

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN Y LA COMUNICACIÓN



**MUSEOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN:
CÓMO DESARROLLAR PLANES DE
MARKETING CULTURAL EN EL SIGLO XXI**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Trabajo presentado por D. Carlos Fernández Fernández para la obtención del título de Máster en Gestión de la Información Digital, bajo la dirección de la profesora D^a. Margarita Pérez Pulido

BADAJOS
2019

“Museos y Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación: Cómo desarrollar Planes de Marketing Cultural en el Siglo XXI”

Trabajo presentado por D. Carlos Fernández Fernández para la superación de la asignatura *Trabajo Fin de Máster* (Código 401120), del título de *Máster en Gestión de la Información Digital* (curso 2014-2015), bajo la dirección de D^a. Margarita Pérez Pulido, profesora del Departamento de Información y Comunicación de la Universidad de Extremadura.

El alumno



Fdo. Carlos Fernández Fernández.

Vº Bº de la Directora



Fdo. Margarita Pérez Pulido

“Museos y Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación: Cómo desarrollar Planes de Marketing Cultural en el Siglo XXI”.

Resumen

Los cambios surgidos durante el siglo XX y las estrecheces económicas de la última década han obligado a los museos a redefinir sus métodos de financiación y han transformado su concepción, pasando a ser empresas culturales que compiten como una oferta más de entretenimiento.

La llegada de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, aunque recibida desde una posición rezagada, ha supuesto una revolución a la hora de comunicar los contenidos de los museos y de promocionar sus productos, haciendo especial uso de las páginas web y de las redes sociales, e irrumpiendo en el mercado de las aplicaciones móviles.

En este contexto, entran en juego las estrategias de marketing cultural que, a pesar de contar con un recibimiento similar al de las nuevas tecnologías, permiten a los museos diferenciarse delante de un público cuya atención es cada vez más difícil de atraer.

Para conocer en qué medida y de qué manera se aplican este tipo de técnicas en los museos, se comparó un Modelo de Plan de Marketing Cultural con el caso específico del Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo de Badajoz y de una de sus exposiciones.

Palabras clave:

Museos, nuevas tecnologías, comunicación, marketing cultural, redes sociales, aplicaciones móviles, MEIAC

**“Museums and New Information and Communication Technologies:
Implementing Cultural Marketing Plans in the 21st Century”.**

Abstract

The changes arising over the 20th Century and the economic hardship of the last decade, have compelled museums to redefine their financing methods and have transformed their conception, becoming cultural enterprises that compete as one more variety of entertainment.

The barrage of the new information and communication technologies, despite being received with a laggard attitude, has meant a revolution when it comes to disseminating the contents of the museums and advertising their products, making special use of web sites and social networks, and barging in the market of mobile applications.

Within this framework, cultural marketing strategies come into play – in spite of counting on a similar reception than the new technologies’ – allowing museums to stand out in front of a public whose attention becomes each day more difficult to catch.

In order to know the way and the extent to which these techniques are applied in museums, a model of cultural marketing plan was put in comparison with the specific case of the Extremenian and Iberoamerican Museum of Contemporary Art from Badajoz and one of its exhibitions.

Keywords:

Museums, new technologies, communications, cultural marketing, social networks, mobile applications, MEIAC

ÍNDICE GENERAL

Índice de Figuras	III
Siglas y Acrónimos	IV
<hr/>	
1. Introducción	1
2. Objetivos y Metodología	2
2.1. Objetivos	2
2.2. Metodología	3
2.3. Estructura del Trabajo	4
3. El Marketing Cultural en los Museos	5
3.1. Contexto Histórico y Socio-económico	5
3.2. Las Fuentes de Financiación y la Mercantilización de los Bienes	8
4. Internet como extensión del Museo y las Exposiciones	15
4.1. Análisis de las Aplicaciones Móviles en los Museos Españoles	19
4.2. Las Redes Sociales en los Museos	24
5. Elaboración de Planes de Marketing de Museos y Exposiciones	28
5.1. La Planificación Estratégica de Marketing	31
5.1.1. El Análisis del Entorno y de los Recursos Internos	32
5.1.2. Formulación de la Misión, las Metas y los Objetivos	36
5.2. Formulación de la Estrategia de Marketing	40
5.2.1. Definición del Público Objetivo	40
5.2.2. Definición de la Estrategia de Marketing Mix	45
5.2.2.1. <i>La Oferta (Producto)</i>	45
5.2.2.2. <i>El Precio</i>	49
5.2.2.3. <i>El Acercamiento Físico (Distribución)</i>	51
5.2.2.4. <i>La Promoción</i>	56
5.3. La Ejecución, Control y Evaluación del Marketing	64
5.3.1. El Control del Plan Anual	64

5.3.2. El Control de la Rentabilidad	65
5.3.3. El Control de la Eficiencia	65
5.3.4. El Control de la Estrategia	65
6. Estudio de Caso: Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC)	67
6.1. El Edificio	68
6.2. El Patrimonio Cultural del Museo	69
6.3. Las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación en el Museo	71
6.3.1. Las Redes Sociales del Museo	73
6.4. Análisis de un producto: <i>De Re Metallica</i>	75
6.5. Recomendaciones para el Museo	78
7. Conclusiones	83
Bibliografía	86

ANEXO I: Análisis de Apps: Instituciones consultadas.

ANEXO II: Análisis de Apps: Estudio Cualitativo.

ANEXO III: Cuestionario MEIAC

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Círculo Virtuoso (Fuente: Barry, 2006)	16
Figura 2: Análisis de fuerzas y debilidades (Fuente: Kotler y Kotler, 2008)	36
Figura 3: Enlaces a páginas web que promocionan la visita al MEIAC (Fuente: Elaboración Propia)	69
Figura 4: Relación de Perfiles Sociales del MEIAC (Fuente: Elaboración Propia)	73
Figura 5: Publicaciones realizadas en Perfiles Sociales del MEIAC desde el 1 de enero 2019 hasta la fecha de consulta, 14 de julio de 2019, clasificadas por contenidos (Fuente: Elaboración Propia)	74
Figura 6: Exposición “De Re Metallica” de Gonçalo Jardim (Fuente: MEIAC, 2019a)	75
Figura 7: Obras de la exposición “De Re Metallica” de Gonçalo Jardim en las zonas de agua del recinto del museo (Fuente: MEIAC, 2019b)	77

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADACE	Asociación de Directores de Arte Contemporáneo en España
ARCO	Feria Internacional de Arte Contemporáneo de Madrid
DAFO	Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
FEA	Fundação Eugénio de Almeida de Évora
KPI	Indicador Clave de Rendimiento (Key Performance Indicator)
ICOM	Consejo Internacional de Museos
MACBA	Museu d'Art Contemporani de Barcelona
MAN	Museo Arqueológico Nacional de Madrid
MEIAC	Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo
PPEM	Proceso de Planificación Estratégica de Marketing

1. Introducción

El concepto de museo ha sufrido una gran transformación debido a los cambios surgidos durante el siglo XX, pasando de ser templos de arte o mausoleos a los que solo accedían algunos privilegiados, a concebirse como empresas culturales inspiradas por el modelo del Museo del Louvre de París, atrayendo a millones de personas anualmente y donde la ética y el carácter de servicio público y divulgativo comienzan a desdibujarse para erigirse como una oferta más de entretenimiento y competir con la industria del espectáculo.

Tras las estrecheces económicas experimentadas a nivel mundial durante la última década, los museos se han visto igualmente obligados a redefinir sus métodos de financiación, pasando de ser instituciones deficitarias financiadas con fondos públicos a optar por un modelo mixto con financiación privada proveniente de empresas, patrocinios y mecenazgos.

En este entorno cambiante, la llegada de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y sus posibilidades a la hora de comunicar y promocionar los productos y servicios de los museos, sin embargo, han sido recibidas desde una posición rezagada durante años, quizás por el deseo de no mercantilización de los productos culturales.

En 1995, el Museo de Historia Nacional de Londres es el primero en lanzarse a la aventura creando su página web (Barry, 2006), iniciativa que seguirían el resto de museos hasta el día de hoy en que, poco a poco, también se van subiendo al carro de las redes sociales e incluso al mercado de las aplicaciones móviles con el fin de ampliar la experiencia e información de los visitantes más allá de las barreras físicas del museo.

De esta manera, los museos entablan un nuevo compromiso con la sociedad para intentar aumentar sus públicos y contribuir así al avance comunitario, lo que ha cambiado significativamente su misión, convirtiéndolos en entidades de conocimiento y entretenimiento que compiten, además de con otros museos, con otros agentes como centros comerciales o parques temáticos por el tiempo de las personas.

En este contexto entra en juego el marketing – a pesar de que su concepción tradicional no estuviese pensada para la promoción de productos culturales – ante la necesidad de diferenciarse e identificarse favorablemente delante de un público cuya atención cada vez es más difícil de captar.

2. Objetivos y Metodología

2.1. Objetivos

Para el presente Proyecto de Fin de Máster se estableció el **Objetivo General** de conocer en qué manera las transformaciones del siglo XX y XXI y la irrupción de las nuevas tecnologías han influenciado el funcionamiento de los museos y la implementación de programas de marketing cultural (OG).

Este se tradujo en los siguientes **Objetivos Específicos**:

- Conocer la situación actual de las Instituciones Museísticas en el mundo con especial atención a los museos españoles (OE1).
- Conocer el grado de implicación y de importancia que tienen las nuevas tecnologías en los procesos de marketing así como las posibilidades que ofrecen para comunicar la oferta de los museos (OE2).
- Conocer en qué medida y de qué forma se aplican técnicas de marketing en la gestión de estas instituciones (OE3).
- Comparar un modelo de plan de marketing cultural aplicable a museos y otro tipo de instituciones culturales así como a sus ofertas, con el caso de alguna institución museística extremeña, en este caso, del MEIAC (Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo) (OE4).

2.2. Metodología

Con el fin de alcanzar estos objetivos, la metodología utilizada fue:

- La revisión bibliográfica de obras pertinentes tras realizar una búsqueda en bases de datos, en el catálogo del Servicio de Bibliotecas de la Universidad de Extremadura, en el catálogo de la Red de Bibliotecas de Extremadura, en Google Scholar y en buscadores online.
- Como complemento al marco teórico y para investigar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, concretamente en el campo de la tecnología móvil, se llevó a cabo un análisis cualitativo de aplicaciones móviles en el que, en primer lugar, se consultó el Catálogo de Museos del Ministerio de Cultura y Deporte y se contrastó con la información de Guías Turísticas y noticias para obtener una muestra de un total de 28 museos atendiendo a los criterios de popularidad y mayor número de visitas (Anexo I). Posteriormente, se comprobó si estos 28 museos contaban con una aplicación móvil disponible en tiendas de apps o no, y se procedió a realizar el análisis cualitativo de las aplicaciones existentes (Anexo II) evaluando sus características y contenidos.
- Para ilustrar el modelo de plan de marketing cultural obtenido a través de la revisión bibliográfica, se realizó un estudio de caso en el que, siguiendo el esquema presentado, se analizó el caso de una institución museística de la Comunidad Autónoma de Extremadura, concretamente, el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC). En primer lugar, se elaboró un cuestionario (Anexo III) que fue remitido a don Antonio Franco Domínguez, director de la institución, para recabar la información necesaria sobre el museo y sobre el marketing mix de una exposición acogida por el mismo. A partir de los datos obtenidos y de la consulta de su página web así como de sus perfiles en redes sociales, se realizó el análisis de la situación del museo y se establecieron una serie de recomendaciones de cara al futuro.
- Finalmente, se reflejaron las conclusiones del trabajo tras poner en perspectiva y contrastar todos los apartados del mismo.

2.3. Estructura del Trabajo

Partiendo de la **introducción**, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

- **Aspectos metodológicos:** en el apartado “2. Objetivos y Metodología” se reflejan los objetivos generales y específicos perseguidos con la realización del trabajo así como la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y la consecución de los objetivos establecidos, y cómo se estructura el trabajo.
- **Marco teórico:** los apartados “3. El Marketing Cultural en los Museos”, “4. Internet como extensión del Museo y las Exposiciones”, y “5. Elaboración de Planes de Marketing de Museos y Exposiciones” se corresponden con la investigación teórica del trabajo en los que se desarrolla la situación actual de los museos, el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en los mismos, y un modelo de plan de marketing cultural aplicado a sus necesidades.
- **Estudio de caso:** el apartado “6. Estudio de Caso: Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC)” comprende el análisis de la situación de una institución museística de la Comunidad Autónoma de Extremadura así como una serie de recomendaciones para que la misma mejore su funcionamiento de cara al futuro.
- **Conclusiones:** el apartado “7. Conclusiones” expone las conclusiones finales del trabajo tras poner en perspectiva y contrastar todos los apartados del mismo, así como las conclusiones del Estudio de Caso, todo ello relacionado con los Objetivos del trabajo.
- **Bibliografía y Anexos:** finalmente, el trabajo queda completado con la bibliografía consultada utilizando el sistema de citación y formato de las Normas Harvard APA y con los Anexos del trabajo que incluyen la relación de museos consultados para el Análisis de Aplicaciones Móviles, el Análisis Cualitativo de las Aplicaciones Móviles halladas y el cuestionario correspondiente al Estudio de Caso.

3. El Marketing Cultural en los Museos

3.1. Contexto Histórico y Socio-económico

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) define museo como *“una institución sin fines lucrativos, permanente al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo”* (ICOM, 2007).

También, el artículo 59.3 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (1985) define como museos *“las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”*.

Según Jiménez-Clavería (2007), el concepto de museo ha sufrido una gran transformación motivada sobre todo por los cambios surgidos a lo largo del siglo XX. Originariamente eran concebidos como templos de arte o mausoleos a los que solo algunos privilegiados, eruditos y conocedores tenían acceso y cuya función se limitaba al almacenaje, conservación y exposición de obras que hasta el momento solo habían sido disfrutadas por reyes, clero y alta aristocracia. En 1793 y a raíz de la Revolución francesa, se inaugura el Louvre, en París, un museo para el pueblo; y en 1819, siguiendo el mismo modelo cultural y administrativo, se inaugura el Museo de pintura y escultura del Prado, actual Museo Nacional del Prado, en Madrid, nacionalizando su colección en 1868. Por aquél entonces, las visitas oscilaban entre 20 y 30 visitantes diarios, entre semana abría en horarios reducidos para estudiantes y extranjeros y los domingos por la mañana para el público general. Los servicios de restaurante y tienda aún no existían, ni tampoco las exposiciones temporales, conferencias, talleres, seminarios ni experiencias interactivas (Jiménez-Clavería, 2007).

En la actualidad, los museos han evolucionado hasta concebirse como empresas culturales inspiradas aún por el modelo del Museo del Louvre de París pero

también por el modelo americano, incluyéndose dentro del circuito turístico y atrayendo a millones de personas anualmente; donde la ética y el carácter público y divulgativo comienzan a desdibujarse para convertirse en una oferta más de entretenimiento y competir así con la industria del espectáculo.

Jiménez-Clavería (2007) afirma que el origen de estos cambios se produce en 1917, momento histórico fundamental que afectaría al desarrollo de los museos de arte contemporáneo y, por extensión, de todos los demás. Marcel Duchamp presentó *Fuente* bajo el pseudónimo R.Mutt a una selección de obras de una galería de Nueva York en la cual también figuraba como miembro del jurado. Con esta obra procedió a la destrucción del concepto tradicional de arte y a su desmoralización, democratizando el arte y perdiendo así su carácter sagrado y exclusivista. Al cuestionar la concepción de arte que desde la antigüedad se basaba en el canon griego y que fue ensalzada por el Renacimiento y el Neoclasicismo, destruye el modelo museológico surgido tras la Revolución francesa para dar paso a una estructura en dos bloques diferenciados: los museos de arte clásico basados en el molde helénico y los museos de arte contemporáneo.

“Esta desacralización del arte comporta al mismo tiempo la sacralización del museo. Antes, el arte hacía al museo; ahora el museo hace al arte. El urinario de Duchamp es arte por estar situado en un contexto adecuado para que lo sea; un contexto creado con esa finalidad. Este tipo de arte necesita, además la complicidad del espectador, su compromiso intelectual y emotivo con la propuesta realizada: se pasa así de la contemplación pasiva y complaciente propia del antiguo connoisseur a un tipo de observador mucho más implicado y participativo, deseoso de “consumir”, por así decirlo, la obra de arte y formar parte de su proceso creativo” (Jiménez-Clavería, 2007, p.71).

Al cambiar la sociedad, al cambiar el espectador, al convertirse este en consumidor y cliente, cambia con ello entonces el contexto del museo, transformándose, como afirmábamos antes, en una empresa cultural o, como lo denominan Jiménez-Clavería (2007) y Rodríguez (2016), en un parque temático. Se erige, por tanto, un nuevo concepto de museo caracterizado principalmente por una dependencia de la industria turística que condiciona su oferta para que no solo atraiga al público internacional sino que también permita el retorno periódico de los visitantes geográficamente más cercanos para los que las exposiciones temporales

representan un factor clave; y por la oferta de servicios complementarios como talleres, conferencias, seminarios, cafetería y/o restaurante, librerías y tiendas de souvenirs, permitiéndoles generar ingresos adicionales.

Si rizamos un poco más el rizo, otro fenómeno que vamos a encontrar es el del concepto de “museo estrella”, cuyos rasgos definatorios, y citando el texto de Bruno Frey *La economía del Arte* (2000), Jiménez-Clavería (2007, p. 73-72) resume en:

- Son museos concebidos como “visita obligatoria”.
- Tienen poder de atracción general y reciben más de un millón de visitas anuales.
- Además de una gran colección permanente, alojan obras de primera categoría conocidas mundialmente que les sirven como carta de presentación.
- La arquitectura y el diseño del edificio cobra especial relevancia en el museo.
- Generan ingresos propios significativos, acceden con éxito a otras alternativas de financiación o pueden autofinanciarse con los propios ingresos y las donaciones.

Para concluir y antes profundizar en las cuestiones de financiación, mercantilización de las obras y el uso de las nuevas tecnologías, este autor esboza las tendencias que siguen actualmente los museos occidentales:

En lo referente a la dimensión colectiva del museo, el visitante es el auténtico motor y fin de la institución y la afluencia de público es la primera magnitud de ordenación del espacio de un museo que se vertebra como servicio fundamental en el circuito turístico. Las exposiciones temporales complementan a la colección permanente, así como la oferta de servicios alternativos, enriqueciendo la actividad del centro. Se presta especial atención a las posibilidades didácticas de la institución y se promueve el intercambio cultural así como el préstamo de piezas de la colección dentro del circuito internacional.

En lo referente a la gestión interna del museo, se presta más atención a los aspectos financieros y empresariales, a los sistemas privados de gestión de personal y recursos económicos y se buscan fuentes económicas extrapresupuestarias. Los directivos se interesan más por la labor gerencial que por la labor conservacionista y se genera una problemática entre los profesionales del museo con respecto a la difusión de las colecciones frente a la investigación.

Finalmente, en lo referente a la relación del museo con la Administración, este se convierte en un objetivo político preferente y en un factor urbanístico clave en la ordenación del territorio.

3.2. Las Fuentes de Financiación y diferencias entre Estados Unidos y Europa

Al menos en su concepción como servicio público, los museos deben ser considerados instituciones deficitarias económicamente, ya que su capacidad de generar ingresos es limitada en contraste con la de generar gasto (Chinchilla, 2005), y su rentabilidad es más social y política que económica debido al prestigio que aportan a las ciudades que los albergan así como los beneficios que generan en el sector privado (restaurantes y hoteles, entre otros), lo que podría entenderse como una rentabilidad económica dispersa ya que el museo no recupera directamente la inversión pero sí produce beneficios en su entorno (Jiménez-Clavería, 2007).

Siguiendo la lógica del modelo tradicional europeo, al repercutir de forma beneficiosa en el entorno y, puesto que el arte y la cultura son considerados un bien comunitario, los museos deberían ser financiados mediante fondos públicos. De no ser así, si abandonásemos los museos a la aplicación de la ley de mercado condicionando el volumen de inversión a la obtención del máximo beneficio, obtendríamos como resultado unos bienes culturales de inferior categoría como consecuencia de deficiencias estructurales, en el supuesto de una financiación privada. Por ello, es necesario sufragar metódica y constantemente los déficits de estas instituciones a través de la financiación pública (Jiménez-Clavería, 2007).

Sin embargo, y paradójicamente, el arte gestionado de forma privada ha triplicado su valor en los últimos diez años y las grandes galerías han cobrado una presencia más activa en el “show business” mientras que los museos nacionales hacen frente a presupuestos cada vez más ajustados (Rodríguez, 2016).

Con la crisis económica, por lo general, la tendencia ha sido la de reducir el gasto público cultural, mermando de manera sustancial las dotaciones que recibían los museos, lo que ha provocado una reevaluación del modelo de financiación para poder hacer frente a los déficits y lograr un modelo sostenible a largo plazo. La alternativa al modelo de financiación puramente público ha sido el modelo mixto, el cual, permite hacer frente a los recortes en financiación pública al depender en mayor grado de la financiación privada. Puesto que cada vez existe mayor consenso sobre la necesidad de diversificar las fuentes de financiación para mantener una proporción equivalente de financiación pública, privada y recursos propios, las principales fuentes de ingresos que vamos a encontrar son: fondos públicos, ingresos procedentes del sector privado por medio del mecenazgo, patrocinio y donaciones; e ingresos propios de la venta de entradas, tienda, restaurante, alquiler de espacios y el resto de servicios ofertados por la institución (Vicente Hernández y Garrido Samaniego, 2016).

En lo que respecta a las donaciones, son inversamente proporcionales al nivel de fondos públicos, es decir, cuanto mayor sea el porcentaje de financiación pública, menor será el de donaciones. También, los museos de mayor tamaño gozan de mayor financiación privada que los pequeños, y por ello los donantes y mecenas son *“otra de las piedras angulares sobre las que descansa el logro de los objetivos económicos de las organizaciones culturales”* (Vicente Hernández y Garrido Samaniego, 2016, p. 12). Ahora bien, no todos los donantes buscan el mismo fin. Según estos autores, podemos encontrar tres tipos:

- El modelo de **bien público**, por el cuál el donante busca de forma altruista incrementar la oferta o nivel global de un bien público.
- El modelo de **consumo privado**, por el cuál el donante busca obtener algún tipo de compensación directa tangible o intangible.

- El modelo de **altruismo impuro** (Andreoni 1990, citado por Vicente Hernández y Garrido Samaniego, 2016), por el cuál, combinando los modelos anteriores, el donante, que busca incrementar la oferta del bien público, obtiene una compensación directa derivada de su donación.

Retomando los modelos de financiación, tradicionalmente los museos europeos se han relacionado con el modelo de financiación pública y los noreteamericanos, y en menor medida los ingleses, con el privado (Jiménez-Clavería, 2007), aunque como indicábamos previamente, la crisis económica ha reconducido la situación hacia la búsqueda de un método mixto – en el caso de los museos europeos – para poder hacer frente a los déficits y las necesidades de las instituciones. Es necesario resaltar que cuando los museos “*están demasiado integrados en el sistema del consumismo y del mercado, corren el riesgo de sufrir los altibajos de las crisis financieras y sociales*” (Mottola Molfino, 2013-2014, p. 56) y que el modelo de museo comercial norteamericano pone en peligro la gestión ética museística.

En Europa, los museos son instituciones al servicio de las necesidades educativas y culturales de la sociedad sometidas a las reglas económicas y funcionales de sus distintos agentes, sin que eso conlleve que al aceptar las reglas del mercado acepten también o legitimen una sociedad mercantilista (Mottola Molfino, 2013-2014). Por otro lado, como afirma Jiménez-Clavería (2007), la aportación privada en inversiones públicas es relativamente escasa y se centra sobre todo en infraestructuras de transportes y en la construcción de edificios como hospitales, escuelas y centros penitenciarios.

Según este autor, en España, el patrón general contempla un modelo asentado en la propiedad administrativa de las colecciones y los edificios, así como el nombramiento político de sus directores y un fuerte control ejercido por parte de la Administración de la que dependen. Los dos museos más importantes y con mayor número de visitantes, el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía siguen el modelo francés del Museo del Louvre y del Centre Pompidou respectivamente (Jiménez-Clavería, 2007). Tras la crisis económica, el Reina Sofía cuenta con un 45% de presupuesto menos, y el Prado solo se financia con un 30% de dinero público. El resto lo obtiene de las entradas, de las cuotas de los

treinta y tres mil amigos del museo, de los eventos contratados por empresas privadas, de BBVA y AXA que financian las exposiciones, y de Iberdrola que se encarga de los programas de restauración e iluminación (Rodríguez, 2016).

