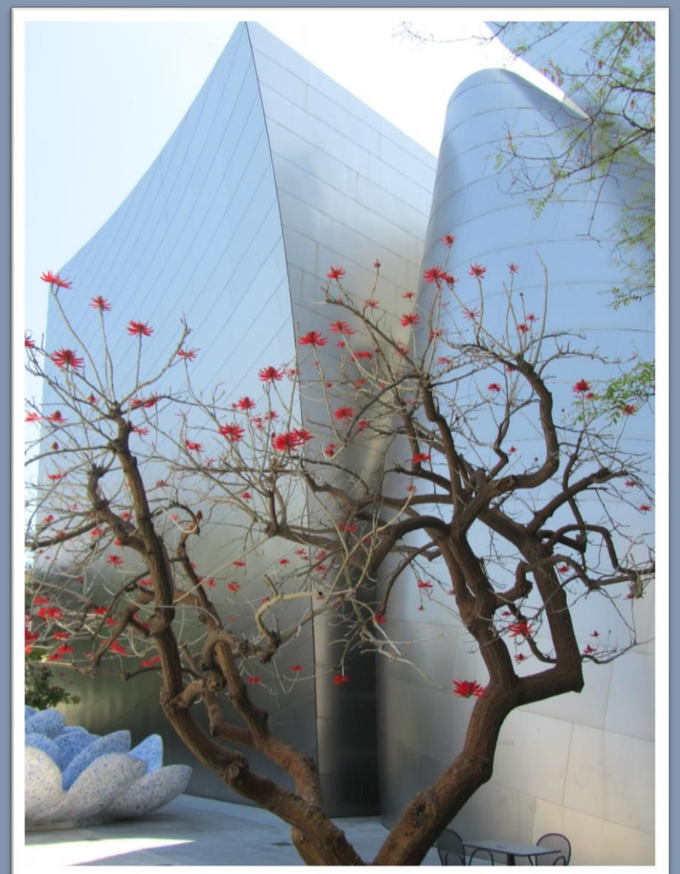


Walt Disney Concert Hall de Los Ángeles (CA) *jugando* a ser el Museo Guggenheim Bilbao (L.Walias, 2013)

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

2016

Luis Walias Rivera

LA APLICACIÓN DEL MARKETING CULTURAL EN ESPAÑA COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA MUSEÍSTICA

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

LA APLICACIÓN DEL MARKETING CULTURAL EN ESPAÑA COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA MUSEÍSTICA

Autor: Luis Walias Rivera

Director: Dr. Javier Gómez Martínez

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

DEPARTAMENTO DE HISTORIA MODERNA Y CONTEMPORÁNEA

TESIS DOCTORAL

LA APLICACIÓN DEL MARKETING CULTURAL EN ESPAÑA COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA MUSEÍSTICA

Autor: Luis Walias Rivera

Director: Dr. Javier Gómez Martínez



Departamento de Historia Moderna y Contemporánea
Facultad de Filosofía y Letras

. – AGRADECIMIENTOS……...9

1.- INTRODUCCIÓN
Marketing de museos en España. La ensoñación de una ficción cinematográfica……11

1.1. Objetivos. Planteamiento……..15
1.2. Metodología. Nudo……...17
1.3. ¿Desenlace?……..18

2.- PERSPECTIVA HISTORIOGRÁFICA
Medio siglo de revolución en la gerencia museística……....21

2.1. La mirada a un pasado reciente……..22
2.1.1. El panorama anglosajón……..24
2.1.1.1. El surgimiento titubeante del *marketing* cultural…….24
2.1.1.2. La década de los noventa…….27
2.1.1.3. Una mirada al ámbito anglosajón canadiense……..52

2.1.2. Nuevo milenio, idéntica tendencia……..57
2.1.2.1. La óptica del padre del *marketing* cultural……...57
2.1.2.2. La mirada canadiense en el siglo XXI……..95
2.1.2.3. La bibliografía, fuente constante de *marketing*……..104

2.2. El caso español. La teorización de la práctica……..106
2.2.1. La "generación del 98" en el *marketing* museístico……..109
2.2.2. El asfixiante influjo francés y su posible liberación……..114
2.2.3. La llegada de nuevos vientos a España…….119
2.2.4. La inspiración de la segunda década del siglo XXI……...145

2.3. La cuadratura del círculo…….175
2.3.1. Perfil y procedencia de los investigadores españoles……175
2.3.2. Impacto historiográfico en los museos españoles…….177
2.3.3. Voz y perspectiva de las asociaciones profesionales…….184

3.- PRINCIPIOS Y TEORÍA DEL *MARKETING*
Evolución de la óptica empresarial a la museística…….189

3.1. Concepto de *marketing*……189
3.1.1. *Marketing* como ciencia y filosofía…….....195

3.2. Historia de la mercadotecnia……...197
3.2.1. Era de la producción……197
3.2.2. Era de las ventas……...200

3.2.3. Era del *marketing*……..201
3.2.4. El caso español…….203

3.3. Aplicaciones sociales y sectoriales……..211
3.3.1. La mercadotecnia no lucrativa. Antesala del *marketing* cultural……...214

3.4. Concepto de *marketing* cultural……...216
3.4.1. Definición…….218
3.4.2. Proceso…….220

3.5. Historia……222
3.5.1. El contexto social. Protohistoria del *marketing* cultural……223
3.5.2. El medievo contemporáneo del mercadeo museístico……..228
3.5.3. El cambio de rumbo. Golpe de timón en la gestión museística……..228
3.5.4. La concepción comercial museística. El museo mercado…….229
3.5.5. Época actual. La incertidumbre global…….231

4.- PLAN ESTRATÉGICO DE *MARKETING* CULTURAL
Aplicación práctica museística……...235

4.1. Punto de partida……...240
4.2. Objetivos propuestos……...242
4.3. Desarrollo integral del plan estratégico de *marketing* cultural…….245
4.3.1. Sistema de planificación estratégica de mercado……..245
4.3.1.1. Análisis del entorno……...246
4.3.1.2. Análisis de los recursos internos……247
4.3.1.3. Formulación de la misión, objetivos y metas…….248
4.3.1.4. Formulación y establecimiento de la estrategia……..249
4.3.1.5. Diseño organizativo……...249
4.3.1.6. Diseño de sistemas…….249
4.3.1.7. Ejecución del plan estratégico……250
4.3.1.8. Evaluación, control y seguimiento de resultados……...250
4.3.1.9. Desarrollo de ingeniería de procesos de gestión…….251
4.3.1.10. Cronograma…….251

4.3.2. Ejemplo práctico. El Museo Guggenheim Bilbao…….....253
4.3.2.1. Otros casos de planes estratégicos…….....264

5.- LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE *MARKETING*
Modelos comunicativos en los museos españoles……..275

5.1. El discurso de un concepto erróneo…….277

5.1.1. Error de concepto……..278

5.2. El concepto de comunicación y su valor de uso museístico…….284
5.2.1. Aproximación al significado comunicativo……..285
5.2.2. El proceso comunicativo……..289
5.2.2.1 Significado del proceso comunicativo museal en España……...293

5.3. Los departamentos de comunicación y sus herramientas…….294
5.3.1. La planificación estratégica de la comunicación……...297
5.3.2. El plan de comunicación……...298

5.4. La publicidad como estrategia efectiva de comunicación……302
5.4.1. Modelo publicitario en España…….306
5.4.1.1. Un paso más allá. El *content marketing*…….312

5.5. Relaciones públicas…….314
5.5.1. Agentes encargados de su desarrollo……315
5.5.2. Medios de comunicación……..319
5.5.2.1. Herramientas relacionales entre museos y medios…….322

5.5.3. Las relaciones públicas, innegable fuente de recursos……..324

5.6. Imagen de marca. El valor estratégico corporativo……..325
5.6.1. El concepto de marca……331
5.6.2. El origen de la imagen y la identidad de marca…….338
5.6.2.1. El singular efecto Guggenheim……..341
5.6.2.2. Santander, en busca del efecto Guggenheim……..345
5.6.2.3. La *antimarca* diletante o el síndrome Guggenheim……349

5.6.3. El desarrollo urbano asociado a la marca……..358
5.6.3.1. Antecedentes europeos……..360
5.6.3.2. El caso español……...363
5.6.3.3. La emergente burbuja cultural……...365

5.6.4. Imagen de marca comunicativa a través de la gestión de la identidad…...368
5.6.4.1. El manual de estilo de identidad visual corporativa……...369
5.6.4.2. Rasgos físicos de la identidad visual……..370
5.5.5.3. Las marcas vivas……372

6.- MUSEOS *MARKETING* DIGITAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS
Del museo virtual a las redes sociales y *apps*……..375

6.1. El *marketing* holístico…….376

6.2. La revolución comunicativa. Museos y nuevas tecnologías……378
6.2.1. Evolución de la difusión. Los soportes magneto-ópticos……..380

6.3. Segunda etapa revolucionaria. Internet y los museos……...382
6.3.1. Internet, el gran aliado del *marketing* holístico…….382
6.3.1.1 Función didáctica. Cimiento del *marketing online* museal……..384

6.3.2. Internet y su irrupción en los museos……388
6.3.2.1. Establecimiento de los museos en la Red……...389
6.3.2.2. La difusión a través de Internet……..393
6.3.2.3. Génesis del proceso evolutivo……396

6.4. Los museos virtuales. Dobles digitales y centros imaginados……..402
6.4.1. De la realidad tangible al museo virtual……403
6.4.2. La *ciberhipnosis* del museo virtual……...407
6.4.3. Evolución y diseño del museo en la web……...410

6.5. El salto exponencial. De la web estática a la red social……417
6.5.1. Antecedentes web 2.0 en los museos……420
6.5.2. Redes sociales, mercadotecnia y valor comercial……427
6.5.3. Análisis y situación de la web 2.0 en España……434
6.5.4. Aplicaciones sociales y tecnología móvil museal……440
6.5.5. Un *community manager* en el museo……450

7.- CONCLUSIONES
El *marketing* en los museos españoles ¿sueño o realidad?……457

7.1. La mercadotecnia museal española. Un verdadero acto de fe……..461
7.2. La enfermedad de los museos……..464
7.2.1. Sintomatología museística……464
7.2.1.1. Confrontación de los modelos de gestión……...461

7.2.2. Tratamiento y posología……...467
7.2.2.1. Darwinismo museístico. Evolución y selección natural…….470

7.3. *Endlösung. In medio virtus*……..471

8.-BIBLIOGRAFÍA…….....473

AGRADECIMIENTOS

Después de todos estos años, en cierto modo, mirar hacia atrás genera una tremenda sensación de vértigo, pero también de innegable alegría. Sin duda en este momento se entrecierra una importante etapa de mi vida al tiempo se abren las puertas de otra. Quizá el verdadero pistoletazo de salida de la labor investigadora comience en este instante. Así todo lo aprendido, junto a la experiencia adquirida y las vivencias pasadas tomen forma ante un futuro que, un tanto desafiante, deseo que sea apasionante y esperanzador.

Llegar hasta aquí no ha sido ni muchos menos un camino de rosas, ya que el deambular a lo largo de estos años se ha hecho especialmente largo, excesivamente tedioso y realmente duro. Así a las múltiples dificultades propias de la labor investigadora se ha sumado la ausencia de apoyos económicos institucionales. El carecer de becas u otras vinculaciones contractuales con el ámbito universitario ha generado que mi sostén principal se basara en una maltrecha economía familiar. Afortunadamente, en ocasiones, he podido contar con ingresos propios a través del desarrollo de mis funciones profesionales, tanto en el campo que nos ocupa como en otros de lo más diverso. Esta situación se ha ido agravando con el paso de los años suponiendo un tremendo esfuerzo personal y excesivas privaciones que en ocasiones han marcado y lastrado mi existencia, empujando a compatibilizar con muchísimo esfuerzo, en el siguiente orden, trabajo, investigación, familia y, en muy escasas ocasiones, vida personal.

Afortunadamente, al final, parece que el esfuerzo está dando medianamente sus frutos, alcanzando así uno de los objetivos planteados. Pero para ser totalmente justos este triunfo momentáneo se debe única y exclusivamente al apoyo y empuje de un grupo de personas que han hecho lo imposible, desviviéndose muchas veces en las peores situaciones, para trasladarme en volandas hasta esta posición. Ellos se merecen no sólo todo mi agradecimiento sino también mi admiración, adquiriendo en mi imaginario un formato de héroe con el que seguro no han llegado a soñar. Su trabajo en común ha sido fundamental porque si uno de estos naipes hubiera fallado el castillo que conforma mi vida, tal y como se conforma en la actualidad, se habría colapsado por completo.

Por eso, en primer lugar, quisiera dar las gracias públicamente al director de mi investigación, el Dr. Javier Gómez Martínez. Sin él, su apertura de mente, personalidad y más que excelente labor a lo largo de muchos años, en forma de preocupación, comprensión y empeño, nada de todo esto tendría sentido o lugar. Cualquiera hubiera abandonado pero él ha sabido no sólo estimularme sino también apoyar y guiar tanto positiva como acertadamente a través del largo periplo que mi formación investigadora

ha representado. Sin duda puedo decir bien claro que he sido muy afortunado en su elección como tutor.

Junto a él marchan todas aquellas personas que en el ámbito de la historia, los museos, la gestión del patrimonio cultural y la arqueología se han cruzado en mi camino, tanto positiva como negativamente. Sin duda por un lado están los que me han mostrado el discurrir erróneo, a los que tengo bien presentes, y por otro los que han sabido aportar su granito de arena, brindando ayuda y colaboración con el devenir de los años. Entre estos últimos se encuentran los compañeros y amigos que he ido haciendo en la Universidad Complutense de Madrid, el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, el Museo Etnográfico de Talavera de la Reina, la Subdirección General de Fundaciones y Mecenazgo del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el Área de Historia Antigua de la Universidad de Cantabria o el Palacio de la Magdalena. Al final ellos han sido el fundamental viento que, sustentando las velas, ha llevado esta nave al cobijo de un excelente puerto.

Finalmente, merece una mención muy especial mi familia, en forma de padres, hermano, mujer e hijos. Ellos han sido, sin duda, mi principal sustento a través de un apoyo absoluto, que más allá de lo fundamental pero necesariamente afectivo, moral y económico, se puede definir como firme e inquebrantable. Éste ha ido *in crescendo* a lo largo de los años, especialmente en los momentos de mayor abatimiento y fatiga, mediante la asunción de un abnegado papel a favor de mis objetivos, los cuales jamás entendieron muy bien pero casi siempre han respetado. Si ellos hubieran bajado los brazos tan solo un instante, irremediablemente, me hubiera precipitado al peor de los abismos y sin ningún tipo de red. Afortunadamente no lo hicieron y hoy creo entrever un brillo en sus ojos de cierto orgullo, de complacencia por el trabajo realizado que me empuja a devolver con intereses todo lo prestado, así como a seguir creciendo y esforzándome día a día.

Sin duda la meta alcanzada toma forma especialmente bajo el empeño de mis progenitores, que han luchado desde el primer día por y para mis aspiraciones. Espero que el probable éxito asociado a esta investigación se transforme en el suyo, muy especialmente en el caso de mi madre que ha convertido esta cuestión en una especie de cruzada personal. Del mismo modo deseo que mi padre, esté donde esté, sienta lo mismo, aunque tenga que conformarse con disfrutar del momento desde la posición privilegiada que le otorgue algún lugar que no consigo comprender.

En conclusión, el momentáneo logro que representa esta meta volante, en la carrera de fondo de la investigación universitaria, pertenece a todas y cada una de estas personas, así como a otras que sin duda me habré dejado involuntariamente en el tintero. Desde aquí, nuevamente, les envío mi más sincero agradecimiento porque asumo que en el fondo no soy nada, salvo una especie de mascara en el s*how* de la vida que aglutina el reflejo en forma de esfuerzo, confianza y cariño volcado en mi por parte de muchos. Gracias.

INTRODUCCIÓN

MARKETING DE MUSEOS EN ESPAÑA. LA ENSOÑACIÓN DE UNA FICCIÓN CINEMATOGRÁFICA

La implantación y el desarrollo del *marketing* como herramienta de gestión en los museos españoles ha adquirido tintes de verdadero melodrama al más puro estilo hollywoodiense. Éste aparentemente existe, o eso dicen un gran número de manuales sobre la cuestión, pero para la mayor parte de los profesionales e investigadores en la materia este proceso, con varias décadas de vigencia a sus espaldas, ha pasado prácticamente desapercibido, sin pena ni gloria, hasta el punto de compararse, por su práctica invisibilidad, con una producción próxima a la denostada denominación de serie B o *telefilm*.

Es más me atrevería a decir que la gran mayoría de la población española desconoce el maridaje existente entre *marketing* y museos, considerándolo prácticamente una aberración contra natura, al tiempo que ignora la cabida de éste, bajo cualquiera de sus posibles facetas. El sinsabor social hacia el concepto del *marketing* tiene claramente una explicación, ya que sin duda está originado por su vinculación al erróneo hecho comercial que desde el ámbito empresarial se desarrolla en nuestro país. Por ejemplo la mayor parte de las empresas que presumen del uso del mercadeo o que en su denominación utilizan este concepto son realmente organizaciones dedicadas a la labor comercial. Algo muy parecido ocurre con los apelados departamentos de *marketing* de este tipo de sociedades, ya que dichos espacios no son más que áreas comerciales que intentan "colocar" algún tipo de producto y de la forma que sea a una audiencia que elegida al azar no puede ser considerada cliente. Las empresas de *telemarketing* tienen idéntico fin, su objetivo consiste en vender utilizando tanto el acoso como la manipulación, ignorando las necesidades de las personas que se encuentra al otro lado de la línea telefónica. Pero sin duda la palma se la llevan los vendedores procedentes de las mal llamadas, y anteriormente mencionadas, empresas de *marketing* que utilizando la estrategia de "*marketing* puerta fría" irrumpen en la intimidad de los hogares españoles con idénticos objetivos comerciales.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, la vinculación del *marketing* con una herramienta economicista capaz de invadir el espacio vital de las personas, incomodándolas, a través de una excesiva mercantilización de los objetos está garantizada. Además, y por si esto fuera poco, la calificación peyorativa del concepto se ve acrecentada por otra herramienta: la publicidad. Ésta cuenta con el mismo sentido

comercial e idéntica capacidad intrusiva lastrando con más peso a la imagen de la mercadotecnia.

Afortunadamente, al mismo tiempo, el *marketing* en los museos españoles, siempre desde la perspicaz perspectiva de investigadores y expertos, puede ser comparado incluso con un auténtico "peliculón" de esos que te roban el sueño. En este caso no nos referimos a un simple éxito navideño sino a una obra de arte capaz de hacerse un hueco, por derecho propio, en la historia del cine gracias a la atracción e innovación rupturista en los sistemas de gestión que representa. Así *El mago de Oz* (1939), *Casablanca* (1942), *La guerra de las galaxias* (1977), *La lista de Schindler* (1993), *Braveheart* (1995) o *Avatar* (2009) se despliegan ante la asombrada retina de unos espectadores ensimismados con el desarrollo de estos procesos museísticos, donde incluso matices como la banda sonora, la fotografía, el montaje, el argumento, la producción, el guión o el reparto inciden directamente sobre dicha situación, al contar con la capacidad suficiente para mejorar o desmerecer la calidad de la película.

Y no es para menos, ya que el cinematográfico *marketing* de museos tiene la capacidad suficiente como para atraer audiencias incluso dentro del saturado mercado cultural, por muy competitivo que éste sea. Si recurrimos a la última *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015* (2015), editada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, podemos observar que un 39,4% de la población española acudió entre 2014 y 2015 a algún museo, desarrollando visitas virtuales el 6,7%. De ese montante total el 92,2% de estos ciudadanos optaron libremente por acercarse hasta estas instituciones, al basarse en cuestiones tan significativas como el ocio y el entretenimiento (*Encuesta de hábitos…*, 2015: 5-7). Es innegable que estos datos representan cifras tangibles muy elevadas, especialmente cuando el Instituto Nacional de Estadística apuntaba que la población española a principios de 2015 estaba próxima a los cuarenta y seis millones y medio de habitantes[1]. De esta forma queda bien patente la destacada masa social que, sin contar a turistas e injerencias mercadotécnicas, disfrutaba de los museos. Sin duda estos números pueden mejorar, alcanzándose un conjunto de audiencias casi inimaginables, siempre y cuando los museos españoles opten, primero, por la aplicación de las estrategias del mercadeo como una herramienta más de sus modelos de gestión y, segundo, por su adecuado desarrollo.

Desde una perspectiva completamente aséptica y objetiva no podemos negar que el *marketing* ha ido ganado, a lo largo del último medio siglo, un lugar privilegiado en el Olimpo de los dioses empresariales. Este axioma no responde a una simple casualidad sino a la singularidad que representa dicha herramienta en forma de magníficos resultados. Curiosamente y con el paso del tiempo el proceso se empezó a extender como una virulenta infección alcanzado a un gran número de células socioeconómicas, hasta generar una asepsia de carácter global. Fue justo en ese instante en el que la mercadotecnia osó sumergir sus raíces en las tenebrosas aguas que componen la cuestión

[1] http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm, consultado el 11 de noviembre de 2015.

del patrimonio cultural. Éste, por desgracia, era el pistoletazo de salida para un inminente choque de trenes entre los principios economicistas y los compactos cimientos culturales.

Llegados a este punto el mercadeo supo adaptarse mejor, en determinadas zonas geográficas, y evitar en cierto modo la confrontación directa tanto con la cultura como más especialmente con sus profesionales. De esa forma fue inyectando muy poco a poco un veneno no mortal pero sí metamórfico en forma de variables hasta ese momento completamente desconocidas, como eran la distribución, el precio, la promoción, etc. De repente todo cambió radicalmente y de los albores de una posible batalla campal surgió una inesperada, pero bien recibida, alianza entre los museos del ámbito anglosajón y el propio *marketing*. Este comportamiento respondía directamente a las aspiraciones de los primeros por alcanzar los buenos resultados cosechados a través de esta herramienta en el mundo empresarial.

El proceso de extrapolación del *marketing* al espacio "hipercompetencial" que representaba la cultura, y especialmente los museos, se fue retroalimentando de forma continua mediante el establecimiento de una especie de círculo vicioso en forma de recorrido de ida y vuelta entre los Estados Unidos y el Reino Unido. En él transitaban de uno a otro lado ideas, proyectos y actividades que tomaban forma, eran revisadas e implementadas continuamente a ambos extremos del Atlántico. Este curioso partido de tenis, en el que la pelota pasaba incansable de un lado al otro del campo sin apenas tocar la red, terminó desembocando en un *match ball* a favor del mercadeo museístico. De esta forma la aplicación del *marketing* como herramienta en la gerencia de los museos se convirtió en una estrategia contrastada, habitual y muy efectiva, por lo menos dentro del ámbito museístico de influencia anglosajona.

