "Nave de Realidad Virtual"

Tabla 9. Aspectos relacionados con la experiencia del visitante.

Aspecto observado	Sí	No	Parcialmente	Observaciones
Los visitantes muestran interés en las exhibiciones	X			La mayoría observa detalladamente los objetos y participa activamente en las experiencias interactivas.
Los visitantes expresan satisfacción durante el recorrido	X			Se perciben comentarios positivos y entusiasmo al finalizar la visita.
Los visitantes presentan dudas sobre el recorrido			X	Algunos visitantes preguntan sobre la ubicación de ciertas salas o la duración aproximada del recorrido.

Existen quejas o inconformidades		X		No se identificaron inconformidades relevantes durante la observación.
Los visitantes interactúan entre sí durante la experiencia	X			Familias, parejas y grupos escolares comparten opiniones y se apoyan para tomar fotografías.
La experiencia parece dinámica e interactiva	X			Las exhibiciones generan curiosidad y mantienen la atención de los asistentes.
Los visitantes permanecen atentos durante el recorrido			X	La mayoría se mantiene atenta y leyendo las "*showcards*". Para los grupos escolares usualmente se distraen utilizando dispositivos móviles, tomando fotografías constantemente y en algunos casos olvidan sus pertenencias u olvidan sus boletos para otras atracciones.

Observaciones:

De acuerdo con la observación realizada en el museo de Ripley, se identificó que el recorrido dentro del museo se desarrolla de manera organizada y accesible para los visitantes. Desde el ingreso el personal brinda indicaciones generales y orientación sobre las normas del lugar, además las salas se supervisan constantemente para mantener el orden, así como apoyar a los asistentes cuando lo requieren

De igual manera el museo cuenta con señalización adecuada y espacios interactivos que generan interés y participación por parte de los visitantes. La mayoría de las personas observan con atención las exhibiciones, toman fotografías y participan en las actividades dinámicas del recorrido.

Sin embargo, existen días u horarios en donde no hay actividad o algunas salas se encuentran vacías rápidamente y en ocasiones las salas se encontraban sin visitantes durante varias horas, pero en horarios de mayor afluencia por grupos escolares, familiares o turísticos, se presentan dificultades en la circulación, principalmente en áreas interactivas o espacios reducidos. También se observó que algunos visitantes tienden a confundirse con las rutas del recorrido, a pesar de que existan señalamientos.

En general la experiencia dentro del museo es positiva y dinámica, ya que los visitantes muestran satisfacción e interés durante el recorrido.

CÉDULA 4 DE OBSERVACIÓN DEL VISITANTE.

Objetivo: Analizar el comportamiento, percepción y experiencia del visitante dentro del museo.

Datos generales

Área observada: Museo de Cera y Ripley

Tipo de visitante

X Individual ☐ Pareja **X** Familiar **X** Grupo escolar ☐ Turista

Categoría 1: Comportamiento del visitante

Indicador	Sí	No	Observaciones
Recorre todas las salas	X		
Sigue el recorrido establecido	X		Algunos visitantes no ven claramente la señalética.
Interactúa con las figuras (fotos, videos)	X		
Lee información de las exhibiciones	X		
Solicita información al personal	X		

Categoría 2: Experiencia del visitante

Indicador	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
Nivel de interés			X	
Satisfacción general			X	
Tiempo de permanencia		X		
Participación en actividades		X		Algunos invitados recrean su foto de recuerdo con figuras como Harry Potter, El Chavo del 8, Plaza Sésamo o Los Polinesios, que son las más pedidas

Categoría 3: Percepción del servicio

Indicador	Sí	No	Observaciones

Considera atractivo el museo	X		
El espacio es cómodo y accesible	X		El espacio cuenta rampa en la entrada para facilitar el acceso a los invitados en silla de ruedas o para los que traen carriola así como con elevador tanto para acceder al segundo piso como para acceder al sótano
Señalización clara	X		
Instalaciones limpias	X		