En Francia, el Museo del Louvre sigue un estatus jurídico similar a los organismos autónomos de la legislación española, el director es propuesto por el Ministerio de Cultura y nombrado por decreto y el Consejo de Administración tiene representación de los Ministerios de Cultura y Hacienda. Su presupuesto era de un 70% de financiación pública y el resto aportaciones privadas (Jiménez-Clavería, 2007) pero tras la crisis económica la inversión pública se redujo al 50% (Rodríguez, 2016).

En Italia, en 2002, se inició la tramitación de un polémico proyecto de ley de arrendamiento de los museos estatales a empresas privadas por cinco años en un intento de solucionar la crisis económica que atravesaban pero, tras las denuncias de los directores de museos y de la opinión pública por la posible alteración del servicio público, el proyecto fue retirado (Jiménez- Clavería, 2007). Italia cuenta con cerca de cuatro mil museos que reciben alrededor de cien millones de visitantes anuales y según Mottola Molfino (2013-2014, p. 61) *“mantenerlos cuesta menos que embarcarse en nuevos tipos de gestión”, (...)* *“aunque es necesario que las administraciones públicas y los propios museos proyecten un crecimiento sostenible de las instituciones culturales evitando imitar a las multinacionales de la cultura que solo juegan al alza”*.

En Holanda sí ha tenido éxito un proyecto similar al italiano mediante el cuál el Estado ha cedido solo la gestión de sus diecisiete museos nacionales a entidades privadas por un periodo de treinta años. Esta privatización parcial se produjo como consecuencia del mal estado en el que se encontraban, aunque antes de su cesión los museos atravesaron un proceso de saneamiento. En el caso holandés, las aportaciones estatales para estos museos son canalizadas a través de empresas que se constituyen como fundaciones. En Alemania, los museos dependen de la Fundación Cultural Prusiana, una institución controlada por el gobierno y subvencionada por el Estado y los dieciséis länder (Jiménez-Clavería, 2007).

Inglaterra, por su parte, fue la pionera en el proceso de privatización y autofinanciación de los museos en Europa. En 1979, Margaret Thatcher redujo a la mitad el sector público para mejorar la gestión económica y rentabilizar el dinero procedente de los impuestos mediante la transferencia selectiva de bienes, servicios e infraestructuras al sector privado. El Ministerio de Patrimonio Nacional está integrado por organismos públicos y privados, y entre los privados figura el National Trust, el cual se financia mediante las entradas a monumentos y aportaciones privadas y administra los inmuebles históricos que recibe en concepto de donaciones o como dación en pago del impuesto sucesorio. En Inglaterra no existen prácticamente normas generales sobre patrimonio cultural y la coordinación de los museos se lleva a cabo a través de un órgano privado, la Comisión de Museos y Galerías. El British Museum sin embargo, es una institución pública estatal con director designado mediante un comité de expertos previa selección mediante concurso público (Jiménez-Clavería, 2007).

Finalmente, Estados Unidos representa la otra cara de la moneda, ya que la mayoría de sus museos son privados, y los que no lo son, funcionan de igual forma como empresas privadas. Si bien la administración estatal o municipal subvenciona su actividad, existe un comité similar al inglés, la Asociación Americana de Museos, en el que se debe estar inscrito para percibir ayudas tanto públicas como privadas. El modelo norteamericano es complejo y en muchos de los estatutos de los museos se permite la venta y cambio de obras siempre que hacerlo redunde en ventajas económicas y culturales (Jiménez-Clavería, 2007).

El mecenazgo privado cobra especial relevancia en los museos estadounidenses, manifestándose “*en forma de prestación de servicios, aportación laboral voluntaria, entregas en especie, donaciones de bienes culturales o dinero y herencias*” (Jiménez-Clavería, 2007, p. 79). La legislación federal de Estados Unidos con respecto al patrocinio y el mecenazgo ha permitido a los museos estadounidenses obtener un gran patrimonio, así como la capacidad de marcar tendencias en movimientos artísticos y construir edificios estrella (Monistrol, 2009) y esto se explica en gran parte por el tratamiento fiscal que reciben los museos abierto al público en régimen de exención tributaria (Jiménez-Clavería, 2007).

Alejándose del ideal filantrópico y científico de la ilustración, el negocio de los museos mueve alrededor de unos 50.000 millones de euros al año doblando la cifra de museos que existían en los noventa, actualmente unos 55.000, y acercándose cada vez más al sector del entretenimiento. El arte se ha democratizado de tal forma que se ha convertido en un objeto más de consumo y los museos en parques temáticos en los que cuanto más exclusivo y mediático sea el artista que exhibe, mayor será el éxito de taquilla. En 1977 abre en París el Centro Pompidou, el primer museo creado para entretener a millones de personas en la ciudad con más turistas del mundo (Rodríguez, 2016).

Posteriormente, en la década de los noventa, comenzaron a perfilarse las tendencias que marcarían los museos europeos, como la espectacularidad en sus edificios e instalaciones, la comercialización y privatización de las actividades, la integración de técnicas propias de organizaciones empresariales y comerciales y la economía mixta pública-privada. También las labores de información, comunicación y educación comenzaron a llevarse a cabo de manera más exhaustiva para llegar a la población que nunca antes habían visitado un museo (Mottola Molfino, 2013-2014).

La transición entre siglos ha presenciado lo que Mottola Molfino (2013-2014, p. 60) denomina como una “esquizofrenia museística”, la construcción de nuevos museos de grandes dimensiones y costes elevados que en ocasiones las administraciones públicas no pueden mantener al quedarse sin fondos públicos. También, en los últimos 10 años, los museos parecen haber iniciado una carrera desenfrenada hacia los eventos de éxito: *“exposiciones, escándalos, nuevas instalaciones y edificios espectaculares”* (Mottola Molfino, 2013-2014, p. 60).

Así pues, se construye de cara a la galería, por motivos efímeros buscando reflejar el prestigio y la capacidad de venta de las ciudades que los albergan (Mottola Molfino, 2013-2014). En España, por la riqueza del patrimonio histórico de carácter inmueble, la mayoría de los museos se ubican en edificios de carácter histórico reacondicionados (Chinchilla, 2005), aunque existen excepciones como el Museo Guggenheim de Bilbao (MUSAC), proyectado por Frank Gehry; el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, proyectado por Luis Mansilla y Emilio Tuñón; o

el Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, por Rafael Moneo (Jiménez-Clavería, 2007).

Por otro lado, el número de visitantes se ha consolidado como el parámetro de evaluación del éxito y rentabilidad de los museos y las exposiciones temporales se han convertido en el buque insignia de los museos frente a las colecciones permanentes, aunque voces del ámbito nacional e internacional critican el riesgo que supone para las obras su continuo movimiento (Chinchilla, 2005).

También, la semejanza cada vez mayor a la industria del espectáculo ha tomado formas encaminadas a crear sorpresa y generar emociones atrayentes: instalaciones de arte contemporáneo, “happenings”, eventos, equipos multimedia y experiencias interactivas, *“pero para vivir (y sobrevivir) con los retos de la cultura planetaria de consumo y mercado, los museos deben enfrentarse principalmente a algunos peligros extremos que podrían comprometer su ética: la reducción de su patrimonio cultural a mera mercadería, con la venta o alquiler de obras de sus colecciones; la competición con las industrias del espectáculo, con las ingentes inversiones en nuevos museos y nuevas puestas en escena; y el circo mercantil y mediático de la comunicación y las exposiciones”* (Mottola Molfino, 2013-2014, p. 56).

Los grandes museos que hace 20 años se movían en el terreno del prestigio y el altruismo experimentan en la actualidad un cambio de paradigma que transforma el préstamo en alquiler, la obra de arte en mercancía, y la educación en “superventas”. Al verse escasos de financiación y ante una espiral de gastos deficitaria, comienzan a poner precio a los préstamos: el Museo Picasso de París realizó una gira mundial de su colección entre 2008 y 2013 con la que obtuvo 30 millones de euros para rehabilitar su sede; el Museo del Prado hizo una gira australiana en 2012 por la que obtuvo dos millones de euros; el Museo Reina Sofía ha ingresado un millón de euros por los fondos prestados a otras instituciones; y el Centro Pompidou cobra un millón de euros al año por los préstamos a su museo satélite en Málaga (Rodríguez, 2016).

Los préstamos no son fáciles de frenar, ni aunque el estado de conservación y el carácter simbólico de las obras lo desaconsejen. Así pues, *Las Majas* de Goya viajaron a Washington en 2002, *La Libertad guiando al pueblo* de Delacroix viajó a China en 2014 y las esculturas del Partenón del British Museum viajaron a Rusia en el mismo año. Y todo fueron decisiones diplomáticas y político-comerciales, “*la consigna es hacer caja. Como sea. Cada uno busca su camino*” (Rodríguez, 2016).

Mottola Molfino (2013-2014) plantea la preocupación que despierta la situación de una sociedad en la que todo está en venta, ya que asignar precios a las “cosas buenas” las corrompe: los mercados, además de distribuir los productos, también fomentan actitudes respecto a estos y, además, dejan huella, socavan valores, no son inertes y repercuten en los bienes que intercambian. Por ello, la distancia que los mercados deben mantener es la misma que mantienen respecto a la salud, lo familiar o la educación.

Los productos comerciales se compran y se desean por motivos de consumismo, codicia, placer hedonista o despilfarro. Por esta razón, las obras de arte deben permanecer como lo que son, arte, y además, “*no debemos olvidar nunca el primitivo pero profundo sentimiento de pertenencia que el público siente hacia los museos. En particular, si queremos iniciar un discurso de marketing o publicidad con ellos*” (Mottola Molfino, 2013-2014, p.64).

4. Internet como extensión del Museo y de las Exposiciones

Los inicios del uso de Internet para ampliar la experiencia de los museos se remontan a la aparición de los primeros sitios web. En este caso, tal como señala Barry (2006), el primer museo nacional en lanzarse a la aventura fue el Museo de Historia Nacional de Londres, inaugurando su sitio web en 1995.

Por tradición, los sitios web son concebidos como herramientas de apoyo comercial a la oferta física de los museos o como fuentes de información previa a la visita (Barry, 2006), dejando de lado la capacidad de divulgación cultural que estas tienen, así como la posibilidad de llegar a personas impedidas por las barreras

arquitectónicas o el propio hecho de que estas instituciones podrían llegar a tener algún día el mismo número de visitantes físicos que virtuales.

Además, a lo largo de la literatura analizada se puede apreciar a la perfección cómo las instituciones museísticas han tomado una posición rezagada durante muchos años a la hora de subirse al carro de la innovación en contenidos online, quizás influenciadas por ese deseo de no mercantilización de los productos culturales mencionado en el apartado anterior. Así mismo, tampoco se advierten estrategias para desarrollar recorridos completos que combinen la oferta física con la oferta virtual, es decir, extender la visita del sitio web al museo y de vuelta a la web o al revés, produciéndose así el “círculo virtuoso” que Barry (2006) nos propone (Fig.1).

La implementación de este ciclo permite, por un lado, la creación de diversos canales a través de los cuales la audiencia puede consumir contenidos relacionados adaptados al medio desde el cual se establece el contacto; y por otro, la interactividad.

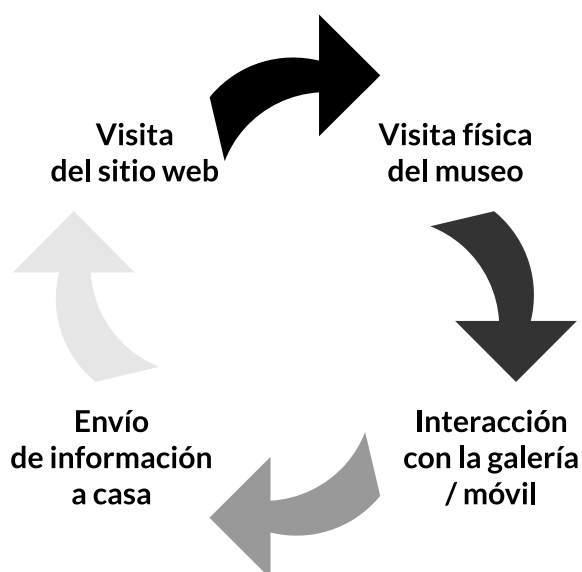


Figura 1: El Círculo Virtuoso (Fuente: Barry, Traducción de “The Virtuous Circle”, 2006)

Interactividad que, como Harcup y Nesbitt (2006) indican, ofrece numerosas ventajas por encima de otros medios tradicionales en lo que se refiere al engagement, ya que permite que los niveles tanto de participación como de engagement escalen de acuerdo a las necesidades y voluntades de los diferentes tipos de usuarios y, además, el mínimo esfuerzo de interacción puede generar mucho valor para otros usuarios.

Esta interactividad puede tomar diversas formas (votaciones, comentarios o compartir contenidos) y transformar la experiencia del usuario de una actitud pasiva a una actitud activa.

“Sin embargo, la interacción no trata solo de enriquecer la experiencia de los usuarios. Además de permitirle al museo o la galería construir una relación con su audiencia, le da la oportunidad de crear una presencia que va más allá de las barreras físicas e involucrar a personas en partes de las colecciones a las cuales no hubieran podido acceder normalmente debido a las limitaciones que los edificios imponen. También le proporciona a la organización un escaparate que le dará credibilidad y que no la hará pasar desapercibida. Estos beneficios son bien entendidos, pero quizás menos reconocida es la oportunidad que la interactividad le proporciona a la organización de construir la comprensión de los intereses de su audiencia y su comportamiento y, al mismo tiempo, acumular nuevos contenidos.”¹ (Harcup y Nesbitt, 2006)

Para la creación de estos círculos virtuosos de contenido, previamente, deberemos conocer bien a nuestra audiencia e investigar todo lo posible respecto a sus necesidades y sus hábitos.

Una vez hayamos recabado esa información, pasaremos a la ejecución de las cinco fases del modelo que Harcup y Nesbitt (2006) plantean:

1. Estimular el interés: conseguir la atención de nuestro público objetivo.
2. Involucrar: conseguir convencerles de nuestra propuesta.
3. Guía: guiarlos hacia los recursos.
4. Comunicar: conseguir que colaboren y/o comuniquen.
5. Crear o hacer: conseguir que hagan algo en el mundo real.

Esta última, ha cobrado excepcional relevancia en los últimos años gracias al crecimiento exponencial del uso de internet móvil y, con ello, de las expectativas de recibir información en cualquier lugar y en cualquier momento. Como resultado,

¹ Texto original: *“Interactivity is not all about enriching users’ experience, however. In addition to allowing the museum or gallery to build up a relationship with its audience, it gives the opportunity to create a presence that goes beyond physical boundaries and to engage people in parts of its collection to which they might not normally have access because of the limitations buildings impose. It also gives the organisation a showcase, one which will get them noticed and give them credit. These benefits are well understood, but perhaps less recognised is the opportunity interactivity affords an organisation to build its understanding of its audience’s interests and behaviours, and at the same time accrue new content”.*

“los enlaces entre el espacio físico y virtual ya no se encuentran simplemente bajo la autoridad del museo. La gente ya no acepta ser solamente consumidores de información, el aumento de blogs y wikis muestra que la gente puede ser motivada para añadir sus propias experiencias e interpretación a fuentes de información familiares de formas que no hemos anticipado aún. Ahora, los usuarios pueden generar y subir sus propios tours a través de podcasts que a su vez son actualizados por otros visitantes. Por lo tanto, los museos necesitan anticiparse a las formas en que los visitantes crearán sus propias conexiones y proporcionar las herramientas y servicios que lo faciliten”² (Barry, 2006).

Previa aparición y generalización del uso de las aplicaciones móviles y de las redes sociales, los métodos de extensión de la experiencia del usuario que se utilizaban eran el bookmarking y los kioscos.

Como bien explican Filippini-Fantoni y Bowen (2007), el bookmarking (agregar a favoritos) permite el almacenaje de información del website del museo, de los kioscos o de las audioguías, para su uso posterior. De forma general, los visitantes pueden acceder a esa información a través de los links que les han sido enviados por email al finalizar su visita; o a través de una página personal en el servidor del website mediante usuario y contraseña. Permite también la generación de colecciones de contenidos (imágenes, videos y textos), la inclusión de comentarios y la posibilidad de compartirlo con otras personas. Esta herramienta resulta particularmente útil para:

- La recolección de datos e información para investigación;
- Profesores que quieran seleccionar e imprimir información sobre un conjunto de obras para la visita, ampliar la información del temario de los alumnos o realizar un examen sobre los conocimientos adquiridos durante la visita;
- O simplemente para planificar la visita al museo.

² Texto original: *“However, the links between the physical and the virtual space no longer simply sit within the governance of a museum. People no longer accept being solely consumers of information - the rise of blogs and wikis show that people can be motivated to add their own experiences and interpretation to familiar information sources in ways we haven't yet anticipated. Users can now generate and upload their own tours via podcasts, which in turn are updated by other visitors. Museums therefore need to anticipate ways in which visitors will create their own connections and deliver the tools and services that will facilitate this”.*

Los kioscos presentes en las salas del museo que, por un lado, amplían la información referida a las obras y las exposiciones, ofrecen también la posibilidad del bookmarking. En los últimos años,

“también se ha extendido a la tecnología móvil que acompaña a los visitantes a través de las galerías, capturando intereses espontáneos y brotes de curiosidad para que los visitantes puedan hacer un seguimiento de lo que atrajo su imaginación. En los museos más grandes cada vez se utilizan más los dispositivos manuales que incluyen funciones de bookmarking para proporcionar información audiovisual sobre las exposiciones a los visitantes”³ (Filippini-Fantoni y Bowen, 2007).

4.1. Análisis de las Aplicaciones Móviles en los Museos Españoles

Conforme la tecnología ha ido avanzando, las conexiones a internet móvil se han hecho más estables y rápidas, las pantallas de los smartphones más grandes y el mercado de las aplicaciones móviles ha presenciado un boom económico,

“El uso de las aplicaciones no deja de crecer conforme aumenta la adopción de los smartphones. La base instalada de móviles inteligentes y tabletas se acerca a los 3.000 millones de dispositivos en todo el mundo, una cifra que superará los 6.200 millones en 2020” (Prieto, 2017).

En su artículo *La explosión de la economía de las aplicaciones*, Prieto (2017) refleja cifras tales como los 89.000 millones de dólares recaudados por creadores de aplicaciones móviles en 2016, el aumento en un 15% de las descargas en 2016, o la creación de 1,6 millones de puestos de trabajo nuevos para el desarrollo de aplicaciones móviles en la Unión Europea.

Las instituciones museísticas también se han ido sumando poco a poco a este mercado, incorporando sus propias aplicaciones para ampliar la experiencia e información de los visitantes, y en algunos casos, hasta para obtener ingresos u ofrecer un nuevo producto de divulgación.

³ Texto original: *“In more recent times, bookmarking has also been extended to mobile technology that accompanies visitors through the galleries, capturing spontaneous interests and bursts of curiosity so that visitors can follow up on what caught their imagination. Increasingly, handheld devices including bookmarking facilities are now used in larger museums to provide visitors with audiovisual information about exhibits”.*

Para poder hacernos una idea de las posibilidades que ofrecen las aplicaciones móviles, analizamos a continuación el caso de algunos museos españoles. En el Anexo I puede consultarse la relación de las 28 instituciones que se han tenido en cuenta para la búsqueda de aplicaciones móvil, atendiendo a los criterios de mayor popularidad y número de visitantes; y si cuentan con aplicación móvil disponible o no. En el Anexo II, figura el correspondiente desglose del análisis cualitativo de las aplicaciones halladas (un total de 20) en la App Store de Apple. Entre las características y contenidos comunes presentes en la muestra analizada se encuentran:

Precio. La mayoría de las aplicaciones analizadas se ofertan de forma gratuita en la App Store a excepción de dos: “Second Canvas Museo del Prado - Obras” con un coste de 4,49 € y “Second Canvas Museo del Prado - Bosco” con un coste de 2,29€, pertenecientes al Museo Nacional del Prado de Madrid. Ambas ofrecen obras digitalizadas mediante la tecnología Gigapixel y ofrecen también visión con rayos x e infrarrojos.

Promoción en el website. En cuanto a la promoción de las aplicaciones a través de los sitios web encontramos bastante irregularidad. En total, de las 20 apps oficiales encontradas, solo 7 se promocionan a través de las webs oficiales de sus respectivas instituciones. Es el caso de “Second Canvas Museo del Prado - Obras” y “Second Canvas Museo del Prado - Bosco” del Museo Nacional del Prado; “Paseo del Arte Imprescindible”, desarrollada por Madrid Visitors & Contention Bureau (Ayuntamiento de Madrid) que a pesar de englobar al Museo Nacional del Prado, al Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, solo es promocionada por este último; y también de “MAN Virtual” del Museo Arqueológico Nacional de Madrid; “MACBA App” del Museu d’Art Contemporani de Barcelona; “Museu Egipci de Barcelona” del Museo Egipci de Barcelona; y de “Museo de la Evolución Humana” del Museo de la Evolución Humana de Burgos. La forma en que se promocionan es a través de secciones o enlaces accesibles desde el menú o desde el footer y a través de banners que aparecen en la página principal o al desplegar los menús.

Tecnologías. Entre las nuevas tecnologías que utilizan las apps analizadas se encuentran la tecnología Gigapixel, que permite un escaneado de las obras en resolución Ultra HD con el que se pueden apreciar hasta los detalles más minúsculos, como es el caso de “Second Canvas Museo del Prado - Obras” y “Second Canvas Museo del Prado - Bosco” del Museo Nacional del Prado, y “Second Canvas Museo Thyssen” del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid; la tecnología de visionado de obras con rayos x e infrarrojos, presente en “Second Canvas Museo del Prado - Obras” y “Second Canvas Museo del Prado - Bosco” del Museo Nacional del Prado; la tecnología de Visita Virtual, que permite de forma no presencial realizar un recorrido virtual por las salas del museo, como es el caso de “MAN Virtual” del Museo Arqueológico Nacional de Madrid; y la tecnología de Realidad Virtual que permite la visualización de gráficos 3D a través de la pantalla del terminal móvil mediante el uso de la cámara tras escanear un código VR, como es el caso de “MACBA App” del Museo d’Art Contemporani de Barcelona y de “Cronautas” del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid, que utiliza esta tecnología para desarrollar un juego de realidad virtual tomando el edificio del museo como escenario.

Contenido. Respecto al contenido ofertado por las aplicaciones analizadas, en su mayoría, puede encontrarse una selección de obras, en algunos casos con fichas enriquecidas y en otros con descripciones o información más introductoria, y audioguías. También encontramos la posibilidad de acceder a contenidos mediante la introducción de códigos, como es el caso de “MAN Museo Arqueológico Nacional” del Museo Arqueológico Nacional de Madrid; de la app del Museo Egipci de Barcelona y de la app del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida. Esta dos últimas, junto a la app del Museo de la Evolución Humana de Burgos, proporcionan un tour guiado a lo largo del museo. Además también se ofertan juegos interactivos, juegos de realidad virtual, puzzles, realidad aumentada con códigos VR y visitas virtuales.

Audioguías. Están presentes en al menos 11 de las 20 aplicaciones analizadas. De forma casi generalizada aparecen como parte del contenido enriquecido que acompaña a las obras, por tanto no son consultables mediante la

introducción de códigos numéricos conforme al método de funcionamiento tradicional de las audioguías salvo en los casos de “MAN Museo Arqueológico Nacional”, “Museo Egipci de Barcelona” y “Museo Nacional de Arte Romano” en las que aparecen junto al resto de contenidos multimedia tras la inserción del código correspondiente.

Recorridos. Algunas de las aplicaciones analizadas ofrecen recorridos temáticos por el museo, como es el caso de las dos aplicaciones del Museo Arqueológico Nacional de Madrid, del Centre Pompidou de Málaga, del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, y del Museo de la Evolución Humana de Burgos.

Planos del museo. Al menos 9 de las aplicaciones analizadas ofrecen también la posibilidad de consultar planos del museo para saber en qué punto se encuentran, cómo se estructura el edificio y dónde pueden localizarse determinadas obras. Estos planos aparecen normalmente dentro o junto al apartado de información sobre el museo o también al realizar los recorridos ofertados por la aplicación como en el caso de las apps “MAN Museo Arqueológico Nacional” y “Museo de la Evolución Humana”.