Lógicamente este axioma, al encontrarnos en un mundo globalizado, no tardó demasiado en romper los límites geográficos establecidos e irrumpir en los territorios de museos parapetados bajo métodos administrativos que podríamos definir como "más tradicionales". Así desde el resto de Europa, incluyendo a España, el personal técnico de los museos y los investigadores no pudieron evitar mirar de reojo al área anglosajona, cautivados por la curiosidad que emanaba de las estrategias, actividades y resultados asociados a la mercadotecnia museal desarrollada en Estados Unidos y el Reino Unido.

De esa forma, atraídos como una polilla hacia la luz, una serie de centros decidieron caer en la tentación, mientras que la gran mayoría mantuvo sus posiciones esperando ver cómo el insecto embriagado por el economicismo combustionaba al estrellarse contra el invento de Edison. Los museos tradicionales creyeron ver rápida y claramente los aspectos más negativos de esa fruta prohibida en forma de un excesivo mercantilismo que sólo buscaba comerciar con la cultura. No se trataba de pensamientos retrógrados cerrados a cal y canto en contra de la irrupción mercadotécnica, sino de posiciones más conservadoras que pretendían proteger la cultura bajo la perpetuación del elitismo cultural que rodeaba, cual atmosfera casi irrespirable, a los museos.

La situación, afortunadamente, con el paso del tiempo ha ido cambiando incluso en España…más o menos. Ciertamente existe un importante número de museos que desde

el primer momento optaron por dar la espalda a estos procesos trasatlánticos al entender que conformaban la llave para la entrada del temible modelo americano de gestión, tildado de negatividad al entenderse como una obra sumamente liberal. Quizá no eran del todo conscientes de que el bagaje alegado al mercadeo contaba con varios siglos de historia sobre la faz de Europa, puesto que la utilización del patrimonio con fines comerciales fue ideada por Jean-Baptiste Colbert, ministro de Hacienda del rey Luis XIV de Francia y protector de las artes y las letras, durante el siglo XVII (Alonso Fernández, 2001: 323). Es más, incluso desde 1851 gracias al desarrollo de la primera Exposición Universal, realizada en Londres, se utilizaron ciertas estrategias de *protomarketing* para la captación del público a través de la puesta en marcha de recursos museográficos cada vez más atractivos. Para un defensor a ultranza de la museología tradicional las Exposiciones Universales no son exactamente museos, aunque por su capacidad y ámbito cultural se asemejan en cierto modo, convirtiéndose en un excelente caldo de cultivo para futuribles líneas de actuación museísticas. Del mismo modo puede alegar que estos acontecimientos mundiales se han desarrollado en el ámbito anglosajón, como en los casos del propio Londres, Chicago (1893 y 1933), Sant Louis (1904), Nueva York (1939-1964) o Brisbane (1988), pero también lo han hecho en áreas de influencia museológica tradicional como Barcelona (1888), París (1885, 1889 y1900), Bruselas (1958), Montreal (1967), Vancouver (1986), Sevilla (1992), Lisboa (1998), Hannover (2000)[2] o Milán (2015), utilizando hasta la actualidad dicha estrategia.

Más allá de las posiciones encontradas observadas hasta ahora existe un curioso pero representativo bloque compuesto por aquellos centros influenciados por una serie de corrientes afrancesadas. Esta proyección representa un modelo mixto que a mitad de camino entre los modelos anglosajones y tradicionales ha optado por utilizar aquello que más le convenía de los dos. Así haciendo realidad el proverbio *in medio virtus* estos museos desarrollan ciertas herramientas asociadas al *marketing*, ya que conocían sus resultados, con cierta timidez y una perspectiva un tanto dubitativa y errática procedente de una mezcla excesiva de conceptos y procesos relacionados con los dos ámbitos museísticos de influencia.

De esa forma tanto las tendencias más conservadoras en el ámbito de la gestión museal como la francesa caracterizan la realidad gerencial española. No hay que olvidar que nuestro país se encuentra inmerso dentro del ámbito de influencia museística mediterránea, pero que desde siempre se ha fijado en los vecinos del Noreste adquiriendo así una serie de aromas afrancesados que, próximos culturalmente a los mediterráneos, en la actualidad no dejan de sorprender. Del mismo modo es preciso entender que el desarrollo de la museología tradicional no implica una cuestión peyorativa o retrógrada

[2] Para conocer más sobre las Exposiciones Universales y entrever su posible relación con las estrategias museográficas vinculadas a la mercadotecnia basta con adentrarse en obras como *Buildings of the World Exhibitions* (1985), de Wolfgang Friebe; *Ciudades efímeras. Exposiciones Universales: espectáculo y tecnología* (1992), de Daniel Canogar; *World of Fairs. The Century of Progress Expositions* (1993); de Robert W. Rydell; "Las ciudades de la memoria y el moderno espectador. De las Exposiciones Universales al *touriste*" (2004), de Luis Sazatornil; *Encyclopedia of World's Fairs and Expositions* (2008), editada por John E. Findling y Kimberly D. Pelle; "La reencarnación de lo efímero o cuando las Exposiciones Universales parían museos" (2013), de Luis Ángel Sánchez Gómez; etc.

desde el punto de vista de la gestión, sino una opción diferente donde los fines y objetivos museísticos marchan por diversos caminos igual de respetables que el de sus primos norteamericanos y británicos. Así más que de errores interpretativos, a la hora de mencionar estos sistemas gerenciales, estamos hablando de una rica diversidad museal.

Fuera como fuese desde el siglo XIX los museos españoles caminan, en cierto modo firmes pero tambaleándose, de la mano de los modelos más tradicionales, debido a la ya mencionada e importante influencia mediterránea. Debido a sus preceptos estos centros no ven con buenos ojos, evitando adoptar abiertamente, la gestión de la mercadotecnia. Como ya he mencionado tanto la influencia social como el elitismo cultural sumados a una serie de temores ancestrales e infundados, que pervierten la realidad al transformar a los bienes culturales en un simple grupo de objetos comerciales, han lastrado la implantación del *marketing* museal en España. Pero afortunadamente algo empieza a cambiar y la luz de un nuevo amanecer se vislumbra, desde comienzos del presente milenio, debido a la influencia cada vez más destacada del modelo francés de gestión, que se hace especialmente patente en nuestro país desde la publicación por parte del Ministerio de Cultura de la obra de cabecera museística *Criterios para la elaboración del plan museológico* (2006). Este modelo mixto, motor del cambio en los sistemas de gestión de la Europa continental, ha conseguido aunar magistralmente los condicionantes museísticos más tradicionales con sutiles pinceladas de carga anglosajona, siendo asumido y tolerado con bastante facilidad por parte de estas instituciones.

De igual modo sería injusto restar importancia y valor, dentro de los nuevos aires de cambio que estamos respirando, a un joven pero nutrido grupo de profesionales que con unos perfiles mucho más técnicos están torpedeando, en silencio, la línea de flotación de los principios museísticos tradicionales. Su labor consiste en la adopción de una serie de tendencias con un marcado carácter liberal, marchando incluso más allá de las prescripciones galas, para convertirlas mediante su uso reiterado en cuestiones comunes y habituales en el seno de los museos en los que desarrollan su función. Al final a través de su labor consiguen "colar" métodos que no hace demasiado tiempo estaban denostados por los "conservadores más conservadores".

1.1. OBJETIVOS. PLANTEAMIENTO

A mediados de 2008 surgió una crisis económica a nivel mundial que afectó de lleno a casi todas las instituciones culturales. Ésta se cebó especialmente con aquellos centros que dependían en gran medida, pero especialmente desde el punto de vista presupuestario, de las Administraciones Públicas. Dicha cuestión no se notó en exceso en Estados Unidos y el Reino Unido debido a las políticas culturales desarrolladas, en este sentido, desde mediados de la década los ochenta del siglo pasado. Sin embargo en España ha dejado una importante huella, que incluso perdura a día de hoy. La causa deriva de la excesiva financiación pública de los museos españoles, la cual se vio significativamente reducida por una serie de recortes que afectaron de lleno a sus presupuestos anuales. De este daño colateral, catapultado por Lehman Brothers Holdings

Inc., no se salvó nadie, sin siquiera los buques insignia, garantes de cierta independencia, como el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. De repente la cultura pasó a ser una necesidad de segundo orden en España. Es más instituciones con un modelo administrativo más o menos privado, como el caso del Museo Guggenheim Bilbao, también se vieron "tocadas" debido a la vinculación existente, ya fuera directa como indirectamente, con Instituciones Públicas. De esa forma la carestía de financiación se convirtió repentinamente en un grave problema común, capaz de afectar en mayor o menor medida a todos los museos españoles.

Pero como decía Winston Churchill "el optimista es alguien que ve una oportunidad en las calamidades y el pesimista es el que ve una calamidad en las oportunidades" (Balbona, 2011: 3), todo apuntaba a que en España se iban a tomar, especialmente desde las direcciones de estos centros, una serie de medidas excepcionales con carácter meramente liberal capaces de cambiar el rumbo tanto de los modelos de gestión como de los resultados. De esa forma parecía haber llegado el momento de la aplicación y desarrollo de las estrategias del *marketing* en el ámbito de la gestión museal. Este proceso estaba destinado a beneficiar indiscutiblemente a los museos gracias a la definición de los objetivos del mercado y la aplicación de cierta función comercial. A grandes rasgos la mercadotecnia garantizaba tanto un aumento de la afluencia del público a los museos, transformándolos en espacios imprescindibles y necesidades de primer orden mediante el desarrollo de nuevas audiencias y el *engagement* digital, así como una mayor financiación a través del patrocinio, el mecenazgo y las estrategias corporativas.

Sin ningún tipo de dudas esta plausible respuesta podía considerarse como la más adecuada e inteligente dentro de un escenario caracterizado por la carencia tangible de inversiones públicas y una feroz competencia, donde además la situación se agravaba por la consideración de los conceptos de cultura y entretenimiento como sinónimos competitivos. Sólo de esa forma los museos españoles podrían alcanzar los tan ansiados cambios de mentalidad y rumbo. Así la respuesta pasaba claramente por evolucionar adoptando las medidas anglosajonas, como un mal menor, vislumbrado un nuevo y esperanzados horizonte para nuestros museos. Pero, ¿realmente ocurrió así?

Ésa es una de las muchas cuestiones que con carácter científico rodean la realidad museística española representada en diversas ocasiones como un verdadero halo de misterio. Pero no es la única, así surgen otras muchas como ¿hasta qué punto la mercadotecnia se considera un proceso real de gestión dentro de los museos españoles?, ¿éstos se han atrevido a salir de su zona de confort?, ¿objetivamente existe o malvive coartada por el modelo de gestión museístico tradicional como una mera cuestión puntual?, ¿la influencia francesa ha otorgado cierto alivio al *marketing* de museos?, ¿son reales los resultados obtenidos a nivel internacional?, ¿y en España?, ¿el *marketing* es fiel a los objetivos institucionales de los museos?, etc. Conseguir responder a éstas y a otras muchas preguntas permitirá plasmar con objetividad tanto los límites estrictos en la metodología de la gestión museal como una imagen nítida de la realidad española en cuanto a la gerencia de los procesos del mercadeo, diagnosticando su situación y exponiendo los posibles pasos a seguir para el establecimiento de futuras y fructíferas

relaciones entre la sociedad y los museos, con capacidad suficiente para ofrecer mejores resultados desde el punto de vista del *marketing* funcional.

1.2. METODOLOGÍA. NUDO

Entender la metamorfosis o evolución que desde la perspectiva museística está o debería estar sufriendo España con respecto a la adopción del *marketing* y el impacto que éste genera en forma de resultados merece un análisis pormenorizado y comparativo. Para ello es preciso estudiar detenidamente la situación, así como investigar los sistemas de gestión utilizados y las herramientas asociadas a éstos. Pero incluso ir más allá, puesto que para dar respuesta a esta enrevesada cuestión es preciso el establecimiento de dos líneas de investigación que aunque transcurran paralelas en gran parte de su recorrido acaben siendo totalmente convergentes. Éstas deben basarse en una mirada con cierta cadencia hacia el estrabismo para no perder de vista por un lado lo que ocurre en nuestro país y, por otro, las estrategias y resultados obtenidos en los museos referencia a nivel mundial, habitualmente asociados a los sistemas de gestión anglosajones.

Resueltas estas incógnitas habrá que analizar el reflejo producido por las mismas, a lo largo de las últimas décadas, en forma de ensayo y resultado en el territorio nacional. Para ello será preciso recurrir a todo tipo de fuentes bibliográficas tradicionales como obras técnicas, científicas y manuales, anglosajones o españoles; las revistas especializadas; la prensa nacional e internacional; e incluso a documentación emanada de los propios centros, en forma de planes estratégicos, estudios de público, procesos, resultados, etc., sin olvidar el global de los recursos *online* a mi alcance. De idéntico modo podré sumar, a la información bibliográfica obtenida, todos los conocimientos adquiridos a través de mi propia experiencia laboral, en el ámbito tanto de la cultura como especialmente de los museos, desarrollada a lo largo de estos años en los que, debido a la ausencia de una beca predoctoral, he ido compatibilizando trabajo e investigación.

Creo que sólo de esta forma podré moldear una serie de apartados, a lo largo de esta investigación, cuyas conclusiones den respuesta a nuestras dudas. Motivo por el cual debemos plantearnos, en primer lugar, conocer la perspectiva historiográfica sobre la cuestión, tanto desde un punto de vista más local como internacional. Posteriormente se hará necesario definir la teoría y evolución que envuelven al concepto del *marketing* para entender el proceso que a lo largo de los años ha permitido su proyección al mundo de la cultura para más tarde desembocar en el ámbito específico de los museos. Basándonos en el anterior punto estimo que también sería muy significativo dar forma a lo que podría ser un plan estratégico de *marketing* museístico, observando gráficamente y entendiendo desde un punto de vista práctico en qué consiste el proceso objeto de nuestro estudio. Lógicamente también parece fundamental analizar la situación de la comunicación en España, ya que este concepto parece estar muy próximo a la mercadotecnia y ser una de las herramientas más utilizadas por nuestros museos. Finalmente considero imprescindible mirar hacia las nuevas tecnologías e Internet como plataformas de lanzamiento y altavoces de este proceso. En conclusión, creo que la suma de estas líneas

de investigación convergerá en un dibujo bastante realista de la situación actual española con respecto al *marketing* de museos y su desarrollo comparativo con las tendencias internacionales.

1.3. ¿DESENLACE?

No está claro del todo qué ocurrirá con la implantación de las estrategias del *marketing*. En España son muy pocos los centros que optan por su desarrollo, incluso a sabiendas de los excelentes resultados que este proceso lleva asociado. Quizá la solución pase por plantarle cara a la situación y enfrentarse al desarrollo constante de un mercado en el que la competencia, incluso como he mencionado en forma de ocio, va ganando progresivamente parcelas a la cultura. Y es que dicho ocio sí ha sabido contemplar los beneficios mercadotécnicos y, de una u otra manera, está desarrollando magistralmente esta estrategia, captando una serie de audiencias o nuevos públicos con los que hace unos cuantos años no contaba. La cultura por desgracia se va quedando atrás, pero afortunadamente sólo en algunas facetas. El cine, el teatro, incluso el mundo del libro han sabido ver e interpretar por dónde discurren las corrientes empresariales de éxito (San Miguel, 2015) y asumiendo un cierto grado de economicismo empezaron a desvincularse poco a poco del cadencioso universo de la subvención. Esta nueva bocanada de aire fresco insufla a la cultura el oxígeno suficiente para alimentar a todos sus órganos, entre los que también se encuentran los museos. Sin duda hay que albergar la esperanza de que éstos no se necrosen, aunque sea a través de una simple cuestión de imitación o inercia por empuje del sector.

Sin duda el futuro, aunque se tache de absolutamente liberal, está en las manos tanto de los conservadores como de los técnicos de los museos españoles. Sólo ellos serán los responsables de otorgar cierta viabilidad y valor de uso real a estas instituciones, siempre desde un punto de vista social, cultural y económico. Si optan por sumarse a los modelos de gestión importados desde el ámbito anglosajón, sin necesidad de dañar a los fines y objetivos de estos centros, la continuidad de los museos está garantizada, incluso en una realidad caracterizada por la atroz competencia. En caso contrario el Armagedón encargado de la extinción museística estará cada vez más cerca.

Desgraciadamente, por el momento, parece que "pintan bastos" ya que personajes tan singulares como el propio director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Manuel Borja-Villel, estiman que es posible conseguir museos destacados y populares sin caer en la cuestión del economicismo ("Borja-Villel…", 2015). Para él de esa forma se evita, en cierto modo, la banalidad de lo espectacular y la trivialidad de convertir a la cultura en simple mercancía. Del mismo modo no duda en tachar de injerencia tanto a la publicidad como al *marketing* al entender que estos procesos terminan siempre siendo más importantes que los propios bienes culturales, al transformar en una prioridad a los beneficios económicos colocándolos por encima de los objetivos de los museos. Al mismo tiempo piensa que la irrupción de la mercadotecnia y, por defecto, del economicismo sólo conlleva una serie de gravísimas consecuencias como el

empobrecimiento general de la cultura ("Borja-Villel…", 2015b). Realmente sorprende que ésta sea la posición oficial de uno de los centros más destacados y con carácter internacional de España, especialmente por tratarse de un museo de arte contemporáneo más dado a mirar hacia el exterior y caer seducido por las influencias anglosajonas.

Por desgracia ésta es la tónica general seguida y argumentada tanto por la mayoría de los museos españoles como por su personal técnico. Quizá, sólo quizá, tengan algo de razón en los peligros asociados a la excesiva mercantilización de la cultura, pero el resto de la exposición de Manuel Borja-Villel está un poco exagerada, dando así respuesta a un guión escrito y mil veces ensayado en defensa tanto de su puesto de trabajo como del elitismo cultural asociado a los museos.

Lógicamente existen gloriosas excepciones que miran hacia otro lado marchando en contra de lo establecido. Éstas se configuran como centros de gestión privada, pequeño tamaño o limitada repercusión y presupuesto. Pero también los hay bien grandes, pseudo-privados y muchísima relevancia, entre los que destaca el Museo Guggenheim Bilbao. Todos ellos suelen ser atacados, sin piedad alguna, por el resto de centros y su personal, como consecuencia directa quizá de una envidia más que tangible ante los exitosos resultados obtenidos mediante el desarrollo de unas actividades y procesos específicos.

Por lo tanto todo indica, en principio, que el *marketing* como herramienta en la gestión de los museos españoles es simplemente una ligera ensoñación. Estamos aparentemente ante una película fantástica o incluso de ciencia ficción, porque un futuro donde la mercadotecnia sea parte de los museos dista mucho de la realidad tangible nacional. Ahora entiendo por qué cuando Bob Gale y Robert Zemeckis escribieron el guión de *Regreso al futuro II* (1989), situando a sus protagonistas en el 25 de octubre de 2015, no hacían mención alguna al *marketing* en los museos españoles. La respuesta es bien sencilla: éste no existía…o quizá sí, pero bajo otra denominación.

PERSPECTIVA HISTORIOGRÁFICA
MÁS DE MEDIO SIGLO DE REVOLUCIÓN EN LA GERENCIA MUSEÍSTICA

El *marketing* es un proceso de gestión museístico bastante moderno. La aplicación de sus estrategias en el sector de los museos es incluso más reciente que en la totalidad de la gestión del patrimonio cultural. Su origen se estableció hace más de medio siglo en los Estados Unidos, aunque con posterioridad se extendió rápidamente por todo el ámbito de influencia anglosajón.

El *marketing* cultural irrumpió como concepto en 1967 de la mano de Philip Kotler. Éste lo ideó, en un primer momento, con un sentido académico y como respuesta de choque a la problemática que en aquel momento acechaba a la supervivencia de los museos. Durante la década de los sesenta del siglo pasado se había desarrollado una emergente expansión de las entidades culturales dando lugar a la conversión de la cultura en un producto y al desarrollo de la competencia (Colbert y Cuadrado, 2003: 24). Desde ese momento y hasta nuestros días se ha venido generando una revolución imparable donde determinados museos se han convertido en verdaderos referentes de la mercadotecnia cultural, transformándose en auténticas marcas de reconocimiento mundial, vinculadas a la excelencia y a la calidad percibida

Los museos se han situado en nuestra sociedad como una de sus instituciones más valiosas. Su labor consiste en comunicar, en ofrecer información sobre el arte, la historia o la naturaleza del mundo en el que vivimos. Para lograr sus objetivos pretenden transmitir al público una experiencia efectiva que se alcanza por medio del descubrimiento de los significados que poseen los objetos expuestos (Lord y Lord, 2008: 52). De ahí procede la importancia del *marketing*, dado que éste se transforma en el instrumento principal cuya objetivo consiste en generar una adecuada comunicación.

Por otro lado y estrechamente relacionada con la argumentación anterior se encuentra la cuestión del público. Desde mediados del siglo pasado el número de visitantes se ha transformado en una cuestión fundamental dentro del espacio de consumo que configura el museo; en él priman la competencia y los resultados. El *marketing* empresarial ha sabido extrapolar, inteligentemente, al mundo de la cultura su visión economicista, en la cual los resultados obtenidos deben ser fundamentales.

El sector cultural mueve, en la actualidad, grandes cuantías económicas. Sumergirse en el entramado estadístico es una cuestión ardua pero por ejemplo el caso

español es muy significativo. Las actividades culturales aportaron en 2007 un 3% al producto interior bruto. Aparentemente no parece una cuantía muy elevada, pero se trata de 31.146 millones de euros de los cuales 1.129 millones recayeron directamente sobre los museos, un 0,11 del PIB nacional y un 3,6 del PIB cultural (*Anuario de estadísticas...*, 2009: 17).

En 2007 los hogares españoles gastaron en cultura 16.612,5 millones de euros, unos 1.020,4 euros por hogar medio y 372, 2 euros por persona. Lamentablemente los gastos destinados a museos, bibliotecas y similares solo alcanzaron los 179,8 euros, 11euros por hogar y prácticamente 4 por persona (ibíd.: 3).

Las cuantías económicas dentro del sector cultural son muy significativas, por lo que la labor de atracción del público solo puede recaer en las manos de expertos en mercadotecnia cuya misión debe consistir en alcanzar un pedacito de ese jugoso pastel. Es preciso tener que cuenta que durante 2008 solamente el 38,15% de la población que realizó algún tipo de actividad cultural decidió acudir a un museo, galería o exposición. Pero con 1560 museos o colecciones museográficas censadas en España durante 2008 el grado de competencia era inmenso (ibíd.: 32).