Categoría 4: Conducta social

Indicador	Sí	No	Observaciones
Respeta normas del museo	X		
Cuida las instalaciones	X		
Presenta comportamiento adecuado	X		

Observaciones generales del visitante:

Durante el proceso de observación se identificó que la mayoría de los visitantes tiene una idea clara sobre cómo es la estructura del recorrido, sin embargo desde el ingreso a las instalaciones y al contabilizar los boletos el personal les da instrucciones claras con las normas del museo, sobre lo que está permitido y la manera en que debe seguirse el recorrido, lo cual contribuye a mantener el orden y la organización de los grupos visitantes.

Sin embargo, se observó algunos visitantes presentan dificultades para seguir completamente las indicaciones establecidas, principalmente debido a la constante toma de fotografías y videos durante su visita, esta situación ocasiona que en ciertos momentos, no logren identificar adecuadamente la señalización correspondiente a las flechas o direcciones del recorrido, provocando pequeños retrasos o confusión dentro de algunas salas, así como

olvidar sus pertenecías en algunas de las salas, tales como bolsos de mano, celulares o sus boletos de las otras atracciones que se encuentran dentro del recinto.

A pesar de esto, en términos generales la experiencia de los visitantes puede considerarse positiva, ya que se percibe entusiasmo, interés y satisfacción durante el recorrido. Tanto visitantes individuales como grupos escolares y familiares mostraron admiración hacia las figuras exhibidas, especialmente al interactuar y tomarse fotografías con representaciones de artistas, celebridades y personajes reconocidos. Reflejando que el museo logra generar una experiencia recreativa y visual para el público, fortaleciendo el nivel de satisfacción de los asistentes.

CÉDULA 5 DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL

Objetivo: Evaluar el desempeño, atención y calidad del servicio brindado por el personal del museo.

Áreas observadas: Museo de Cera y Ripley

Categoría 1: Atención al visitante

Indicador	Sí	No	Observaciones
Saluda al visitante	X		
Brinda información clara	X		
Responde dudas adecuadamente	X		
Muestra actitud amable	X		
Tiene disposición de ayuda	X		

Categoría 2: Desempeño laboral

Indicador	Bajo	Medio	Alto	Observaciones
Conocimiento del museo			X	
Eficiencia en sus funciones			X	
Organización del trabajo			X	

Categoría 3: Imagen profesional

Indicador	Sí	No	Observaciones
Porta uniforme adecuado	X		
Presentación personal adecuada	X		
Lenguaje profesional	X		

Categoría 4: Interacción con visitantes

Indicador	Sí	No	Observaciones
Promueve la interacción con el museo	X		
Genera experiencias positivas	X		
Maneja conflictos adecuadamente	X		En la mayoría de casos primeramente se reporta con los gerentes disponibles en el momento, para atender las dudas o ayudar con diversas situaciones o conflictos

Observaciones generales del personal:

Durante el proceso de observación se identificó que el personal mantiene una adecuada presentación personal y cumple de manera puntual con sus actividades laborales, proyectando una imagen profesional acorde con las funciones de atención al visitante, teniendo una actitud amable y cordial con los invitados; asistiendo o aclarándose sus dudas, favoreciendo una experiencia positiva durante el recorrido dentro de las instalaciones.

De igual manera, el personal mostró disposición para asistir a los visitantes en diferentes situaciones, principalmente brindando orientación sobre las salas, resolviendo dudas relacionadas con las exhibiciones y proporcionando apoyo cuando los usuarios lo requerían. La interacción entre trabajadores y visitantes se desarrolló de manera eficiente y organizada, permitiendo mantener un ambiente de orden y atención constante dentro del museo.

En términos generales, el desempeño del personal contribuye favorablemente a la calidad del servicio turístico ofrecido por el museo, ya que su trato y capacidad de respuesta fortalecen la satisfacción y percepción positiva de los visitantes respecto a la experiencia cultural y recreativa proporcionada por la organización.