Idioma. De las 20 aplicaciones analizadas, 8 se ofertan solo en lengua castellana y otras 5 solo en Castellano e Inglés. El resto ofrecen también la posibilidad de ser ejecutadas en Catalán, Portugués, Francés, Italiano, Alemán, Ruso, Japonés y Chino.

Bookmarking y Sharing. Las apps móviles permiten también la posibilidad de marcar contenidos como favoritos e incluso de compartirlos a través de redes sociales. Así pues, “Paseo del Arte Imprescindible”, “MAN Virtual”, “Museu Picasso Barcelona” y “Centre Pompidou Málaga” permiten compartir los contenidos en redes sociales, y “Second Canvas Museo del Prado - Obras”, “Second Canvas Museo del Prado - Bosco” y “Second Canvas Museo Thyssen” permiten además también guardar el contenido marcado como favorito en una galería aparte. Otras apps que permiten también bookmarking pero solo compartiendo en redes sociales un mensaje de que se está utilizando la app son “Museo Thyssen Bornemisza Quiosco”,

“Cronautas”, “Museo Nacional de Ciencias Naturales” y Museo Nacional de Arte Romano”.

Accesibilidad. Tan solo tres aplicaciones de las analizadas ofrecen opciones de accesibilidad añadiendo subtítulos y descripciones en lengua de signos a los contenidos multimedia, como es el caso de “MAN Museo Arqueológico Nacional” o de las apps del Museo Arqueológico Nacional de Mérida y del Museo de la Evolución Humana de Burgos que además proporcionan también audiodescripciones.

Información sobre el Museo. 12 de las aplicaciones analizadas contienen además un apartado con información sobre sus respectivas instituciones en el que se pueden consultar horarios y precios, planos del museo, información sobre cómo llegar al museo, accesos mediante transporte público, información sobre la accesibilidad de las instalaciones, información sobre los servicios ofertados por el museo, información sobre los edificios, información de contacto y créditos de la aplicación. En algunos casos, estas informaciones también aparecen de forma separada en otras secciones.

Agenda, noticias y newsletter. Algunos museos, además, incluyen un acceso a su agenda cultural con información sobre las actividades que se llevan a cabo, como es el caso de las aplicaciones del Museo de Ciencias Naturales de Madrid, del Museu d’Art Contemporani, el Museu Picasso y el Museu Egipci de Barcelona, y el Centre Pompidou de Málaga. Estos dos últimos además ofrecen un registro de newsletter para recibir noticias al facilitar una dirección de email. Las aplicaciones del Centre Pompidou y del Museo Nacional de Ciencias Naturales cuentan además también con un apartado adicional para noticias.

Compra de entradas. Solo dos aplicaciones permiten la compra de entradas, “Paseo del Arte Imprescindible” del Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Thyssen Bornemisza y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, y “Museu Picasso Barcelona”. En ambos casos, la compra no se realiza directamente desde la app sino que se redireccionan a la taquilla online.

Enlace a redes sociales. Finalmente un dato que resulta cuanto menos llamativo, teniendo en cuenta las posibilidades que existen de crear ese “círculo

virtuoso” de Barry (2006) entre las apps y los perfiles sociales, es que tan solo 2 aplicaciones de las 20 analizadas incluyen un enlace a sus redes, “Second Canvas Museo Thyssen” del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid y la aplicación del Museu Egipci de Barcelona.

4.2. Las Redes Sociales en los Museos

Las redes sociales han demostrado en los últimos años poder ampliar las posibilidades del círculo virtuoso hasta límites insospechados sobre todo en lo referido a la oferta de contenidos multimedia. Pero el boom no hubiese sido posible sin la presencia de los smartphones y de las apps de redes sociales, lo que ha llevado a la creación de una nueva economía digital en torno a la generación constante de contenidos online, la gestión de redes sociales, el posicionamiento en motores de búsqueda y las acciones de marketing y publicidad a través de las mismas redes y, con ello, a la creación de millares de puestos de trabajo nuevos dedicados a estas tareas.

Con la implantación de la Web 2.0, el discurso de las instituciones que hasta ahora tenía como único polo difusor su sitio web oficial, se ha multiplicado o disgregado en webs externas a su entorno, las redes sociales. Sin embargo, estas apenas se utilizan para proyectos museográficos de sensibilización y educación, sino más bien como una herramienta promocional con el fin de redirigir a los visitantes virtuales al museo físico (del Río Castro, 2011).

También existen reticencias a la hora de adoptar los formatos 2.0 en lo referente a la apertura de espacios para la voz del visitante. *“Aunque las aportaciones de los visitantes suelen reducirse a pequeñas píldoras de opinión, para muchas instituciones representan una interferencia en el discurso experto del museo que, tradicionalmente, había dependido solo de la institución”* (del Río Castro, 2011, p. 114). Por lo tanto, según la perspectiva de la entidad, encontraremos iniciativas 2.0 que oscilarán entre el uso simplemente informativo y promocional y el uso participativo y motivador.

Con respecto al uso informativo y promocional, partimos de la base de que las redes sociales se basan en el momento presente, en contenidos de actualidad. Por ello, la promoción de actividades en curso o la inauguración de exposiciones es más susceptible de encajar en este modelo de contenidos. La difusión de los fondos de la colección es, sin embargo, más difícil de encajar en este esquema temporal al no gozar del mismo carácter de contemporaneidad, por lo que su oferta es aleatoria o se busca la forma de acomodarlos a la misma estructura cronológica, consiguiendo que los contenidos divulgativos funcionen al mismo tiempo como elementos promocionales (del Río Castro, 2011). Por ejemplo: *Feldhase* (Liebre joven) de Alberto Durero (1502), una de las obras estrella de la colección permanente del Museo de la Albertina en Viena, Austria, es utilizada de forma recurrente en sus perfiles sociales con motivo de la celebración del día de Pascua.

Además, según Cano Tenorio y Rostoll Ariza (2018, p. 48), “*los contenidos relacionados con la colección de obras que poseen los museos, son los más utilizados por parte de los departamentos de comunicación, a la hora de emitir contenido en sus cuentas oficiales*”. También, en su análisis del contenido publicado en redes sociales de una muestra de los museos más importantes del mundo, estos autores identificaron las siguientes categorías:

- **Institucional:** información sobre actos institucionales, vinculaciones y relaciones con otros museos, instituciones y empresas, campañas de imagen y responsabilidad social, comunicados y declaraciones de la directiva.
- **Archivística:** contenido relacionado con el registro documental y efemérides.
- **Colección:** publicaciones sobre las obras expuestas, contenido multimedia relacionado y descripciones de las obras.
- **Adquisiciones:** publicaciones sobre obras adquiridas y obras cedidas por otros centros.
- **Actividades:** publicaciones sobre eventos que se desarrollan en el centro así como publicaciones académicas.

- **Ciudad:** publicaciones sobre la ciudad donde se encuentra la institución y datos turísticos.
- **Clientes:** información sobre venta de entradas, horarios de apertura, contenido multimedia, agradecimientos y publicaciones dedicadas.
- **Patrocinadores:** publicaciones relacionadas con sponsors y compromisos comerciales o publicitarios.
- **Contenidos referidos:** retweets, enlaces u otros contenidos de terceros que se comparten en el perfil de la institución.

Por otra parte, señalan que con respecto al contenido institucional que emiten los museos, es necesario realizar una gestión de la Reputación Corporativa, controlando el contenido y las estrategias publicitarias, ya que las redes sociales acaparan cada vez más la atención del usuario y que su implantación en las rutinas comunicativas de las empresas es del 100%.

Y aunque “*publicitar el museo para conseguir nuevos visitantes y consolidar los que ya lo han visitado es una labor legítima y necesaria*” (del Río Castro, 2011, p. 118), el formato 2.0 queda desaprovechado al transmitirse casi toda la información de forma unidireccional, de visitantes al museo, ignorando a menudo el flujo contrario que se reduce a apreciaciones y comunicaciones a posteriori, es decir, a reacciones sobre propuestas prediseñadas, obviando la capacidad de participación y colaboración que brindan las redes sociales. ¿Qué se puede hacer? Pues bien, tal como explica del Río Castro (2011), existen iniciativas de museos que piden la colaboración de sus visitantes para crear exposiciones, tomar decisiones de selección de piezas, involucrando a los participantes en un proyecto y reconociendo su contribución de forma pública. Ejemplo de ello son las exposiciones *Click!*⁴ y *Split*

⁴ Para más información sobre *Click*, consulte: <https://www.brooklynmuseum.org/opencollection/exhibitions/3168>

*Second*⁵ del Museo de Brooklyn o la iniciativa *Fill the gap*⁶ del Centro de la Fundación Luce del Smithsonian.

Con respecto al rendimiento de los canales sociales de los museos, su valor deberá juzgarse no por el número de seguidores (la audiencia) sino por el grado de implicación de estos con las publicaciones del museo, que en este caso suele ser bajo en comparación con el de otras cuentas comerciales puesto que, como decíamos antes, los museos tienden a utilizar las redes sociales como vehículo promocional para captar y fidelizar visitantes presenciales (del Río Castro, 2011). Por tanto nos regiremos por el **engagement**, “*el grado de compromiso e implicación de los seguidores con el canal de una marca*” (Socialwin, 2013). También será muy importante tener en cuenta el **gap**, es decir, la diferencia existente entre la audiencia y el **engagement**. “*Cuando estos dos factores resultan alineados a la misma altura, implica que la comunidad se está desarrollando de una forma equilibrada y eficiente, mientras que un gap entre estas dos indica una situación de ineficiencia cuyo nivel es proporcional al tamaño del gap*” (Socialwin, 2013).

Finalmente, es necesario puntualizar que “*los museos necesitan no solo ofrecer estas oportunidades sino también enseñar a sus visitantes que estas tecnologías de la información existen dentro del entorno del museo y que pueden enriquecer su experiencia*”⁷ (Barry, 2006) y además hacerlo adaptándose a cada visitante puesto que no todos tienen el mismo nivel de comprensión de las tecnologías.

Por otro lado, deberán buscar también nuevas formas de mejorar la experiencia del usuario reinterpretando las galerías para reconvertirlas en un círculo virtuoso como extensión de la web o de las herramientas digitales que se introduzcan.

⁵ Para más información sobre *Split Second*, consulte: <https://www.brooklynmuseum.org/opencollection/exhibitions/3236>

⁶ Para más información sobre *Fill the gap*, consulte: <https://americanart.si.edu/blog/eye-level/2009/11/1033/case-fill-gap>

⁷ Texto original: “*Museums need not only to offer these opportunities, but also to educate their visitors that these information technologies exist within the museum environment and can enrich the user experience*”.

5. Elaboración de Planes de Marketing de Museos y Exposiciones

Como bien indica Capriotti (2013) y como comentábamos anteriormente, el objetivo tradicional de los museos era la adquisición, conservación, investigación y exposición de objetos, con un grupo reducido de personas con intereses culturales y pedagógicos como público. Es decir, eran instituciones centradas en la gestión de objetos donde un plan de marketing no cobraban mucho sentido ya que no existía una prioridad en cuanto a la relación con su público.

Pero los cambios políticos, sociales y culturales de los últimos 40 años obligaron a los museos a redefinir su forma de gestión y afectaron también a sus valores, sus estructuras y sus procesos. *“Los museos establecen un nuevo compromiso con la sociedad intentando aumentar su público y contribuyendo al avance comunitario. Por ello, la misión de los museos está cambiando significativamente: se han convertido en entidades de conocimiento y entretenimiento. Dentro del campo del entretenimiento, los museos compiten con otros museos y con otros agentes del entretenimiento (centros comerciales, parques temáticos, etc) por el tiempo de las personas, y la necesidad de diferenciarse e identificarse favorablemente se convierte en un factor clave para ellos⁸”* (Capriotti, 2013, p. 100-101).

En este contexto entra en juego el marketing, a pesar de que su concepción tradicional no estuviese ideada para promocionar productos culturales. El marketing clásico tiene sus inicios en la aparición de la sociedad de masas en Estados Unidos, sin embargo, en las tres últimas décadas del siglo XX son varios los autores que formulan nuevas formas de concebir el marketing que faciliten herramientas para la difusión de la cultura. El marketing cultural pretende *“maximizar y analizar cuáles son los medios y el tratamiento de los contenidos más pertinentes en la promoción, información y comunicación para todos los públicos potenciales”* (Monistrol, 2009)

⁸ Texto original: *“The museums enter into a new commitment with society trying to broaden their audiences and contribute to community advancement. Then, the mission of the museums is significantly changing: they have become entities of knowledge and leisure. Within this leisure environment, museums compete with other museums and with other leisure actors (shopping malls, theme parks, etc.) for the time of people, and the need for a museum to be favourably differentiated and branded becomes a key issue”*.

del museo sin adaptar el producto cultural al consumidor, es decir, haciéndolo comprensible y atractivo para el público.

Según Colbert y Cuadrado (2003, citado por Monistrol, 2009), el concepto de marketing aplicado a la cultura se utiliza por primera vez en 1967 en el manual sobre marketing de Philip Kotler (1967), donde señala que las organizaciones culturales producían bienes culturales; y, como indica Monistrol (2009), la primera referencia al empleo de técnicas de marketing en el sector no lucrativo se da en 1969 cuando Philip Kotler y S.J. Levy (1969) demuestran que los organismos de este sector realizaban funciones empresariales relacionadas con la captación y gestión de fondos. Sin darse cuenta, estas instituciones ya realizaban actividades de marketing y, quizás, la más importante, ya que, como apunta Monistrol (2009), la aplicación del marketing a la captación de mecenazgos supone, además, una de sus funciones sociales, la de atraer nuevos públicos.

A pesar de ello, la idoneidad de la aplicación de herramientas de marketing al sector de la cultura y las artes ha sido un tema muy discutido (Azuela Flores y Jiménez Torres, 2014). Esto es debido según Kotler y Kotler (2008) a una noción errónea de los procedimientos de marketing, ya que estos sirven para avanzar el propósito de la organización con respecto a sus consumidores y no para poner a las organizaciones a merced de los objetivos de los profesionales del marketing.

Tras las primeras menciones a la aplicación del marketing a organizaciones y actividades culturales y no lucrativas, comienzan a publicarse los primeros libros de marketing especializado en arte y cultura en un corto período de tiempo comprendido entre finales de los 70 y la década de los 80, así como diversos acercamiento al tema desde diferentes perspectivas y diferentes definiciones del marketing cultural entre las que destaca la de Colbert y Cuadrado (2003, citado por Monistrol, 2009) por ser de las más completas: *“es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto –precio, distribución y promoción– con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural”*.

Colbert y Cuadrado (2003, citado por Monistrol, 2009) distinguen dos pautas para clasificar las instituciones culturales con el fin de adecuar las herramientas de marketing a sus características: según la misión de la organización, que puede tener orientación hacia el mercado (industria discográfica o audiovisual) o hacia el producto (una orquesta o un museo); y según la relación de interés manifiesta de la organización con el producto, si es de amplificar el conocimiento y la promoción de un producto único (una obra de arte) o de maximizar su reproducción gracias a las técnicas de marketing. Existe una diferencia entre la difusión y mediación de productos culturales de carácter único, como puede ser cualquier obra de arte, y la venta de productos culturales con el objetivo de optimizar beneficios, como por ejemplo un CD de música, ya que en el último caso, si las cifras no cuadran y los resultados no son los esperados, el producto se retira del mercado.

Antes de profundizar, no hay que olvidar que la evolución de los museos no se ha producido en consonancia con el desarrollo de la sociedad de masas y los medios de comunicación, ni las diferencias entre el modelo norteamericano y el europeo que comentábamos en el apartados anteriores. De ahí que la aplicación de las técnicas de marketing cultural se haya producido de manera irregular, debido también del desconocimiento de los museos (Monistrol, 2009). Por otro lado, también existe el temor entre los profesionales de las organizaciones no lucrativas, de que llevado a un extremo, el enfoque del marketing derive en complacer a las masas y poner en compromiso de esta manera la misión fundamental del museo y sus juicios profesionales (Kotler y Kotler, 2008).

Sin embargo, en su relación con el público y con la sociedad, la aplicación de técnicas de marketing cultural puede servirle de gran ayuda a los museos, sobre todo al afrontar tres realidades que no pueden obviarse (Kotler y Kotler, 2008 citado por Monistrol, 2009):

- Los cambios en el entorno, las amenazas y las oportunidades, como por ejemplo el actual entorno financiero.
- La competencia por los públicos entre los cada vez más diversos proveedores de ocio.

- El choque de la misión de los museos con las fuerzas del mercado, ya que al competir por los públicos, los museos tendrán que enfrentarse a comportamientos relacionados con el ocio doméstico, con otras actividades culturales y otros museos, y por ello deben crear audiencias que atraigan nuevos visitantes y preservar los ya existentes, proporcionando ofertas atractivas y de calidad y animándoles a tomar un papel activo.

A lo sumo, el uso de las herramientas de marketing cultural también pueden tener efectos positivos sobre las áreas de producto, canales de distribución, servicios, ventas y promoción, patrocinadores e imagen de marca (Kotler y Kotler, 2008).

Tras esta introducción teórica, llega la hora de saber cómo plantear un plan de marketing cultural para museos y exposiciones. Monistrol (2009) propone el modelo de Valdés (2002) el cual sugiere unas etapas previas a la planificación estratégica: realizar un proceso de reflexión y conceptualización sobre la identidad corporativa, la cuál marca los valores tangibles corporativos tanto en lo referente a al personal como a la atención al público; y la identidad institucional, compuesta por los valores intangibles, la imagen (política y acciones institucionales) y la forma en que son percibidos el público.

Una vez definidos los elementos de identidad, y teniendo en cuenta que el producto es el propio museo y sus colecciones o exposiciones, podemos proceder a articular un plan de marketing cultural.

5.1. La Planificación Estratégica de Marketing

El **proceso de planificación estratégica de marketing (PPEM)** favorece el pensamiento estratégico pues conduce a la empresa, o en nuestro caso al museo, a definir sus objetivos y políticas, mejorando la coordinación de esfuerzos y proporcionando cifras más fáciles de controlar (Kotler y otros, 2000); y les permite modelar, planificar e implementar sus misiones, ofertas y mercados a los que pretenden servir, así como responder a tiempo a las oportunidades que se produzcan dentro de su entorno (Kotler y Kotler, 2008).

Las empresas implementan con regularidad **planes anuales** que se resumen en análisis de la situación, objetivos de la empresa, estrategia para el año contemplado, programa de acciones, presupuesto y herramientas de control; **planes a largo plazo** que describen los factores y fuerzas que afectarán a la organización así como los objetivos y las estrategias para conseguirlos a largo plazo; y **planes estratégicos** que implican la adaptación de la empresa a las oportunidades de un entorno cambiante (Kotler y otros, 2000).

El PPEM es el punto de partida del plan anual, y consta de cuatro etapas: **análisis, planificación, ejecución y control** (Kotler y otros, 2000). En *Estrategias y marketing de museos* de Neil y Philip Kotler (2008), las fases de análisis y planificación se realizan de forma conjunta y se corresponden con un proceso que consta de cuatro pasos: analizar el entorno en el que se opera, analizar los recursos internos, formular la misión, objetivos y metas y formular las estrategias.

5.1.1. El Análisis del Entorno y de los Recursos Internos

El **análisis del entorno** busca explorar las condiciones de los entornos concretos de los museos y las oportunidades y las amenazas que se plantean para formular en consonancia la misión, los objetivos y las metas, y comprende el entorno interno, el entorno de mercado, el entorno regulador, el entorno de la competencia y el macroentorno (Kotler y Kotler, 2008):

El entorno interno de los museos lo configuran los grupos o personas responsables de los programas y operaciones del museo y de llevar a cabo los objetivos y estrategias de este:

- Los **patronatos**, que actúan como máximo organismo rector de los museos que se gestionan como organizaciones no lucrativas. Establecen políticas, supervisan la gestión y son elegidos de forma tradicional por su poder, prestigio o riqueza dentro de la comunidad así como por su capacidad potencial de hacer donaciones.
- Los **directores**, que tradicionalmente provenían de las filas de los conservadores e investigadores o del campo académico aunque en los últimos

años es cada vez más habitual que provengan de cargos de gestión importantes en corporaciones y otras organizaciones del sector público y privado. Optan cada vez más por la reestructuración de sus organizaciones, el desarrollo de estrategias financieras viables y modificar la cultura interna de los museos orientándola a la respuesta del público.

- La **plantilla del museo**, que incluye todo el personal remunerado cuyos puestos de trabajo y responsabilidades correspondientes deben ser definidos con claridad. Así mismo, también es necesaria la calificación adecuada de las personas que desempeñen esos cargos, formarlas, motivarlas y retribuir las convenientemente y realizar una evaluación continuada después de su contratación.
- Los **voluntarios**, que a veces igualan o superan al personal remunerado de los museos, se encargan de las visitas guiadas o colaboran en los mostradores de información y orientación, en las tiendas, o en los departamentos de conservación e investigación.

El entorno de mercado lo configuran aquellos públicos externos que influyen en los objetivos y las estrategias del museo:

- Los **visitantes y amigos**, el principal público externo del museo, que representan un espectro muy amplio al que hay que responder con eficacia: personas y familias que participan con regularidad, amigos activos y visitantes ocasionales, grupos escolares, turistas y visitas organizadas, entre otros.
- Los **residentes de la comunidad** en la que el museo está emplazado físicamente y con la que mantiene un contacto diario así como las asociaciones locales.
- Los **grupos de interés y activistas**, que muestran un interés activo en las políticas y programas del museo y que contribuyen a atraer otros coleccionistas, patrocinadores y patronos a partir de sus círculos sociales. Los museos deben incluir a representantes de estos en sus órganos de decisión o permitir que expresen sus opiniones de otra forma y, además, designar a ciertos

miembros del personal para que mantengan el contacto con estos grupos y conseguir así un feedback entre las opiniones de estos y de la dirección.

- Los **medios de comunicación**, que desempeñan un papel crucial para publicitar las actividades, programas y eventos del museo y para la configuración de la opinión pública a través de las piezas informativas y los puntos de vista editoriales que publican.

El **entorno regulador** englobaría a las organizaciones reguladoras y organismos de administración local, regional y nacional, los colegios profesionales y también al marco jurídico y legislativo que regule la actividad del museo.

Con respecto al **entorno de la competencia**, es muy común que las organizaciones culturales no lucrativas se contemplen entre sí como organizaciones hermanas en vez de competidoras, de igual forma que los museos, por lo general, tampoco consideran rivales a otras organizaciones o actividades de ocio. Sin embargo, sí existe una intención de ocupar el tiempo libre de los visitantes y de atraer su atención, y en este sentido compiten contra parques temáticos, teatros, salas de cine, estadios deportivos, restaurantes, bibliotecas, salas de conferencias, centros de formación continuada, universidades o cualquier tipo de actividad de lúdica. Por ello, es necesaria la adopción de una perspectiva amplia, continua y estratégica con respecto al entorno competitivo.

Finalmente, el macroentorno englobaría las fuerzas y condiciones que configuran las oportunidades y plantean las amenazas de una organización: cambios políticos, demográficos, de valores culturales y actitudes, ciclos económicos y comerciales, etc. Los museos deberán tener en cuenta estas fuerzas a la hora de elaborar planes tanto a corto como a largo plazo.

El **análisis de amenazas** busca identificar problemas suscitados a causa de tendencias o condiciones desfavorables que puedan conducir al estancamiento, retroceso o desaparición de la institución o de sus productos y servicios si no se responde con una acción deliberada de gestión o de marketing. Como no todas las amenazas requieren la misma atención, deben ser valoradas con respecto a su gravedad potencial y a la probabilidad de que ocurran (Kotler y Kotler, 2008).

El **análisis de oportunidades** permite a la organización progresar en su misión al presentarse un campo atractivo para una acción de marketing determinada en el que la organización disfrute de ventajas competitivas. De igual forma, como no todas las oportunidades son igualmente viables o atractivas, deben ser analizadas con respecto a su atractivo potencial y su probabilidad de éxito (Kotler y Kotler, 2008).

Una vez analizadas las amenazas y oportunidades, daríamos por concluido el análisis del entorno y tendríamos además cubierto parte del análisis DAFO. La parte restante la completariamos a continuación con el **análisis de recursos internos**. Las auditorías internas permiten:

- Hacer inventario de los recursos que existen dentro de la organización.
- Identificar las fuerzas y debilidades con respecto a otras organizaciones o en relación con el entorno cambiante.
- Determinar prioridades y reorientar las fuerzas existentes.
- Capacitar a una organización para afrontar sus debilidades eliminando o modificando programas y prácticas operativas.
- Conducir a la adopción de estrategias completamente nuevas.