La cuestión se complica dado que el reto de los museos consiste en seguir contando con la confianza de la gente, no en el desarrollo de visitas esporádicas, aumentando sus expectativas sin olvidar los fines y objetivos tradicionales. Por desgracia, la población entiende que los museos son útiles pero aburridos cuando se los compara con centros culturales o de ocio modernos, sus auténticos competidores. Esto se ha transformado en una terrible desventaja que debe ser superada gracias a la gestión y a la aplicación de las estrategias de *marketing* (Moore, 1997: 11-29). Así que desde hace varias décadas los museos han reconocido la necesidad de aplicar la planificación estratégica, y con ella el mercadeo, para su adecuado funcionamiento diario (Moore, 2008: 39).

2.1. LA MIRADA A UN PASADO RECIENTE

Tras casi medio siglo de andadura desde la irrupción del *marketing* en la esfera cultural se han generado muchas opiniones, de diversa índole, relacionadas con su desarrollo dentro del sector museístico. Aunque su origen se encontraba localizado en los Estados Unidos, con cierta celeridad decidió cruzar el Atlántico e infectar al Reino Unido. La influencia anglosajona chocó frontalmente en el continente europeo con otra línea de actuación: la museología mediterránea. Ésta puso de inmediato límites a la expansión. La museología mediterránea, al configurarse como una línea de actuación mucho más conservadora, no valoró positivamente los procesos del *marketing* procedentes del nada convincente orbe empresarial. Pero, con el paso del tiempo, las defensas de la influencia mediterránea fueron bajando la guardia paulatinamente hasta ser superadas por el constante empuje ideológico procedente del Norte. Su aparente sumisión ha permitido la entrada de nuevos aires oriundos del mundo anglosajón, en los cuales la gerencia campa

a sus anchas por el sector museístico, arrastrando consigo a los procesos de *marketing* cultural.

La labor de conquista no ha sido nada sencilla, ya que durante muchos años ni siquiera hubo tipo alguno de relación entre el mercadeo y los museos, ignorándose mutuamente. Poco a poco, en los manuales de conservación fueron apareciendo pequeñas reseñas, al igual que en determinadas obras especificas de mercadotecnia empresarial, en las que se podían encontrar comentarios teórico-prácticos sobre las posibles actividades del *marketing* en los museos. En la última década del siglo pasado se produjo un acercamiento global, no muy amistoso, entre los profesionales del *marketing* y los museos. El interés, la motivación y la curiosidad han venido de la mano del mundo de la mercadotecnia ya que los museos se han mostrado desde el principio un tanto recelosos, incluso entre las propias filas de la museología de influencia anglosajona (Lewis, 1998: 323). Así pues, tomando como referencia lo anteriormente expuesto se pueden establecer dos líneas de pensamiento y desarrollo, respecto al *marketing* de museos, que ampliaremos a tres para dar cierta singularidad a la investigación. Éstas son:

1.- El punto de vista anglosajón, que ha sido adquirido por Gran Bretaña y Canadá procedente de los Estados Unidos. Dicha línea de pensamiento sigue los dictados de la extrapolación del *marketing* empresarial al sector de los museos.

2.- El punto de vista mediterráneo, que tiene por peculiaridad ser sumamente afrancesado y fomentar como máximo exponente la *nouvelle muséologie*. Con el paso del tiempo ha ido aceptando, no sin reticencias, la incursión del mercadeo en los museos. Aunque en este caso nos centraremos únicamente en estudiar el modelo de gestión anglosajón y su repercusión en España, sin entrar a valorar la situación en el resto de países que componen la Europa Continental.

3.- La línea de actuación española, que se establece como una mezcla entre la museología de influencia mediterránea, que es la que prima, y la anglosajona. En la actualidad, el caso español compone prácticamente un campo de batalla en el cual la influencia anglosajona va desplazando, no sin mucho esfuerzo, a su rival. Por desgracia, en España no existen demasiadas referencias respecto al *marketing* de museos, pero se va abriendo con mucha dificultad un pequeño espacio dentro de la gerencia, especialmente entre los nuevos profesionales.

En general no existen demasiadas publicaciones específicas que recojan estudios sobre el *marketing* y los museos, por lo que se hace necesario recurrir a los artículos compilados en diversas revistas especializadas. Para colmo de desgracias esos artículos suelen ser, en cierta medida, anecdóticos, recogiendo en su interior experiencias puntuales ocurridas en un determinado museo o estudios sesgados a nivel territorial y cultural. Éstos han ignorado el contexto global de los museos. Así los escasos ejemplos que proponen directrices sobre mercadotecnia no aportan más que imitaciones de aquellas procedentes del *marketing* de productos empresariales sin hacer excesiva mención al mercadeo en el museo, dejando muy claro una dura pugna interna entre los investigadores que aceptan y rechazan los principios de este proceso (Combe McLean, 1998: 348).

2.1.1. El panorama anglosajón

Fue a finales de la década de los sesenta del siglo pasado cuando la gerencia cultural recibió una aportación del sector empresarial que acabaría por revolucionar ese mundo. El *marketing* hacía su irrupción en un orbe que hasta ese momento había tenido un sentido puramente academicista. La evolución natural condujo a la mercadotecnia hasta el sustrato de los museos donde estableció un perfecto maridaje con la gestión y la museística.

En 1967, Philip Kotler publicó *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, obra en la que acuñó el concepto de *marketing* cultural desde un punto de vista puramente académico. En este manual se señalaba que las organizaciones culturales, independientemente de su tipología (teatros, universidades, galerías, museos, etc.) producían una serie de bienes que pasaron a denominarse culturales. El descubrimiento fue algo novedoso y atractivo, pero al mismo tiempo todas estas organizaciones se dieron cuenta de que se encontraban en un ambiente de pugna continua y fraticida por la atracción de público y financiación. La competencia en el sector cultura había nacido y las entidades culturales no tenían más remedio que enfrentarse a la cuestión del *marketing* si querían subsistir y progresar, a imagen y semejanza de las organizaciones del mundo empresarial (Cobert y Cuadrado, 2003: 24). El nuevo concepto arraigó con facilidad por lo que su salto al sector de los museos no tardo demasiado en llegar. En 1969, Philip Kotler y Sydney J. Levy publicaron, conjuntamente, un artículo en el *Journal of Marketing* titulado "Broadening the concept of marketing". Éste recogía la primera referencia del mercadeo en el ámbito museístico, la cual rezaba:

"Muchos directores de museos creen que su principal responsabilidad consiste en 'presentar un legado artístico para la posteridad' (Ésta es la opinión de Sherman Lee, director de Museo de Cleveland, citado en *Newsweek*, vol. 71, 1 de abril de 1968, pág. 55). Como consecuencia, para muchas personas, los museos son mausoleos de frío mármol que albergan miles de objetos valiosos que consiguen que acabemos bostezando y con los pies cansados. Aunque cada año está aumentando la asistencia a los museos en Estados Unidos, aún quedan muchas personas que no sienten interés por acudir a estos centros. ¿Se debe esta indiferencia a una manera errónea de presentar la oferta de los museos? Esta molesta pregunta hizo que el nuevo director del Metropolitan Museum of Art de Nueva York mejorara el atractivo patrocinando exposiciones de arte contemporáneo y *happenings*. Esta filosofía de *marketing* por parte de la dirección del museo dio lugar a un constante incremento de la afluencia de público a este centro" (Kotler y Levy, 1969: 11).

2.1.1.1. El surgimiento titubeante del *marketing* cultural

En apenas un lustro más tarde el universo de la mercadotecnia cultural se llenó de obras que hacían referencia a dicha cuestión. El primero en romper el hielo, muy influenciado por Kotler y Levy, fue A.H. Reiss en 1974 con *The Arts Management*

Handbook, seguido en 1980 por Michael P. Mokwa, William M. Dawson y E. Arthur Prieve con su publicación *Marketing the Arts,* y en la misma línea Joseph V. Melillo con *Market the Arts* (1983), Elizabeth C. Hirschman con "Aesthetics, Idiologies and the Limits of Marketing Concept" (1983), y Keith Diggles con *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to Arts* en 1986. Lo característico de estos textos era que se encontraban centrados en la gestión de la cultura y de las artes, desde un punto de vista globalizador que huía magistralmente de la excesiva especialización, centrada en museos, teatros, etc., quizá por la ausencia de conocimientos explícitos (Colbert y Cuadrado, 2003: 24).

Las obras que aparecieron en los años ochenta del siglo pasado ofrecían una serie de definiciones que diferían, un tanto, de las aportaciones propuestas por Philip Kotler y Sydney J. Levy. Así, en *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to Arts*, se afirmaba que el principal objetivo del *marketing*, en referencia a la cultura consistía en acercar al mayor número de personas a una adecuada forma de contacto con el artista y así alcanzar el mejor resultado posible, compatible con el logro de dicho objetivo (Diggles, 1986: 14). Por primera vez se situaba de manera inequívoca al artista, y del mismo modo al producto artístico-cultural, en el primer plano de cualquier estrategia de mercadotecnia, remarcando el contacto entre la obra y el consumidor. Con ello lo que se pretendía no era la satisfacción de las necesidades del público sino invitar a éste a conocer y apreciar la labor de un artista. Se trataba de un objetivo que, en principio, no encerraba pretensión económica alguna.

Para Diggles, la mercadotecnia cultural perseguía principalmente la difusión de la obra y gracias a esto generar el máximo beneficio posible, de tal forma que el objetivo último del proceso fuera una cuestión cultural más que económica, aunque sin olvidar en exceso esta última. Con todo esto se generaba una distinción entre el sector cultural y el puramente comercial; dado que el economicista creaba un producto en función de las necesidades del consumidor, el sector cultural generaba primero dicho producto para con posterioridad tratar de encontrar la clientela adecuada al mismo (Colbert y Cuadrado, 2003: 25). Ésta era la misma idea que aparecía reflejada en *Marketing the Arts*, ya que el propio Mokwa entendía que la misión de la mercadotecnia no consistía en decirle al artista cómo debía crear una obra, sino que más bien el papel del *marketing* se encontraba en saber encajar las creaciones culturales del artista con una audiencia apropiada (Mokwa, Dawson y Prieve, 1980: 15).

En conclusión, Mokwa y Melillo estaban de acuerdo con Diggles en cuanto a que el *marketing* debería adaptarse, en todo momento, a las organizaciones culturales, de tal forma que el producto llevase al público y no al contrario. Pero por su parte, en el artículo de Hirschman "Aesthetics, Idiologies and the Limits of Marketing Concept" se regresaba al concepto tradicional de *marketing* al considerar la satisfacción de una necesidad del mercado como la razón de ser de un producto, excepto en el caso de los productos culturales, dada su significativa naturaleza. La autora esgrimía que los bienes con una marcada tipología cultural albergaban su propia razón de ser, al no cubrir otras necesidades que la expresión cultural o el simple hecho artístico. Lógicamente, para poder

aplicar las estrategias de *marketing*, no había más remedio que centrar la noción de satisfacción en el intercambio entre producto y mercado, por lo que la investigadora se centraba en tres segmentos de mercado considerando la orientación creativa y los objetivos culturales. Para ella, el primer segmento del mercado estaba formado por el artista que contaba con una creatividad auto-orientada, lo cual desembocaba en un objetivo que se basaba en la satisfacción personal e individual de expresión. El segundo segmento comprendía a los compañeros de profesión sectorial, de tal forma que la creatividad estuviera orientada a éstos para conseguir su reconocimiento. Finalmente, el tercer segmento sería aquel compuesto por las audiencias, de tal manera que la creatividad adquiriese un cierto grado de comercialización orientada, en cierto modo, al mercado y así lograr una ganancia económica (Hirschman, 1983: 40-55).

Lo cierto era que aun cuando la obra derivaba de la creación auto-orientada, el proceso de *marketing* continuaba centrado en el producto, resultando distinto del proceso tradicional orientado hacia el mercado, motivo por el cual toda organización cultural debería encontrar consumidores capaces de apreciar dicho producto. Yves Evrard dejó esto bien patente en su artículo publicado en 1991 bajo el título "Culture et marketing: Incompatibilité ou réconciliation", al describir dicha realidad como "*marketing* de oferta" (Evrard, 1991: 37-50).

Los autores que durante la década de los ochenta del siglo pasado se dedicaron a teorizar sobre la cuestión de la mercadotecnia en el ámbito de las artes y la cultura aportaron una interesante definición sobre *marketing* cultural al entender éste como el arte de alcanzar aquellos segmentos del mercado interesados en el producto cultural. Para ello se hacía preciso adaptar a dicho producto las variables comerciales de precio, distribución y promoción, con el fin de establecer un contacto real entre el producto cultural y un número destacado de consumidores. Esto permitiría alcanzar los objetivos específicos propuestos en relación a la misión de la propia organización cultural (Colbert y Cuadrado, 2003: 26).

Las dos últimas décadas del siglo XX representaron un punto de inflexión en la cuestión. Es más, se podría decir que desde principios de los ochenta se dio el pistoletazo de salida real para que investigadores, especialmente del área de influencia museística anglosajona situados a ambos lados del océano, escribieran ríos de tinta sobre la cuestión el *marketing* cultural. Esta tendencia quizá estaba directamente relacionada con la influencia generada las políticas neoliberales puestas en marcha, respectivamente, por los gobiernos de Ronald Reagan y Margaret Thatcher[3].

[3] Con la llegada de la década de los ochenta, a ambos lados del Atlántico, se puso en marcha la economía de libre mercado. De la mano de los Estados Unidos estas decisiones no tardaron en alcanzar al ámbito de los museos. El propio Ronald Reagan fue el precursor en la adopción de las políticas de empresa al universo de la cultura. Las subvenciones públicas habían llegado a su fin, así que las instituciones culturales debían enfrentarse al mercado y a la obtención de sus propios recursos financieros. Esta tendencia arribó pronto al Reino Unido. La llegada de Margaret Thatcher también trajo consigo la política de la privatización. Esto supuso un drástico recorte en las subvenciones de los museos nacionales (Wu, 2007: 149).

2.1.1.2. La década de los noventa

Fue en 1994 cuando el historiador y museólogo británico Kevin Moore editó su conocida obra *Museum Management*. El investigador inglés había trabajado en varios museos del Reino Unido desde 1985, por lo que poseía una amplia visión de la cuestión museística anglosajona. Desde 1992 y hasta 1997 fue profesor del Departamento de Estudios de Museología de la Universidad de Leicester, especializándose en gestión y *marketing* de museos. Además, desde 1997 desempeñaba la labor de director del Museo Nacional del Fútbol. Así pues, este fantástico bagaje le había permitido indagar profunda y ampliamente en el campo de los estudios museísticos, particularmente en aquellos relacionados con la gerencia.

Retomando el discurso, es preciso mencionar que *Museum Management* se ha transformado en un compendio fundamental y de obligada lectura para los investigadores interesados en la gestión y la mercadotecnia museística. Este manual recoge ejemplos prácticos y los puntos de vista de otros investigadores, autoridades británicas y norteamericanas en la materia, que hacen referencia a los cambios sufridos por los museos respecto a un mercado hipercompetitivo. *Museum Management* podía definirse como un compendio de estudios museológicos donde primaba el punto de vista de la gerencia como herramienta fundamental para la supervivencia de los museos durante el siglo XXI. Este vademécum pretendía analizar eficazmente conceptos como la gestión estratégica, la formación de políticas, la planificación estratégica, la evaluación de resultados, la gestión financiera y la importancia de la mercadotecnia (Moore, 1998:13). En España, la obra se publicó en 1998 bajo el título de *La gestión del museo*.

En 1994 la gerencia era, sin duda, el aspecto mas destacado de la actividad museística en el Reino Unido, de ahí el continuo énfasis en su eficacia. Moore era consciente de que tras la reducción de la financiación pública que habían sufrido los museos no quedaba más remedio que sumergirse en el mercado, un mundo muy duro para el cual los profesionales de la museística no estaban preparados. La labor fundamental de estos gestores consistía en la obtención de ingresos y la aplicación de las técnicas comerciales del *marketing* empresarial. Por desgracia la competencia había crecido exponencialmente debido a un incremento de los museos que venía produciéndose desde la década de los setenta y que prácticamente había saturado el mercado, por lo cual estas instituciones se vieron abocadas a una competición fratricida por el público y la financiación (ibíd.: 9-11).

A esto se sumó un estudio elaborado por la Audit Commission[4] en 1991 que observó cómo los conservadores pertenecientes a las corporaciones locales públicas se ocupaban más de cuestiones profesionales relacionadas con las colecciones que de políticas de gestión como el *marketing*. La consecuencia de esto fue una significativa

[4] La Audit Commission es un órgano del Gobierno británico cuya misión consiste en la evaluación de la eficacia de las inversiones públicas.

pérdida de interés por parte del público de unas instituciones que eran, en muchos casos, significativamente valiosas (*The Road to Wigan Pier…*, 1991: 6).

Los directores de los más prestigiosos museos se encontraron con una situación nueva y desconocida dado que las instituciones que regían habían entrado de lleno en el mercado, lo que se conoció como *museums in the marketplace*. Esta situación implicó la participación de nuevos profesionales con capacidad suficiente para desarrollar los procesos de mercadotecnia. Los empleados de los museos comenzaron a temer más al *marketing* que a la gestión pura y dura.

La situación se tornó muy complicada dado que con la aplicación de las estrategias del *marketing* el museo corría peligro de comercializarse en exceso. Había que evitar ofrecer al público exactamente lo que éste quería porque eso podía transformar a estos entes en auténticos parques temáticos de tipo patrimonial. Así pues, los museos, tras adoptar técnicas de venta agresiva durante la década de los setenta como causa del bajo interés del público, decidieron que los departamentos de *marketing* cultural se fueran posicionando adecuadamente, durante los años ochenta, hasta alcanzar un gran peso en la morfología de estas instituciones. Hoy en día se reconoce la importancia de los métodos y técnicas aplicadas por la mercadotecnia cultural, pero ciertos sectores aún siguen temiendo que el *marketing* adquiera demasiada influencia y comercialice el museo transformándolo en un producto de ocio más (Moore, 1998: 27).

El autor plasmó en la introducción de *La gestión del museo* una visión positiva sobre el uso y desarrollo de las técnicas del *marketing* en los museos británicos, aunque con ciertas reticencias. Así pues, él estimaba que las estrategias utilizadas desde los años ochenta del siglo pasado habían permitido a los museos averiguar cuáles eran las necesidades de los mercados a los que estaban dirigidos, su clientela habitual y, lo que es más importante, la potencial. Lógicamente, esta situación despertaba cierta preocupación dado que el mercadeo comenzaba a regir cuáles debían ser los objetivos y cometidos de los museos en vez de actuar como un órgano consultivo dedicado a informar y a establecer criterios en colaboración con el resto de los departamentos (ibíd.: 28).

El autor británico fue el editor de *Museum Management*, una labor que le permitió recoger las opiniones generadas por grandes investigadores, de influencia anglosajona, dedicados al estudio del mercadeo cultural y su implantación en el sector de los museos. Las opiniones vertidas por éstos no marchaban en un único sentido sino que en determinadas ocasiones se contradecían descaradamente. Por ejemplo, Peter J. Ames temía una posible mercantilización excesiva del museo pero creía encontrar una solución al definir la función del *marketing* en relación con la misión de éste (Ames, 1998: 35-46). El editor decide contraatacar al estimar que rara vez el personal de un museo había tenido capacidad para influir en la misión planteada por los conservadores. Moore entendía que el alarmismo respecto al *marketing* había generado, posiblemente, la escasa influencia que éste había tenido. Así pues, estimaba que en vez de someterlo a continua supervisión, quizá, debía adquirir un papel más relevante, semejante al del mundo empresarial, considerando al *marketing* como un proceso fundamental en el seno de la dirección

estratégica. Por este motivo, todos los directores debían conocer y comprender los factores claves de la mercadotecnia, aunque posteriormente sus técnicas fueran aplicadas por especialistas en la materia (ibíd.: 27).

En esa misma línea marchó el innovador estudio realizado por Roger Davis y Christopher H. Lovelock que bajo el título original de "Two museums of Boston" (1984) demostraban la importancia estratégica del *marketing* para la gestión de este tipo de organizaciones. Los autores recalcaron las diversas actividades desarrolladas tanto por el Museo de los Niños como por el Museo del Transporte en dicha capital norteamericana. El artículo trataba sobre el estudio de una campaña de mercadotecnia real, ideada por ambos autores, en el que destacó la importancia del *marketing* en el proceso estratégico de la gestión. Ambos investigadores pretendían hacer hincapié en lo diferente que resultaba el proceso del *marketing* museístico en comparación con el *marketing* comercial (Davis y Lovelock, 1998: 113-133). Esta teoría, como se verá más adelante, también fue apoyada por Hugh Bradford y Fiona McLean en sus respectivas investigaciones.

Moore aseguraba en *La gestión del museo* que muchos investigadores seguían comentando que las técnicas del *marketing* empresarial no eran aplicables, bajo ningún caso, a los museos. Esta razón la achacaba al mal uso del proceso, quizá por su puesta en funcionamiento desconociendo la peculiaridad de los museos en los que se intentaba implantar. Los expertos en gestión, inadecuadamente, se basaban en el uso de la técnica del "ensayo y error" lo cual originó serios conflictos (Moore, 1998: 28).

Para solucionar esta cuestión Peter Lewis, en su artículo "Museos y *marketing*", intentó diseñar un modelo específico de mercadeo exclusivo para los museos (Lewis, 1998: 323-346), mientras que Hugh Bradford, en "Un nuevo marco para el *marketing* en el museo", en vez de aportar se dedicó a destruir indicando nuevamente que las actividades de mercadotecnia comercial no tenían en cuenta la política institucional de los museos (Bradford, 1998: 74-87). La labor creativa la desarrolló Fiona Combe McLean, que basándose en las teorías aportadas por Lewis y Bradford realizó un análisis, en el artículo "El *marketing* en el museo: análisis contextual", más profundo y amplio sobre las peculiaridades que presentaba el *marketing* en los museos (McLean, 1998: 347-372).

Con estas pautas comenzó un arduo y profundo debate que trataba de arrojar algo de luz a la cuestión. La obra de Kevin Moore, lamentablemente, se quedó en un profundo debate sin aportar apenas respuestas que facilitasen la creación de nuevos métodos más eficaces, en lo referente a los procesos del *marketing* de museos, cuya misión fuera la de tener en cuenta las características de estos centros.