Para la realización de este análisis, Kotler y Kotler (2008) proponen el gráfico que aparece en la Figura 2 (Fig.2).

La información obtenida tras el análisis DAFO completo proporciona una base suficiente para reflexionar sobre la misión básica, las metas y los objetivos del museo. Si bien, todas las organizaciones tienen muy claras al principio su misión y sus metas, es necesario realizar una revisión y reevaluación periódica conforme se desarrollan y alcanzan los objetivos iniciales y conforme el entorno cambia y plantea nuevos retos. El propósito final de establecer una misión clara y un conjunto de metas y objetivos adecuados es impedir que la organización se desarrolle y funcione sin un rumbo fijo.

	Resultados				Importancia			
	Fuerza principal	Fuerza secundaria	Neutral	Debilidad principal	Debilidad importante	Alta	Media	Baja
Programas								
1. Reputación del museo								
2. Calidad del producto principal (exposiciones)								
3. Calidad de interpretación								
4. Calidad de orientación								
5. Calidad de los servicios de voluntarios								
6. Desarrollo de nuevas exposiciones								
Desarrollo del público								
1. Nivel de visitantes								
2. Diversidad de visitantes								
3. Frecuencia de las visitas								
4. Calidad del servicio a los visitantes								
5. Calidad del programa para los amigos								
Marketing								
1. Efectividad de la imagen								
2. Percepciones públicas sobre la accesibilidad								
3. Efectividad de la promoción								
4. Efectividad de la política de precios.								
5. Combinación de productos								
Finanzas								
1. Coste/disponibilidad de capital								
2. Flujo de caja								
3. Estabilidad financiera								
4. Eficacia de la captación de fondos								
5. Apoyo de las administraciones públicas								
6. Ingresos propios								
7. Apoyo empresarial								
8. Donaciones de particulares								
Organización								
1. Liderazgo capaz y visionario								
2. Dedicación de los empleados								
3. Orientación empresarial.								
4. Innovación								
5. Capacidad de respuesta del personal a las iniciativas de servicio público y divulgación educativa								
6. Flexibilidad y capacidad de respuesta (en conjunto)								

Figura 2: Análisis de fuerzas y debilidades (Fuente: Kotler y Kotler, 2008)

5.1.2. Formulación de la Misión, las Metas y los Objetivos

Con respecto a la misión, a menudo encontramos el término junto a los conceptos de visión y valores. En conjunto, establecen la base de la identidad corporativa de la organización y se definen de la siguiente manera (Kotler y Kotler, 2008):

- La **misión** es la respuesta a la pregunta sobre el propósito de la organización, qué hay de singular en su actividad y qué objetivo persigue, si posicionamiento de imagen o en el mercado, productos o servicios de calidad.

- La **visión** se corresponde con lo que la organización quiere llegar a ser, el ideal o el concepto de organización en el que quiere convertirse, reflejando sus prioridades.
- Los **valores** son el conjunto de creencias y normas básicas de la organización, lo que consideran ético o no ético.

Según estos autores, la misión de los museos ha adquirido mayor importancia y relevancia debido a los cambios que se han ido presentando en los últimos años. Tradicionalmente se pensaba que la obligación de los museos era coleccionar, estudiar y conservar colecciones dando por hecho que los visitantes apropiados acudirían a ver sus colecciones y desestimando la opción de atraer un público más amplio. Sin embargo, la competencia por recursos financieros y el apoyo de los patrocinadores, el número creciente de museos y la diversificación de las opciones de ocio, han forzado a los museos a redefinir su responsabilidad. De igual forma, ante la ampliación de sus actividades y servicios, también se han visto en la necesidad de economizar sus limitados recursos y establecer prioridades.

Además, también es necesario hacer una distinción entre una misión centrada en el producto y una misión centrada en el mercado, pues la primera se centra en lo que el museo produce y espera que compren los clientes, las colecciones y las exposiciones temporales, y la segunda en las necesidades de los consumidores del museo con independencia de productos concretos: sus preferencias informativas, su experiencia al visitar el museo, beneficios, valores y satisfacciones.

Para hacer una declaración de misión hay que atender a cinco factores que la configuran (Kotler y Kotler, 2008, p.114):

- La historia previa del museo, es decir a la tradición de este o a las condiciones del testamento, centrado o legado que pudieran limitar su autonomía.
- Las preferencias de la dirección y la plantilla del museo.
- El entorno económico, financiero y regulador en el que opera el museo.
- El nivel de recursos para determinar qué misiones son viables o inviables.

- Las competencias distintivas del museo. Puesto que todos los museos se dedican al coleccionismo, sus misiones deben contemplar la adquisición, cuidado, conservación, exhibición e interpretación de colecciones.

Una vez declarada la misión, procederemos a formular las metas. Como la misión solo describe los propósitos genéricos de la organización y no sus aspiraciones o métodos concretos es necesario desarrollar **metas** y **objetivos** tanto a largo plazo como para cada período de planificación. Entre las metas más recurrentes que los museos suelen identificar, según Kotler y Kotler (2008, p. 118), se encuentran: aumentar el número de visitantes, incrementar el número de amigos, ampliar las colecciones, diseñar exposiciones y programas que atraigan a sectores diversos de la comunidad, extender el alcance educativo, mejorar las instalaciones, mejorar los servicios a los visitantes, aumentar los fondos financieros y eliminar el déficit operativo.

Puesto que estas metas no son perseguibles de forma simultánea y satisfactoria a corto plazo debido a incompatibilidades y en muchas ocasiones a la falta de recursos presupuestarios, el museo establecerá prioridades. De igual forma, las principales metas de la organización variarán de un año para otro dependiendo de los problemas que se consideren prioritarios o conforme el cumplimiento de los objetivos se vaya sucediendo.

En el ámbito de la gestión financiera y presupuestaria, Kotler y Kotler (2008, p. 119-120) realizan otra propuesta de metas que podrían integrarse en cualquier organización:

- **Maximización del superávit.** Aumentar los ingresos y reducir los costes para contar con un excedente en efectivo que permita, por ejemplo, renovar las instalaciones.
- **Maximización de los ingresos.** Mantener un nivel elevado de ingresos puede promover futuras donaciones y transmitir el mensaje de que se está realizando una labor importante

- **Maximización de los usos.** Los organismos que subvencionan la actividad de los museos tienen muy en cuenta las cifras de visitantes y el crecimiento de los amigos de un museo para determinar su apoyo financiero.
- **Determinación de la capacidad objetivo.** Los museos establecen sus precios y gastos de marketing buscando lograr una audiencia que puedan gestionar con la capacidad existente. Si una exposición importante no recibiese todos los visitantes esperados, podría considerar reducir el precio de las entradas o a la inversa, aumentar el precio cuando las visitas excedan la capacidad del museo.
- **Recuperación total de los costes.** Esto se traduce en concluir los ejercicios sin pérdidas ni beneficios, aunque la aspiración de muchos museos es gastar un poco menos de la cantidad que tendrían que declarar como déficit. También sucede al contrario, es posible que muchos no deseen mostrar grandes cifras de superávit para no perder subvenciones.
- **Recuperación parcial de los costes.** La aspiración de algunas organizaciones con déficit crónico ejercicio tras ejercicio es evitar que el déficit supere cierto nivel y, por ello, a menudo recurren a fundaciones privadas, empresas y patrocinadores particulares para asumir esas pérdidas.
- **Maximización del presupuesto.** Muchos museos son reacios a reducir sus plantillas o los programas que llevan a cabo, a sabiendas de que ciertas partes de su organización son improductivas, porque una política de recortes deterioraría la imagen de la institución. A pesar de ello, es necesario maximizar los resultados y utilizar de forma eficaz los fondos con los que se cuentan.
- **Maximización de la satisfacción del productor.** Muchos de los conservadores de los museos invierten la mayoría de su tiempo en labores de investigación sin preocuparse por el servicio al público, al igual que los directores, a veces, hacen hincapié en sus propias inquietudes museísticas sin representar un perjuicio para los grupos de interés internos y externos.

Finalmente, las metas establecidas por el museo deberán reformularse de forma operativa y mensurable estableciendo unos objetivos específicos, ya que de lo contrario, cualquier cosa que haga o logre el museo puede considerarse aceptable.

Establecer objetivos permite a los museos pensar en términos de planes, programas y controles de gestión. Pongamos por caso que la meta de un museo es aumentar sus visitantes, esta meta podría concretarse entonces en el objetivo de “aumentar los visitantes del museo en un 10% en los próximos 12 meses”. Los objetivos que se establezcan deben ser en todo momento realistas y deberán traducirse en un plan acorde para su consecución.

5.2. Formulación de la Estrategia de Marketing

5.2.1. Definición del Público Objetivo

Para comenzar a formular la estrategia de marketing es necesario definir el **público objetivo**, pero antes es conveniente analizar las características y el comportamiento de la audiencia que normalmente frecuenta los museos partiendo de la base de que esta se caracteriza por su gran pluralidad y variedad.

El desarrollo de una audiencia no ha sido siempre un objetivo primordial de los museos ya que como sabemos, en sus inicios, su actividad se centraba en la investigación, la conservación y la restauración. Sin embargo, cada vez son más los museos que colocan a los visitantes en el centro de sus actividades estableciendo relaciones con las comunidades, invirtiendo en recursos para atraer públicos más numerosos y diversos y aplicando nuevos conceptos y metodologías que contribuyan a hacerla más satisfactoria y educativa (Kotler y Kotler, 2008).

Los museos abren sus puertas al público casi todos los días del año, a diferencia de otras ofertas de ocio, y su audiencia fluctúa según la temporada: durante los meses de verano los turistas predominan en los museos urbanos, durante los meses de invierno y de temporada baja son los residentes locales los que constituyen un seguimiento más amplio, y en otoño son las personas mayores las que acostumbran a visitarlos. La característica común más notable de todos ellos es su elevado nivel educativo y después la pertenencia a clases acomodadas, aunque estas características difieren dependiendo de la naturaleza del museo (Kotler y Kotler, 2008).

En cualquier caso, el método principal que utilizan los museos para obtener esta información son las encuestas y cada vez se exigen datos más fiables con respecto al volumen, composición e incluso duración de las visitas, todo ello motivado por la influencia que supone a la hora de recibir apoyos financieros y a que los patrocinadores potenciales desean averiguar el impacto de las visitas y la atención que prestan los visitantes a los patrocinadores de las exposiciones (Kotler y Kotler, 2008).

Uno de los primeros análisis sobre los tipos de visitantes y la frecuencia de sus visitas lo llevó a cabo Marilyn Hood (1983, citado por Kotler y Kotler, 2008) a principios de los 80 en el Toledo Museum of Art, identificando en primer lugar tres grupos de población adulta: visitantes frecuentes (tres veces al año o más), visitantes ocasionales (una o dos veces) y no visitantes. Tras encuestarlos, analizó los factores que conformaron sus elecciones de ocio y sus preferencias por las visitas a museos de lo que extrajo seis variables que determinan la elección de las actividades de ocio, que son: *“estar con gente o disfrutar de la interacción social, hacer algo que merece la pena, sentirse en un entorno cómodo y agradable, vivir el reto de nuevas experiencias, tener la oportunidad de aprender, y participar activamente”* (Kotler y Kotler, 2008, p. 137). Así mismo, dependiendo del grupo, los atributos se distribuían de la siguiente manera:

- Los **visitantes frecuentes** valoraban la oportunidad de aprender, vivir nuevas experiencias y hacer algo que mereciera la pena durante su tiempo libre.
- Los **visitantes ocasionales** buscaban experiencias relevantes en entornos cómodos, la interacción con otras personas y actividades orientadas a las familias que impliquen el aprendizaje y nuevas experiencias sensoriales.
- Los **no visitantes** valoraban estar con otras personas, participar en actividades que requiriesen fuerte implicación y sentirse cómodos en el entorno. Este grupo carecía en su mayoría de experiencias previas en museos y su inclinación por las actividades culturales había aparecido de forma tardía.

También pueden diferenciarse dos tipos de visitantes: los residentes en la comunidad y los turistas. Los residentes gastan menos dinero, repiten la visita y

pueden planificar o no sus visitas de antemano. Los turistas en cambio, gastan más dinero, suelen comprar más regalos para sí mismos, visitan puntualmente los museos y en su mayoría por primera vez, planean sus lugares de destino, buscan tipos concretos de experiencias, tienen altas expectativas y se sienten atraídos por las exposiciones de renombre y los artistas famosos. Los turistas pueden ser familias, mujeres y hombres de negocios, participantes en viajes organizados, asistentes de convenciones, parejas de adultos o grupos escolares (Kotler y Kotler, 2008).

Por otro lado, como demostraba el estudio de Marilyn Hood (1983), las visitas al museo no son accidentales sino que los visitantes escogen voluntariamente entre diversas alternativas de ocio y, puesto que optar por la visita al museo supone elegir un conjunto de expectativas y valores en detrimento de otros, es vital que los museos transmitan sus cualidades y valores únicos. Además de los atributos mencionados antes, existen factores culturales, de clase social, socialización y personalidad que influyen en el comportamiento de los visitantes durante su visita, en su nivel de conocimiento, en su disposición y en su interés por los museos (Kotler y Kotler, 2008).

Los visitantes potenciales de los museos pueden ser demasiado numerosos y tener necesidades, deseos o preferencias excesivamente diferentes. Tratarlos a todos de la misma forma puede permitir realizar economías de escala pero ignoraría la diversidad característica de la mayoría de los mercados, y puesto que tratar a cada uno de ellos de forma individual y personalizada resultaría inviable, la solución radica en un punto intermedio, en identificar los públicos naturales del museo y emprender iniciativas específicas para llegar a ellos y servirlos de forma efectiva. Para ello Kotler y Kotler (2008, p. 160-161) proponen cuatro formas diferentes de abordar los mercados que van desde el trato más generalizado al más personalizado.

En primer lugar, la estrategia de **marketing de masas**, por la que se asume que todo el mundo es cliente potencial. Esta estrategia presta poca atención a las diferencias en los comportamientos y preferencias de los consumidores y lleva el riesgo implícito de, por un lado, desperdiciar recursos al ser las promociones y comunicaciones indiscriminadas e inconsistentes, y por otro, de no llegar a

desarrollar estrategias para grupos específicos que sí tengan un interés manifiesto y que pudiesen reportar ventajas al museo.

El **marketing de segmentación**, sin embargo, entiende que el mercado está configurado por grupos diferenciales con distintos comportamientos y preferencias. Se identifica en primer lugar el mercado global y este se divide en segmentos más pequeños y se seleccionan aquellos a los que se quiere atender (Kotler y otros, 2000, p. 50) para ejecutar posteriormente diferentes programas según segmentos objetivo. Este tipo de marketing permite cubrir varios segmentos a la vez.

El **marketing de nicho**, en cambio, trata de servir exclusivamente a un número limitado de grupos en vez de intentar cubrir un gran número de segmentos.

Finalmente, el **marketing de segmentos de uno** se centra en obtener información de cada uno de sus visitantes con la finalidad de atenderles mejor, mediante la compilación de bases de datos exhaustivas con datos personales y de aspectos demográficos, estilo de vida, comportamiento durante la visita, donaciones u otras características de los visitantes, amigos y donantes. Este tipo de marketing puede conducir al marketing personalizado por el cuál el museo se adaptaría a las peculiaridades de sus amigos y donantes.

A excepción del marketing de masas, el resto de los modelos permiten afinar más las ofertas y dar mejor respuesta a los deseos de los consumidores objetivo, así como reajustar los precios, canales de distribución y la combinación de estrategias promocionales y crear varios programas de marketing independientes de acuerdo a las características de cada uno de sus mercados y visitantes específicos.

Ahora bien, entendemos por segmentación de mercado *“el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros”*, es decir: segmentos de mercado, *“grupos de consumidores que responden de una forma similar a un determinado estímulo de marketing”* (Kotler y otros, 2000 p. 52). No existe una única forma de segmentar un mercado sino que puede llevarse a cabo de diferentes maneras, introduciendo diferentes variables y examinado cuáles arrojan más luz sobre las oportunidades de mercado del museo. Para Kotler y Kotler (2008, p.161-169) las principales variables de segmentación son:

- **Segmentación geográfica**, mediante la cual se divide el mercado en visitantes locales, a corta distancia, a larga distancia nacionales y extranjeros.
- **Segmentación demográfica**, mediante la cual se divide el mercado en grupos según edad, sexo, tamaño de la unidad familiar, ingresos, nivel educativo, religión, etnia.
- **Segmentación psicográfica**, mediante la cual se clasifica a los visitantes potenciales atendiendo a su clase social, estilo de vida o personalidad.
- **Segmentación de comportamiento**, mediante la cual los consumidores son divididos en grupos según la ocasión que motiva su visita, los beneficios buscados, el status del usuario, su fidelidad, su conocimiento, su predisposición o su actitud.
- **Segmentación geodemográfica**. Se está utilizando cada vez más como herramienta de segmentación bajo la premisa de que las personas con antecedentes e intereses similares tienden a residir unas cerca de otras.
- **Segmentación organizativa**, por la que se segmenta a las organizaciones de forma similar al consumidor.

Ahora bien, para que la segmentación de mercado sea eficaz, los segmentos deben ser mensurables, es decir, el museo debería ser capaz de calcular su tamaño; deben tener representatividad, su tamaño debe ser suficiente para justificar el esfuerzo de atraerlo; y deben ser accesibles, pudiendo comunicarse la organización de manera eficiente con los individuos. (Kotler y Kotler, 2008).

Una vez realizada la segmentación, deberán seleccionarse los segmentos más adecuados en los cuales tengan ventajas competitivas, puedan proporcionar el máximo valor al cliente y puedan mantenerlos durante el tiempo; para diseñar las estrategias y atenderlos de forma competitiva (Kotler y otros, 2000). Esta selección depende de factores específicos relacionados con el museo y sus colecciones, la temática, su localización, sus metas, etc. *“Cuanto más limitados sean los recursos del museo, mayores serán las probabilidades de que pueda concentrarse exclusivamente en unos pocos segmentos. Y cuanto más homogéneo sea el mercado,*

menos necesitará el museo diversificar sus ofertas. Si otras organizaciones culturales ya han captado la fidelidad de ciertos segmentos, el museo tiene que identificar otros segmentos distintos en los que centrarse” (Kotler y Kotler, 2008 p. 171).

5.2.2. Definición de la Estrategia de Marketing Mix

Tras decidir la estrategia de marketing competitivo, los museos estarán preparados para proceder a concretar los detalles del marketing mix, que Kotler y otros (2000, p. 53) definen como *“el conjunto de las herramientas operativas de marketing que la empresa utilizara para obtener la respuesta deseada en el público objetivo”* o también *“todas las acciones de marketing operativo que la empresa puede llevar a cabo para influenciar la demanda y orientarla hacia su producto”* y que con frecuencia se designa como las cuatro P’s, referidas a producto (product), precio (price), distribución (place) y promoción (promotion).

5.2.2.1. La Oferta (Producto)

Llega, por tanto, el momento más importante de la estrategia de marketing y sin el cuál no tendría sentido la actividad del museo: formular el mix del producto, la herramienta básica por excelencia del marketing que incluye la oferta tangible (Kotler y otros, 2000, p.54). Por lo general, según Kotler y Kotler (2008), las ofertas museísticas constan de cinco elementos básicos:

1. El **contexto del propio museo** (arquitectura exterior e interior y espacio asignado).
2. Los **objetos, colecciones y exposiciones**.
3. Los **materiales interpretativos** (carteles, textos y catálogos).
4. Los **programas del museo** (conferencias, representaciones y actos sociales).
5. Los **servicios del museo** (recepción, orientación, restaurante, tienda, área de descanso).

El éxito de un museo depende en gran medida de que los responsables y el personal examinen toda la gama de ofertas potenciales, ya que tienden a centrarse en las colecciones claves. Pero, si olvidan las actividades complementarias o no proporcionan un contexto atractivo, la visita puede resultar decepcionante. Por ello, la dirección del museo debe desarrollar una visión y una idea estratégica de la combinación óptima de las ofertas asignando los recursos disponibles de forma cuidadosa y equitativa (Kotler y Kotler, 2008).

Las colecciones suponen la oferta fundamental y el elemento distintivo de los museos, cuyo mantenimiento y administración representa una prioridad básica. Independientemente del tipo de colección o exposición, el personal puede mejorar continuamente su diseño, presentación e interpretación utilizando como guía las directrices de Robert Sullivan⁹ (Kotler y Kotler, 2008 p. 214 - 215):

- Acordarse del público, puesto que las exposiciones deben estar enfocadas hacia este, identificando tanto el público principal como el secundario y detallando el segmento lo más posible.
- Las exposiciones muestran, no cuentan, y por tanto funcionan mejor cuando se centran en objetos e imágenes en vez de en párrafos de texto.
- Las exposiciones deben ser provocadoras y no exhaustivas, incitando al visitante a querer averiguar más en vez de explicarle toda la información sobre el tema.
- Es mejor formular preguntas que declaraciones, ya que las preguntas provocadoras en el texto de un cartel inducirán al visitante a mirar y leer con mayor detalle y atención.
- La interacción, las conexiones inesperadas, las sorpresas y el humor son valores añadidos que representan una combinación eficaz de intervención y aprendizaje mental.

⁹ Director adjunto de programas públicos del National Museum of Natural History en Washington, D.C. (Estados Unidos).

- Armonizar los medios con el mensaje, determinando la función, objetivos y público de la exposición y si los medios utilizados en la misma son los más idóneos para transmitir el mensaje.

Alejándose de su posición tradicional en la que se limitaban a colocar objetos en vitrinas sin apenas rótulos, los museos utilizan cada vez más los objetos y las exposiciones *“para relatar historias que capten el contexto y el significado que se esconden detrás de los objetos, aparte de la riqueza de ellos mismos”* (Kotler y Kotler, 2008 p. 216).

Por otro lado, es necesario indicar que las exposiciones no deben permanecer invariables pues corren el riesgo de perder su atractivo tanto para los visitantes activos como para los nuevos. La principal forma de evitar esto es renovar el contenido periódicamente. Otra opción es rotar las exposiciones por medio de muestras itinerantes y préstamos de otros museos o variando los objetos de las colecciones permanentes.

Con respecto a los programas complementarios, encontraremos todo tipo de conferencias, cursos, visitas y programas musicales, teatrales y cinematográficos así como seminarios y cursos de formación continuada. A menudo, estos programas educativos están relacionados con las colecciones, exposiciones o temáticas del museo. Pero no todo es educativo, los museos también organizan fiestas y actos sociales: fiestas y acontecimientos de temporada para llegar a más público, granjearse el apoyo de la comunidad y obtener ingresos; inauguraciones de exposiciones para públicos seleccionados; reuniones sociales para grupos objetivos, entre otros.

En lo que concierne al desarrollo de nuevas ofertas, estas permiten llegar y atraer a un público más amplio y numeroso y pueden utilizarse para llegar a segmentos desatendidos. Estas nuevas ofertas pueden atraer también a amigos y visitantes habituales del museo que probablemente acogerán las innovaciones con agrado, si bien en el caso de los museos fuertemente orientados a los amigos se espera que estos generen nuevos tipos de programación complementaria. Los grandes museos de arte proporcionan novedad y espectáculo mediante exposiciones

masivas de artistas famosos. El reto de los museos sería proporcionar una gama de experiencias que cubriese todo el espectro de visitantes pero, por un lado, la mayoría de los museos carece de los recursos necesarios para llevar a cabo tal labor, y por otro, este tipo de estrategia podría resultar desastrosa. Si bien, realizar una autoevaluación regular y preguntarse sobre si las experiencias proporcionadas son suficientes, sobre su naturaleza y calidad y sobre los grupos a los que van dirigidas podrían ayudar a identificar vacíos en la oferta y segmentos desatendidos.

Finalmente, entre la oferta de los museos también figuran diversos servicios tales como (Kotler y Kotler, 2008 p. 225-227):

- El **servicio de información y orientación los visitantes**, que según muchos estudios representa una necesidad crítica en los museos debido a que los visitantes encuentran a menudo dificultades para circular por los grandes museos y necesitan ayuda para encontrar objetos expuestos, exposiciones y servicios como cafeterías y áreas de descanso. La mayoría de los museos disponen de guías y mapas impresos y algunos también de pantallas de ordenador con información sobre el mismo.
- **Áreas de descanso y de relajación** para que los visitantes puedan sentarse y disfrutar de alguna distracción.
- **Cursos, seminarios y servicios de investigación** para individuos y entidades externas.
- **Servicios de restaurante**, que en la actualidad van desde cafeterías y puestos de comida rápida hasta bares y restaurantes de lujo.
- Las **tiendas de los museos** que se han convertido en un servicio muy importante y en una fuente significativa de ingresos gracias a la venta de libros, pósters, camisetas con el logotipo del museo, joyas, juegos para niños e infinidad de souvenirs. En el caso de los museos de artes, están especializadas en catálogos, libros y artículos con imágenes de obras famosas; y en el de los de ciencia, en historia natural en piedras, minerales, especímenes, microscopios, telescopios y juegos de aprendizaje científico.