Si nos fijamos detenidamente en el artículo de Peter J. Ames, "Conjugar la misión con el mercado. Un problema para la gestión moderna de los museos", publicado por primera vez en 1988 por el *International Journal of Museums Management*, observamos que su línea de pensamiento se encontraba muy próxima a la de Fiona Combe McLean. El autor norteamericano planteó la posible amenaza que suponía el *marketing* para la estructura de los museos, dado que puede entrar en conflicto con la institución. Ames

llegó incluso a proponer una estrategia que permitiera garantizar a las técnicas del *marketing* un acercamiento, cauto pero eficaz, a la misión del museo sin generar una imposición de sus propias condiciones (Ames, 1998: 36-45).

El investigador entendía que los museos históricamente, incluso aquellos de mayor abolengo, estaban abocados a ceder ante ciertos intereses ajenos a la hora de establecer su misión. Las nuevas técnicas de gestión generaban una vuelta de tuerca más, pero quizá dicha tensión podía transformarse en un punto de apoyo a la misión, generando el espíritu del museo moderno.

La misión del museo emanaba de sus estatutos, pero a ello había que sumar las influencias que ejercían las fuerzas del mercado. Éstas se reflejaban en, por un lado, la importancia que poseía conocer la edad, el nivel educativo y las motivaciones o intereses del público. Y por otro, la consecución de un mayor número de visitantes, para lo cual era absolutamente necesario conocer tanto los perfiles del público asiduo como del potencial. Esto último influyó sobremanera, incluso, en los museos actuales, dependiendo de cuatro factores fundamentales: la cifra absoluta de público, el peso que tenían en el presupuesto global los ingresos obtenidos mediante el cobro de entradas, la salud financiera de la institución y las perspectivas generales del museo, y la existencia de una interpretación clara de los deseos del público. Esta situación originó que los departamentos de *marketing*, casi inexistentes en los museos hacía quince años (tomando como referencia 1988), contasen repentinamente con presupuestos que llegaron a alcanzar el 5% del total (ibíd.: 35-36).

Desde un punto de vista teórico los conflictos entre la misión y el mercadeo eran prácticamente inevitables. Incluso en las situaciones más mundanas, como por ejemplo el horario de apertura. Los museos orientados al mercado elegirían un horario de apertura en el que se incluyeran los fines de semana y los programas vespertinos, mientras que los museos dirigidos por personal conservador optarían por la apertura en días laborables, respetando un estricto turno de mañana. Sin embargo, un museo orientado hacia la misión, trataría de dar respuesta a ambos horarios, intentando dosificar la afluencia de público y evitar aglomeraciones que pudieran disminuir la calidad y estropear la eficacia de la experiencia educativa. El autor tenía claro que una exposición orientada hacia el mercado se preocuparía más por la atracción del público que por la calidad de la información ofrecida. En conclusión, Ames tenía muy claro que la misión de los museos se centraba en la enseñanza, mientras que el mercado se inclinaba más por el entretenimiento, la estimulación y la amenización del aprendizaje (ibíd.: 36-37).

Los estudios de mercado relacionados con el *marketing* cultural habían desvelado que el público veía a los museos como lugares estáticos, motivo por el cual los departamentos de mercadotecnia pretendían alcanzar un cierto grado de dinamización a través del desarrollo de exposiciones temporales. Los museos de los años ochenta trataban de ofrecer exposiciones significativas que atrajeran al público. Esto se transformó en una especie de vorágine en la cual incluso se dedicaban grandes áreas de los edificios para este menester. Los presupuestos de los departamentos de *marketing* se incrementaron

entre un 5 y un 8% para establecer perfiles que permitiesen un mayor conocimiento de las audiencias generando una repercusión en el aumento del número de visitantes. Debido a esto se produjo un crecimiento considerable del público, acudiendo sectores de escasa representatividad. Los ingresos que se obtuvieron por el préstamo de servicios complementarios (tienda, cafetería, alquiler de espacios, etc.) aumentaron exponencialmente.

Lógicamente, todo esto condujo, inexorablemente, a una mayor solidez y viabilidad de la institución, aunque se fue devaluando palpablemente la misión y la integridad del museo. Así pues, durante la década de los ochenta del siglo pasado, los museos que contaban con departamentos de *marketing* se fueron atestando de público al tiempo que se transformaban en verdaderos centros comerciales. Cada día aumentaba el número de zonas cerradas a los visitantes para dedicarlas al desarrollo de eventos privados mientras que se reducía paulatina y porcentualmente el material pedagógico debido al aumento desproporcionado de público. La finalidad educativa de los museos había pasado a mejor vida, mientras que el recuerdo de la experiencia se erigía todopoderoso proyectando una terrible sombra sobre el mensaje de la institución.

La integridad del museo se estaba viendo afectada por el desarrollo de una publicidad engañosa que originaba tremendas decepciones entre el público. Las exposiciones temporales condujeron al abandono de las muestras permanentes, mientras que la imagen de estas organizaciones quedaba en absoluto entredicho por la introducción de empresas patrocinadoras cuyo interés era más comercial que filantrópico.

La falta de armonía entre la misión y las fuerzas del mercado originaron grandes problemas, hasta el punto de que las exposiciones temporales de mayores proporciones generaron que la gente abandonase el museo, tras su visita, con la única sensación de haber estado allí. El *marketing*, en vez de constituir un importante medio para el cumplimiento de la misión y los objetivos del museo, había pasado a convertirse en su amo y señor debido a la orientación de los planteamientos hacia el mercado (ibíd.: 37-40).

Peter J. Ames sabía que se podía conjugar perfectamente la misión con el mercado, huyendo de los nefastos resultados cosechados hasta el momento. Su teoría se basaba en la posibilidad de una fidelidad museística a la misión de la institución. Para ello proponía que los museos supiesen bien lo que significaba su misión. Ésta debía ser coherente, superando la dificultad que implicaba la influencia social dado que en estos casos era recomendable acudir a los estudios de *marketing* para sondear los deseos del público. El museo debía huir de los desequilibrios que se habían producido durante los últimos diez años entre el mercado y la misión, donde siempre había salido victorioso el primero.

Fue algo lógico que la balanza se inclinara hacia el mercado dado que durante la década de los setenta los gastos en el funcionamiento de los museos de Estados Unidos se habían disparado preocupantemente. Los directores contrataron a profesionales del *marketing* procedentes del sector empresarial privado con la intención de paliar, en la medida de lo posible, dicho desajuste. Éstos propusieron enormes transformaciones en el

seno de las instituciones, como la construcción de nuevas alas anexas al edificio principal con el objetivo de desarrollar otras actividades. Repentinamente hubo un aumento de los presupuestos aunque, por otro lado, una disminución de las donaciones estrechamente relacionado con el aumento del mercado cultural.

La implantación de las nuevas medidas produjo un rápido ascenso del número de visitantes. Las grandes exposiciones temporales atrajeron a un nuevo tipo de público y dieron a conocer a los museos entre la población en general. Éstos, antes deficitarios, pasaron, repentinamente, a obtener beneficios. El *marketing* había conseguido que quedaran atrás los altos porcentajes en financiación pública o donaciones, dado que los nuevos presupuestos preveían unos ingresos de entre el 70 ó el 80% procedentes del mercado (ibíd.: 42).

Aparentemente la situación económica estaba resuelta gracias a la intervención del mercadeo, pero para los museos se abría una etapa de crisis conceptual. Los ingresos económicos y el enfoque hacia el mercado habían generado un enorme vacío en la misión, la falta de eficacia pedagógica y la ausencia de integridad institucional. Según el autor, aunque el uso de las estrategias de *marketing* era adecuado en el seno de los museos, se hacía preciso el cumplimiento de cinco condiciones:

1.- Lograr la fijación, comprensión y cumplimiento de la misión del museo. Esto requería el establecimiento de los contenidos prioritarios de la institución, la localización exacta del público hacia el cual estaba dirigido, así como la definición de las prioridades y las estrategias para la consecución de los objetivos planteados.

2.- Al mismo tiempo se hacía necesario encontrar un equilibrio razonable entre la misión y las fuerzas económicas del mercado, dado que la simple fusión de ambos factores, por defecto, generaba ciertas dificultades. Era preciso determinar que las fuentes de financiación del museo se encontraran en consonancia con la misión de éste. Había que evitar el dominio excesivo de las fuerzas del mercado, procurando inversiones procedentes del Gobierno o donaciones privadas.

3.- No quedaba más remedio que garantizar el respaldo absoluto de los departamentos de *marketing* a la misión, dejando en un segundo plano la excesiva captación de público como objetivo final. El *marketing* podría emplear la publicidad para fomentar las visitas e incluso colaborar en la evaluación de los programas educativos. Para ello se hacía preciso, cada cierto tiempo, el desarrollo de un muestreo de las expectativas de entretenimiento o educacionales que tenían los visitantes.

4.- La gerencia de los museos debía comprobar que quien lo desease pudiera encontrar un nivel de conocimientos más profundo en el seno de la institución de una manera más fácil y accesible, siempre bajo el auspicio de una difusión adecuada.

5.- Los museos deberían crear una base de datos en la cual fueran recogidos los criterios de rendimiento e instar a las asociaciones profesionales del personal, que en ellos trabajaban, al desarrollo de criterios similares. El esfuerzo que podía realizar una

institución a nivel individual contribuía, sin duda, a crear una base de datos común (ibíd.: 43-44).

Según Ames, para los museos, nivelar las fuerzas del mercado con la misión era la mejor manera de mantener el equilibrio como institución independiente. Esto permitía responder a las necesidades de la sociedad al tiempo que se lograba la atracción de nuevos sectores del público y así hacer progresar la misión.

Hugh Bradford, por su parte y dentro de la misma obra de Kevin Moore, publicó un capítulo que llevaba por título "Un nuevo marco para el *marketing* en el museo", cuyo original estaba basado en su reciente tesis de licenciatura *Marketing Scotland`s Museums and Galleries* recogida en 1991 por primera vez en la obra editada por G. Kavanagh *The Museums Profession: Internal and External Relations*. El trabajo de investigación fue realizado en el Departamento de *Marketing* de la Universidad de Strathcycle en colaboración con la Museums and Galleries Commission y el Scottish Museums Council, en el cual y con el tiempo Hugh Bradford pasó a ocupar el puesto de director de *marketing*.

En este artículo, el autor pretendía establecer una relación entre los conceptos y técnicas empleadas en el ámbito comercial y ponerlas en relación con las estrategias que pudieran utilizar los museos. Para ello se valió de una investigación previa realizada en una serie de museos escoceses, pero siempre desde una óptica no lucrativa. En todo momento, Bradford trató de aportar una crítica convincente sobre la incuestionable aplicación de las estrategias del *marketing*, siempre y cuando éstas estuvieran hechas a medida, cual traje, de la institución (Bradford, 1998: 73).

Para Bradford era algo fundamental el hacer referencia a la teoría de la mercadotecnia, pasando por el conocimiento de conceptos tan básicos como el contenido, el contexto, la crítica y la investigación del *marketing* en el seno de los museos escoceses pero sin perder de vista los resultados, implicaciones y conclusiones generadas por dicho análisis. Acertadamente, el investigador británico situó la aparición de la mercadotecnia cultural en plena década de los setenta del siglo pasado. Son irreprochables sus menciones a Ansoff, Borden, Levitt, Sheth o Garret como investigadores de indudable valor en el sector. El discurso de Hugh Bradford transcurrió, mirando hacia los Estados Unidos como génesis del concepto, por las apacibles aguas de nociones tan puramente economicistas como crisis del *marketing*, *marketing mix* o teoría del *marketing* hasta que finalmente desembarcó en la mercadotecnia museística (ibíd.: 74-75).

El historiador y museólogo escocés acertó al proponer la aparición del *marketing* cultural como un hecho más reciente que el mercadeo empresarial, especialmente en el ámbito del Reino Unido. No obvió hacer referencia a Kotler y Levi como los verdaderos precursores del uso del concepto en 1969 a través del artículo "Broadening the concept of marketing", sentando así las bases para el desarrollo de la mercadotecnia en las entidades sin ánimo de lucro. Bradford no estaba para nada de acuerdo con el adoctrinamiento de Kotler y Levi, motivo por el cual y aunque los valorase excesivamente, puso en duda que los denominados "incrementos constantes" fueran originados únicamente por el uso de la filosofía del *marketing* en la dirección de los

museos. Él observó que se estaba ignorando el aumento continuo y anual del público que por aquel entonces experimentaban los museos (ibíd.: 75).

A lo largo del artículo, Bradford pretendía demostrar que el concepto de *marketing* de museos procedía del desarrollo de la mercadotecnia empresarial, de tal forma que era posible trasferir los conceptos del mercadeo general al contexto de los museos modernos tal y como afirmaba Samuel L. Hoyt en "Strategic market planning for museums" (1986) o Claire L. Fronville en "Marketing for museums: for-profit techniques in the non-profit world" (1985). Incluso fue más lejos, tratando de conciliar el concepto de pago de entradas como una cuestión más del *marketing* museístico, concibiendo la noción del precio como una cuestión fundamental dentro del proceso del *marketing mix*, incluso para aquellos museos públicos en los cuales no se cobraba entrada, entendiendo que las subvenciones públicas eran "el precio que pagaba el público, aunque de modo indirecto" (Rodger, 1987: 30).

Finalmente, y de forma inteligente, se introdujo en el origen de lo que él denominó "teoría del *marketing* de museos" (Bradford, 1998: 76). Para entender la teoría del *marketing* de museos el autor decidió dividirla en dos parte. En primer lugar, el historiador escocés estimó que las teorías iniciales sobre el *marketing* tendían a surgir de la deducción ya que cuando se realizaba algún tipo de experimentación ésta solía ser lejos del ámbito de los museos o de las galerías de arte. De ahí lo peligroso de efectuar una extrapolación del concepto con éxito. En segundo lugar, los argumentos presentados a favor de dicha posibilidad contenían contradicciones, restringiendo el concepto de intercambio a un punto en el casi había perdido su significado, fracasando incluso los intentos de analizar la política institucional de los museos respecto al *marketing*. Por este motivo, las obras de mercadotecnia cultural publicadas en los museos no entraban en los aspectos políticos salvo desde el punto de vista institucional. Así pues, aquellas publicaciones que trataban la cuestión de las tarifas siempre lo hacían desde el punto de vista de la simple fijación de precios, ignorando el contexto político (ibíd.: 76-77).

La investigación sobre los procesos de *marketing* desarrollada por Bradford dentro de los museos y las galerías escocesas estaba enfocada desde un punto de vista positivista y cualitativo. Los resultados obtenidos ofrecieron un conjunto de categorías que resultaban reveladoras y fundamentales en todos los museos estudiados. Éstas eran la dirección de los museos, su reputación y la relación de éstos con los clientes[5]. Al mismo tiempo aparecieron un grupo de características comunes a los conservadores más competentes. Éstos solían tener claro cuáles eran los objetivos y las metas de los museos, lo cual desarrollaba el planteamiento de nuevos proyectos y la importancia de la proximidad con el público.

Sin duda alguna, la dirección de los museos era una de las áreas fundamentales para el buen funcionamiento de éstos y a la que más atención se prestaba por parte de los

[5] El concepto cliente tiene muchas connotaciones. No solo hay que definirlo como la persona o el público asistente al museo, sino también como el gobierno local, los medios de comunicación, una institución pública que concede subvenciones, un patrocinador, una empresa subcontratada, un patrono, etc.

profesionales. El papel fundamental en la dirección era el desarrollado por los conservadores, alrededor de los cuales giraba la gestión relacional con los clientes, la gerencia de la institución y la administración de la reputación. Dicha investigación permitió establecer que a través de la figura del conservador orbitaba una adecuada gestión del museo, lo cual a su vez repercutía, si ésta era adecuada, en una excelente reputación institucional que, sin duda, podía mejorar la relación entre museo y audiencias. Todo esto generaba una mejora sustancial de la financiación, tanto pública como privada, lo cual repercutía directamente sobre el conservador mejorando el desarrollo de su labor y la ejecución de nuevas iniciativas en pos de la gerencia. Sin duda alguna, el resultado creaba un auténtico circuito cerrado, una fantástica "espiral de éxito", en el cual las medidas tomadas por el conservador, como eje central, repercutían en el cómputo general del museo y volvían a él una y otra vez. El uso de este modelo de tres categorías podía, incluso, llegar a contribuir a la detección de las áreas que requerían un mayor grado de atención, transformando el bucle teórico en una herramienta de diagnóstico (ibíd.: 77-85).

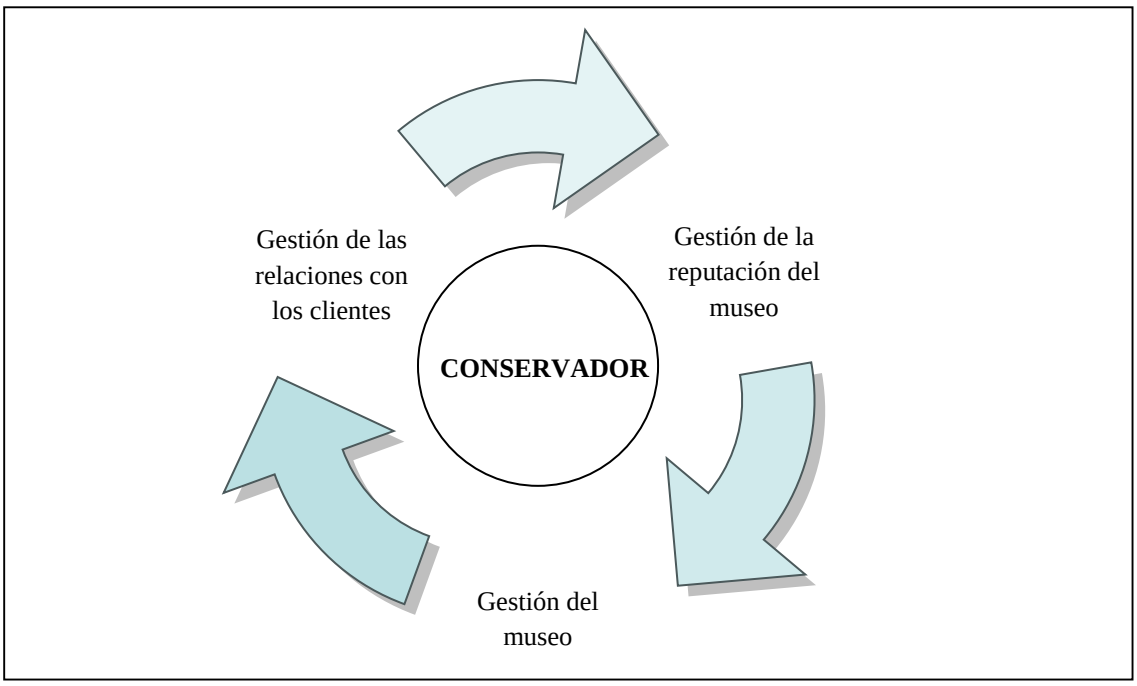


Figura 1.
La espiral del éxito: relación dinámica entre las tres categorías de los museos mejor dirigidos.
Fuente: (Bradford, 1998: 84)

La investigación desarrollada por el autor no se detuvo en esas apreciaciones, aportando sus propias teorías. Destacó la insistencia en lo poco recomendable que era aceptar en el seno de los museos consejos constructivos procedentes del mundo comercial sin tener en cuenta las posibilidades de adaptación al contexto museístico.

Cuando se publicó en 1991 la memoria de licenciatura de Bradford el área de *marketing* en los museos no solía aparecer como un espacio gerencial independiente y muchísimo menos contaban con la figura del "jefe de *marketing*" (Lord y Lord, 1998: 45) que proponían en 1997 Barry Lord y Gail Dexter Lord en *The Manual of Museums*

Management. La mercadotecnia formaba parte de un método de gestión museal en lugar de una función propia añadida, por lo que el autor entendía que las ayudas destinadas al fomento de la cuestión poco peso podrían tener en la mejora permanente de la institución. Del mismo modo entendía que la gerencia de la reputación entre los visitantes, reales y posibles, tenía una serie de puntos en común con el *marketing* comercial pero estimaba que las relaciones con los clientes, propiamente dichos en el sector empresarial, eran muy diferentes y se aproximaban más las relaciones públicas (Bradford, 1998: 85-86).

Peter Lewis no se quedó atrás y dentro de la misma obra de Kevin Moore, *Marketing Management*, escribió un artículo titulado "Museos y *marketing*", publicado por primera vez en 1992 en el *Manual of Cuaratorship. A Guide to Museum Practice* de J. M. A. Thompson, en el cual trataba de dar una vuelta de tuerca más a lo anteriormente expuesto y explicar qué era el *marketing* cultural y por qué los museos necesitaban de sus servicios. Además, añadió una serie de actividades y aspectos prácticos desarrollados por la mercadotecnia museal entre los que destacaba la personalidad propia del proceso, las hojas promocionales, la publicidad y el aspecto informativo, la investigación de *marketing*, las relaciones públicas y el plan de *marketing*. En su visión quedaba plasmada la difícil situación por la que pasaba el concepto dado que muchos de los conservadores de la época sentían una marcada aversión por el término *marketing* al considerarlo excesivamente mercantilista (Lewis, 1998: 323-346).

Lewis recalcaba que en los museos anglosajones de la época el *marketing* era entendido como una filosofía y como un conjunto de actividades, pero que especialmente se huía del punto de vista procesal de actividad. "El *marketing* es una actitud mental, transmitida en acciones, que penetra en una institución desde la cabeza hasta los pies" (ibíd.: 344). Esto se debía a que la idea de "negocio" asociada al término aún era una palabra malsonante dentro del sector museístico.

El autor huyó de las reticencias al entender que era precisa la implantación de la mercadotecnia en el seno de los museos. Para justificar su idea se basó en las cinco funciones establecidas por el Scottish Museum Council que consistían en conservar, documentar, exponer, interpretar y ampliar los fondos. Lógicamente, los museos tenían una labor asociada a las cinco funciones que se basaba en la obligación de su análisis para conocer las aportaciones que realizaban a la sociedad. Así, el *marketing* se convertía en una herramienta fundamental a la hora de reforzar estos desempeños tradicionales, abriendo al mismo tiempo un nuevo camino a la función económica. Lo expuesto por Lewis no era una cuestión nueva dado que el Scottish Museums Council entendía desde hacía varios años que "para llegar a esto, cada museo tiene que identificar por sí mismo su propósito específico o 'misión', y preparar un plan general que muestre sus programas futuros en cinco áreas clave: conservación, investigación, interpretación, *marketing* y planificación económica" (*A Framework for Museums...*, 1988: 7).