5.2.2.2. *El Precio*

Una vez definida la oferta, los museos deberán decidir el segundo componente del marketing mix: el **precio**, lo que el cliente tiene que pagar por el producto, que debe ser superado por el valor percibido de la oferta para que los compradores, o en nuestro caso los visitantes, no acudan a la competencia a la hora de la elección. *“En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios”* (Kotler y otros, 2000, p. 289).

Según estos autores, de forma previa a la fijación de precios del museo, la institución deberá considerar los factores que afectarán tanto a estos como al funcionamiento del propio museo, que se clasifican en:

- **Factores internos:** las metas de marketing de la institución, el conjunto de la estrategia de marketing mix, los costes fijos y variables y la decisión de quién o qué departamento se encarga de fijar los precios.
- **Factores externos:** el mercado y la demanda, los costes, precios y ofertas de la competencia y otra serie de factores como la situación económica general del país, la inflación o los tipos de interés.

Finalmente, entre los precios que tengamos que definir encontraremos (Kotler y Kotler, 2008, p.311 - 329):

- El **precio de la entrada**. A la hora de fijar el precio de la entrada podremos optar por diferentes sistemas: cobrar lo mismo a todos los visitantes o cobrar precios distintos según las clases de visitantes; establecer programas para los amigos del museo de forma que entren de forma gratuita y solo paguen los no amigos; pedir a los visitantes que hagan una contribución voluntaria, indicar precios sugeridos de entrada o niveles de donación permitiendo la entrada gratuita; fijar uno o más días (o períodos) de acceso gratuito u ofrecer pases gratuitos o descuentos a grupos; cobrar diferentes precios según la temporada, día de la semana u hora, etc. Este puede servir para regular los niveles de

asistencia y en temporadas muy activas en las que la afluencia puede colapsar la capacidad del museo, elevar el precio puede mantener la asistencia a raya y, al contrario, en los periodos de poca afluencia, bajar el precio puede ayudar a atraer más visitantes. Además, la política de precios deberá reflejar el hecho de que los visitantes se enfrentarán a otros costes o barreras además del precio de la entrada: tiempo y coste de desplazamiento hasta el museo, pagar el parking y hacer colas a veces interminables.

- **Derechos por el préstamo de objetos** a otros museos. Como mencionábamos en apartados anteriores, los museos prestan habitualmente objetos a otras instituciones, lo que implica gastos pero también una oportunidad de generar ingresos. Los costes que los préstamos suelen ocasionar al museo oscilan desde el tiempo del personal, aplicaciones de procesamiento, informes sobre las instalaciones, valoraciones de uso, pruebas de la capacidad de los objetos para resistir los viajes, licencias, etc., hasta costes de embalaje, de expedición y de seguros (aunque estos normalmente corren a cuenta de la institución prestataria). Una vez cubiertos estos costes, los museos prestadores pueden considerar precios diferenciales o tarifas que se apliquen a estos préstamos.
- **Precio de las exposiciones y actos especiales.** En el caso de alguna exposición relevante con gastos considerablemente altos, pueden establecerse tarifas especiales que vayan más allá de la entrada general. Además, los museos también organizan a menudo actos especiales tales como recepciones, cenas de estrenos, reuniones sociales o actos conmemorativos que pueden suponer una oportunidad más para obtener ingresos extra.
- **Cuotas de los Amigos del Museo.** Algunos museos llevan a cabo programas de amigos con el doble propósito de inducir a la visita y al apoyo activo del museo y, por otro lado, de proporcionar un flujo independiente de ingresos. La mayoría de los museos que cuentan con grupos de amigos, establecen diferentes precios para estos, atendiendo a si son amigos individuales, familias o estudiantes, a cambio de beneficios con respecto al público general.

- **Precio del merchandising** disponible en las tiendas de los museos que oscilan entre souvenir y recuerdos de la visita hasta reproducciones de las obras expuestas, libros y catálogos. Ofrecer descuentos para los amigos del museo podría ser una medida para incrementar las ventas.
- **Tarifas de alquiler de espacios.** Los museos alquilan regularmente sus instalaciones para la celebración de distintos actos al ser codiciados por grupos y organizaciones por su arquitectura y diseño. También organizan visitas privadas para grupos reducidos, como es el caso del Museo del Prado, el Reina Sofía, el Thyssen-Bornemisza o el MACBA en España (Molina, 2019). Los costes variarán según la ocasión al exigir servicios de seguridad y mantenimiento, iluminación y calefacción, abastecimiento y limpieza. El objetivo primordial de los museos deberá ser cubrir los costes variables que ocasione el acto y, aparte, si pretende obtener un beneficio, deberá fijar un recargo estándar sobre los costes reales.

5.2.2.3. El Acercamiento Físico (Distribución)

El tercer componente del marketing mix es el acercamiento físico-distribución, *“que incluye las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo”* (Kotler y otros, 2000, p.54). Los museos tienden a ser concebidos como *“una entidad física localizada en un lugar concreto, cuyos beneficios van a parar principalmente a aquellos que hacen el esfuerzo de visitarla”*, pero esta concepción es muy limitada y totalmente alejada de la realidad ya que *“los museos tienen la oportunidad de distribuir sus ofertas y servicios más allá de los límites de esa estructura física”* (Kotler y Kotler, 2008, p.233) y en cada caso, la capacidad de distribución dependerá de la naturaleza de las instituciones y de sus colecciones.

Puesto que su misión fundamental es de carácter educativo, los museos deben distribuir sus ofertas de la forma más amplia y profunda posible para llegar a aquellos sectores de la población que no puedan acudir al museo, modificar los patrones de conducta de aquellas personas que no se sientan cómodas al visitar el

museo, eliminar las barreras y promover programas que lleven los recursos a donde está la gente. Si bien existen reticencias a la hora de sacar ciertos objetos y obras del edificio del museo porque, por un lado, se pone en compromiso su integridad y estado de conservación y, por otro, pierden su significación conceptual al estar separados de sus colecciones y ser mostrados de forma aislada; las nuevas técnicas de escaneado y modelado digital permiten a cualquiera ver toda una exposición sin salir de casa, a través de la pantalla de un ordenador (Kotler y Kotler, 2008).

En cualquier caso, de acuerdo a estos autores, antes de distribuir los recursos fuera de la sede, los museos deberán valorar: los objetivos de las iniciativas de alcance y distribución; el público objetivo de tales iniciativas; los tipos de distribución o canales más idóneos para alcanzar los objetivos y públicos propuestos; el funcionamiento de las ofertas que ya se han distribuido y su eficacia; y los costes y beneficios relativos de los diferentes métodos de distribución posibles.

La distribución en los museos, según Neil y Philip Kotler (2008) tiene cinco aristas que son: el **equipamiento principal**, las **exposiciones itinerantes y préstamos**, los **programas** que se desarrollan fuera de la sede del museo, las **publicaciones**, y la **distribución electrónica**.

El **equipamiento principal** está representado por el edificio donde el museo alberga y distribuye la mayor parte de sus ofertas. Los museos se crean mayoritariamente por tres razones: para preservar una colección privada de objetos valiosos; para que un individuo, grupo o comunidad, gane carácter, visibilidad u orgullo; o para *“formar una colección de arte, historia, ciencia y tecnología que conmemore y ensalce los logros de un pueblo y una cultura, aporte gloria a la nación y sirva como estandarte de las aspiraciones de un gobierno”* (Kotler y Kotler, 2008, p 237).

Los museos deben hacer el mejor uso posible de sus instalaciones físicas, aunque esto suponga en numerosas ocasiones un reto. El edificio puede haber sido diseñado originalmente para albergar al museo o puede ser un edificio reacondicionado. En cualquier caso, deberá afrontar las tareas de mantenimiento del espacio y poner al día los sistemas de calefacción, refrigeración, control

medioambiental e iluminación que afectan directamente en el estado de conservación de los objetos expuestos. Si la demanda y los visitantes aumentan, el museo podría quedarse sin espacio de exposición y almacenamiento para responder con una oferta adecuada y la dirección podría considerar realizar reformas o ampliaciones, en el caso de que el terreno y las características del edificio lo permitan, o de construir un edificio completamente nuevo porque el anterior haya quedado obsoleto.

Además, como explican estos autores, existen factores externos (características arquitectónicas, alrededores) e internos (vías de entrada, corredores, escaleras, galerías y otros espacios de exhibición y almacenamiento) que influyen en el edificio. Los responsables de los museos deben tener en cuenta que sus instalaciones sean presentables y cómodas así como el aspecto que ofrece el edificio tanto por dentro como por fuera.

En lo referente al aspecto externo del museo, durante el siglo XIX y principios XX muchos se diseñaron buscando transmitir respeto, autoridad, solidez y grandeza, y puesto que los museos tienen antecedentes clásicos, muchos se construyeron siguiendo ese estilo. En el caso de los museos de arte contemporáneo, sin embargo, el aspecto externo transmite un sabor de modernidad a través de manifestaciones arquitectónicas más provocadoras. En cualquier caso, los responsables deberán tener en cuenta que el aspecto externo del museo es un factor que anima a la gente a entrar o a quedarse fuera y que reflejará inevitablemente el carácter de la institución.

En cuanto al aspecto interno, la organización del museo y la imagen que se ofrece a los visitantes son consecuencia de la arquitectura y del diseño del edificio y reflejan su misión y el concepto concreto que los responsables quieren proyectar. Existen dos puntos de vista sobre cómo deberían ser el diseño y la organización internos. El tradicional, hace énfasis en el carácter especial del museo como institución de aprendizaje que ofrece una experiencia insólita de índole estética, intelectual, contemplativa o espiritual, sin asemejarse en ningún caso a un centro de diversión o tratar los visitantes de manera condescendiente. La predominante hoy en día, concede prioridad al aspecto informal y acogedor, funcional y agradable. El museo debe estar bien ventilado e iluminado, con muebles y decoración bien

conservados, una entrada y un vestíbulo amplios, accesibles y acogedores, espacios de descanso adecuados y servicios abundantes señalización y orientación. Este último es uno de los problemas más espinosos que a menudo enfrentan los grandes museos, proporcionar a los visitantes una adecuada orientación. Para ello, los museos pueden recurrir a pantallas de ordenador con planos que indiquen la localización actual y las colecciones o exposiciones importantes o voluntarios situados en mostradores que reciban y asesoren a los visitantes.

Las **exposiciones**, por su parte, atienden a diversas opciones para su diseño, desde paredes atestadas con infinidad de pinturas hasta paredes con tan un solo unas pocas obras captando mayor atención y transmitiendo mayor amplitud del espacio, bancos almohadillados para el descanso de los visitantes, exposiciones silenciosas o sonoras, escenografías, iluminación o elementos interactivos.

Las **exposiciones itinerantes y préstamos** representan una de las formas más importantes de distribución de las exposiciones y colecciones, permitiendo que el público de diferentes ciudades pueda disfrutar de ellas. Para los museos con grandes colecciones los préstamos significan un método para aliviar la aglomeración y reducir los costes de almacenamiento. Además, las exposiciones itinerantes y préstamos están aumentando a medida que los organismos públicos y patrocinadores privados presionan para que las ofertas se hagan más accesibles para más gente. Para ello, se han creado varias iniciativas en todo el mundo que gestionan, sistematizan y llevan un riguroso control de estos préstamos así como de los costes de las transacciones.

Los **programas fuera de la sede del museo** son por lo general de índole educativa. Existen programas con sistemas escolares para combinar la educación basada en objetos con la enseñanza en el aula, materiales didácticos que se pueden obtener en línea y escuelas chárter imán dedicadas a las artes y al aprendizaje visual basado en objetos. Pero los programas también pueden perseguir objetivos de promoción, de relaciones públicas y de marketing. Cada vez más museos gestionan tiendas de regalos en centros minoristas, galerías comerciales, aeropuertos y otros lugares públicos.

Las **publicaciones**, por su parte, representan uno de los métodos tradicionales a través del cual los museos han distribuido sus ofertas, produciendo hasta siete tipos distintos de publicaciones impresas: libros de gran formato sobre la historia del museo y sus colecciones; libros de bolsillo, folletos y catálogos sobre exposiciones especiales, postales y juegos de mesa; publicaciones para los amigos del museo, revistas o periódicos, guías infantiles y memorias anuales para los patrocinadores.

Los **catálogos de exposiciones** son una de las publicaciones fundamentales de los museos de arte y representan un recurso educativo significativo dado que incluyen ensayos bibliográficos sobre los artistas, cronologías, estudios de expertos, memorias, diarios y cartas de los artistas, fotografías y grandes reproducciones de las obras de arte, ofreciendo una información mucho más completa que las propias exposiciones y estando disponible de por vida. Sin embargo, en la actualidad solo conservan su cuota de mercado los catálogos que se producen para exposiciones masivas de artistas famosos. Por el contrario, los libros más baratos con ilustraciones de menor tamaño y descripciones sobre el museo o colecciones especiales tienen más éxito entre los visitantes, especialmente los que desean un recuerdo de su visita. Aunque la mayoría de las publicaciones son materiales para los amigos del museo y folletos de promoción para los públicos objetivo. Los programas de publicaciones además, son considerados una inversión para atraer visitantes, amigos y patronos, para mantener así su interés e implicación.

Finalmente, la **distribución electrónica** representa una oportunidad para llegar a cualquier rincón del mundo. Cualquier persona que tenga acceso a Internet puede consultar las webs de infinidad de museos a través de un ordenador, pudiendo realizar así una visita virtual al museo, dar una vuelta por las instalaciones, ver las colecciones e incluso hacer compras online. Si bien la información que proporcionan no sería tan exhaustiva como la de los catálogos, las páginas web proporcionan información disponible las veinticuatro horas del día, incluyendo además imágenes de gran calidad, videos, sonido y otras aplicaciones multimedia. Las páginas web, además de ser extremadamente eficientes y rentables, proporcionan datos sobre los usuarios que han visitado la página, las secciones que atraen más la atención, el tiempo que permanecen los visitantes en la página o si se han conectado a través de

líneas comerciales, educativas o internacionales. Las redes sociales, por su parte, representan la fórmula más novedosa de distribuir los contenidos del museo de forma electrónica, permitiendo además reconducir las visitas hacia la página web y proporcionando un importante espacio para la autopromoción. En cualquier caso, los museos esperan que una porción significativa de los visitantes o seguidores acaben convirtiéndose en visitantes en tiempo y espacio reales.

5.2.2.4. La Promoción

La cuarta herramienta del marketing mix es el acercamiento psicológico-comunicación o la promoción, que *“engloba las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y para persuadir a su público objetivo para que compre”* (Kotler y otros, 2000, p. 54).

Si bien la gestión estratégica de la comunicación en los museos abarca mucho más que solo la promoción de los productos del marketing mix, esta puede contribuir decisivamente al desarrollo de la misión de los museos de muchas maneras: difundiendo la herencia cultural de los museos, gestionando la comunicación y las relaciones entre las instituciones y sus diferentes públicos, ayudando a los museos a diferenciarse de otros actores culturales y del entretenimiento, y cambiando la actitud de sus públicos para mejorar su reputación (Capriotti, 2013).

La comunicación de los museos se ha venido estudiando principalmente desde la perspectiva del marketing. La comunicación estratégica y las relaciones públicas son consideradas meras herramientas promocionales para difundir información sobre productos culturales y servicios con el fin de obtener un posicionamiento determinado y se reducen a la siguiente dimensión táctica con enfoque estereotipado: son *“un grupo de herramientas de comunicación y técnicas cuyo propósito es proporcionar mejor información a los visitantes e influir en la gente para alcanzar nuevas audiencias, y también para gestionar información en crisis potenciales”*¹⁰ (Capriotti, 2013, p.103)

¹⁰ Texto original: *“... a group of communication tools and techniques whose purpose is to provide better information for visitors and to influence people to reach new audiences, and also to manage information in a potencial crisis”*.

Antes de determinar las herramientas de comunicación y promoción a utilizar, el museo debe tener una imagen o un mensaje para el producto, servicio, experiencia u organización que quiere promocionar, siendo esta una que seduzca a sus consumidores y les incite a comprar o participar. *“La imagen de un producto, servicio u organización (denominada a veces imagen de marca) también representa un atajo para captar atención y generar familiaridad y confianza. A la gente no le gusta normalmente dedicar demasiado tiempo a conocer las características de los productos y organizaciones o realizar comparaciones”* (Kotler y Kotler, 2008, p. 260).

La imagen o identidad de marca se crea tras realizar una investigación entre los consumidores, y como herramienta de comunicación y promoción se materializa en un logotipo o símbolo y un mensaje a modo de eslogan o lema que actúan de forma conjunta. La imagen debe ser simple, directa, sugerente, vital y recordable. Cuando esta es eficaz y se vuelve popular se asocia en la mente de los consumidores con una serie de beneficios y expectativas positivas y provoca que estos se inclinen hacia su elección cuando tienen la necesidad del producto o servicio ofertado (Kotler y Kotler, 2008).

a) Publicidad

Una vez definida la imagen e identidad de marca y materializada en logotipo y eslogan, podremos comenzar a desarrollar las herramientas de comunicación y promoción. De entre todas las posibles, la que mayor parte del presupuesto acostumbra a llevarse y en la que suele hacerse mayor énfasis es la **publicidad**. Kotler y Kotler (2008, p.261) la definen como *“cualquier forma remunerada de presentación y promoción impersonal de productos, servicios, ideas, personas u organizaciones por parte de un patrocinador identificado”*. Esta puede utilizarse como propaganda de la imagen del museo a largo plazo, lo que se englobaría dentro de la **publicidad institucional**; de las colecciones o exposiciones, **publicidad de producto**; para difundir información sobre algún acto especial, anuncios por palabras; o como anuncios de una nueva iniciativa para los amigos, **publicidad promocional**.

Según estos autores, crear un programa de publicidad eficaz es tarea del personal de comunicación o de marketing del museo que deberá trabajar en colaboración con una agencia de publicidad y deberá seguir los siguientes pasos:

1. **Establecer los objetivos publicitarios.** Estos deben surgir de las decisiones previas de la planificación estratégica del museo e incluye cuatro componentes: el objetivo (a quién tenemos que llegar), la posición (los méritos y rasgos diferenciadores de la oferta con respecto a la competencia), la respuesta deseada y el plazo de consecución de los objetivos.
2. **Decidir el presupuesto.** Es una de las preocupaciones frecuentes de todos los museos ya que cuesta decidirse sobre el peso que debe tener la promoción dentro de la combinación total de herramientas de planificación y marketing y que invertir en publicidad supone reducir en mejoras de los servicios y los programas. Por ello, la forma más eficaz es, desde un enfoque objetivo-tarea, pedir al personal que defina los objetivos de mercado específicos y las tareas que deben realizarse para alcanzarlos y hacer una estimación del coste de esas tareas.
3. **Diseñar el mensaje.** Este debe ser eficaz para captar la atención y mantener el interés o despertar el deseo del público objetivo e inducirles a la acción. Es importante que el mensaje sea creativo, que llame la atención, que emplee un lenguaje fácil de entender, que se grabe en la memoria del espectador, que incluya referencias o asociaciones que le resulten familiar a este y que el final no deje indiferente.
4. **Elegir los medios.** Estos influirán en el diseño del mensaje y por tanto será necesario determinar cuál o cuáles serán los más apropiados para alcanzar al público objetivo. Elegiremos en primer lugar las categorías, después los vehículos concretos y finalmente la temporalización.
 1. Categorías de medios. Debemos en primer lugar asignar el presupuesto de publicidad a las diferentes categorías de medios que vayamos a utilizar (televisión, radio, prensa, internet o publicidad exterior). La selección de

estos debe hacerse buscando conseguir la mayor rentabilidad posible y el mayor número de impactos o exposiciones al público objetivo.

2. Elección de canales específicos. Dentro de las categorías de medios escogidas, debemos buscar los canales que producirán la respuesta deseada con la máxima rentabilidad: canales de tv, cadenas de radio, periódicos y revistas, páginas web y redes sociales, marquesinas, autobuses, etc. La fragmentación de estos canales permite alcanzar de forma más eficaz al segmento que nos interesa. La persona encargada de planificar los anuncios se guía por unos servicios de medición de audiencia que calculan el tamaño y composición de esta así como el coste por anunciar.
3. Elegir el momento para anunciarse. A la hora de determinar el momento en el que nuestro mensaje debe aparecer en los canales de los medios debemos tener en cuenta la macrotemporalización y la microtemporalización. La primera es de índole cíclica o estacional e implica que el tamaño e interés de la audiencia varían según la época del año (elegiremos por tanto el momento en el que el interés por la oferta empieza a ascender o llega a su cénit). La segunda se refiere a distribuir el gasto dentro de un período relativamente corto con el fin de obtener el máximo impacto (momento del día). Dependiendo del mensaje, la temporalización se hará de una forma u otra. Podemos, por ejemplo, promocionar la inauguración de una exposición durante los días previos y los primeros días de esta para generar titulares y publicidad gratuita, aunque si la asistencia satura la capacidad del museo deberemos reducir la intensidad publicitaria.
5. **Evaluar la eficacia.** Es el último paso para maximizar la eficacia de la inversión publicitaria. Se compone de:
 1. Pruebas de original y pruebas de medios. Se pueden realizar antes de que se inserte el anuncio en un medio o después de que ya se hayan difundido. Las pruebas previas de original sirven para mejorar el anuncio antes de

distribuirlo averiguando hasta que punto cumple los criterios de atención, poder de comprensión y de seguimiento, cognitiva y conductual. Las pruebas de mensaje y de medios a posteriori valoran si se ha alcanzado el impacto propuesto, bien midiendo si se han logrado los objetivos de comunicación o bien midiendo el impacto sobre las ventas.

2. Pruebas a nivel de gasto y de ventas. Los museos deberán determinar, según el dinero gastado, la eficacia de la publicidad en relación con el alcance y el volumen de visitantes actuales con el propósito de saber si se está dedicando una cantidad excesiva o insuficiente a publicidad. Para ello se utilizan diversos métodos, construcción de modelos, datos históricos o datos empíricos. Si se varía por ejemplo el volumen de publicidad en dos áreas geográficas o mercados de prueba y el área de gasto elevado aporta un número significativamente mayor de visitantes, la inversión era por tanto insuficiente.
3. Finalmente, con respecto a la publicidad en Redes Sociales, las propias plataformas proporcionan herramientas de trabajo que permiten evaluar el rendimiento de las acciones llevadas a cabo. Este rendimiento se basa en Indicadores Clave de Rendimiento o en inglés Key Performance Indicators (KPI) entre los cuales encontraremos indicadores tales como el alcance (número de personas que han visto la publicación), duración media de visualización, tiempo de visualización medio, engagement, número de fans o seguidores, número de impresiones (número de veces que se muestra la publicación en pantallas), frecuencia (número de veces que los usuarios son importados por la misma publicación), interacción (que se traduce en número de “me gusta”, comentarios o número de veces compartido), número de leads captados (posibles clientes) o visitas a la web desde redes sociales (Carbellido Monzó, 2018).

b) Marketing Directo

La segunda, y no menos importante, de las herramientas de comunicación y promoción es el **marketing directo**, que según Kotler y Kotler (2008 p.290) *“implementado en forma de correo directo, telemarketing o contactos personales, es a menudo un medio más eficaz de granjearse el favor de los patrones, donadores, amigos y visitantes”*.

Entre las ventajas del marketing directo sobre otras modalidades de comunicación encontramos que permiten una selectividad prospectiva de los grupos de interés y personalización (podemos enviar una carta a los no visitantes, otra a los visitantes habituales y otra a los donadores), el establecimiento de relaciones más sólidas con los stakeholders, reciben más atención que los anuncios porque está dirigido a clientes potenciales más interesados y ofrecen oportunidades de investigación ya que permiten evaluar los medios y mensajes alternativos de marketing directo hasta encontrar la combinación más eficaz.