Para el autor estaba claro que los museos precisaban de la mercadotecnia, dado que éstos se encontraban inmersos en una grave crisis y necesitaban hacer algo para sobrevivir, un objetivo que solo se podía alcanzar a través de un aumento del número de

visitantes y de las fuentes de financiación. Lewis no estaba de acuerdo con las propuestas que pretendían transformar alegremente a los conservadores en publicistas e incluso la contratación generalizada de personal especializado en las funciones del *marketing* como medida para huir de la crisis. Así pues, según él, resulta que "la función y situación del museo es perfecta y que solo hay que educar o convencer al público y a las clases dirigentes para que reconozcan una verdad evidente. Esto no es *marketing*, sino venta" (Lewis, 1998: 325).

Estaba claro que en la década de los noventa del siglo pasado el mundo había sufrido una serie de cambios revolucionarios que de uno u otro modo habían afectado a los museos, motivo por el cual éstos debían transformarse en consonancia con la situación socioeconómica de la época. La aplicación del *marketing* tenía mucho que ver con la consecución de dicha metamorfosis dado que si los museos hacían oídos sordos al cambio se quedarían atrás como consecuencia de un abandono voluntario de la realidad. Éstos estaban abocados a la incorporación de la mercadotecnia a sus procesos de gestión por una cuestión de supervivencia inteligente evitando así su extinción, ya que muchas otras organizaciones, como hospitales, teatros, fundaciones o partidos políticos, lo habían realizado con mucha anterioridad. Lógicamente daba por hecho que en toda institución, independientemente de su tipología, llegaba una etapa crítica en la cual se hacía necesario el desarrollo de una serie de cambios en la gestión, especialmente si dicha entidad había alcanzado un tamaño y complejidad superlativa.

El investigador escocés estaba de acuerdo con las teorías del norteamericano Peter Drucker, especialista en el campo de la gestión, quien entendía el *marketing* como la única función capaz de marcar la diferencia en cualquier empresa, especialmente porque toda entidad debía contar constantemente con dos funciones fundamentales: *marketing* e innovación. Ambos procesos eran los encargados de generar resultados, mientras que el resto únicamente forjaban costes (Drucker, 1974: 56-57). Según Lewis, los museos conocían sobradamente lo que era la innovación pero apenas sabían nada de mercadeo.

De este razonamiento surgió para el autor la cuestión de qué era el *marketing*. Para lograr una respuesta adecuada Lewis recurrió a las definiciones aportadas por especialistas en mercadotecnia empresarial como Bartels, Converse, el propio Kotler o incluso al Instituto Británico de *Marketing*. Dicha labor fue realizada con prudencia, ya que las definiciones se encontraban un tanto alejadas del sector museístico dado que se basaban en la venta de un producto, pero nunca en la oferta de un servicio. Los conceptos como clientes o beneficios aterraban a los conservadores, aunque ciertos museos podían ser vistos como auténticos negocios en los cuales se ofrecía a los clientes aquello que necesitaban, salvando las distancias con el mundo empresarial, en el cual se oferta a los consumidores aquello que demandan. Lewis entendía que era necesario revisar cuidadosamente términos como negocio, beneficio, producto, cliente, etc. De todo esto provenían las dos perspectivas del *marketing* museal, es decir: el concepto filosófico y el aspecto práctico, en el cual se englobaban la publicidad, los estudios de mercado, etc. Con todos estos datos el autor definió el concepto de mercadeo museístico como "el proceso de gestión que, ante todo, confirma la misión de un museo o galería de arte, y es

responsable de la identificación, previsión y satisfacción eficaz de las necesidades de los usuarios" (Lewis, 1998: 329).

El autor opinaba que los museos existían para ayudar a las personas, por lo que la gente debería animarse a utilizas estas instituciones. El propio John Cotton Dana, fundador del Newark Museum, opinaba ya en 1909 que un museo podría ayudar a las personas solo si éstas lo utilizaban, pero que éste únicamente sería usado si conocían su existencia y quizá su propósito. Lewis prefería, abiertamente, a consumidores antes que a pagadores, a turistas antes que a consumidores, a visitantes mejor que a turistas y a usuarios antes que a visitantes, dado que invitar a la sociedad a participar y utilizar el museo era lo más adecuado, no a consumir o a hacer un simple *tour* por el mismo, replanteando así la filosofía del *marketing*.

El concepto de filosofía del *marketing* era una cuestión complicada que debía seguir una serie de pasos, comenzando por una auditoría en la gestión de la institución capaz de responder a una serie de sencillas cuestiones, como dónde estaba cuando empezó, en qué punto se encontraba en ese momento, hasta dónde podrían llegar, cómo podrían hacerlo y si se estaba consiguiendo dicho objetivo. Para ello, desde el director hasta el último miembro del servicio de mantenimiento debían entender y respaldar la forma de actuar y las razones fundamentales por las que se actuaba para alcanzar un objetivo común, los fines del museo. El autor no pretendía realizar una incursión empresarial, sino un reconocimiento del motivo por el cual los museos deberían ser gestionados de la mejor forma posible, exponiendo que éstos eran para las personas y no simples contenedores cuya labor consistía en albergar colecciones rutilantes de objetos (ibíd.: 329-331). Esto se basaba en la teoría expuesta por Keneth Hudson en su obra *Museums of Influence* (1987), en la cual expuso una receta revolucionaria para garantizar la tan ansiada supervivencia del mundo de los museos, según la cual "primero, el museo debe ser económicamente viable. […] Segundo, debe encontrar maneras para relacionarse de forma muy directa y activa con la comunidad local, y satisfacer gustos y necesidades reales y no imaginarios. Y tercero, nunca debe perder de vista la verdad esencial contenida en la aparente paradoja de que la popularidad positiva solo puede conseguirse basándose en el conocimiento bien fundamentado. Vamos a ser testigos del fracaso de museos efímeros como el resultado de ignorar esta máxima, y va a ser un proceso triste, tan triste como contemplar cómo desaparecen los museos anticuados y posiblemente al final mueran de un exceso de erudición, aburrimiento, obstinación y arrogancia" (Hudson, 1987: 194).

Con posterioridad, Lewis trató de definir el aspecto práctico del *marketing*, sumergiéndose en cuestiones tan significativas como el producto, para el cual distinguió cuatro áreas de necesidad. La primera consistía en un análisis y previsión, es decir, el desarrollo de la investigación de mercado, así como la ejecución de una auditoría tras realizar el proceso de *marketing*. Posteriormente se desarrollaría y diseñaría el producto. Más tarde se haría preciso calcular la influencia de la demanda, donde tenían cabida cuestiones tales como el diseño, la publicidad, las relaciones con los medios de

comunicación, etc. Finalmente solo quedaba establecer los servicios, la formación del personal, la distribución y la atención post-venta (Lewis, 1998: 332).

Las respuestas a las cuatro áreas de necesidad generarían una personalidad propia del museo, cuestión fundamental para toda institución. Los museos nunca deberían unificarse bajo una misma política de tipo arbitrario e impuesta por algún órgano superior director que les haga parecer a todos iguales. Lo interesante era que cada museo expresara su personalidad de manera autónoma. Tanto fue así que incluso la denominación del museo generaba personalidad propia. El nombre de la institución era, sin duda, una cuestión fundamental para el proceso del *marketing*. Éste no debía ser demasiado largo y necesitaba el apoyo de un logo reconocible, así como de una tipografía propia diseñada para aparecer en papelería, señalética, folletos, etc. La creación de unas buenas señas de identidad corporativas eran garantes de una importante inversión económica y temporal, pero merecían la pena ya que no era necesario cambiarlas cada año ni seguir el dictado de las modas o rarezas temporales ya que podría generar confusión entre los diversos públicos del museo. El autor pensaba que la imagen institucional de los museos era sin duda una cuestión fundamental, dado que para que éstos desarrollasen adecuadamente los procesos de comunicación precisaban de hojas promocionales, folletos y pósters, los cuales y aún generando gasto económico podían llegar a tener una vida útil de aproximadamente dos años. Lewis insistía en este concepto, recomendando huir del uso continuado de los folios impresos en una simple cara en blanco y negro que contenían información de horarios y colecciones. Él creía necesario la utilización del color, las fotografías, el diseño corporativo y una sobrecarga de información especialmente enfocada hacia los servicios para sorprender gratamente al visitante. Recomendaba un excelente acabado en dípticos y trípticos, con papel de calidad, e incluso exhortaba a que los folletos pudieran doblarse con facilidad hasta alcanzar el tamaño de DIN A-5. Lewis iba más allá en su artículo hasta el punto de aportar información sobre la distribución de los folletos o la colocación de la cartelería de los museos en autobuses o estaciones de ferrocarril (ibíd.: 332-334).

Aparentemente el autor escocés iba a cometer el típico error que conducía a confundir las herramientas del *marketing* con el proceso en sí. La publicidad no podía definirse como mercadotecnia, ya que simplemente se trataba de una de las bases que hacían posible el *marketing*. Su discurso continuaba a lo largo del artículo en la misma línea. Por lo menos fue consciente del alto precio de la publicidad, para la cual recomendaba el uso de una agencia así como de una parte del presupuesto del museo destinado exclusivamente para dicho fin. Lewis creía necesario el mantener muy informadas a las agencias de publicidad para cumplir los objetivos, favoreciendo una relación que como consecuencia debía fraguar en un aumento de los visitantes pero huyendo, en la medida de lo posible, del público cautivo. Aconsejaba evitar ofrecer excesiva información al público, dado que los mensajes solían ser captados si contaban tan solo con tres bloques fundamentales: lugar, evento y horario, huyendo de las menciones sarcásticas o la falta de sinceridad al proclamar lo maravillosas que eran dichas instituciones ya que suponían una pérdida continua de tiempo y dinero.

Para llevar a buen puerto a la publicidad no había que olvidar ningún medio, ya fuera radio, televisión o prensa, dado que éstos necesitaban noticias diariamente, especialmente porque diarios como *The Guardian* o *The Independent* anunciaban de forma gratuita a los museos cuando éstos contaban con eventos especiales. Las noticias procedentes de los museos, habitualmente, eran positivas, historias felices e interesantes que garantizan una comunicación fluida con los medios, haciéndose necesaria la existencia de un portavoz del museo. Lógicamente, recordaba que no toda la publicidad era buena, por lo que había que evitar en cierta medida las grandes proezas sugeridas por los profesionales del sector, ya que en ocasiones la buena publicidad podía convertirse en un mal *marketing*[6] (ibíd.: 333-336).

A la hora de tocar cuestiones como la investigación del *marketing*, el autor lo hizo desde un punto de vista puramente empírico. Estableció una diferenciación entre la investigación del *marketing* y la investigación de mercados exponiendo que la primera respondía a un estudio orientado al conocimiento de las respuestas de los usuarios de los museos mientras que la segunda estaba estrechamente relacionada con el tamaño, la situación y la composición de los mercados potenciales. Era absolutamente práctico, por lo que estimaba que ambas deberían realizarse siempre, aunque otorgaba mayor importancia a la investigación del *marketing* de cara a la labor del museo. A esta última la definió como la recopilación, registro, análisis y comunicación de los hechos relacionados con la prestación de bienes y servicios basados en la teoría de las probabilidades estadísticas y siempre desde un punto de vista metodológico y científico. Para justificarse argumentaba el desconocimiento por parte de muchos museos de las personas que utilizaban sus servicios, ignorando el porqué de su uso y el valor que otorgaban a éstos.

Para resolver esta cuestión y corregir errores los museos debían diseñar sus propios cuestionarios, completando y mejorando los ya existentes. Así, las preguntas de estas encuestas no deberían ser ambiguas, permitiendo obtener un análisis estadístico de ellas y fomentar la investigación interna. Ésta debía llevarse a cabo de forma aleatoria y controlada por parte del personal del museo o incluso del externo, cubriendo todos los aspectos fundamentales (sexo, edad, época del año, etc.), garantizando así el contacto de los conservadores con el público de la institución (ibíd.: 336).

En el artículo se tocaron conceptos tan significativos y olvidados como las relaciones públicas. El autor entendía que lo fundamental en el museo eran las personas, independientemente de si éstas trabajaban allí, financiaban la entidad o simplemente la visitaban de forma esporádica. Él concebía que la imagen proyectada por el museo tenía que ser muy buena; así que éste debía abrir a la hora y permanecer limpio o en perfectas condiciones de uso a la hora de prestar todos los servicios. Por este motivo, el personal

[6] Por ejemplo en julio de 2014 una noticia sorprendió a la esfera cultural española. Según un informe del Tribunal de Cuentas el Museo Nacional del Prado había extraviado 885 obras. Rápidamente el centro se puso manos a la obra y comunicó que estos bienes se habían perdido décadas atrás, especialmente durante los periodos bélicos. Días más tarde, haciendo mención a otro informe del Tribunal de Cuentas alegó que desde 2008 había localizado 41 de esas 885 piezas (Marcos, 2014). Sin duda la "buena noticia" por la aparición de parte de esos bienes culturales representaba un pésimo *marketing*.

debía estar formado para tratar de manera agradable y eficaz a las audiencias, preocupándose constantemente por la calidad del servicio prestado ya que la firmeza y el control eran elementos fundamentales en la atención a los clientes. Se hacía imprescindible una línea formativa en pos de la atención al público para ofertar una ayuda positiva, adoptando así lo que se denominó como "*marketing* positivo" hacia los usuarios, de tal forma que éstos quisieran regresar en más ocasiones (ibíd.: 339-340).

Por otra parte, el autor se sumergió en un análisis de las posibles audiencias. Él entendía que los museos eran auténticas atracciones para los visitantes y que las reservas realizadas por grupos, ya fueran educativas o sociales, eran elementos esenciales que debían ser valorados con detenimiento. Incluso mencionaba la posibilidad de catalogar a estas visitas como "grupos especializados" que precisaban ser tratados de forma independiente como a visitantes individuales. Especial interés despertaron en él los grupos escolares, público cautivo por excelencia, hasta el punto de asumir que si un museo contaba con una cifra inferior al 20% compuesta por estas audiencias, estaba incumpliendo una de sus misiones fundamentales. Para superar dicha cifra no había nada mejor que el desarrollo de una aportación continua, a los colegios, institutos y universidades, de su oferta educativa. Así pues y para evitar que estos grupos se transformaran en auténticos *zombies* proponía que la visita la realizaran de manera independiente por los espacios del museo sin contar con la supervisión de un profesor. Dentro de estos grupos especializados, pero cautivos al fin y al cabo, también valoraba la visita de grupos compuestos por adultos, hasta el punto de estimar lo necesario de un departamento encargado de gestionar las necesidades procedentes de éstos y la elaboración de una base de datos actualizada. Para el autor los números no lo eran todo en los museos, pero lógicamente indicaban cierto éxito. Los museos británicos de la época que contaban con sistemas de análisis y reservas exclusivamente para grupos indicaban que dicho sector del mercado estaba creciendo más rápidamente que las visitas individuales, así que se hacía preciso prestarles una especial atención, sin claudicar en el comercialismo, respetando la misión del museo (ibíd.: 340-341).

Finalmente, el autor tocó de refilón el significado de los planes de *marketing* museísticos, dado que a principios de la década de los noventa del siglo pasado, incluso en el Reino Unido, se prestaba poca atención a la gerencia y al *marketing* en el seno de los museos. Por tal motivo trató de resaltar la importancia de los planes, ya que significaban una preparación por adelantado que permitía ordenar previsiones y prioridades desde el punto de vista de la gestión y la mercadotecnia. Definió el plan de *marketing* como una herramienta fundamental y maleable que siempre podía mejorarse o cambiar, pero nunca dentro del primer año de existencia, contando con una vida útil de no más de un lustro. Esta teoría estaba basada en la obra *A Forward Planning Manual* (1991) publicada por la Museums and Galleries Commission y dirigida especialmente a museos y otras instituciones artísticas. Lógicamente, los planes de *marketing* deberían ser adaptados para cada institución, huyendo de la trasnocha idea que vinculaba a estos planes exclusivamente con los grandes museos. Los planes de *marketing* debían contener una serie de aspectos fundamentales, como una definición, una evaluación, su

correspondiente valoración crítica, una previsión lógica, una política de publicaciones, la promoción de los servicios del museo, un calendario de planificación racional, un presupuesto que contenga previsiones reales y finalmente, un sueño para que todo se transformase en realidad (ibíd.: 342-344).

En conclusión, el autor manifestó claramente que los museos no existían únicamente para el uso y disfrute de los conservadores, los administradores o los auxiliares, sino para sus usuarios. Así pues, ante la ausencia de gerentes, propiamente dichos, los conservadores tenían la obligación de administrar los bienes puestos en su custodia, pero al mismo tiempo debían ser innovadores, aceptando riesgos al tiempo que poseían un cierto espíritu empresarial y emprendedor para que los servicios y los objetos protegidos lograsen pervivir más allá del ciclo de una vida de su generación (ibíd.: 345).

Dentro de *La gestión del museo* también estaba recogida la perspectiva de Fiona Combe McLean, autora del artículo "El *marketing* en el museo: análisis contextual" que apareció publicado por primera vez en *Journal of Museums Management and Curatorship* (1993). En este artículo, la investigadora se unió a la línea marcada por Hugh Bardford y Peter Lewis sobre la posibilidad de aplicación de las técnicas del *marketing* empresarial en el sector de los museos, pero tomando como punto de partida a esta organización para evaluar el proceso de la mercadotecnia, huyendo de la típica extrapolación desde el sector comercial. En otras palabras, ella pretendía abordar la cuestión del *marketing* cultural desde el propio seno de los museos, huyendo de influencias externas (McLean, 1998: 347-371).

La autora estableció como punto de inflexión la década de los ochenta del siglo pasado, un momento en el cual los museos británicos pasaban por un periodo de transición[7], coyuntura en la cual nació el interés por el *marketing*, aunque éste ya venía incorporándose progresivamente desde los años setenta (Bradford, 1998: 74-75). Lamentablemente este interés no había sido el suficiente, por lo menos hasta el momento de escribir el presente artículo. Según McLean las investigaciones realizadas sobre el proceso de la mercadotecnia habían sido el resultado de la extrapolación de las teorías del *marketing* empresarial a los museos. Para alcanzar dicho objetivo se había desarrollado

[7] Con la llegada de las políticas neoliberales de Margaret Thatcher se produjo un cambio de rumbo en la financiación de los museos. Las subvenciones públicas a granel llegaron a su fin. Así que las instituciones financiadas con fondos públicos, que ya contaban con presupuestos ajustados, se vieron obligadas a salir a la calle en busca de dinero procedente de empresas y otras fuentes alternativas. Al mismo tiempo en el seno de los patronos de museos británicos se produjo una revolución. Repentinamente comenzaron a llegar hombres de negocios, reclutados por la primera ministra. Estos debían hacer uso de su influencia financiera para conseguir dinero. En este sentido llamó poderosamente la atención el patronato del Victoria and Albert Museum, que ni siquiera había adquirido funciones administrativas hasta 1983. Casualmente todos sus miembros fueron nombrados por Margaret Thatcher, procediendo más de la mitad de la empresa privada. Entre ellos destacaba Maurice Saatchi, presidente del imperio Saatchi & Saatchi. Ésta era la mayor agencia publicitaria, a nivel mundial, durante la década de 1980. Entre todos introdujeron el cobro de entradas, la creación de una tienda, etc. como estrategias de atracción de fondos hacia el museo. Pero fue en 1989 cuando el Victoria and Albert Museum sufrió una reestructuración dirigida por los hombres de Saatchi & Saatchi, que era casualmente la misma agencia que había llevado la campaña electoral de Margaret Thatcher (ibíd.: 123-124). Así que aprovechando la apertura de una cafetería, y con intención de acallar las críticas generadas por ello, ideó el eslogan "una cafetería de lujo que incluye un bonito museo" (ibíd.: 146). Sin duda, este establecimiento era una fuente más de ingresos y una nueva atracción de visitantes.

un proceso deductivo en el cual se encontraban desde el concepto del *marketing* de productos hasta situaciones alejadas por actividades desarrolladas en el seno de las entidades sin ánimo de lucro o de servicio (McLean, 1998: 347).

Para ella la meta del *marketing* se correspondía con el sentimiento de experiencia que se inculcaba al visitante, siendo ésta previamente determinada por el contexto del museo. Es decir, la orientación al público se originaba desde el propio contexto. Lógicamente se hacía necesario tener claro que el objetivo del museo no consistía únicamente en el aumento de la cifra de visitantes o ingresos, ni en la búsqueda de la rentabilidad. Estos falsos objetivos eran parte de unos posibles resultados, mientras que los fines verdaderos radicaban en el alcance de la filosofía del museo. La labor del mercadeo residía en un importante ejercicio de orientación hacia los visitantes cuyo objetivo era lograr que éstos entendieran los fines del museo, al tiempo que se aprovechaba al máximo la experiencia del público en el contexto de la institución. Los museos necesitaban de los procesos del *marketing* al no contar con productos definidos, ni con perfiles fijos o constantes de sus clientes, ni con un sistema definido de comunicación entre producto y cliente. Estas organizaciones no se comunicaban correctamente con los visitantes, siendo imposible la obtención de beneficios o el logro de mejores resultados económicos. Había que entender que el público formaba parte de los objetivos de estas instituciones, pero para su atracción también entraban en juego las colecciones, el edificio, su localización, la plantilla y los mecanismos de organización, conceptos que daban lugar al fundamento de la problemática generada por el *marketing* (ibíd.: 368-369). Así, "el *marketing* como esfuerzo constante construye los cimientos del conocimiento y el aprecio del público. Con el paso del tiempo, el público llega a conocer los valores sobre los que se apoyan los museos, el patrimonio que conservan, la sabiduría que contienen y los servicios que prestan. A cambio de ello, con ese mayor entendimiento, el público utilizará y respaldará más plenamente a los museos" (*Museums for a New Century*, 1984: 100).

De ahí lo necesario del traspaso de las técnicas del *marketing* de productos a las organizaciones sin ánimo de lucro, lo cual en determinados casos podía no ser lo más adecuado. Durante las dos últimas décadas del siglo pasado los trabajos sobre *marketing* habían adaptado dicho enfoque, por lo que se hacía necesaria una revisión respecto al contexto de los museos de la época. El resurgimiento del *marketing* cultural a la sombra de dicho contexto suponía un paso adelante hacia el establecimiento de una orientación aplicable y apropiada para los museos y la mercadotecnia cultural (MacLean, 1998: 370).

La autora dividió el artículo en dos partes. En la primera hacía referencia a un análisis crítico sobre el *marketing* de la época, tal y como se planteaba en los estudios museísticos anglosajones realizados por Jonathan Bryan, Leslie W. Rodger, Hugh Bradford, Peter J. Ames, Peter Lewis, comentados con anterioridad, mientras que en la segunda analizaba el *marketing* en el contexto del museo, haciendo especial hincapié en los resultados logrados en una investigación iniciada en el nordeste de Inglaterra aplicándola a todo el Reino Unido. Los resultados fueron presentados a modo de

categorías de importancia dentro del proceso del *marketing*, es decir: las colecciones, el edificio, el personal y el público.

Ella hacía constar que desgraciadamente no existía un número significativo de publicaciones específicas que recogiesen estudios sobre *marketing* y museos. Dichos textos aparecían habitualmente recogidos en artículos de diversos autores publicados en revistas especializadas (ibíd.: 348). Lo malo de esto se encontraba en el hecho de que dichos artículos eran puramente anecdóticos y plasmaban experiencias puntuales ocurridas en un determinado museo o estudios sesgados a nivel territorial o cultural. Las publicaciones aparecidas hasta la última década del siglo pasado no venían enfocadas desde el contexto global de los museos, por lo que se hacía muy complicado averiguar el método adecuado de mercadotecnia que de ellas se desprendía.

En algunos casos se propusieron directrices sobre los procesos de *marketing* a aplicar, pero éstas fueron una burda imitación a las procedentes de la mercadotecnia de productos de carácter empresarial ignorando el contexto del museo. Dicha carencia dio lugar a una división entre los investigadores que degeneró en dos grupos de pensamiento contrapuestos. Por un lado estaban aquellos que glorificaban el uso de los procesos del *marketing* y por otro los que abogaban por su rechazo al entender que estos procesos generaban una estrecha relación con el mundo empresarial (ibíd.: 348).

De entre estos investigadores destacó Jonathan Bryan, que por encargo de la Association of Independent Museums publicó en 1988 *The Principles of Marketing. A Guide for Museums*, obra en la que estableció una serie de directrices que justificaban la aplicación del *marketing* como consecuencia de la competencia. El autor entendía que los primeros museos públicos, localizados en pleno siglo XIX, habían operado en un mercado dominado absolutamente por la oferta. Esto se debía a la ausencia, casi total, de alternativas que permitiesen al hombre medio de la Revolución Industrial encontrar una actividad de ocio adecuada y barata, tanto para él como para su núcleo familiar. Por este motivo, los productos ofrecidos por los museos se vendían por sí solos. Pero desde mediados del siglo pasado las circunstancias se habían vuelto radicalmente distintas, dado que los museos competían entre sí y con otras ofertas turísticas por una porción del tiempo, interés y respaldo público (Bryant, 1988: 1). El autor fue más allá e incluso se atrevió con una descripción del proceso de la mercadotecnia, en el cual reemplazó el concepto "lucro" por "objetivos principales del museo", esto condujo a la adopción, por parte del núcleo del museo, de los mecanismos del *marketing* de productos, pero con la salvedad de que el lucro económico convencional dejaba pasa al puro beneficio (ibíd.: 7).

La opción tomada por Bryant de extrapolar comportamientos o procesos del mundo economicista al de la cultura no era una novedad, dado que Leslie W. Rodger en 1987 ya había comentado en su obra *Marketing the Visual Arts. Challenge and Response* que el arte expuesto en las galerías cumplía una función muy similar a la del *marketing* en el contexto comercial. Esto dio pie a que el investigador, incluso, se atreviera a hablar de "precio" como parte del *marketing mix* y la relación que este tenía con las subvenciones públicas capaces de reducir o eliminar el precio de las entradas, el cual se pagaba de todas

formas por parte de público, aunque este hecho fuera de forma inconsciente e indirectamente (Rodger, 1987: 30)[8].

Estaba claro que los estudios sobre *marketing* en los museos se estaban basando en el aprendizaje de la práctica mercantilista. Así, éstos adoptaron los principios de la teoría del mercadeo con la intención de aplicarlos mediante el método de "prueba y error", estableciendo posteriormente ejemplos de usos correctos. De ese modo, los investigadores y museos iban aprendiendo unos de otros. Éste fue el caso de Hugh Bradford que en el artículo "A new framework for museums marketing" (1991) adoptó dicha metodología de trabajo e investigación, para la Universidad de Strathclyde, analizando las actividades de determinados museos, denominados de "éxito", en Escocia. Para ello examinó las diligencias relacionadas con el mercadeo dentro del contexto de otras actividades de gestión, vertiendo resultados y sacando a la luz los límites operativos y financieros según los términos del proceso de la mercadotecnia. Por otro lado, Bradford consiguió aislar tres puntos de importancia fundamental para el conservador del museo, a quien situaba en el puesto central de su esquema. Éste también contaba con la gestión de la entidad (colecciones, objetivos, personal y programas), la gerencia de las relaciones con los patrocinadores, y la gestión de la imagen del museo (Bradford, 1991: 93). Sin duda se trataba de una herramienta sumamente útil para los técnicos de museos, dado que realizaba una distinción que no aparecía en el resto de los estudios desarrollados sobre mercadotecnia museística puesto que distinguía entre las actividades externas de *marketing* dirigidas a posibles visitantes y las internas enfocadas hacia los patrocinadores. Lamentablemente el esquema de gestión del conservador elaborado por Bradford contaba con ciertas limitaciones, aunque para ciertos investigadores del ámbito anglosajón se ha convertido en uno de los modelos más útiles diseñados de cara al mercadeo de museos. El autor escocés abrió un debate sobre la importancia del *marketing* dejando a un lado el simple ámbito de las ventajas comerciales pero sin olvidar la metodología de prueba y error (McLean, 1998: 350-351). En su investigación Bradford observó que los denominados museos con éxito no consideraban el *marketing* como una actividad separada de la gerencia, sino como un elemento más de sus diligencias, por lo que era poco probable que las subvenciones concedidas a los museos para hacer *marketing* dieran como resultado progresos continuados (Bradford, 1991: 96).

Peter J. Ames publicó en 1988 un artículo bajo el título de "Conjugar la misión con el mercado. Un problema de la gestión moderna de los museos", al mismo tiempo que Peter Lewis definía específicamente el *marketing* museístico como "un proceso de gestión que confirmaba el objetivo de un museo o galería y es, por lo tanto, responsable de la identificación, previsión y satisfacción eficaces de las necesidades del usuario"

[8] Los planteamientos sobre este tipo de cuestiones generaron la noción de "valor" respecto al pago realizado durante la adquisición de una entrada. Así pues, los investigadores comenzaron a plantearse sí era el valor inherente al precio de la entrada o quizá solo a la experiencia que suponía la visita al museo. Éstos miraban hacia la escuela marxista, dentro del modelo de producción capitalista, por lo que se encontraban con que el valor se correspondía con la "plusvalía" en lo que respecta al dinero acumulado una vez superados los costes de producción. Por lo tanto, podía el valor en los museos hacerse equivalente a su valía financiera, e incluso, podía el valor separarse del reconocimiento y la respuesta del público ante la manera en que estaba organizado y gestionado un museo (McLean, 1998: 349).

(Lewis, 1991: 26). Así pues, tanto Peter J. Ames como Peter Lewis reconocieron que el objetivo de los museos estaba unido con el propósito del *marketing*. Por eso, el *marketing* servía para alcanzar dicho objetivo dentro del sistema de la mercadotecnia de productos. Esto vino muy bien, dado que la mayoría de las publicaciones existentes sobre *marketing* se centraban, por separado, en los servicios tangibles e intangibles ofreciendo estrategias de mercadeo enfocadas a la función comercial. Pero al reconocer que el producto era aquello que definía al visitante, podría ser la experiencia de visitar el museo un producto válido. Así pues, sí la experiencia no era tangible, cuál sería el valor de la experiencia (McLean, 1998: 352).

Parecía que algo fundamental quedaba en el tintero, ya que en los estudios de *marketing* de museos se había dado más importancia a los visitantes que a los patrocinadores. Esto podía ser visto como algo ilógico ya que en el ámbito anglosajón, durante la década de los ochenta del siglo pasado, una importante inyección de recursos procedía directamente de éstos. Pero en el fondo tenía cierto sentido, dado que los museos no solo dependían de la captación de fondos, sino también del reconocimiento y el respaldo moral, académico y profesional (ibíd.: 353).

Por otro lado McLean, en la segunda parte de su artículo, mencionaba que el análisis del *marketing* en el contexto del museo dio como resultado una teoría según la cual el *marketing* debería permanecer en un segundo plano hasta que quedase resuelta la evolución de la función de la mercadotecnia en el museo. Para ello, la autora decidió analizar los datos obtenidos de la práctica del mercadeo en una serie de museos británicos con un destacado modelo de calidad en la gerencia, al tiempo que realizaba una serie de encuestas entre los habitantes de las proximidades con el objetivo de determinar el perfil y conocer las opiniones de las personas que no visitaban estas instituciones. Los puntos más destacados surgidos del estudio de la práctica del *marketing* establecieron un marco contextual en el que destacaban las colecciones, el edificio, el personal, los mecanismos de organización y el público (ibíd.: 353-354).

1.- Las colecciones fueron reunidas por determinados individuos o razones de tipo personal. Lógicamente esto estaba hecho desde una óptica muy alejada de los criterios del público y nunca de cara al disfrute de los visitantes. Por dicho motivo, McLean planteaba cómo se podría medir su valor potencial y, si lo tenía, por qué no se traducía en resultados palpables o en un número mayor de visitantes para el museo. Las colecciones se encargaban de dar sentido a los museos, pero los teóricos del *marketing* eran incapaces de reconocer su importancia. Éstos solían afirmar que el producto del museo era la experiencia, pero no había nada malo en reconciliar experiencia y colecciones, ya que interpretación y presentación eran fundamentales para el público y por supuesto para el proceso de la mercadotecnia. Para la autora era indispensable distinguir entre la naturaleza de las diversas colecciones, en las cuales destacaban tema, ámbito, dimensiones, valor económico, peso cultural, etc.), y su forma de exhibición, dado que ello era el factor principal que inducía a visitar el museo, entendiendo que la relación entre el museo y su público dependía de la percepción de este último sobre la colección. Lógicamente, cuando

el número de visitantes era elevado no significaba el desarrollo de un buen proceso del *marketing*.

Al mismo tiempo, a la hora de evaluar el mérito del mercadeo se hacía preciso evitar basarse únicamente en los beneficios económicos obtenidos, especialmente cuando esta cuestión no formaba parte de los objetivos básicos de los museos. Así pues, la aceptación de las necesidades del público había llevado a los museos a la revisión de los métodos de presentación e interpretación de las colecciones. Así, los museos se estaban transformando al pasar de una organización basada en el criterio histórico o temático, a otra donde primaba la distribución de las categorías sociales, lo cual suponía un intento claro de insuflar vida a los objetos (ibid.: 355-357).

De modo idéntico, se podía dotar a las colecciones de una imagen positiva, a tono de la actitud del público. Por ejemplo, el Science Museum de Londres descubrió que la percepción negativa de la ciencia por gran parte de sus visitantes se traducía en una falta de interés a la hora de visitar este tipo de museos. Así que no le quedó más remedio que luchar contra la percepción negativa y crear una actitud más positiva respecto a sus colecciones.

El problema que se planteaba a los gestores, desde el punto de vista del público, no era tanto cómo mejorar la experiencia de los visitantes, sino establecer seriamente qué era esa experiencia. Los administradores de los museos debían tener claro que los visitantes acudían a éstos por razones variopintas: por curiosidad, con el objetivo de ampliar conocimientos, porque estaba lloviendo, para disfrutar de su cafetería, utilizar sus servicios, etc. Independientemente de cuál fuese ese motivo, deberían ser tratados de idéntica manera. Pero en contrapartida, los visitantes esperaban múltiples respuestas, dependiendo de sus características personales y de la entidad. Por tal motivo era muy complicado satisfacer todo tipo de expectativas. El *marketing* de museos proponía dirigirse a determinados sectores del público para conocer parte de sus necesidades y preferencias con el objetivo de darlas respuestas en el desarrollo de la exposición. Esta labor debería realizarse con suma cautela, ya que se forzaba la relación entre la colección y el público, por lo que el museo se podía convertir en la victima de mayores expectativas generadas por los visitantes, dando lugar a la decepción forjada por la realidad (ibíd.: 358).

2.- El edificio que contenía el museo era otro punto fundamental desde la óptica de la mercadotecnia, dado que las colecciones dotaban a estas entidades de su propia identidad, siendo percibida por el público y representada por la experiencia del visitante. Pero la experiencia no debía limitarse al objeto expuesto, dado que la estructura y las propias instalaciones del edificio contribuían, y mucho, a la imagen del museo. Esto, sin duda, originaba una singular impresión a los visitantes, así como la respuesta del público. Los edificios variaban según su estructura, diseño, servicios ofertados, material constructivo, antigüedad de la estructura, etc. afectaban directamente a las expectativas y demandas del público. Con anterioridad no se habían construido edificios que albergaran los museos teniendo en cuenta al público, sino con el objetivo de exhibir objetos en un

espacio adecuado. Casualmente, estos edificios poseían la apariencia de grandes mansiones, todas ellas idénticas, rememorando aquellas casas que albergaban las piezas con anterioridad[9].

Para la autora el aspecto de un edificio podía ofrecer ventajas desde el punto de vista de la estrategia del *marketing*. Lo que los nuevos gestores buscaban era un acceso fácil para el público al tiempo que se garantizase la conservación permanente de los contenidos. La mercadotecnia estaba obligada a reconocer la función que desempeñaba la conservación sin centrarse únicamente en los accesos o el aumento de la cifra de visitantes. Lo negativo de todo esto radicaba en que las técnicas del *marketing* solían generar cierta controversia sobre la mejora del acceso en contraposición a la conservación. Los museos podían incrementar el valor de los objetos haciendo su conservación más accesible con respecto al público.

En el momento de escribir este artículo, a los edificios que albergaban los museos se les solicitaba una mejora contante en sus instalaciones, así como una mayor capacidad de conservación, que dio como resultado una demanda de diseño cada vez más sofisticado, motivo por el cual los museos de nueva planta tenían más facilidad para adoptar dichas técnicas. La imagen del museo se había transformado, nada tenían que ver con los victorianos del siglo XIX. Pero para McLein, los cambios planteaban nuevas incógnitas. ¿Habría influido en el público la imagen que se tenía de los museos, cómo se valoraban en ese momento por parte de las audiencias, eran los nuevos edificios más accesibles que los de época victoriana o planteaban los mismos problemas además de tener un aspecto aséptico y uniforme? La cuestión no se quedaba ahí. La autora entendía que, incluso, el emplazamiento del edificio podía ser perjudicial o beneficioso para el propio museo. La conciencia del lugar que ocupaba un museo era a menudo un elemento fundamental de la imagen que proyectaba éste hacia el público, de tal manera que contribuía a la experiencia (ibíd.: 359-360).

Por todo esto, las soluciones que aportaba la arquitectura moderna reflejaban cada vez más las expectativas del público, de forma que éste sintiera nuevas experiencias basadas, además de en las colecciones y en los servicios, en las instalaciones. Los museos habían dejado de ser simples espacios en los cuales se conservaban y exponían objetos para transformarse en lugares que albergaban tiendas, cafeterías o restaurantes, tratando de mejorar la imagen y experiencia global de sus visitantes. Por desgracia la línea entre el trabajo bien hecho y el mercantilismo era muy delgada ya que un mal planteamiento podía llevar a que dichas instalaciones fueran concebidas con el único objetivo de generar ingresos, un fin muy alejado del servicio público. En los casos que así ocurría el enfoque otorgado por el *marketing* cultural era erróneo, dado que éste estaría dirigido hacia la consecución de mayores beneficios, dejando la experiencia del visitante en un segundo

[9] Los museos nacionales de Londres, generalmente, se encuentran contenidos en edificios muy grandes, con amplias salas y construidos durante el siglo XIX. Su aspecto proyecta al visitante cierta magnificencia palaciega, pero al mismo tiempo cierto tedio. Se puede tratar de una cuestión sintomática debido al temor de lo que pueda albergar debido a la ausencia total de dinamismo en el exterior (cfr. Sudjic, 2001: 14-37).

plano, puesto que la importancia se basaba en el volumen de gasto realizado por dichas audiencias (ibíd.: 360).

3.- Para la autora, el personal del museo contaba con una importancia fundamental, dado que los recursos de estos entes se basaban en la calidad de sus colecciones, el edificio y el capital humano. Éste, independientemente de su capacidad o cualificación y siempre desde un punto de vista global, era fundamental para el establecimiento de una relación positiva entre el público y el museo. A la cabeza de los miembros del personal, lógicamente tras omitir al director, se encontraba el conservador, figura a través de la cual giraba y funcionaba el museo. Así pues, la interpretación que hacían éstos sobre las colecciones, su reunión, protección, documentación, adquisición, conservación, etc., su relación en el ámbito del edificio, con los mecanismos de gerencia u organización y su actitud ante el público componían los factores claves que daban lugar a la esencia del museo y por lo tanto a la percepción que los visitantes tenían del mismo.

Afortunadamente y con el paso del tiempo, los museos estaban contando con profesionales cualificados, donde no solo existía el perfil de conservador: también había restauradores, educadores e, incluso, profesionales de la mercadotecnia. Los museos, incluso, contaban con departamentos (restauración, didáctico, comunicación, *marketing*), unidades de gestión que trabajaban en un mismo sentido pero con cierta autonomía. Todo esto influía positivamente en la actitud del personal respecto a las colecciones y, por supuesto, en el tipo de experiencia que el público podía recibir (ibíd.: 360).

Para la autora, la influencia de la función del *marketing* había hecho mella en el personal de los museos, extendiéndose hacia áreas como las de programación de exposiciones, gestión, funciones comerciales y comunicación. En lo que no estaba de acuerdo era en la separación del departamento de *marketing* de otras áreas, dado que entendía que esto no facilitaba las buenas relaciones de trabajo ente las diversas funciones del museo. De ahí provenían las actitudes hostiles que existían por buena parte del capital humano que trabajaba en los museos británicos. Así, los museos que contaban con dichos departamentos y personal específico no lograban mostrar una verdadera orientación respecto a la mercadotecnia por impedimento del resto de los empleados al verse inmersos en una especie de *boicot* psicológico constante. Se hacía preciso fomentar la cooperación por parte de todos los miembros del personal, superando el temor a la amenaza del *marketing* respecto al museo y sus funciones[10].

Pero McLean, al mismo tiempo, estimaba que no era necesario dejar hacer libremente y sin ningún tipo de control a los departamentos de *marketing*. John Everett, a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, estimaba que "el personal del museo, sus recursos humanos, son el activo más valioso para la aplicación efectiva de un

[10] Algunas estrategias utilizadas por los departamentos de *marketing* en los museos consistían en la creación de un sentimiento de confianza e importancia respecto a los otros departamentos. Áreas como la de comunicación, de un museo cualquiera, se encargan de difundir información en los medios de comunicación sobre objetos que están siendo restaurados o la labor realizada por el departamento de didáctica. Con ello se genera un excelente ambiente laboral de cooperación al tiempo que el área de comunicación cumple con su labor difusora de las actividades del museo.

plan de *marketing*" (Everett, 1988: 157). Esta aseveración era sumamente peligrosa, dado que el personal podía ofrecer al público una experiencia demasiado superficial, transformando al museo en una especie de parque temático. El *marketing* dependía de las colecciones que estaban disponibles, pero nunca podía ni debía recrear una fantasía (McLean, 1998: 362).

El capital humano, desde el punto de vista del *marketing*, se hacía sumamente indispensable, ya fuese en tiendas o incluso en el servicio de limpieza, dado que en las experiencias del visitante formaba parte el estado en el que se encontraba el museo, lógicamente muy por detrás de las maravillas que éste albergaba. Todos y cada uno de los miembros del personal, por absurdo que pareciese, debían saber por qué el público era tan importante para el museo y cómo ayudarle a la consecución de la experiencia que pretendían (ibíd.: 363).

4.- Los mecanismos de organización eran otro aspecto fundamental para McLean. El personal, el edificio y las colecciones estaban sujetos a presiones que influían directa o indirectamente en la cultura del museo. Estas fuerzas eran lo que la autora denominaba como mecanismos de organización del museo, es decir: la estructura administrativa y los órganos internos que afectaban a la institución. Destacaban la financiación, las políticas de actuación, los indicadores de éxito, etc., pero siempre huyendo del simple valor económico y enfocando el valor otorgado por las colecciones que se representaba cuantitativamente a través del número de visitantes y cualitativamente a través de la experiencia vivida por ellos (ibíd.: 363-364).

La autora decidió seguir haciendo hincapié en la experiencia y en evitar la mercantilización de los museos, insistiendo en que éstos eran autosuficientes e instituciones sin ánimo de lucro, incapaces, salvo en casos aislados, de obtener beneficios. Ella definió a los museos como supervivientes natos ya que tenían menos posibilidades de quebrar o cerrar, motivo por el cual debían ofrecer algo que fuera más atractivo que el resto de sus competidores y así atraer al mayor número de público posible. Llegó incluso a asegurar que aunque existiera cierta competitividad entre los grandes museos, el sentimiento de competencia no era excesivo (ibíd.: 364-365).

5.- Finalmente, la investigadora británica hizo referencia al público y la relación que los museos tenían con éste, la cual se había modificado en los últimos años. Este cambio se venía produciendo desde mediados de la década de los setenta del siglo pasado y se había hecho sumamente palpable en cuestiones tales como en la toma de decisiones que influían en la entidad. Los visitantes no tenían ni voz ni voto en los asuntos del museo, pero todo había ido cambiando hasta el punto de que durante la década de los noventa del siglo XX éstos se habían convertido en el factor principal de la organización. Esta situación había afectado especialmente a las colecciones, dado que estaban compuestas por decisión personal de uno o varios individuos. Cuando tuvo lugar la redacción del presente artículo la cuestión sobre la decisión de la elección de los objetos y su exhibición ya contaba con la participación del público. Éste, al igual que la mercadotecnia, se transformó en el eje central de los museos al entenderse que los objetos que componían

una exposición solo tenían sentido cuando eran contemplados por los visitantes, así que dicho proceso se vio obligado a establecer importantes relaciones de proximidad con las audiencias (ibíd.: 365).

Para la autora existían una serie de factores que permitían la llegada de un mayor número de visitantes a los museos. Éstos eran los accesos físicos sencillos y fáciles, la discriminación positiva y el *marketing* de objetivos. Sin duda, McLean dejaba claro que en los museos la preocupación por el mercado era paralela a la preocupación por el público, algo fundamental ya que las actividades de los museos siempre eran desarrolladas en beneficio público. En este ámbito surgía una cuestión importante: ¿qué era lo que el público esperaba de los museos? (ibíd.: 366).