Entre esas posibilidades encontramos (Kotler y Kotler, 2008, p.291-305):

1. La **gestión del correo directo**, para vender ofertas, afiliaciones o suscripciones; difundir noticias sobre actos especiales o solicitar apoyos para campañas de capitalización.
2. La **gestión del telemarketing**, para hablar con clientes potenciales directamente y ofrecer información extra sobre las ofertas o asistirles para realizar una selección adecuada. Ofrece menos información a nivel global pero más precisa y personalizada, y facilita el proceso de compra y toma de decisiones ya que los operadores describen los beneficios de forma más atractiva.
3. El **marketing directo integrado**, para ejecutar campañas en múltiples etapas y con múltiples vehículos, por ejemplo lanzar un anuncio pagado que sensibilice con respecto al producto, enviar correos directos a quienes han formulado consultas y llamar por teléfono entre 48 y 72 horas después de la recepción del

mail para ofrecer más información y promoción. De esta manera, la concienciación y el impacto del mensaje aumentan.

4. **Desarrollar bases de datos de marketing**, que no deben confundirse con listas de mailing, pues incluyen información más exhaustiva referente a características demográficas, el estilo de vida, datos bancarios o compras realizadas; permitiendo su utilización planificar las iniciativas de marketing de forma más eficaz.

c) Relaciones Públicas

Finalmente, la última de las herramientas de comunicación que emplearemos serán las **Relaciones Públicas**, que a diferencia del Marketing, cuya función es influir en el comportamiento, se centra en formar, mantener o modificar actitudes públicas hacia la organización o sus productos. Dicho de otra manera, es aquella función de gestión con carácter continuo y planificado mediante la cual las organizaciones intentan ganarse y mantener la comprensión, simpatía y apoyo de aquellos con los que tratan o pretenden tratar; que se complementa con las tareas de marketing ya que *“gracias a la atención, visibilidad y noticias que generan, proporcionan las condiciones, la atmósfera y el entorno que hacen posible un marketing eficaz”* (Kotler y Kotler, 2008, p.278).

Entre sus beneficios, Neil y Philip Kotler (2008) destacan que aportan mayor credibilidad que la publicidad al aparecer como noticias y no como información patrocinada; extienden el alcance de la publicidad y la complementan, reforzando los mensajes, legitimando las declaraciones y explicando las historias con mayor profundidad; son más baratas que la publicidad, ya que la organización solo pagaría por el personal que desarrolla y hace circular las historias sin comprar ningún espacio o tiempo en medios; y también son más baratas que la correspondencia directa.

Por lo general, la mayoría de los museos gestiona sus relaciones públicas a nivel interno aunque algunos subcontratan agencias externas, y según estos autores, dentro de los grupos de relaciones públicas del museo encontraremos:

- A los **amigos y donantes**, que determinan los ingresos de la institución;
- a las **comunidades locales** y a los **organismos de la administración** incluidos líderes políticos y gubernamentales;
- y a **periodistas, críticos y editorialistas** que generan información y opiniones que pueden influir en la respuesta del público o en la voluntad, apoyo y patrocinio de un museo.

Además, dentro de las relaciones públicas de marketing, encontraremos tres categorías, las de imagen, las de rutina y las de crisis.

- Las **relaciones públicas de imagen** se localizan en crear y gestionar la imagen de la institución, modelando las impresiones que la gente tiene de la misma para revitalizarla o para generar una imagen de confianza y responsabilidad con los consumidores.
- Las **de rutina** requieren esfuerzos cotidianos para promocionar la institución, en este caso el museo, así como sus colecciones, exposiciones y actos. Sus objetivos pueden ser introducir nuevos productos, comunicar beneficios, elevar la visibilidad de algún producto o cultivar nuevos mercados.
- Las **de crisis** buscan proteger al museo y a las personas que trabajan en él frente a la publicidad adversa que pudiera dañar la imagen y reputación de este así como los apoyos que recibe. Gestionar las relaciones públicas de crisis ayuda a prever la aparición de problemas graves y afrontarlos estratégicamente.

Finalmente, en lo referido a las herramientas que los responsables de las relaciones públicas utilizarán para sus iniciativas de creación de imagen y visibilidad, encontraremos actos especiales, relaciones con la comunidad local, relaciones con los medios, notas de prensa, anuncios de servicio público, entrevistas, fotografías, charlas y folletos (Kotler y Kotler, 2008, p. 278-280).

5.3. La Ejecución, Control y Evaluación del Marketing.

Kotler y Lane (2006) definen la gestión o ejecución del marketing como *“el proceso de convertir los planes de marketing en acciones que se ponen en práctica de tal modo que se cumplan los objetivos establecidos en la planeación”*, correspondiéndose, por tanto, con la fase posterior a la formulación del plan integral de marketing y de la estrategia de marketing mix.

Mientras que la formulación del plan se centra en las actividades que deben llevarse a cabo, la ejecución da respuesta al quién, dónde, cómo y cuándo, y para ello, son necesarias cuatro habilidades (Kotler y Lane, 2006, p.715):

1. La **capacidad de diagnóstico y de identificación de problemas**,
2. la **capacidad de identificar en qué nivel de la organización** se produce el problema,
3. la **capacidad para ejecutar programas** con éxito,
4. y la **capacidad para evaluar los resultados** de las actividades de marketing.

Controlar y evaluar las actividades y sus resultados es una necesidad del departamento de marketing del museo que debe ejercer de forma continuada, puesto que durante la gestión de los planes pueden ocurrir muchos imprevistos o que no se obtengan los resultados perseguidos. Por ello, debe realizarse una estrategia de control a cuatro escalas diferentes: del plan anual, de la rentabilidad, de la eficiencia y de la estrategia.

5.3.1. El Control del Plan Anual

El propósito de controlar el plan anual es asegurar que la organización logre las metas establecidas llevando a cabo una administración por objetivos que consta de cuatro fases (Kotler, 1993):

1. Establecer objetivos mensuales o trimestrales,
2. controlar y analizar los resultados en el mercado,
3. determinar las causas de las desviaciones de los resultados,

4. y tomar medidas correctivas para reducir las diferencias entre objetivos y resultados.

Este modelo debe aplicarse a todos los niveles de la organización y para evaluar los resultados del plan, los directores utilizarán cinco herramientas: el análisis de ventas, el análisis de cuota de mercado, el análisis de la relación entre el esfuerzo de marketing y las ventas, el análisis financiero y el análisis de actitudes.

5.3.2. El Control de la Rentabilidad

Los museos deben medir la rentabilidad de sus distintos productos, áreas, grupos de visitantes, segmentos, vías de distribución, etc. Analizando dicha información, la dirección podrá decidir qué productos y actividades de marketing deben expandirse y cuáles deben reducirse o eliminarse. La metodología para ello consta de tres pasos (Kotler, 1993):

1. Identificar los gastos funcionales,
2. repartir los gastos funcionales entre las distintas entidades de marketing,
3. y preparar una cuenta de pérdidas y ganancias para cada entidad de marketing.

5.3.3. El Control de la Eficiencia

Si el análisis de rentabilidad refleja que el museo está obteniendo pocos beneficios para determinados productos o acercamientos físicos, el control de la eficiencia buscará realizar una gestión más eficaz en relación a las entidades de marketing que obtienen peores resultados. Para ello se medirá la eficacia de la fuerza de ventas, de la publicidad, de la promoción de ventas y de la distribución (Kotler y Lane, 2006).

5.3.4. El Control de la Estrategia

Los museos deben realizar revisiones exhaustivas y críticas de su efectividad general en el área de marketing susceptible a la obsolescencia de objetivos, políticas,

estrategias y programas, y deberán valorar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. Para ello podrán valerse de dos instrumentos:

- El **estudio de la eficiencia de marketing**, que consta de cinco atributos principales: filosofía de cliente, organización de marketing integrado, información de marketing adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa.
- Y, finalmente, la **auditoría de marketing**, *“un estudio (...) del entorno de marketing, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa o de un departamento, cuyo fin es identificar oportunidades y áreas problemáticas, y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la empresa”* (Kotler y Lane, 2006, p.719).

6. Estudio de Caso: Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo

El presente Estudio de Caso tiene como objetivo comparar el modelo de Plan de Marketing Cultural con el caso real de un museo de la Comunidad Autónoma de Extremadura y, para ello, la institución seleccionada fue el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC) de Badajoz.

Con este propósito, se elaboró un cuestionario (Anexo III) que fue remitido a don Antonio Franco Domínguez, director de la institución, para recabar la información necesaria sobre el museo y sobre el marketing mix de una exposición expuesta por el mismo. A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos del mismo y de la consulta de la página web y los perfiles en redes sociales de la institución.

Según la información proporcionada por su director, El Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC) con domicilio en la Calle Museo de Badajoz, es un museo de arte contemporáneo inaugurado en mayo de 1995. Su denominación lo identifica con su lugar de asentamiento, sus contenidos y ámbito vocacional de referencia: la recuperación inmediata de un patrimonio disperso, la creación de un ámbito transfronterizo de relaciones culturales con Portugal y el relanzamiento desde Extremadura de los vínculos que por razones históricas siempre unieron a la península con la América Latina.

La institución depende de la Junta de Extremadura desde su creación, se financia a través de fondos públicos, no genera ingresos propios y no obtiene ingresos a través de patrocinio o mecenazgo. Cuenta con una colección permanente y no está suscrita a ninguna red de museos o instituciones culturales aunque forma parte de un acuerdo de colaboración transfronterizo entre instituciones museísticas de la Comunidad Autónoma de Extremadura y de la región del Alentejo (Portugal).

Cuenta con una Asociación de Amigos del MEIAC, una iniciativa privada sin ánimo de lucro que reúne a personas amantes del arte interesadas en fomentar el conocimiento del museo y que tiene como objetivo principal promocionar las acciones culturales que contribuyan a dinamizar el patrimonio del museo mediante

conferencias, publicaciones e investigaciones, así como promover el enriquecimiento de dicho patrimonio mediante la adquisición o donación de obras.

La dirección del museo la ostenta desde su creación Antonio Franco Domínguez, historiador y crítico de arte y miembro asociado de ADACE (Asociación de Directores de Arte Contemporáneo en España).

6.1. El Edificio

La titularidad del edificio que realiza las funciones de sede social de la institución pertenece también a la Junta de Extremadura y constituye un elemento de reclamo arquitectónico tanto dentro del conjunto de la Institución como en la ciudad. El MEIAC está erigido sobre la antigua Prisión Preventiva y Correccional de Badajoz, construido a su vez sobre el recinto de un antiguo baluarte militar conocido como el “Fuerte de Pardaleras” que databa del siglo XVII. El correccional había sido proyectado por técnicos de la Dirección General de Prisiones durante los primeros años de la posguerra, en 1941, respondiendo al modelo penitenciario de rotonda o torre central y naves radiales, inspirado en el panóptico de Bentham; pero no se terminó hasta 1958 (MEIAC, 2012).

A mediados de la década de los 80, el Ayuntamiento de Badajoz decide demoler el edificio y en 1989 el arquitecto José Antonio Galea proyecta la reforma del recinto que configura el nuevo museo, prescindiendo de las naves radiales de la antigua cárcel y organizando el complejo museístico en función de un eje axial ordenado en tres apartados: el edificio para la Colección Permanente y las exposiciones temporales, el edificio administrativo y la zona ajardinada (MEIAC, 2012).

La torre circular del panóptico de la antigua cárcel se mantuvo en el proyecto al tratarse de un elemento formal simbólico y significativo. Se rehabilitó para sus nuevas funciones mejorando su capacidad y sus limitaciones de altura y se construyó bajo su planta una sala hipóstila de grandes proporciones. El edificio administrativo es de nuevo alzado y en él se sitúan el salón de actos, los almacenes, talleres y servicios de apoyo al museo y las oficinas. Los espacios abiertos se componen de

muros y elementos constructivos combinados con palmeras, paseos y zonas ajardinadas (MEIAC, 2012).

Con respecto a la superficie útil, el Museo dispone de 5.000 metros cuadrados de espacio expositivo repartidos entre la planta semisótano y las cuatro plantas circulares de la torre. El terreno tiene un área de 25.000 metros cuadrados de los cuales 7.528 son superficie construida y la zona ajardinada ocupa 9.500 metros cuadrados (MEIAC, 2012).

Nombre del Sitio Web	Institución o Empresa titular del Sitio Web	Enlace
Ayuntamiento de Badajoz	Excmo. Ayuntamiento de Badajoz	https://www.aytobadajoz.es/es/ayto/museosysalas/mys/432/meiac#_XSRU35MzYUt
Extremadura Turismo	Dirección General de Turismo. Junta de Extremadura	https://www.turismoextremadura.com/viajar/turismo/es/explora/Museo-Extremeno-e-Iberoamericano-de-Arte-Contemporaneo-MEIAC/
España es Cultura	Ministerio de Cultura y Deporte	http://www.xn--espaescultura-tnb.es/es/museos/badajoz/museo_extremeno_e_iberamericano_de_arte_contemporaneo.html
Extremadura.com	Ceronet Telemática S.L.	https://www.extremadura.com/paginas/museo-extremeno-e-iberamericano-de-arte-contemporaneo-meiac
TripAdvisor	TripAdvisor LLC	https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g262058-d10843792-Reviews-MEIAC_Museo_Extremeno_e_Iberoamericano_de_Arte_Contemporaneo-Badajoz_Province_of.html
Via Michelin	Michelin Travel Partner	https://www.viamichelin.es/web/Lugar-Turistico/Badajoz-06003-MEIAC_Museo_Extremeno_e_Iberoamericano_de_Arte_Contemporaneo-2jmnvx3f

Figura 3: Enlaces a páginas web que promocionan la visita al MEIAC (Fuente: Elaboración Propia)

El edificio constituye un elemento de reclamo arquitectónico y se promociona como una parada más dentro del circuito turístico de la ciudad a través de la prensa local, de guías turísticas y de las diversas páginas webs sobre información turística y cultural dependientes de organismos públicos de la Comunidad Autónoma de Extremadura, como por ejemplo, los que se detallan en la Figura 3 (Fig. 3).

6.2. El Patrimonio Cultural del Museo

Además de por el interés histórico del edificio, el MEIAC también es objeto de reclamo cultural debido a su vasto patrimonio artístico (Anexo III).

El museo cuenta con una colección de artistas extremeños que desarrollaron su actividad artística tanto dentro como fuera de la región, y de otros artistas

vinculados estrechamente al territorio, como Timoteo Pérez Rubio, Godofredo Ortega Muñoz, Juan Barjola, Luis Buñuel, W. Eugene Smith o Wolf Vostell.

También, dentro de su colección española, se encuentran representados artistas que impulsaron el arte español durante la década de los ochenta tales como José María Sicilia, Juan Muñoz, Eva Lootz, Juan Uslé, Susana Solano y Pepe Espaliú.

Las colecciones portuguesa y latinoamericana exponen las tendencias que el arte ha venido desarrollando en estos contextos a través de artistas como Helena Almeida, Alberto Carneio, Julião Sarmiento y Pedro Cabrita Reis, en el panorama portugués; y Manuel Ocampo, José Bedia, Ray Smith, Óscar Muñoz o Jorge Macchi en el ámbito latinoamericano.

El MEIAC también ha puesto en marcha proyectos de producción propia dirigidos a la investigación de las relaciones entre el arte y los nuevos medios con obras “no convencionales” (Anexo III), en los que han participado Gustavo Romano (autor de *IP Poetry*, un sistema de software y hardware que utiliza material textual de internet para generar poesía que es posteriormente recitada en tiempo real por autómatas conectados a la red), Iván Marino (autor de la serie *Los Desastres/Políticas de la representación* compuesta por imágenes de hechos reales transmitidos por medios de comunicación, escenas de bombardeos, torturas y ahorcamiento que pasan a formar parte de las bases de datos que articulan los sistemas generativos computerizados de las obras) o Marta de Menezes (autora de *Retrato Protéico*, una proteína llamada mARTA obtenida en laboratorio al traducir su nombre y apellidos familiares a partir de la secuencia de aminoácidos que forman la proteína).

También en el año 2000 presentó en ARCO su primera Galería Virtual (Anexo III) y desde entonces ha venido desarrollando un programa relacionado con la producción artística ligada a los avances tecno-científicos más recientes, lo que le ha dado al museo una posición de referencia en el marco de las instituciones culturales españolas. Fruto de esta línea de actuación es la colección de arte y nuevas tecnologías donde tienen cabida obras en soporte digital, net.art, binarte y

biotecnología con nombres como John Simon, John Klima, Olia Lialina, Vuk Cosic o Alexei Shulgin.

Finalmente, el museo identifica con propiedad su lugar de asentamiento, sus contenidos y su ámbito vocacional de referencia, respondiendo a la voluntad fundacional con la que se creó: la recuperación inmediata del patrimonio disperso, la creación de un ámbito transfronterizo de relaciones culturales con Portugal y el relanzamiento desde Extremadura de los vínculos de la región con la América Latina (Anexo III).

En esas líneas, los objetivos a los que responde la creación del MEIAC suscriben el propósito generalizado de impulsar el desarrollo y la divulgación de la actividad artística en la región, facilitar su integración en un circuito abierto a las relaciones y los intercambios culturales con otros centros similares, y dotar a la Comunidad Autónoma de Extremadura de un patrimonio en obras de arte contemporáneo del que, hasta la fecha de su fundación, carecía por no haber existido antes en Extremadura colecciones públicas o privadas de verdadera significación e importancia.

6.3. Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Museo

El Museo cuenta con una página web registrada bajo el dominio www.meiac.es estructurada de la siguiente manera:

- Página de Inicio: compuesta por un header con el logo de la institución y un slider con imágenes de exposiciones pasadas y los botones del menú. El cuerpo lo conforman una sección con información sobre las exposiciones que pueden visitarse en la actualidad y otra sobre los proyectos de producción propia del MEIAC en el espacio virtual. El subfooter ofrece enlaces a otras instituciones museísticas y el footer información sobre la dirección, horarios y enlaces (no operativos) a perfiles en redes sociales.

- Sección *Información*: información sobre localización, horarios y servicios, accesibilidad y normas, equipo del museo y la Asociación de Amigos del MEIAC.
- Sección *El Museo*: información sobre la historia del museo, del proyecto museográfico, del proyecto arquitectónico y de los proyectos de la institución para el siglo XXI.
- Sección *Colección*: un índice alfabético de los autores que conforman la colección junto al número de obras suyas que figuran en los fondos y datos biográficos de los autores.
- Sección *Exposiciones*: información sobre las exposiciones disponibles en la actualidad y las exposiciones pasadas.
- Sección *Proyectos*: información sobre los proyectos con nuevas tecnologías llevados a cabo por diversos autores en colaboración con el museo.
- Sección *Publicaciones*: catálogo de publicaciones del museo y lectura en línea disponible en algunos casos (desactualizado).
- Sección *Actividades*: información sobre actividades paralelas llevadas a cabo por o en colaboración con la institución (desactualizado).
- Sección *MEIAC OFF*: información sobre las participaciones del MEIAC en la Feria Internacional de Arte Contemporáneo (ARCO) desde el año 2000 hasta el 2006.
- Sección *Área Didáctica*: información sobre los servicios de visitas guiadas y visitas concertadas para grupos generales o grupos de estudiantes y material didáctico para profesores y estudiantes.

El sitio web, por otra parte, ofrece la posibilidad extender la experiencia de la vista proporcionando contenidos nuevos que se corresponden con los proyectos de nuevas tecnologías que mencionaba anteriormente haciendo las funciones de archivo de obras de arte digital, concretamente, para los proyectos Turbulence, NETescopio y Red(e).IB.

Sin embargo, no ofrece información ampliada sobre las exposiciones actuales o pasadas (a excepción del proyecto NETescopio del cual se expuso una muestra); no ofrece la opción de suscripción a un newsletter y, como veremos más adelante, el museo tampoco cuenta con kioscos de bookmarking. No cuenta con una aplicación móvil, a pesar del énfasis que hace el museo en promocionar la aplicación de las nuevas tecnologías al arte contemporáneo, y además, desde sus redes sociales apenas se hace referencia al sitio web, más allá de indicarlo en las descripciones de los perfiles; ni se proporcionan enlaces a publicaciones de la página.

Por lo tanto, podemos concluir que el Círculo Virtuoso de Barry (2006) no se cumple en el caso del Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo.

6.3.1. Las Redes Sociales del Museo

El museo tiene presencia en tres de las redes sociales más populares, concretamente, en Facebook, Twitter e Instagram. En la figura 4 (Fig. 4) se proporciona información sobre los perfiles mencionados.

Nombre de la Red Social	Enlace al Perfil	Fecha de Creación del Perfil	Número de Seguidores
Facebook	https://www.facebook.com/MuseoMEIAC/	Abril de 2012	3119
Twitter	https://twitter.com/museomeiac	Abril de 2012	1495
Instagram	https://www.instagram.com/museomeiac/	Octubre de 2018	618

Figura 4: Relación de Perfiles Sociales del MEIAC (Fuente: Elaboración Propia)

El Museo creó los perfiles de Facebook y Twitter en el mes de abril de 2012, que a su vez son los perfiles donde tiene una mayor audiencia. Sin embargo no creó su perfil en Instagram hasta el mes de octubre del pasado año, lo que resulta anecdótico teniendo en cuenta el carácter predominantemente visual que tiene la red social y las posibilidades que supone para este y cualquier museo. Cabe destacar que, proporcionalmente, la audiencia conseguida a través de Instagram en el corto período de trayectoria que tiene el perfil, es considerablemente superior a la conseguida a través del resto de redes sociales.

Con respecto al contenido de los mismos, el museo declara adaptarlos dependiendo del medio. Antes de profundizar en el análisis, la figura 5 (Fig. 5)

ofrece una relación del número de publicaciones realizadas durante el año en curso clasificadas según las categorías de contenidos propuestas por Cano Tenorio y Rostoll Ariza (2018).

Categorías de Contenidos	Facebook	Twitter	Instagram
Institucional	4	5	7
Archivística	0	0	19
Colección	6	7	50
Adquisiciones	0	0	0
Actividades	16	8	0
Ciudad	0	0	0
Clientes	2	2	1
Patrocinadores	0	0	0
Contenidos Referidos	3	12	0
Número de Publicaciones	31	34	77

Figura 5: Publicaciones realizadas en Perfiles Sociales del MEIAC desde el 1 de enero 2019 hasta la fecha de consulta, 14 de julio de 2019, clasificadas por contenidos (Fuente: Elaboración Propia)

Comenzamos el análisis con el uso de Facebook. A pesar de ser el perfil con mayor número de seguidores, es la menos utilizada por la institución. Su uso es principalmente para comunicar las actividades del museo tanto a través de publicaciones como de la creación de eventos, y en menor grado, para publicar imágenes e información sobre las colecciones expuestas.

Twitter ocupa el segundo lugar en uso al igual que en número de seguidores, y entre las publicaciones encontradas predominan los contenidos referidos, es decir, bien retweets de otras cuentas o enlaces a páginas externas. En menor cantidad, también se realizan publicaciones sobre las actividades del museo y sobre las colecciones expuestas.

Finalmente, la plataforma Instagram es la más utilizada por el museo en la actualidad a pesar de ser el perfil con menor audiencia, si bien esta parece reaccionar de mejor forma que en resto de redes sociales. Al tener un carácter especialmente visual, es de entender que los contenidos que se publican sean principalmente imágenes de las colecciones y de las obras expuestas. También dedican publicaciones a recordar obras que pasaron por el museo en lo que denominan “Lunes de archivo”, coincidiendo con los lunes de cada semana.

Podemos concluir que a la hora de publicar información institucional el museo no tiene preferencia por ninguna red especial; que para cuestiones de archivo y promocionar las colecciones utiliza predominantemente Instagram; que para ofrecer información sobre las actividades que se llevan a cabo, el museo se inclina por Facebook; y que para rebloggear contenidos utiliza en su mayoría Twitter.

6.4. Análisis de un producto: De Re Metallica



Figura 6: Exposición “De Re Metallica” de Gonçalo Jardim (Fuente: MEIAC, 2019a)

En el caso del Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, no existe una figura dentro del organigrama de la institución que se encargue de llevar a cabo tareas de Marketing y Comunicación de manera específica y planificada a través de un Plan Integral de Marketing. No existe una Estrategia de Marketing Integral del Museo ni tampoco una Estrategia de Marketing Mix para las exposiciones o para las publicaciones de la institución, si bien se llevan a cabo tareas de marketing aisladas sin ser el personal consciente de ello.