Dentro del entramado de la mercadotecnia el público estaba formado por visitantes, amigos y otros personajes que generaban ingresos, pero el proceso desconocía la verdadera relación entre las audiencias y la organización. Ésta se estructuraba como una analogía que consistía en educar, entender y estimular. Dicha relación se encontraba a la luz de un nuevo concepto: la comunicación. Pero esto no suponía una cuestión tan sencilla. El propio Stephen E. Weil en su obra *Rethinking the Museum. And other Meditations* cuestionaba el concepto de comunicación dado que él entendía que "al igualar la experiencia del público que visita un museo con la recepción efectiva de un mensaje, se sobrestima la función de los propósitos del museo y devalúa la abundancia y la diversidad de las respuestas del público" (Weil, 1990: 63).

Así pues, McLean tenía claro que el condicionante fundamental para que un museo funcionase correctamente debía poseer una noción mucho más clara y concisa de la definición de público y resolver una serie de cuestiones claves. Éstas deberían responder a incógnitas como el objetivo al que servía la comunicación del museo, el punto hasta el cual se podía incorporar la experiencia a la comunicación, cómo determinar dicha experiencia, a quién dirigía un museo la comunicación y por qué, cómo se tomaba la decisión de que un museos estaba destinado a un determinado sector del público, quién tomaba dichas decisiones y si esto era debido a la naturaleza de las colecciones (McLean, 1998; 367).

Lógicamente el acceso también se definía como un factor clave, dado que reflejaba la actitud del museo respecto al público, determinando el perfil de los visitantes. La investigadora británica puso como ejemplo el Science Museum de Londres. Éste no realizaba actividad alguna publicitaria entre los colegios de sus proximidades porque solía estar lleno de grupos procedentes de dichos ámbitos. Así pues si quería elegir a un determinado público como objetivo, el museo debía conocer por qué se producían las visitas y las razones por las que podría atraer a nuevos públicos (ibíd.: 367).

En conclusión, McLean entendía la importancia de la participación del público en la toma de decisiones de los museos, aunque sabía que cuanto más grande fueran éstos más reducido seria el grado de injerencia y viceversa. Así pues, el *marketing* enfocado a los visitantes no podía persuadirlos del desarrollo de visitas a los museos y menos aún cuando dicho público se encontraba en el interior del edificio, por lo que solo podría hacer

de aliciente. Las estrategias de *marketing* debían inducir a la visita de los museos utilizando, únicamente, su contexto como medio de atracción. Dicha labor era muy complicada, dado que el *marketing* permanecía constantemente en el punto de mira de la controversia por su marcada orientación comercial en lo referente al volumen de las visitas y a los ingresos (ibíd.: 367).

2.1.1.3. Una mirada al ámbito anglosajón canadiense

El monopolio del *marketing* cultural museístico no recae en exclusividad sobre los Estados Unidos y Gran Bretaña. Resulta interesante la labor, un tanto olvidada, de profesionales de los museos canadienses que aun sin ser muchos tienen un peso fundamental en la historiografía publicada hasta el momento. Así pues, destacan las aportaciones realizadas por Barry Lord y Gail Dexter Lord, quienes en las dos últimas décadas del siglo pasado establecieron un interesante equipo de investigación y trabajo. Barry Lord ha ocupado importantes cargos como conservador de museos, crítico de arte, educador y director de varias galerías y organizaciones culturales en Canadá. En el campo de la planificación museística ha dirigido cientos de planes y programas funcionales, así como planes directores, análisis de colecciones y planificación, proyectos de diseño e instalaciones en los más importantes museos del mundo, siempre desde una metodología distinta y exitosa enfocada hacia la planificación del espacio sin olvidar los requisitos funcionales del museo. Como miembro del Consejo Internacional de los Museos ha sido nombrado editor de *Brief*, un boletín de noticias del Comité sobre Técnicas de Arquitectura y Museos del ICOM.

Por otro lado Gail Dexter Lord es una reconocida crítica de arte que ha enseñado gestión y planificación de museos alrededor del mundo. En un mismo sentido ha desempeñado su labor, a nivel empresarial, en la entidad Lord Cultural Resources. Dicha entidad se estructura como una importante consultoría internacional encargada de proporcionar amplias perspectiva sobre tendencias actuales en el ámbito museal, entre las cuales destacan los análisis de las necesidades del público y de los factores decisivos en la sostenibilidad de los museos respecto al papel que juegan en el contexto de la comunidad. A todo esto suma su membresía en la junta editorial de *Museum Practice* y del *International Journal of Museum Management and Curatorship.*

Lord y Lord establecieron el proceso del *marketing* como una prioridad en la gestión de las instituciones museísticas y así lo reflejaron en *Manual de gestión de museos* (1998), cuyo título original era *The Manual of Museum Management* (1997), una obra que aun tratándose de un ensayo prácticamente orientado hacia la gerencia global tocaba aspectos puramente mercadotécnicos. Así pues, subrayaron cuestiones tan significativas como la planificación estratégica, los principios de la óptima gestión museística y la colaboración entre disciplinas y profesionales. Ambos investigadores diseñaron un interesante organigrama a la hora de establecer una gestión efectiva de los museos, en el cual quedaron reflejadas funciones y responsabilidades dentro de la visión global de un museo ideal. Éste sería aquel en el cual la división administrativa estuviese formada por

una dirección y tres subdirecciones (colecciones, actividades y administración). Dentro de la subdirección de actividades se establecería un departamento de *marketing* al frente del cual se encontraría la figura del jefe de *marketing* y bajo su administración un jefe de relaciones públicas, ambos tutelados por su subdirector de actividades (Lord y Lord, 1998: 42-45).

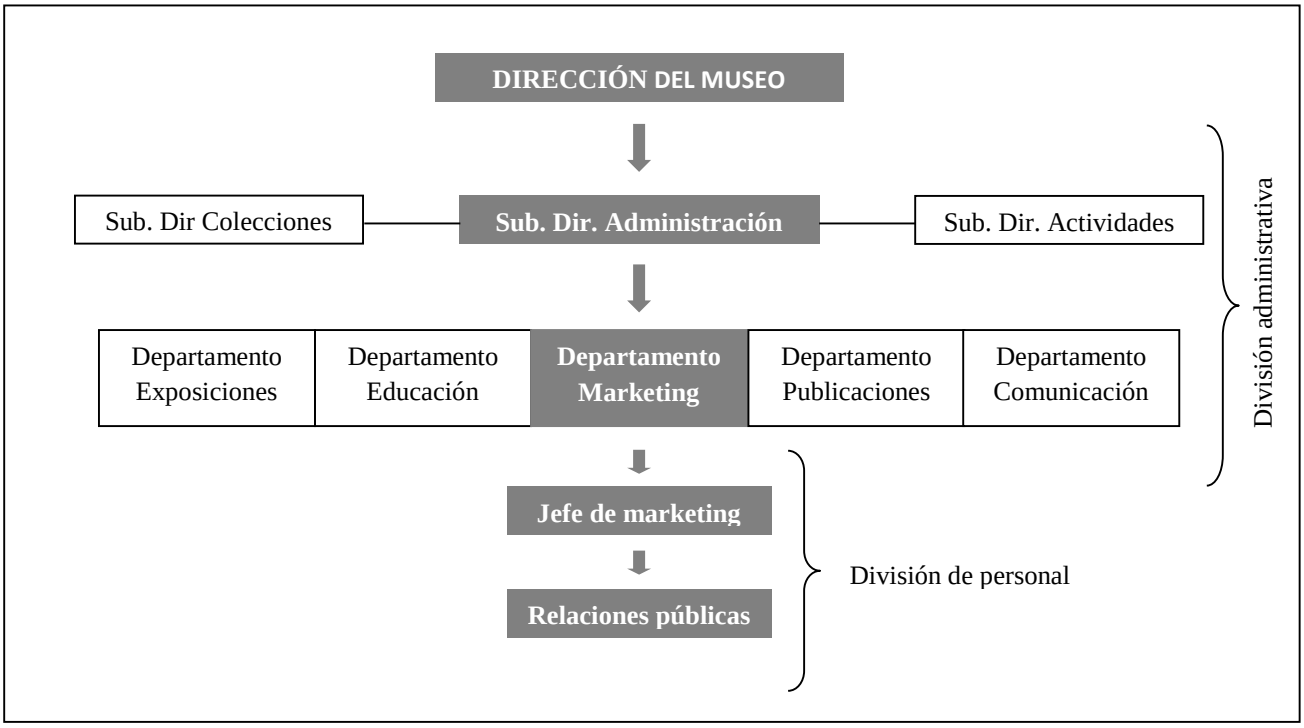


Figura 2.
División administrativa y de personal del departamento de *marketing* de un museo
Fuente: (Lord y Lord, 1998: 42-45).

En la publicación se especificaban pormenorizadamente los puestos de trabajo relacionados con el *marketing*. Así, en primer lugar, se hacía mención a la figura de un subdirector de actividades que respondía ante la dirección del museo y cuyas funciones, entre otras muchas, relacionadas con la mercadotecnia consistían en el cumplimiento de las previsiones de ingresos y de visitantes tal y como se recogía en el plan de *marketing*. Aquel debía poseer una titulación universitaria afín a la temática del museo, junto con estudios museísticos, experiencia en labores de gestión de equipamientos culturales, probada capacidad de gerencia, y conocimientos en necesidades y comportamientos públicos, colecciones museísticas, métodos de evaluación y orientación empresarial. Se trataba, en definitiva, de un administrador de recursos con conocimientos técnicos en la gestión de empresas (ibíd.: 216-217).

Inmediatamente después debía aparecer un jefe de *marketing* como figura responsable ante el subdirector de actividades. Sus funciones comprendían el diseño y ejecución del plan de *marketing*, las estrategias de publicidad, las estrategias con los medios de comunicación, la valoración de la perspectiva de la imagen de la institución, sus servicios y productos, la gestión del presupuesto destinado a la mercadotecnia, la consecución de los objetivos relacionados con el número de visitantes y los ingresos

derivados de éstos, así como el establecimiento de relaciones positivas. Para los autores, el jefe de *marketing* debería poseer una titulación superior en ciencias empresariales, *marketing*, comunicación o periodismo, así como experiencia equivalente y capacidad probada en el desarrollo de sus funciones en otros museos o centros culturales (ibíd.: 224-225).

Finalmente, también existía la figura de un relaciones públicas responsable ante el jefe de *marketing* cuyas funciones consistían en desarrollar una imagen positiva del museo, las relaciones con los medios de comunicación, la promoción de los servicios y productos de éste, las relaciones con la comunidad, el seguimiento de las tendencias e intereses públicos de manera que el museo pudiera dar respuesta a los cambios detectados en la sociedad. Para desarrollar dicha labor debería poseer una titulación en relaciones públicas, comunicación, periodismo o equivalente, así como una experiencia probada en relaciones públicas en el ámbito museal o en un equipamiento cultural. Lógicamente se hacía imprescindible el conocimiento de los medios de comunicación, su edición y correspondientes formatos, así como una sobrada capacidad para colaborar con el resto de la plantilla en la ejecución de programas efectivos de relaciones públicas y conocimientos apropiados de los usos de la fotografía (ibíd.: 225).

Para los historiadores canadienses, la metodología de la gerencia cultural era muy parecida a la empresarial, ya que en los museos se precisaba de la planificación, el desarrollo de estrategias, los estudios de público, la financiación, etc. Se trataba de herramientas pertenecientes a los procesos del *marketing*, que incluso podían unirse a políticas de comunicación. Esto se debía a la estrecha relación existente entre el *marketing* de museos y las audiencias. El objetivo de éstos debía consistir en la creación de un complejo sistema de afinidad con las audiencias, el cual originase una amplia base de nuevos visitantes al tiempo que se extremaban las relaciones con el público asiduo. Por este motivo, Lord y Lord respetaban la consideración que tenían algunos museos al entender el mercadeo como una herramienta más de la comunicación (ibíd.: 61-65).

Lógicamente, según ellos creían, la función de la comercialización siempre debía interesar al conjunto de la institución, desde conservadores a vigilantes, pasando por el personal encargado de la comunicación y, por supuesto, a aquellos relacionados con las finanzas (ibíd.: 129-130). Por todo esto, el *marketing* de los museos debía diferenciar entre los mercados reales y potenciales, al tiempo que atender a los siguientes aspectos:

- Identificación de los mercados presentes y futuros de la entidad, así como a la consiguiente comunicación efectiva de mensajes a los mismos.
- Exigencia, dentro de la estructura del museo, de una mejora continua de los productos y servicios ofrecidos al público.
- Implementación de medidas que favorecieran una mayor asistencia del público y un incremento de los ingresos por visitante (ibíd.: 131).

Ambos estimaban que como tarea fundamental de la mercadotecnia se encontraba que ésta conociera al tipo de visitante real del museo, diferenciándolo del potencial. Esto suponía distinguir entre los segmentos del mercado que representaban a dichas

audiencias, la frecuencia de su afluencia y las motivaciones de éstas. Los datos obtenidos debían ser analizados junto con la información demográfica de la zona y el número de público posible que el museo podía llegar a albergar. Los resultados vertidos por dicho análisis se pondrían en relación con los estudios de público realizados por otros museos y atracciones turísticas de la zona, logrando establecer aquellos segmentos poco representados por el tipo de visitante real del museo. Todo lo anterior daría lugar a la obtención del posicionamiento exacto del museo con respecto al resto de ofertas culturales o de ocio, sentando los cimientos de una mejora continuada de la audiencia al tiempo que se establecen las prioridades sobre determinados y específicos segmentos de público.

Superado lo anterior y con la intención de llevar a buen puerto al museo se hacía imprescindible el desarrollo de un buen proyecto de *marketing* apoyado en un sinfín de estrategias (anuncios, promociones, relaciones públicas) con el objetivo de acrecentar aquellos mercados poco representados e incluso mejorar los servicios destinados al visitante habitual. Llegados a este punto solo restaba la ejecución de un plan de *marketing* que para los autores consistía en el desarrollo, coordinación y control del proyecto de mercadeo según los niveles de calidad, presupuesto y calendarios establecidos en éste. Tras la ejecución del mismo solo quedaba acometer una evaluación de resultados e incluso ejecutar una especie de manual que debía contener los procesos de gestión para de esa forma orientar esfuerzos de cara a futuros planes de mercadotecnia (ibíd.: 130-131).

Para Barry Lord y Gail Lord Dexter el público era el eje central y fin último de los museos, por lo que en su teorización no podían faltar los estudios de mercado como herramienta capaz de obtener la información necesaria sobre los visitantes. Los datos que éstos vertían podían servir para mejorar las prestaciones del museo, al tiempo que se complacían las necesidades y expectativas de las audiencias, logrando resultados muy positivos que daban respuesta a los intereses del público en general. Con los estudios de público se podía demostrar a instituciones y patrocinadores en qué medida el museo servía a la sociedad, así como los sectores que componían sus usuarios habituales, por lo que los estudios de público se convertían en una herramienta de vital importancia para los museos.

Lord y Lord entendían que las entidades museales facultadas para abrirse camino en el futuro serían aquellas que realmente ofreciesen algo capaz de merecer la pena a la sociedad. En esta cuestión influía mucho la información proyectada mediante el boca a boca, como origen de la decisión de visita al museo, por lo que la satisfacción de los visitantes fuera posiblemente un motor generador del aumento de público.

No hay que olvidar que había ido aumentando la dependencia económica de actividades extraculturales realizadas por los visitantes de los museos, como el gasto realizado por éstos en la tienda, librería o cafetería. Destacaba, también, la búsqueda de la fidelización de los mismos en asociaciones de amigos, un fin que solo se podía lograr tras la plena satisfacción de las visitas.

En conclusión, para los autores el número de visitantes se convertía en una cuestión fundamental, cuyo incremento se podía logar mediante el desarrollo de un sinfín de métodos que permitían comprender las motivaciones y expectativas de las audiencias al tiempo que se analizaba la calidad percibida por éstas mediante el desarrollo de entrevistas, encuestas de calidad o la simple observación directa. Estos estudios de público debían contar con una duración aproximada de tres a cinco años (ibíd.: 131-132).

Otra herramienta de *marketing* a la que hacían referencia era a la selección de mercados, dado que existía una infinidad de audiencias que potencialmente el museo podía atraer sobre las que había que concentrar toda la energía una vez elegidas. Era preciso realizar una serie de consideraciones a la hora de seleccionar, así como priorizar determinadas cuestiones, como aquellas que hacían mención al tamaño del segmento de público y su potencial crecimiento. Se hacía fundamental poner en relación la importancia del mismo, por su valor y tamaño, con la misión del museo. Había que valorar por separado el potencial que poseían los segmentos del mercado a la hora de generar un incremento palpable en los ingresos por visista, así como la contribución de un segmento particular al desarrollo turístico y económico de la zona[11]. Finalmente, aunque no menos fundamental, había que conocer los costes asociados al esfuerzo que suponía atraer a cada segmento del mercado (ibíd.: 133).

La selección de mercados, los estudios de público, etc. formaban parte de lo que los autores definían como estrategias de *marketing*, propiamente dichas. Para ellos, éstas eran las distintas acciones que los museos emprendían para mejorar su comunicación con el público, así como los servicios que prestaba a la sociedad con el objetivo de incrementar las visitas y el gasto. La labor de las estrategias consistía en la mejora de la relación con las audiencias para que éstas adquirieran altos niveles de satisfacción valorando positivamente la visita y la posible repetición de la misma, llegando incluso a apoyar al museo mediante el desarrollo de la membresía institucional. Llegados a este punto apareció reflejada en la argumentación de los autores la figura del gestor como un profesional que debía desempeñar sus funciones de manera indefinida y especialmente vinculado al *marketing*, dado que este proceso precisaba de un seguimiento continuado en el cual el gestor tenía que trabajar perfectamente coordinado con los conservadores, los guías, etc.

Para lograr el éxito en el desarrollo de las estrategias de *marketing* se hacía preciso conocer a fondo el significado de mercadotecnia museística, encontrándose al día en la labor que desarrollaban el resto de museos, así como todo tipo de instituciones turístico-culturales, analizando sus éxitos y fracasos. Las estrategias de *marketing* debían ejecutarse de forma metódica, sin olvidar el desarrollo de procesos evaluativos tanto cualitativos como cuantitativos (ibíd.: 133-134).

Incluso hicieron mención a los posibles gastos asociados al proceso del *marketing*, dado que entendían como un terrible error la ausencia de presupuestos específicos

[11] Esto es lo que se conoce por turismo cultural. El turismo cultural de alto poder adquisitivo permite ampliar la duración de la estancia y va asociado a un aumento del gasto por persona (Serra, 2002:124).

destinados al mercadeo. Ellos creían que las partidas económicas destinadas al *marketing* debían alcanzar hasta un 25% del presupuesto global de un museo si éste esperaba obtener buenos resultados e incluso invertir un 10% del valor de las entradas. Lamentablemente, durante la década de los noventa del siglo pasado, en el ámbito anglosajón, la cuantía destinada al mercadeo no solía alcanzar el 5% del total de los gastos corrientes de los museos (ibíd.: 201).

Finalmente, en *Manual de gestión de museos*, aparecía un glosario en el que se recogía el significado de *marketing* como la manera de promocionar los servicios de un museo entre los visitantes reales y potenciales del mismo a base de estimular el aumento de las audiencias y la duración de las visitas. Esto implicaba una mejora palpable en el grado de satisfacción obtenido de los actos, actividades y programas ofrecidos, al tiempo que se incrementan los gastos de los visitantes. El objetivo del *marketing* iba más allá del simple hecho de promocionar, a base de propaganda, a la institución. En definitiva, el fin del mercadeo consistía en el desarrollo de la atención del visitante y de las actividades, sirviendo a los objetivos del museo y motivando nuevas visitas (Lord y Lord, 1998: 245). También se contemplaba la estrategia de *marketing* como un plan que presentaba la manera a través de la cual el museo podía mejorar su comunicación con las distintas audiencias y así prestar un mejor servicio, con el objetivo de incrementar las visitas y el gasto de éstas, al mismo tiempo que se estrechaban las relaciones con los visitantes, cosa que a su vez repercutía en un incremento de los apoyos externos, el número de asociados y donaciones (ibíd.: 242).

2.1.2. Nuevo milenio, idéntica tendencia

Las bases respecto a la utilización de los procesos del *marketing* en el ámbito museístico se establecieron en las tres últimas décadas del siglo XX. Transcurrido este periodo las aportaciones realizadas por los investigadores no parecían muy novedosas. Éstos apenas contribuían con nuevas ideas, dedicándose en la mayoría de los casos a parafrasear y argumentar con ejemplos los conceptos desarrollados por Kevin Moore, Barry y Gail Dexter Lord o Neil y Philip Kotler. La alternativa consistía en la continua repetición de la misma visión pero desde distintos ángulos.

2.1.2.1. La óptica del padre del *marketing* cultural

Neil y Philip Kotler publicaron en 1998 *Marketing Strategy and Marketing*, libro de cabecera del mercadeo museístico, cuya traducción en España fue *Estrategias y* marketing *de museos* (2001). Ésta se definía como una obra exhaustiva, musa de inspiración para otros investigadores, sobre la planificación estratégica y el *marketing* en el sector de los museos. En ella se recogían los avances desarrollados por Philip Kotler en obras como *Marketing Management. Analysis, Planningn and Control* (1967), *Dirección de mercadotecnia* (1974), *Dirección de marketing* (1995), *Strategic Marketing*

for Nonprofit Organizations (Kotler y Andreasen, 1991) y los artículos "Broadening the concept of marketing" (Kotler y Levi, 1969) y "Social marketing. An approach to planning social change" (Kotler y Zatman, 1971).

Los investigadores aportaban, en esta obra, una importante variedad de métodos y herramientas con el fin de generar un importante incremento de los ingresos, el público y los recursos en estas organizaciones, al tiempo que respetaban y fomentaban su misión, muy en la línea de los artículos de Peter J. Ames "Conjugar la misión con el mercado. Un problema para la gestión moderna de los museos" (Ames, 1998: 35-46), Peter Lewis "Museos y *marketing*" (Lewis, 1998: 323-346), así como las menciones específicas que hacían Barry y Gail Dexter Lord en *Manual de gestión de museos* (Lord y Lord, 1998: 133) que en vez de contemplar al *marketing* como un elemento contrapuesto a la misión, lo hacían como un ente capaz de relacionar positivamente a ésta con el público, la financiación y la gerencia para alcanzar el éxito del museo.

Estrategias y marketing de museos se contempla como una obra básica capaz de ofrecer a los investigadores herramientas de gestión capaces de alcanzar mayor calidad, amplios apoyos y la construcción de museos económicamente saneados, mientras abordan satisfactoriamente los cambios del entorno. Su enfoque enciclopédico afronta desde la planificación estratégica hasta la publicidad, las relaciones con los medios o las técnicas de *fundraising*.