Para ilustrar el caso, tomamos como ejemplo la exposición “De Re Metallica” del artista portugués Gonçalo Jardim (Fig. 6); una muestra comisariada por José Alberto Ferreira y Manuel Costa Cabral, de carácter temporal (inaugurada el 30 de

mayo de 2019) y compuesta por más de 60 piezas de hierro y acero cuya titularidad pertenece al artista autor de las mismas (MEIAC, 2019a).

Con esta exposición, el museo pretende atender a una de las líneas de trabajo que desarrolla en lo relativo a la creación contemporánea portuguesa dentro de un marco de colaboración transfronterizo entre instituciones afines. Es además resultado de la firma del *Acuerdo de Intercambio de Exposiciones* entre el MEIAC y la Fundação Eugénio de Almeida de Évora (FEA) que persigue la cooperación para la promoción y conocimiento del trabajo de los artistas originarios de las respectivas regiones y, además, profundizar en el diálogo de la cooperación transfronteriza, siendo el primero de estas características en ser suscrito entre entidades de Extremadura y la región del Alentejo.

Sin embargo, el museo no identifica la maximización del superávit, de los ingresos y de los usos, la determinación de la capacidad objetivo, la recuperación total o parcial de los costes ni la maximización del presupuesto o de la satisfacción del productor; entre las metas perseguidas con la exposición. Como indicábamos al inicio del estudio de caso, se trata de una institución con financiación únicamente pública y, por tanto, deficitaria, que además no cobra entrada por el acceso a las exposiciones y que, en este caso, mantiene su concepción como servicio público, buscando una rentabilidad social, cultural y política.

A la hora de definir el público objetivo que se persigue al alojar esta exposición, la dirección opta por una estrategia de marketing de masas, alegando que *“todas las actividades del museo están programadas para cualquier tipo de público adaptando sus contenidos didácticos a los diferentes segmentos de público potencial al que se puede atender”* (Anexo III); cayendo de esta manera en el riesgo implícito de desperdiciar recursos mediante promociones y comunicaciones indiscriminadas e inconsistentes.

La exposición está concebida para los espacios interiores y exteriores del museo, presentando la producción reciente del artista a través de la cual se pueden comprobar sus conocimientos de dibujo, arquitectura, aritmética, medicina, leyes, astronomía y filosofía.

Toma el título de un libro publicado por Georgius Agricola en 1556 donde este definía el estado del arte de la metalurgia, obra fundamental para el conocimiento de la materia en su época, y donde afirmaba que aquellos que trabajaban el hierro cultivaban muchas ciencias.

El trabajo de Gonçalo Jardim evidencia además una clara conexión con el mundo natural, abundando entre sus piezas arañas, cráneos de pájaros con sus picos y ojos, alas, quillas y otras osamentas de pájaros-barcos.



Figura 7: Obras de la exposición “De Re Metallica” de Gonçalo Jardim en las zonas de agua del recinto del museo (Fuente: MEIAC, 2019b)

La exposición cuenta con textos explicativos en una proporción media con respecto al material expuesto, que se limitan a ampliar la información sobre las obras si formular ningún tipo de declaración provocadora o que invite a los visitantes a mirar con más detalle.

El museo no cuenta con servicio de audioguías y la instalación tampoco goza de elementos interactivos aunque sí se facilitan dípticos que introducen y amplían la

información sobre el autor y sobre la exposición. También se ofrece información sobre la exposición en el sitio web aunque esta carece de profundidad.

La entrada a la exposición, como comentaba anteriormente, es gratuita, y en lo referido al acercamiento físico, la exposición encuentra su espacio tanto en el interior de la torre del edificio expositivo, en una de las cuatro galerías circulares, concretamente en la segunda planta; como en el exterior del museo (Fig. 7), ocupando espacios de la zona ajardinada y de las zonas de agua que hay dentro del recinto. La sala cuenta con iluminación, aire acondicionado y señalética, y también se facilita el acceso a personas con movilidad reducida a través de ascensor.

Con respecto a la promoción de la exposición, se llevaron a cabo acciones puntuales que consistieron en la redacción de una nota de prensa que se remitió a medios de comunicación (acción que la dirección del museo no reconoce como una actividad de relaciones públicas) y publicaciones en los tres perfiles en redes sociales de la entidad. En ningún momento se llevó a cabo ninguna acción de publicidad o de marketing directo ni se evaluó el resultado de las acciones puntuales llevadas a cabo, como por ejemplo el envío de notas de prensa, a través de informes de clipping, ni comprobando los parámetros de rendimiento de las publicaciones en redes sociales.

6.5. Recomendaciones para el Museo

Con respecto al uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, resulta llamativa la especial atención que se brinda a la vinculación del arte con las nuevas tecnologías y, sin embargo, que el uso que el museo hace de estas no sea mayor y un poco más cuidado.

En lo referente al sitio web del museo, lo primero que llama la atención es que el header y la identidad visual del sitio cambia dependiendo de la sección en la que hagamos click. Es un error que debería corregirse con celeridad ya que daña la imagen del museo y, en este caso, de su coherencia visual. De igual manera, una de las versiones de los headers utiliza elementos flash que actualmente han caído en desuso y que muchos navegadores bloquean, dificultando de esta manera la correcta lectura del sitio.

La información sobre las exposiciones resulta quizás un tanto escueta, teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos, se proporcionan apenas dos párrafos de información sobre cada exhibición acompañados de una galería de fotografías; no permitiendo ampliar o completar la información que se obtiene en el museo o, en el caso de visitantes potenciales, impidiendo hacerse una idea más clara y aproximada del contenido de la exposición. En este sentido, el apartado podría ampliarse incluyendo información sobre los autores con mayor profundidad, videos, enlaces externos, reseñas sobre la muestra o incluso imágenes de la inauguración.

Al visitar la página, también se tiene la sensación de estar ante un sitio web desactualizado, ya que existen secciones como el catálogo de publicaciones, la agenda de actividades o el apartado “MEIAC OFF” que no están al día. Aunque como vimos anteriormente, el museo comunica a menudo sus actividades y también sus nuevas publicaciones a través de los perfiles en redes sociales, en este caso, está perdiendo una oportunidad más de promocionar sus productos y de ampliar la información sobre ellos.

Sería igualmente recomendable, ofrecer un servicio de newsletter y la posibilidad de suscribirse a él; y también es necesario arreglar los enlaces a los perfiles sociales del museo ya que no redirigen a ningún sitio y además no figura el perfil creado recientemente en Instagram.

El museo tampoco cuenta con una aplicación, y sería muy recomendable que crease una ya que existen otros museos en la comunidad autónoma que sí cuentan con ella, como por ejemplo el Museo Nacional de Arte Romano de Mérida¹¹ o el Centro de Artes Visuales Fundación Helga de Alvear¹². Una aplicación básica debería ofrecer, al menos, contenido actualizado sobre las exposiciones disponibles y los fondos, fichas enriquecidas sobre las obras más destacadas, opciones de bookmarking y sharing, información sobre el museo (planos, horarios, acceso mediante transporte público, información sobre la accesibilidad, servicios ofertados,

¹¹ Para más información sobre la aplicación del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, consulte: <https://apps.apple.com/es/app/museo-nacional-de-arte-romano/id1188241051?l=en>

¹² Para más información sobre la aplicación del Centro de Artes Visuales Fundación Helga de Alvear, consulte: <http://fundacionhelgadealvear.es/apps/>

historia del edificio y la institución e información de contacto), agenda de actividades, apartado de noticias, y enlace a los perfiles sociales. Además, teniendo en cuenta la situación geográfica y la procedencia de las colecciones que se exhiben, la aplicación debería ofrecer la posibilidad de ser visualizada, al menos, en castellano y portugués, si bien el inglés debería tenerse en cuenta también.

En lo referente al uso de las Redes Sociales, sería recomendable, en primer lugar, hacer un uso más igualitario de las tres plataformas y aprovechar de esta manera las audiencias generadas, si bien el uso de Instagram resulta el más idóneo para la actividad del museo. Los contenidos podrían adecuarse aún más a cada red social, se echa en falta la publicación de contenidos en video que a menudo generan mayor engagement, y se echan en falta las referencias al sitio web en las propias publicaciones para ampliar información sobre las exposiciones u otros aspectos del museo. Iniciativas como los “lunes de archivo” son una buena opción para generar contenido, mantener los perfiles actualizados y publicar con mayor asiduidad.

Inciendiando en estas tres áreas (página web, aplicación móvil y redes sociales) y comunicando de forma correcta la existencia de estas tres herramientas de comunicación, se contribuiría notablemente a maximizar las posibilidades del círculo virtuoso de Barry (2006).

En lo concerniente a la ausencia de una figura encargada de llevar a cabo tareas de Marketing y Comunicación y a la inexistencia de un Plan de Marketing Integral del Museo, si bien introducir una política de precios para las exhibiciones o abrirle la puerta a la financiación mixta supondrían medidas que transformarían radicalmente la concepción de la institución, teniendo en cuenta además que se trataría de una decisión que dependería del organismo público que ostenta su titularidad, en este caso, la Junta de Extremadura, para dejar de ser una institución deficitaria; no estaría de más que se tomara conciencia de la importancia de la materia que nos ocupa y que se comenzaran a implementar estrategias que pudieran maximizar la rentabilidad social que el museo busca, identificando tendencias artísticas y contenidos que puedan atraer a grupos de población más definidos y llevando a cabo políticas que atraigan mayor número de visitantes al museo y que hagan aumentar las cifras de ventas de las publicaciones propias del MEIAC.

Realizar un análisis del entorno y de los recursos internos podría ayudar al museo a:

- Reestructurar la plantilla y sus responsabilidades e identificar las necesidades de y del personal.
- Identificar grupos dentro del público externo al museo que puedan tener algún interés, queja, sugerencia o voluntad de participación con el museo.
- Comparar su caso con el de otros museos para comprobar en qué cuestiones el museo se ha quedado atrás y determinar qué es lo que la competencia está haciendo bien para adaptarlo a su caso particular.
- Identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Hacer inventario de los recursos con los que cuenta el museo.
- Establecer prioridades y reorientar los esfuerzos de la organización.

En lo que se refiere a la misión, visión y valores del museo, si estos no se han revisado desde su creación en 1995, quizás sea el momento para comprobar si ciertos matices en la forma de concebir la institución han cambiado y si son realistas y consecuentes con el contexto actual del museo. Además, establecer un plan anual que se traduzca en metas y objetivos específicos, ayudará al MEIAC bien a aumentar el número de visitantes o el número de amigos del museo, o bien a ampliar las colecciones, extender el alcance educativo, mejorar las instalaciones o mejorar sus servicios.

La estrategia con respecto a su público objetivo debe cambiar: analizar el comportamiento de los visitantes podría proporcionar al museo información muy valiosa a la hora de redefinir los productos y servicios y, como comentábamos anteriormente, segmentar al público y ofrecer exposiciones destinadas a diferentes targets podría contribuir a incrementar la rentabilidad social del museo, a atraer a mayor número de visitantes y a que el museo se de a conocer entre sectores de la población con los que aún no ha establecido contacto. Una vez redefinidos los segmentos de público a los que pretende dirigirse, el museo debería además

establecer su estrategia de posicionamiento, bien por atributos, por servicios o por usuario.

En cuanto a los productos y servicios, podría buscarse la forma de hacer las exposiciones más atractivas introduciendo elementos interactivos o elementos más llamativos y provocadores, implementar el servicio de audioguías, dinamizar los programas complementarios del museo a través de propuestas más atrayentes o que capturen nuevos públicos, y crear un servicio de cafetería o una tienda del museo.

En lo que se refiere al acercamiento físico, el equipamiento principal podría mejorarse incluyendo kioscos de bookmarking o planos que indiquen la situación actual dentro del museo, así como facilitando áreas de descanso y relajación. También debería facilitarse la opción de compra de las publicaciones del museo a través del sitio web.

Y en lo concerniente a la promoción, sería recomendable destinar al menos una pequeña partida presupuestaria a realizar publicidad institucional y de las exposiciones del museo, si bien debería hacerse un mayor énfasis en las acciones de relaciones públicas.

Finalmente, en lo referente a las medidas de control y evaluación, sería conveniente que estas se llevaran a cabo a medida que se vayan implementando cualquiera de las acciones de marketing mencionadas anteriormente o que se ponga en marcha cualquier tipo de estrategia o plan anual.

6. Conclusiones

Ante los cambios surgidos durante el siglo XX, la crisis económica mundial de la última década y la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, los museos se han visto obligados a buscar nuevos métodos de financiación y han transformado su naturaleza, pasando, en algunos casos, a concebirse como empresas culturales o de entretenimiento que compiten con otras ofertas de ocio por la atención de los visitantes (OG).

Además, a lo largo de la literatura analizada se puede apreciar cómo estas instituciones mantienen una actitud rezagada a la hora de innovar en métodos para llegar mejor a los usuarios o para subirse al carro de las nuevas tecnologías, infundada en el carácter tradicional de los museos que, en el caso concreto de Europa, se conciben más como un bien público que busca una rentabilidad social y política, que como empresas de entretenimiento (OE1).

En los últimos años puede vislumbrarse un cambio de actitud en este sentido, pero es de vital importancia tomar conciencia de la relevancia que tienen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en el día a día de nuestra sociedad a las puertas de una nueva década, y sobre todo de las posibilidades y oportunidades que pueden ofrecerle a este tipo de organizaciones (OE2).

Las posibilidades de los sitios web, en lo que se refiere a su capacidad divulgativa, deben explotarse más allá de los muros de los museos y entender que significan una posibilidad de acceso para aquellas personas impedidas por las barreras arquitectónicas en vez de limitar su uso a ser meras fuente de información y apoyo comercial de forma previa a la visita (OE2).

Además, a menudo el formato 2.0 queda desaprovechado por transmitirse toda la información de forma unidireccional. Crear flujos que permitan a los visitantes colaborar en la creación de exposiciones, tomar decisiones de conservación y selección de piezas o involucrar al público en un proyecto son algunas de las posibilidades que pueden explotarse y que, sin duda, contribuirían a fidelizar al público objetivo del museo así como a estrechar la relación con este (OE2).

Quizás los terminales móviles supongan, hoy en día, el objeto con mayor presencia y protagonismo en la vida de todos, lo que nos hace estar permanentemente conectados durante las 24 horas del día. Tener acceso a esos terminales a través de una aplicación móvil supone una oportunidad única de no solo para comunicar los productos, servicios y actividades del museo, sino para extender la experiencia de este haciendo uso de diferentes tecnologías como los códigos QR, la Realidad Virtual, o las tecnologías Gigapixel, Visión Rayos X y Visión Infrarrojos (OE2).

Tras el análisis de aplicaciones realizado en este trabajo, resulta imprescindible señalar que los museos deben, en primer lugar, reforzar la comunicación de la existencia de estas ya que si no se utilizan, no tiene sentido que existan, y que deben repensarse para extender la experiencia de la visita a los museos más allá de la información introductoria que por lo general ofrecen. Además, ponerle un precio a estas aplicaciones en vez de ofrecerlas de manera gratuita, supone una barrera para llegar a los visitantes, ya que no todo el mundo estará dispuesto a pagar por una aplicación; y también supondrá una barrera no ofrecer opciones de accesibilidad para personas sordas, ciegas o mudas. Por otro lado, recurrir a la aplicación como método de audioguía podría suponer una oportunidad para abaratar costes, evitando así realizar un mantenimiento de los equipos de audioguía. Finalmente, las opciones de bookmarking y compartir contenidos deberían estar presentes en todas las aplicaciones así como facilitar el acceso a los perfiles sociales del museo (OE2).

Con respecto a la implementación de estrategias de marketing cultural en los museos, supone sin lugar a dudas una herramienta para aumentar la eficiencia y rentabilidad de este tipo de instituciones y además un instrumento imprescindible para competir con otras alternativas culturales y de ocio por la atención de un público cada día más difícil de sorprender (OE3).

Aquellos museos que ya hayan implementado planes de marketing deberán tener en cuenta, además, que estos no permanecen inmutables con el paso del tiempo y que, por el contrario, conforme surgen nuevas necesidades, contratiempos, o cambian las circunstancias, los planes de marketing se deben modificar en cualquiera de sus fases adaptándose a las nuevas condiciones, desencadenando cambios en el

resto del plan. Los planes de marketing, podríamos decir, tienen vida y cambian constantemente manteniendo la visión y la misión como elementos que fijan su rumbo (OE3).

Para finalizar, en lo referente al estudio de caso, hemos podido comprobar cómo, efectivamente, existen museos que llevan a cabo tareas de marketing sin tener conocimiento de ello.

En el caso del MEIAC, se trata de un modelo de museo que cumple el patrón propuesto por Jiménez Clavería (2007), fuertemente controlado por la Administración y asentado en la propiedad administrativa de colecciones y edificios y el nombramiento político de gran parte de sus directores (OE4).

Además, tras comprobar que el sitio web del museo no ofrece información ampliada sobre las exposiciones, ni la opción de suscripción a un newsletter; que las instalaciones no cuentan con kioscos de bookmarking, ni existe una aplicación del museo y que en sus redes sociales apenas se hace referencia al sitio web ni se proporcionan enlaces a publicaciones de la página; podemos concluir que el círculo virtuoso de Barry (2006) no se cumple en el caso del MEIAC (OE4).

Finalmente, la implementación de estrategias de marketing, buscar nuevas fórmulas de financiación o introducir políticas de generación de ingresos propios en el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, supondría un cambio en su concepción además de una decisión que, quizás, el Museo no pueda tomar de forma unilateral al depender de la Junta de Extremadura; si bien pueden ponerse en marcha muchas medidas de las recogidas en este trabajo para aumentar la eficiencia de la institución y, de esta manera, la rentabilidad social perseguida por el museo (OE4).

Para futuras investigaciones, sería interesante profundizar en las investigaciones concernientes a las aplicaciones móviles y al estado de la comunicación en general y de los planes de marketing de los museos extremeños con el fin de mejorar su funcionamiento y fomentar la visita a los mismos.

Bibliografía

- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving? *Economic Journal*, 100 (401), 467-477.
- Azuela Flores, J. I. y Jiménez Torres, N. H. (2014). El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. *Contaduría y Administración*, 59 (1), 259-282.
- Barry, A. (2006). Creating A Virtuous Circle Between A Museum's On-line And Physical Spaces. *Archives & Museum Informatics: Museums and the Web 2006*.
- Cano Tenorio, R., y Rostoll Ariza, J. (2018). Uso de las redes sociales en museos internacionales. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 5 (9), 41-49.
- Capriotti, P. (2013). Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communications & Society / Comunicación y Sociedad*, 26 (3), 98-116.
- Carbellido Monzó, C. (2018). KPI's en Redes Sociales: Cómo medir los Objetivos en Marketing Social Media. *Un Community Manager*. Recuperado de: <https://www.uncommunitymanager.es/kpis-redes-sociales/>
- Colbert, F., y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y de la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Chinchilla Gómez, M. (2005). Una mirada profesional sobre la creación de museos. *Museos.es* (1), 40-51.
- del Río Castro, J. N. (2011). Museos y Redes Sociales, más allá de la promoción. *REDMARKA: Revista Digital de Marketing Aplicado*, 3 (7), 111-123.
- España (1985). *Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español*. Boletín Oficial del Estado, 29 de junio de 1985, núm. 155. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-12534>
- Filippini-Fantoni, S. y Bowen, J. (2007). Bookmarking In Museums: Extending The Museum Experience Beyond The Visit? *Archives & Museum Informatics: Museums and the Web 2007: Proceedings*.
- Frey, B. (2000). *La Economía del Arte*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona - Servicio de Estudios.
- Harcup, C. y Nesbitt, M. (2016). Attaining The Holy Grail: How To Encourage Wider Engagement With Museum Collections Through Participation In New Media Projects. *Archives & Museum Informatics: Museums and the Web 2006: Papers*.
- Hood, M. (1983). Staying away: Why people choose not to visit museums. *Museums News*, 61 (4), 50-57.
- ICOM. (2007). *Definición del Museo*. Recuperado de: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>
- Jiménez-Clavería, L. (2007). Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural. *Museo* (12), 67-87.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall Books.
- Kotler, P. y Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Levi, S. (1969). Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), 10-15.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: ARIEL.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. y Cámara, D. (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid: Prentice Hall, S.A..
- Mateos Rusillo, S. M. (2013). Museos y Content Marketing. Hacia un modelo de generación de contenidos culturales. *ZER*, 18 (34), 13-28.
- MEIAC. (2012). *El Museo*. Recuperado de: <http://meiac.es/museum.php?m1=2&m2=0>
- MEIAC. (2019a). *Exhibiciones - De Re Metallica*. Recuperado de: <http://meiac.es/exhibiciones/de-re-metallica-20/>
- MEIAC. (2019b). *MuseoMeiac*. Recuperado de Instagram: https://www.instagram.com/p/BykzP_jC4yE/
- Molina, M. (12, abril, 2019). Tú, yo y 'Las Meninas' por 4.300 euros. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/cultura/2019/03/14/actualidad/1552582373_941227.html
- Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *BiD textos universitaris de biblioteconomia i documentació* (23).
- Mottola Molfino, A. (2013-2014). Museos en la encrucijada entre negocio, espectáculo, marketing, exposiciones y educación. *Museos.es* (9-10), 54-69.
- Prieto, M. (2017). La explosión de la economía de las aplicaciones. *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/03/58ac1f92468aeb76208b458b.html>
- Rodríguez, J. (2 de octubre de 2016). El negocio de los grandes museos. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/10/02/eps/1475359535_147535.html
- Socialwin (2013). *Análisis de Redes Sociales . Sector Museos*. Barcelona.
- Valdés, M. C. (2002). *La memoria del mundo: cien años de museología (1900-2000)*. Gijón: Trea
- Vicente Hernández, E., y Garrido Samaniego, M. J. (2016). Financiación de la cultura y de las organizaciones culturales: un análisis de los determinantes de las donaciones y el mecenazgo en museos. En: *International Conference on Regional Science: Treinta años de integración en Europa desde la perspectiva regional: balance y nuevos retos*. Santiago de Compostela: Facultad de CC. Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela.

ANEXO I

ANÁLISIS DE APPS:

INSTITUCIONES CONSULTADAS

Instituciones consultadas con fecha de 10 de marzo del 2018.

Nombre de la Institución	Localidad	APP
Casa de las Ciencias	A Coruña	NO
Museo Casa Natal de Cervantes	Alcalá de Henares	SÍ
Museo Arqueológico Provincial de Alicante (MARQ)	Alicante	NO
Casa Museo Gaudí	Barcelona	NO
Museo Picasso de Barcelona	Barcelona	SÍ
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Barcelona	SÍ
Museu Egipci de Barcelona	Barcelona	SÍ
Museu Marítim de Barcelona	Barcelona	NO
Museo Guggenheim Bilbao	Bilbao	NO
Museo de la Evolución Humana	Burgos	SÍ
Museo del Jurásico de Asturias	Colunga	NO
Teatro-Museo Dalí	Figueres	NO
Museo de la Alhambra	Granada	NO
Museo Würth La Rioja	La Rioja	NO
Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC)	León	NO
Museo Nacional del Prado	Madrid	SÍ
Casa Museo Lope de Vega	Madrid	NO
Museo Arqueológico Nacional	Madrid	SÍ
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Madrid	SÍ
Museo Nacional de Ciencias Naturales (MNCN)	Madrid	SÍ
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	Madrid	SÍ
Centre Pompidou Málaga	Málaga	SÍ
Museo Vostell Malpartida	Malpartida de Cáceres	NO

Nombre de la Institución	Localidad	APP
Museo Nacional de Arte Romano	Mérida	SÍ
Museo Art Nouveau y Art Déco Casa Lis	Salamanca	NO
Archivo General de Indias	Sevilla	NO
Museo de El Greco	Toledo	NO
Museo de las Ciencias Príncipe Felipe	Valencia	NO

ANEXO II

ANÁLISIS DE APPS: ESTUDIO CUALITATIVO

Información recabada de las descripciones en la App Store y en los respectivos Web Sites y tras la descarga y ejecución de las aplicaciones gratuitas.

	Nombre App	Precio	Promoción en Website	Tecnología	Audioguía	Compra de Entradas	Contenido	Plano Museo	Idioma	Bookmarking / Sharing	Accesibilidad	Información sobre el Museo	Actividades, Agenda o Newsletter	Recorridos	Enlace a Redes Sociales
MUSEO NACIONAL DEL PRADO	Second Canvas Museo del Prado - Obras	4,49 €	Sí. Sección accesible desde el Footer.	Gigapixel, Visión Rayos X, Visión Infrarrojos	Sí	?	14 obras en formato UHD, 60 obras relacionadas con fichas enriquecidas	?	2. Español e Inglés	Sí. Marcar favoritos y compartir contenidos.	?	Sí	?	?	?
	Second Canvas Museo del Prado - Bosco	2,29 €	Sí. Sección accesible desde el footer.	Gigapixel, Visión Rayos X, Visión Infrarrojos	Sí	?	4 obras en formato UHD y obras relacionadas con fichas enriquecidas	?	2. Español e Inglés	Sí. Marcar favoritos y compartir contenidos.	?	Sí	?	?	?
	Paseo del Arte Imprescindible	Gratis	NO	-	Sí	Sí. Redireccionado.	24 obras (8 de cada museo)	NO	9. Español, Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Portugués, Ruso, Chino y Japonés	Sí. Compartir contenidos.	NO	NO	NO	NO	NO

	Nombre App	Precio	Promoción en Website	Tecnología	Audioguía	Compra de Entradas	Contenido	Plano Museo	Idioma	Bookmarking / Sharing	Accesibilidad	Información sobre el Museo	Actividades, Agenda o Newsletter	Recorridos	Enlace a Redes Sociales	
MUSEO NACIONAL THYSSEN BORNEMISZA ZA	Second Canvas Museo Thyssen	Gratis	Sí. Post accesible desde la sección "Apoyo".	Gigapixel	Sí	NO	Obras en calidad gigapixel y en HD con fichas enriquecidas	Sí. Sección dedicada.	3. Español, Inglés y Francés	Sí. Marcar favoritos y compartir contenidos.	NO	Sí. Horario, entradas y precio, qué encontrarás en el museo.	NO	NO	Sí	
	Museo Thyssen Bornemisza Quiosco	Gratis	NO	-	NO	NO	Documentos con contenido multimedia. Educación, Exposiciones y Restauración	NO	1. Español	Sí. Sólo permite compartir un mensaje comunicando que se está utilizando de la app.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Cronautas	Gratis	NO	Juego Realidad Virtual	NO	NO	Juego Realidad Virtual	Sí. Sección dedicada.	1. Español	Sí. Sólo permite compartir un mensaje comunicando que se está utilizando de la app.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Thyssen Puzzle	Gratis	NO	-	NO	NO	Puzzles obras e información sobre las obras	NO	1. Español	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Islas Nubla	Gratis	NO	-	NO	NO	Juego	NO	1. Español	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

	Nombre App	Precio	Promoción en Website	Tecnología	Audioguía	Compra de Entradas	Contenido	Plano Museo	Idioma	Bookmarking / Sharing	Accesibilidad	Información sobre el Museo	Actividades, Agenda o Newsletter	Recorridos	Enlace a Redes Sociales
	Paseo del Arte Imprescindible	Gratis	NO	-	SÍ	SÍ. Redirección.	24 obras (8 de cada museo)	NO	9. Español, Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Portugués, Ruso, Chino y Japonés	SÍ. Compartir contenidos.	NO	NO	NO	NO	NO
MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFIA	Paseo del Arte Imprescindible	Gratis	SÍ. Enlace en el footer.	-	SÍ	SÍ. Redirección.	24 obras (8 de cada museo)	NO	9. Español, Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Portugués, Ruso, Chino y Japonés	SÍ. Compartir contenidos.	NO	NO	NO	NO	NO
MUSEO NACIONAL DE CIENCIAS NATURALES	Museo Nacional de Ciencias Naturales	Gratis	NO y promoción a la visita virtual a través de la App de Google Arts & Culture.	-	NO	NO	Imágenes e información introductorias de las exposiciones y juegos multimedia	SÍ. Sección dedicada.	1. Español	SÍ. Solo permite compartir un mensaje comunicando que se está utilizando de la app.	NO	SÍ. Horarios y precios, Planos del museo, Cómo llegar, Contactar y Compartir, Créditos Generales	SÍ. Actividades y Noticias.	NO	NO
MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL	MAN Virtual	Gratis	SÍ. Banner en la página principal.	Visita Virtual	NO	NO	Visita virtual. Misma información que en la exposición. Textos incluidos	NO	2. Español e Inglés	SÍ. Compartir contenidos en Facebook.	NO	NO	NO	SÍ	NO

	Nombre App	Precio	Promoción en Website	Tecnología	Audioguía	Compra de Entradas	Contenido	Plano Museo	Idioma	Bookmarking / Sharing	Accesibilidad	Información sobre el Museo	Actividades, Agenda o Newsletter	Recorridos	Enlace a Redes Sociales
	MAN Museo Arqueológico Nacional	Gratis	NO	-	SÍ	NO	Mediante códigos de elementos o recorridos. Multimedia	SÍ. Al realizar recorridos	3. Español, Inglés y Francés	NO	Subtítulos y Lengua de Signos	SÍ. Accesos, Transporte público, Horarios de apertura, Tarifas, Servicios, Accesibilidad, Créditos	NO	SÍ	NO
MUSEO CASA NATAL DE CERVANTES	MCNC	Gratis	NO	-	NO	NO	Imágenes e información sobre las salas y elementos destacados	SÍ. Sección dedicada.	1. Español	NO	NO	SÍ. Información práctica, Servicios, Quiénes somos / Créditos.	NO	NO	NO
MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA	MACBA App	Gratis	SÍ. Sección accesible desde el Footer.	Realidad Aumentada	NO	NO	Obras Destacadas (imágenes y texto) y Realidad Aumentada con códigos VR	SÍ. Sección dedicada.	3. Español, Catalán e Inglés.	NO	NO	SÍ. Horarios, Precios, Otras modalidades de entrada, Accesos, Accesibilidad,	SÍ. Actividades	NO	NO
MUSEU EGIPCI DE BARCELONA	Museu Egipci de Barcelona	Gratis	SÍ. Banner lateral al desplegar menú.	-	SÍ	NO	Mediante Código de Acceso. Vista guiada, contenidos multimedia y juegos interactivos.	?	4. Español, Catalán, Inglés y Francés	SÍ. Al menos marcar favoritos.	NO	SÍ. Horarios, Precios, Acceso	SÍ. Actividades, Noticias y registro de newsletter.	NO	SÍ
MUSEU PICASSO DE BARCELONA	Museu Picasso Barcelona	Gratis	NO	-	SÍ	SÍ. Redirección.	Información introductoría sobre las exposiciones	NO	1. Español	SÍ. Compartir contenidos.	NO	SÍ. El museo y su colección, edificios, contacto	SÍ. Calendario de actividades	NO	NO

	Nombre App	Precio	Promoción en Website	Tecnología	Audioguía	Compra de Entradas	Contenido	Plano Museo	Idioma	Bookmarking / Sharing	Accesibilidad	Información sobre el Museo	Actividades, Agenda o Newsletter	Recorridos	Enlace a Redes Sociales
CENTRE POMPIDOU MÁLAGA	Centre Pompidou Málaga	Gratis	NO	-	SÍ	NO	Elementos destacados de la Colección	SÍ. Al consultar la selección de obras de la colección.	1. Español	Sí. Compartir contenidos.	NO	Sí. Cómo llegar, horario, Tarifas, Mediatción, accesibilidad, Servicios, Espacio Joven, Normas, Contactos.	Sí. Agenda y registro de newsletter.	SÍ	NO
MUSEO NACIONAL DE ARTE ROMANO	Museo Nacional de Arte Romano	Gratis	NO	-	SÍ	NO	Elementos destacados de la exposición con explicaciones y Búsqueda de elementos por número. Visita guiada	SÍ. Sección dedicada	2. Español e Inglés	Sí. Sólo permite compartir un mensaje comunicando que se está utilizando de la app.	Audiodescripción, Subtítulos y Lengua de Signos	Sí. Horarios, Tarifas, Cómo llegar, Accesibilidad, Servicios, Créditos.	NO	SÍ	NO
MUSEO DE LA EVOLUCIÓN HUMANA	Museo de la Evolución Humana	Gratis	Sí. Sección al desplegar el Menú.	-	SÍ	NO	Visita guiada	SÍ. Al realizar recorridos	2. Español e Inglés	NO	Audiodescripción, subtítulos, lengua de signos	Sí. Museo de la Evolución Humana, Horarios y transporte, Actividades, Centro de Acceso a los Yacimientos, Centro de Arqueología Experimental de Atapuerca, Créditos, Accesibilidad.	NO	SÍ	NO

ANEXO III

CUESTIONARIO MEIAC

Cuestionario remitido a D. Antonio Franco Domínguez, Director del Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, el día 24 de junio de 2019 y respondido el día 27 de junio de 2019.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL MUSEO	
Nombre y Razón Social del Museo	Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo C/ Virgen de Guadalupe, 7 06003 Badajoz
Categoría de Museo	Museo de Arte Contemporáneo
Historia de la Institución <u>Breve descripción en 5 líneas.</u>	Inaugurado en mayo de 1995, la denominación de MUSEO EXTREMEÑO E IBEROAMERICANO DE ARTE CONTEMPORÁNEO identifica con propiedad su lugar de asentamiento, sus contenidos y ámbito vocacional de referencia: la recuperación inmediata de un patrimonio disperso, la creación de un ámbito transfronterizo de relaciones culturales con Portugal y el relanzamiento desde Extremadura de los vínculos que por razones históricas siempre nos unieron con América Latina.
Reputación, Impacto Social y Cultural <u>Breve descripción en 5 líneas sobre el impacto que ha tenido la creación de la institución en su entorno más cercano así como los reconocimientos recibidos.</u>	-
Entidad de la que depende la Institución <u>Organismo y fecha desde la cual ostenta la titularidad de la Institución.</u>	Junta de Extremadura, 1995
Tipo de Financiación	Pública (Fondos provenientes de organismos públicos)
Ingresos Propios <u>¿Genera la Institución ingresos propios provenientes de la venta de entradas, artículos de merchandising, servicio de cafetería u otros servicios?</u>	No genera ingresos propios.
Patrocinio y Mecenazgo <u>¿Obtiene la Institución ingresos provenientes de patrocinio o mecenazgo?</u>	No

<p>Titularidad del Edificio <u>Organismo y fecha desde la cual ostenta la titularidad del Edificio que realiza las funciones de sede social de la Institución.</u></p>	<p>Junta de Extremadura</p>
<p>Reclamo Arquitectónico <u>¿Es el edificio o alguna de sus reformas un elemento de reclamo arquitectónico dentro del conjunto de la Institución?</u></p>	<p>Sí</p>
<p>Nombre Completo del Arquitecto <u>Nombre completo del Arquitecto que proyectó el edificio y de las reformas más destacables.</u></p>	<p>José Antonio Galea</p>
<p>Reclamo Turístico <u>¿Se promueve y publicita la visita al museo como una parada más dentro del circuito turístico de la ciudad?</u></p> <p><u>Si la respuesta es afirmativa, por favor, detalle de qué manera y desde qué plataformas se lleva a cabo dicha promoción.</u></p>	<p>Sí. Prensa local, guías turísticas, webs sobre la ciudad</p>

Reclamo Patrimonial

¿Cuenta la Institución con obras reconocidas entre sus fondos que resulten de gran atractivo y que sirvan de reclamo para atraer el turismo y las visitas al museo?

En caso afirmativo, ¿podría indicar cuales?

El museo cuenta con una colección de artistas extremeños, tanto los que desarrollaron su actividad artística dentro como fuera de la región, además de algunos que, sin ser extremeños de origen, se vincularon de forma muy estrecha con el territorio, desde Timoteo Pérez Rubio, Godofredo Ortega Muñoz o Juan Barjola a Luis Buñuel, W. Eugene Smith o Wolf Vostell.

En la colección española se hallan representados los creadores que dieron el espaldarazo definitivo al arte español durante la década de los ochenta: José María Sicilia, Juan Muñoz, Eva Lootz, Juan Uslé, Susana Solano, Pepe Espaliú.... Del mismo modo las colecciones portuguesa y latinoamericana intentan ser exponente de las tendencias que el arte ha venido desarrollando en estos dos ámbitos. Artistas como Helena Almeida, Alberto Carneiro, Julião Sarmento, Pedro Cabrita Reis, etc. destacan en el panorama portugués, mientras que del ámbito latinoamericano podemos reseñar nombres como Manuel Ocampo, José Bedia, Ray Smith, Óscar Muñoz o Jorge Macchi.

En otro orden de cosas, el MEIAC ha puesto en marcha una serie de proyectos de producción propia, dirigidos a la investigación de las relaciones entre el arte y los nuevos medios con obras “no convencionales”, en ellos han participado destacados artistas del panorama internacional como Gustavo Romano, cuya obra IP Poetry desarrolla un sistema de software y hardware que utiliza material textual de Internet para la generación de poesía que luego será recitada en tiempo real por autómatas conectados a la red; Iván Marino, que en la serie Los Desastres/Políticas de la representación parte de imágenes de hechos reales transmitidos por los medios de comunicación, oficiales o no, de escenas de bombardeos, torturas o ahorcamiento que pasan a formar parte de las bases de datos que articulan los sistemas generativos computerizados de las obras; o Marta de Menezes, que en Retrato Protéico elaboró en el laboratorio la proteína mARTA traduciendo su nombre y apellidos familiares a partir la secuencia de aminoácidos que forman dicha proteína.

Desde el año 2000 en que el MEIAC presentó en ARCO su primera Galería Virtual, el museo ha desarrollado un programa relacionado con la producción artística ligada a los avances tecnológicos más recientes, hecho que le ha dado una posición de referencia en el marco de las instituciones culturales españolas. La atención que desde el Museo se ha venido prestando a todo lo que se refiere al arte y a las nuevas tecnologías obedece a varias razones, manifestándose en el despliegue de una serie de

	<p>iniciativas que se orientan al objetivo común de responder desde la institución museística a los apremiantes desafíos que para la misma se derivan de los nuevos y revolucionarios dispositivos tecnológicos y, consiguientemente, de las nuevas formas de creación, distribución y recepción de la experiencia estética. Fruto de esta línea de actuación es la colección de arte y nuevas tecnologías, donde tienen cabida obras en soporte digital, net.art, bioarte y biotecnología, con nombres como John Simon, John Klima, Olia Lialina, Vuk Cosic o Alexei Shulgin.</p>
<p>Colección Permanente <u>¿Cuenta la Institución con una colección o fondos expuestos de forma permanente?</u></p>	Sí
<p>Redes <u>¿Forma parte la Institución de alguna red de museos o instituciones culturales?</u></p>	No
<p>Amigos del Museo <u>¿Cuenta la Institución con algún grupo de amigos del Museo o similar?</u></p>	Sí
INFORMACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN Y MARKETING DEL MUSEO	
<p>Sitio Web <u>¿Cuenta la institución con un sitio web actualizado?</u> <u>En caso afirmativo, por favor, indique la URL.</u></p>	<p>www.meiac.es</p>
<p>Redes Sociales <u>Si la Institución cuenta con perfiles sociales, ¿podría indicar en qué plataformas?</u> <u>En caso afirmativo, ¿podría introducir los enlaces a los perfiles indicados?</u></p>	<p>Facebook (https://es-es.facebook.com/MuseoMEIAC/)</p> <p>Twitter (@museomeiac)</p>
<p>App Móviles <u>¿Cuenta la Institución con una aplicación disponible en tiendas móviles?</u> <u>En caso afirmativo, por favor, indique el nombre, las tiendas y los sistemas operativos para los que está disponible.</u></p>	No
<p>Kioscos <u>¿Cuenta la institución con pantallas o kioscos instalados en las exposiciones, que amplíen la información de las mismas y que permitan el envío de información mediante internet a correos electrónicos?</u> <u>En caso afirmativo, por favor, explique brevemente el funcionamiento de las pantallas y qué tipo de información se puede consultar y recibir (texto, imagen, audio, video).</u></p>	No

<p>Contenidos <u>¿Genera la institución contenidos adaptados a cada uno de los medios anteriormente mencionados: sitio web, perfiles sociales, aplicaciones móviles y pantallas de bookmarking?</u></p>	<p>Sí</p>
<p>Comunicación de las Vías <u>¿Promociona y publicita la Institución la existencia de las vías de comunicación mencionadas anteriormente?</u> <u>En caso afirmativo, por favor, explique cómo.</u></p>	<p>En todas las comunicaciones a los medios de difusión que se hacen desde el museo se añaden los enlaces a la web y los perfiles de Facebook y Twitter</p>
<p><u>¿Se invita desde estas vías a ampliar la información mediante la visita física o mediante el uso de cualquiera de los medios anteriormente mencionados?</u> <u>En caso afirmativo, por favor, explique cómo.</u></p>	<p>Sí. Cualquier tipo de comunicación a través de estas vías es una invitación a la visita personal al museo, ya que de otra forma no tendría sentido.</p>
<p>Planes de Marketing y Comunicación <u>¿Lleva a cabo la Institución tareas de Marketing y Comunicación de forma planificada, es decir, a través de un Plan Integral de Marketing y/o Comunicación?</u> <u>En caso negativo, ¿es consciente la Institución de si desarrolla algún tipo de tarea aislada de Marketing y/o Comunicación?</u></p>	<p>No, la Institución no desarrolla tareas aisladas de Marketing y/o Comunicación.</p>
<p>INFORMACIÓN SOBRE UNA EXPOSICIÓN Por favor, escoja una exposición permanente o temporal que haya alojado recientemente en la institución y de la que disponga suficientes datos para contestar el cuestionario.</p>	
<p>Nombre de la Exposición <u>Por favor, indique el nombre de la exposición elegida.</u></p>	<p>De Re Metallica. Gonçalo Jardim</p>
<p>Nombre del Curador/a <u>Por favor, indique el nombre completo del curador/a.</u></p>	<p>José Alberto Ferreira, Manuel Costa Cabral</p>
<p>Nombre del Autor/a <u>Por favor, indique el nombre completo del autor/a o autores/as.</u></p>	<p>Gonçalo Jardim</p>
<p>Temporalidad de la Exposición <u>¿Se trata de una exposición permanente o temporal?</u></p>	<p>Exposición Temporal.</p>
<p><u>¿Podría indicar la fecha de inauguración?</u></p>	<p>30 de mayo de 2019.</p>
<p>Titularidad de las Obras <u>¿Podría indicar a quién pertenece la titularidad de las obras expuestas?</u></p>	<p>Al autor</p>
<p>Descripción Exposición <u>Por favor, describa en qué consiste la exposición.</u></p>	<p>Más de 60 piezas de hierro y acero autoría de Gonçalo Jardim</p>

Metas y Objetivos <u>¿Qué metas generales se persiguieron con la inclusión de la exposición dentro de la oferta del museo?</u>	Atender una de las líneas de trabajo desarrolladas por el MEIAC, relativa a la creación contemporánea portuguesa dentro del marco de colaboración transfronterizo entre instituciones afines
<u>¿Puede identificar alguna de estas metas entre las perseguidas con la inclusión de la exposición?</u> <ul style="list-style-type: none"> • Maximización del superávit • Maximización de los ingresos • Maximización de los usos • Determinación de la capacidad objetivo • Recuperación total de los costes • Recuperación parcial de los costes • Maximización del presupuesto • Maximización de la satisfacción del productor 	-
Público Objetivo <u>¿Podría definir el público objetivo al que pretende dirigirse con dicha exposición?</u> <u>Introduzca las variables de segmentación geográfica: visitantes locales, a corta distancia, a larga distancia (nacionales y extranjeros)</u>	Todas las actividades del museo están programadas para cualquier tipo de público, adaptando sus contenidos didácticos a los diferentes segmentos de público potencial al que se puede atender
<u>Variables demográficas: edad, sexo, tamaño de la unidad familiar, ingresos, nivel educativo, religión, etnia...</u>	-
<u>Variables psicográficas: clase social, estilo de vida, o personalidad.</u>	-
<u>Variables de comportamiento: motivo de la visita (suceso especial, excursión familiar, búsqueda del silencio, respuesta a la publicidad, circuito turístico,...), beneficio buscado en la visita, status de usuario (usuarios habituales o no usuarios), status de fidelidad con la organización, estadio de predisposición a la visita y actitud hacia la oferta y el conjunto del museo.</u>	-
Textos de la Exposición <u>¿Cuenta la exposición con carteles explicativos?</u>	Sí
<u>¿Que proporción de texto diría que se proporciona al visitante con respecto al material expuesto?</u>	Medio
<u>¿Formulan los textos o el grafismo de la instalación preguntas o declaraciones provocadoras o que inviten al visitante a mirar con más detalle?</u>	No
Audioguías, Interacción e Información <u>¿Cuenta la exposición con información ampliada mediante audioguía?</u>	No
<u>¿Cuenta la exposición con elementos interactivos?</u>	No
<u>¿Se facilita material impreso que amplíe la información sobre la exposición?</u>	Sí

¿Se proporciona información ampliada sobre la exposición en el sitio web, perfiles sociales, en apps móviles o en kioscos de bookmarking?	Se proporciona información ampliada a través del sitio web
Precio y Distribución ¿Qué precio está establecido por la entrada?	El acceso al museo es gratuito
¿En qué parte del edificio se encuentra instalada la exposición?	Planta segunda del edificio expositivo
¿Existe alguna razón por el que la sala donde esté instalada la exposición pueda constituir un objeto extra de reclamo para las visitas?	No
¿Con qué equipamiento cuenta la sala? <u>Iluminación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aire Acondicionado • Área de Descanso o asientos • Aseos • Señalética • Planos que indiquen la localización actual • Kioscos digitales • Pantallas • Otros 	Iluminación, Señalética y Aire Acondicionado
¿Cuenta la sala con métodos que faciliten la accesibilidad a personas con movilidad reducida? En caso afirmativo, por favor, indique cuáles.	Sí, ascensor.
Promoción ¿Existe un plan de promoción de la exposición o se llevan a cabo medidas de promoción puntuales?	Se llevan a cabo medidas de promoción puntuales
¿Se llevaron a cabo acciones de publicidad pagadas para dar a conocer la exposición?	No
¿Podría indicar a través de qué medios se llevaron a cabo las acciones de publicidad pagadas? <ul style="list-style-type: none"> • Televisión • Radio • Prensa Escrita • Prensa Online • Redes Sociales • Publicidad Exterior (vallas y marquesinas, pega de carteles,...) • Distribución de panfletos y flyers 	-

<p><u>¿Se llevaron a cabo acciones de marketing directo para dar a conocer la exposición (correo directo, telemarketing, marketing directo integrado,...)?</u></p> <p><u>En caso afirmativo, ¿podría indicar cuáles?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Correo Directo (se emplea habitualmente para vender una oferta en general, una afiliación o suscripción; recopilar y catalogar iniciativas para ulterior seguimiento; comunicar noticias interesantes acerca de un acto especial premio o crítica excelente de una exposición, o solicitar aportaciones para una campaña anual o de capitalización). • Telemarketing (permite hablar con clientes potenciales directamente y ofrecer información extra sobre las ofertas y asistirles para realizar una selección adecuada). • Marketing Directo Integrado (consiste en ejecutar una campaña en múltiples etapas y con múltiples vehículos, por ejemplo, lanzar un anuncio pagado que sensibilice con respecto al producto, enviar correos directos a quienes han formulado consultas y llamar por teléfono entre 48 y 72 horas después de la recepción del mail para ofrecer más información y promoción). • Bases de Datos de Marketing (no confundir con listas de mailing, incluyen información sobre el estilo de vida, características demográficas y datos financieros sobre posibles clientes). 	<p>No</p>
<p><u>¿Se llevaron a cabo acciones de relaciones públicas para dar a conocer la exposición (contactos de forma continuada y planificada para ganarse la simpatía de amigos y donadores, comunidades locales, organismos de la administración, periodistas, críticos y editorialistas)?</u></p> <p><u>En caso afirmativo, ¿podría indicar cuáles?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones públicas de imagen (crear y gestionar la imagen de la institución, modelando las impresiones que la gente tiene de la misma para revitalizarla o para generar una imagen de confianza y responsabilidad con los consumidores) • Relaciones públicas de rutina (esfuerzos cotidianos para promocionar la institución, sus colecciones, exposiciones y actos). • Relaciones públicas de crisis (proteger al museo y a las personas que trabajan en él frente a la publicidad adversa que pudiera dañar la imagen y reputación de este así como los apoyos que recibe). 	<p>No</p>

<p><u>¿Podría indicar cuáles de las siguientes herramientas de relaciones públicas utilizó?</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Actos especiales• Relaciones con la comunidad local• Relaciones con los medios de comunicación• Creación de notas de prensa• Anuncios de servicio público• Entrevistas y fotografías• Charlas• Folletos	-
<p><u>¿Se evaluó la eficacia de estas acciones de promoción?</u></p>	No