Neil y Philip Kotler dividieron *Estrategias y marketing de museos* en tres partes. La primera llevaba por título "Los museos ante el reto del siglo XXI" (Kotler y Kotler, 2001: 29-86) y en ella se recogían cuestiones claves sobre la experiencia museística, la definición de museos, su tipología y el panorama general que afectaba al sector. Esta parte contenía una especie de introducción para situar al lector sobre la cuestión que más tarde iba a tratarse pormenorizadamente. Para ello, los autores se valieron del establecimiento de unos retos estratégicos donde trataban de diseñar la misión y la identidad, la creación de audiencias y la atracción de recursos financieros para la entidad. Los investigadores supieron centrarse en las condiciones cambiantes, hilo argumentador que derivaba hasta un complicado entorno financiero caracterizado por el incesante crecimiento de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos, un ámbito en el cual los museos elegían su misión, adquiriendo una imagen determinada, reconciliando investigación, educación y entretenimiento (ibíd.: 56-66).

A todo lo anterior había que sumar la inmensa competencia por la atracción de las audiencias debido al aumento desproporcionado de la oferta cultural y las actividades de ocio que trataban de captar el tiempo libre del público, el cual a su vez era más reducido que en el último tercio del siglo XX. Llegados a este punto Kotler y Kotler trataron cuestiones como la diversificación y definición de los múltiples grupos sociales, la atracción de las audiencias frente a la competencia, la fidelización de los visitantes y la creación de experiencias de calidad capaces de captar la atención de éstos mediante el análisis de su demanda, la prolongación de la duración de las visita o la reducción de los costes de la misma (ibíd.: 66-74).

Finalmente definían un tercer reto, la atracción de recursos financieros, a través del cual se debían sufragar las variadas y costosas actividades que soportaban los museos a finales del siglo pasado. Éstas respondían, primero, a la demanda creciente de servicios y programas de tipo museístico que conllevaba el aumento de personal y la adquisición de nuevas instalaciones, segundo, a la atención de nuevas audiencias, grupos más amplios y especialmente aquellos prácticamente desatendidos, tercero, a la incidencia en la función educativa con grandes inversiones en nuevas tecnologías digitales e interactivas con el fin de complementar la oferta del museo y mejorar el aprendizaje y, finalmente, el desempeño de un papel más relevante en la comunidad (ibíd.: 74).

Para dar respuesta a estas cuestiones no quedaba más remedio que ampliar la diversidad de la financiación de los museos que en la última década del siglo XX se enfrentaban al recorte de las subvenciones públicas, la competencia generada por el apoyo del sector privado a otras ofertas de ocio y culturales, el aumento de los costes operativos y la reducción o pérdida de las ventajas fiscales y otras subvenciones que hacían más interesante la inversión en el sector museal. Afortunadamente, también existía una serie de oportunidades financieras como el desarrollo turístico que repercutía positivamente en los museos, el patrocinio procedente del *marketing* de las empresas con el objetivo de potenciar su imagen positiva de marca, el desarrollo de activos como las colecciones, las exposiciones temporales, los productos electrónicos, etc. A esto había que sumar el desarrollo incipiente del uso de los procesos del *marketing* en los museos, las contribuciones voluntarias o el mecenazgo y la consolidación y fusiones entre instituciones significativas, mejorando exponencialmente la situación de los museos (ibíd.: 74-85).

La segunda parte de *Estrategias y marketing de museos* llevaba por título "Planificación estratégica de museos" (ibíd.: 89-182). En este apartado, los autores profundizaron en cuestiones más peliagudas de la gerencia y el *marketing*, como la adopción de la planificación estratégica por los museos, el entendimiento con la audiencia, la aplicación de la segmentación de mercados, la selección de públicos objetivo y el posicionamiento.

Neil y Philip Kotler definieron el proceso de planificación estratégica de mercado como el marco a través del cual el museo configuraba, planificaba, ejecutaba y controlaba la misión que había diseñado, al tiempo que desempeñaba la misma función respecto a los segmentos de público a los que pretendía llegar y los programas, productos y servicios que ofrecía la organización. Este proceso constaba de tres etapas fundamentales. La primera de ellas consistía en el establecimiento de un sistema de planificación capaz de analizar los factores del entorno, fuerzas y debilidades de la organización, así como la misión, objetivos y metas plasmadas en las estrategias. La segunda tenía que ver con la ejecución de un diseño organizativo que se adaptara a las estrategias elegidas. Y, finalmente, la creación de un procedimiento capaz de controlar el desarrollo y los resultados de la planificación mediante sistemas de información, planificación y control del mercado (ibíd.: 129).

A su vez, el sistema de planificación requería de cuatro pasos fundamentales. Éstos se componían por el análisis de los entornos en los que debía operar un plan de *marketing*, el análisis de los recursos internos, la formulación de la misión, objetivos y metas y, finalmente, el desarrollo de estrategias.

1º.- El "análisis del entorno" era una cuestión fundamental, dado que todas las organizaciones estaban influenciadas por éstos. La exploración de las condiciones que rodeaban a los entornos permitía conocer las oportunidades y amenazas que rodeaban al museo y así adoptar en consonancia las misiones, objetivos y metas. Para los autores, a su vez, los museos se veían envueltos en cinco entornos, denominados interno, de mercado, regulador, de competencia y macroentorno.

El entorno interno estaba formado por los grupos o individuos responsables de los programas y actividades de la organización, así como de llevar a cabo sus objetivos y estrategias. Éstos conformaban el público interno, es decir: el patronato, el director, el personal, los voluntarios, etc. Pero no había que dejar de lado a cierto público externo capaz de generar una fuerte influencia interna. Éste era el caso de patronos, coleccionistas, artistas o marchantes en los museos de arte, dado que los museos dependían en muchos casos de ellos para la constitución y el mantenimiento de las colecciones. Los coleccionistas y los marchantes podían jugar un doble papel debido a que en determinadas ocasiones formaban parte del cuerpo de patronos o incluso de las asociaciones de amigos.

El entorno de mercado hacía referencia a los grupos y organizaciones con las que trabajaba un museo para cumplir su misión, es decir, los visitantes, amigos, residentes locales, grupos de interés, medios de comunicación, etc. Los museos se veían obligados a tratar con numerosos públicos externos, incluso con competidores y organismos reguladores, que influían considerablemente en objetivos y estrategias. La labor del museo consistía en diferenciar entre las diferentes audiencias a las que servía, para así conocer sus necesidades y prioridades.

Por su parte, el entorno regulador estaba compuesto por grupos y organizaciones de mayor calado que supervisaban la conformidad del museo de acuerdo a las leyes y normativas. Se trataba de organismos como la administración local o estatal, los colegios profesionales, sindicatos, entidades educativas, etc. que imponían una serie de reglas de comportamiento a los museos. Lógicamente, éstos tenían un gran interés en procurar la satisfacción de estos entes, así como en el cumplimiento inequívoco de las normativas exigidas con el fin de mantener una estimable base de recursos y atraer a más visitantes.

El entorno de competencia estaba formado, como su nombre indicaba, por entidades que competían directamente con el museo para captar la atención y posterior fidelización, tanto de las audiencias como de la financiación. Esto se debía a que durante la última década del siglo pasado, la competencia, otro elemento del público externo, se había convertido en un factor fundamental en el mercado cultural. Como mencionaban Lord y Lord, esta cuestión era muy importante y en muchos casos se ignoraba por parte

de las instituciones al entender a la competencia como un atributo exclusivo del sector economicista privado[12].

Por otro lado aparecía el macroentorno, que estaba compuesto por las fuerzas y condiciones (cambios demográficos, ciclos económicos, nuevas tecnológicas, desarrollo de políticas, etc.) que conformaban, en principio, una serie de amenazas y oportunidades que se encontraban fuera del control del museo. Éstos debían tener en cuenta los efectos de dichas fuerzas en el momento de la elaboración de los planes. Las organizaciones culturales debían ser sensibles y estar muy atentas a las posibles alteraciones demográficas, modificación de leyes o cambios gubernamentales, lo cual implicaba el desarrollo de análisis tanto de oportunidades como de amenazas vinculadas a estos cambios (ibíd.: 91-103).

2º.- El "análisis de los recursos internos" conllevaba la valoración, por parte de los profesionales del *marketing* en los museos, de las amenazas y oportunidades externas con relación a los recursos internos de la institución. Para los autores, cualquier oportunidad de *marketing* no era tal a menos que el museo poseyera los recursos y capacidades necesarias para llevarlas a cabo. Estas organizaciones estaban obligadas a revisar y controlar sus capacidades y recursos en cada área de gestión e incluso deberían auditar sus fuerzas y debilidades relativas pormenorizadamente. El desarrollo de estrategias de control internas permitía ejecutar inventarios de los recursos existentes dentro de la organización. Así, el museo podía relacionar las fuerzas y debilidades con el entorno externo cambiante. Con los resultados obtenidos se podían determinar prioridades, capacitando al museo a la hora de afrontar sus debilidades y así modificar o eliminar los procesos erróneos, reorientando las fuerzas existentes para adoptar una nueva estrategia. Pero la cosa no quedaba ahí. El análisis de los recursos internos y el uso de la auditoria permitía transformar cualquier debilidad de la organización en una fuerza, potenciar ésta como una oportunidad de futuro y así corregir las debilidades existentes (ibíd.: 105-111).

3º.- La "formulación de la misión, objetivos y metas" implicaba el desarrollo de un análisis DAFO que era la ejecución de un estudio de las fuerzas y debilidades del museo en relación con sus oportunidades y amenazas. Gracias a la relación entre el entorno y los recursos se establecía una cimentación apropiada para iniciar una reflexión en toda organización sobre la misión, los objetivos y las metas de los museos. Lógicamente, todos los museos en sus comienzos solían tener claros la misión, los objetivos y las metas propuestas. La situación no era nada tranquila, dado que con el paso del tiempo, una vez alcanzados los objetivos marcados, el entorno solía cambiar por lo que se imponían nuevos retos haciéndose imprescindible una revisión de la misión y las

[12] Hasta la fecha, los museos suelen contemplarse entre sí como organizaciones hermanadas de tal forma que no piensan en los otros museos como potenciales enemigos o competencia directa. Esto suele ser un error, dado que habitualmente los museos recurren a las mismas fuentes de financiación y se alimentan de idénticas audiencias. Pero la competencia va más allá para estas organizaciones. La rivalidad se enmascara tras la identidad de organizaciones culturales sin ánimo de lucro, actividades de ocio, la televisión, Internet o el turismo.

metas para evitar que la organización marchase a la deriva. Así pues, los investigadores opinaban que era imprescindible tener en cuenta todos estos factores.

La misión debía dar respuesta al propósito de la organización, la singularidad en lo que se hacía y aquello que se pretendía conseguir, es decir, la imagen y el posicionamiento en el mercado, el desarrollo de servicios y productos de calidad y la cuota de mercado que se pretendía alcanzar. Pero había que saber diferenciar entre misión, visión y valores. La visión era aquello a lo que una organización quería llegar, el ideal al que un museo aspiraba, reflejando así las prioridades de ésta, mientras que los valores eran las creencias y normas básicas de la institución (ibíd.: 111-118).

Por otro lado estaban los objetivos, algo fundamental para cualquier museo. Éstos debían ser formulados tanto a medio y largo plazo como para cada periodo de planificación. Habitualmente los objetivos de los museos eran aumentar el número de visitantes, incrementar el porcentaje de amigos, ampliar las colecciones, diseñar programas capaces de atraer a diversas audiencias, extender el alcance educativo, mejorar las instalaciones y los servicios a los visitantes, aumentar los fondos financieros, eliminar el déficit operativo, etc. Lamentablemente los museos no podían perseguir de forma simultánea la consecución de todos los objetivos, primero, porque era algo presupuestariamente inaccesible y, segundo, porque unos serían incompatibles con otros.

El objetivo más importante dentro del ámbito de la gestión era el que hacía referencia a las consideraciones financieras y presupuestarias. Si éste estaba cubierto se pasaba página y se comenzaba a trabajar en los siguientes, pero siempre con el respaldo de la cuestión económica. Los objetivos de mayor peso específico museístico irrumpían de inmediato (ibíd.: 118-120).

Las metas eran los objetivos elegidos por las organizaciones pero reforzados de forma operativa. La ausencia de éstas confería a la labor de un museo la categoría de aceptable debido a la falta de criterios serios a la hora de planificar algo. Sin metas se hacía indiferente y poco arriesgado, desde el punto de vista de la responsabilidad corporativa, la elección entre recursos limitados y oportunidades de *marketing*, así como la evaluación de resultados. Así pues, el objetivo de aumentar el número de visitantes de una organización debería ser contemplado como una meta.

El establecimiento de metas permitía a los museos pensar detenidamente en el desarrollo pormenorizado de los planes, programas y controles de gestión que precisaba para su buen funcionamiento. Pero esto podía originar múltiples cuestiones a las cuales el museo debía dar respuesta antes de decidir si se adoptaba o no una meta concreta. Por ejemplo, al considerarse como meta el aumento del número de visitantes la institución debía plantearse si eso era algo factible, qué estrategia debía utilizar para alcanzar dicho fin o si contaba con los recursos económicos suficientes para embarcarse en esa travesía (ibíd.: 120-121).

4º.- La "formulación de una estrategia" era el último paso del sistema de planificación estratégica de mercado expuesto por Neil y Philip Kotler. Esto suponía un

importante esfuerzo por parte de los museos con el objetivo de diseñar una estrategia genérica capaz de alcanzar las metas propuestas. La formulación de la estrategia constaba de dos etapas básicas. En la primera de ellas la institución examinaba la cartera del museo, es decir, las ofertas, productos y servicios con los que contaba para, con posterioridad, determinar cuáles eran los que debía reforzar, mantener, corregir o eliminar. Esto era lo que los autores denominaban como estrategia de cartera de productos. El segundo paso consistía en el análisis de los nuevos productos y mercados hacía los cuales se podía expandir la institución para elaborar una estrategia de expansión de productos y mercados (ibíd.: 121).

Superados los cuatro primeros pasos de la elaboración del proceso de planificación estratégica de mercado solo restaba el establecimiento de la estrategia de *marketing*, es decir, la elaboración de los planes específicos a través del diseño organizativo y de sistemas. El diseño de la entidad consistía en la formulación de estrategias capaces de ayudar a los museos a alcanzar sus metas en un entorno cambiante. Lógicamente la organización debía estar capacitada para alcanzar dichos objetivos mediante el desarrollo de las tácticas previstas gracias a la estructura, el personal, las normas, los procedimientos operativos, etc. Así pues, el diseño de la firma y su estructura se convertían en algo fundamental, llegándose incluso a plantear la posibilidad de que la estructura siguiera a la estrategia pero lo más acertado sería hacer concordar a la estructura, el personal y la cultura de una entidad con los planes estratégicos.

Por otro lado, el diseño de sistemas se configuraba como la etapa final del proceso de planificación estratégica de mercado. Su misión consistía en el perfeccionamiento de todos aquellos sistemas que fueran capaces de permitir al museo desarrollar, ejecutar y supervisar el conjunto de actividades que suponía aplicar una estrategia. Sin la ayuda de éstos, la mejor planificación estratégica del mundo no significaba nada. Así pues, los investigadores Neil y Philip Kotler establecieron tres sistemas para controlar la implementación de todo nuevo plan estratégico bajo la denominación de información de *marketing*, planificación de *marketing* y control de *marketing*. El primero de ellos se valía de diversos tipos de investigación de *marketing* para obtener información que permitiese la adecuada gestión de los museos a través de la supervisión de los públicos, intermediarios y competidores así como de los factores, fuerzas y tendencias del macroentorno. Por otro lado, el sistema de planificación de *marketing* se conformaba como un conjunto de procedimientos para incorporar la investigación y la formación de *marketing* en las labores de planificación, desarrollado de tal manera que los gerentes de los museos pudieran responder adecuadamente a los nuevos factores generados por el entorno. Finalmente, el sistema de control de *marketing* se encargaba de evaluar, emprendiendo medidas correctoras si fuera necesario, el rendimiento y medir los resultados de los planes estratégicos frente a los objetivos propuestos. Si el control no se realizaba adecuadamente se podían producir cambios en las estrategias y en las metas del museo. Las auditorías del *marketing* se constituían como una de las herramientas básicas de control, identificando áreas susceptibles de mejora (ibíd.: 127-128).

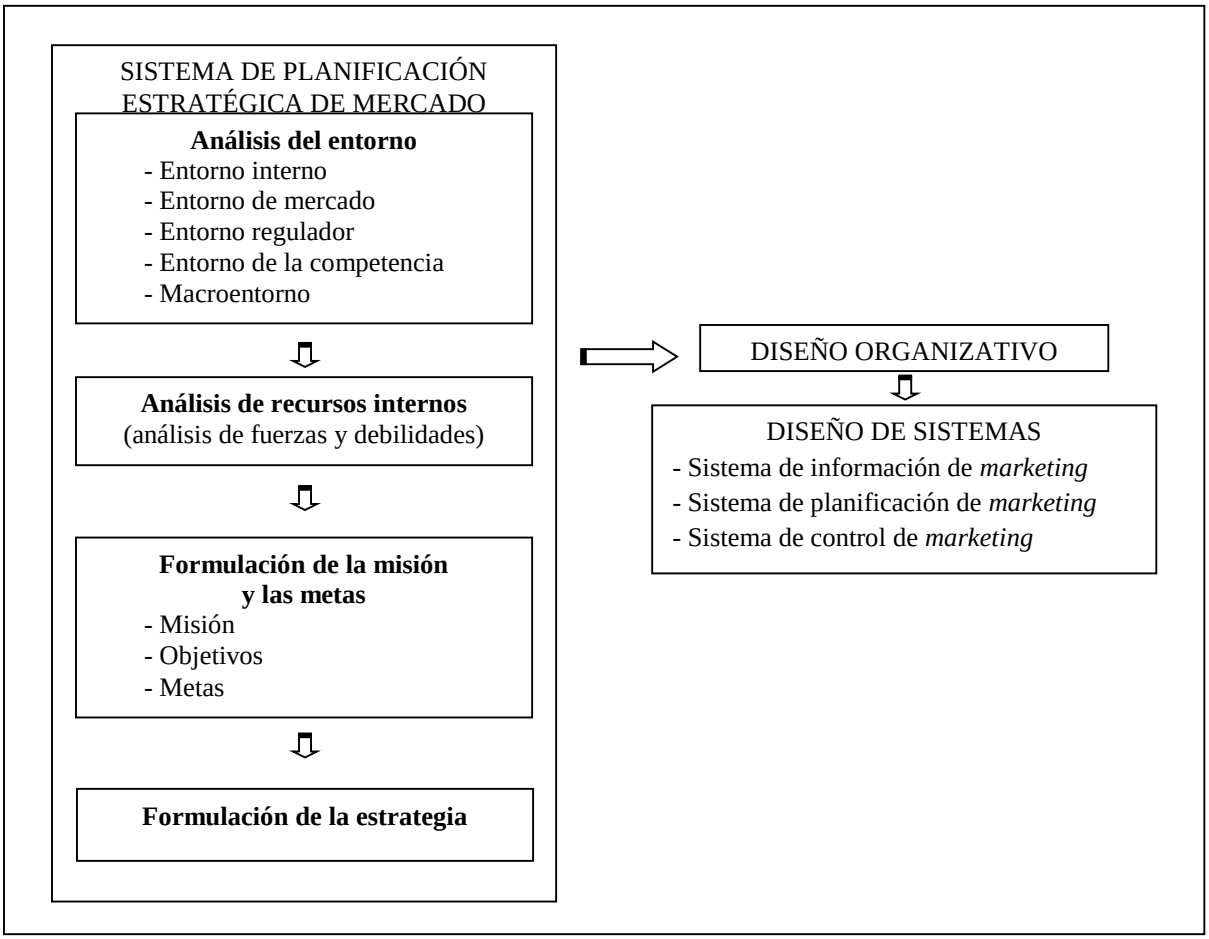


Figura.3
Proceso de planificación estratégica de mercado
Fuente: (Kotler y Kotler, 2001: 91)

En la segunda parte de *Estrategias y marketing de museos*, "Planificación estratégica de los museos", los investigadores americanos alabaron lo fundamental del entendimiento con la audiencia (ibíd.: 132-158). Las relaciones positivas con el público eran para ellos una cuestión muy importante, ya que éste solía visitar los museos en el transcurso de su tiempo libre, aun disponiendo de otras muchas alternativas culturales. Para comprender a los visitantes de un museo se hacía imprescindible que los gestores averiguaran por qué ciertos individuos jamás llegaban a pisarlo, por qué otros lo hacían ocasionalmente y por qué, los menos, lo hacían con asiduidad. Los administradores de estas organizaciones debían investigar el proceso a través del cual los visitantes de un museo, incluidos los potenciales, decidían cómo disponer de su tiempo libre. Estaba claro que la labor de los museos consistía en ofrecer actividades y experiencias únicas, motivo por el cual los responsables se veían obligados a aumentar la visibilidad y el atractivo de las ofertas de la institución con el fin de posicionarse adecuadamente y competir con otras actividades para captar audiencias mucho más amplias (ibíd.: 155).

Durante las últimas décadas del siglo pasado el eje central de los museos había virado desde las investigaciones y las colecciones hacia el valor del público. El cambio de milenio establecía a las audiencias en el centro de todas las actividades. Éstas eran

muy variadas, desde eruditos que preparaban su visita con detenimiento y antelación a simples personas que sencillamente pasaban por delante del museo. Solo quedaba claro que los visitantes fluctuaban a lo largo del año, difiriendo según la tipología de la organización. Así, el público medio que acudía a un museo solía ser un varón de mediana edad, que asistía solo y poseía un nivel educativo medio-alto.

Los visitantes de los museos se hicieron tan importantes que incluso se generaron métodos para su recuento. Contabilizaban tanto el número de visitas como el número de visitantes. Pero claro, era posible que un mismo visitante entrase y saliese varias veces de la institución el mismo día por lo que cada entrada se contaba como una nueva visita. Así lo lógico era que los datos se basaran en el número de visitantes. Pero las imprecisiones eran constantes, la American Association of Museums indicaba en 1994 que solo las dos terceras partes de los museos comunicaban las cifras de asistencia basadas en un recuento preciso; la mayoría se contentaba con estimaciones aproximadas. Estas prácticas inadecuadas planteaban problemas a la hora de comprender cómo era el público de un museo, pero para la correcta aplicación del *marketing*, el apoyo privado y el desarrollo de los patrocinios se precisaba la proporción de datos fiables de visitantes en los que apareciese recogido el volumen, la composición e incluso la duración de la visita. En conclusión, se hizo preciso el recuento del público total de un museo (ibíd.: 135-136).

Para Neil y Philip Kotler, el turismo se había convertido, sin lugar a dudas, en una fuente fundamental de visitantes para los museos, dado que aquéllos tendían a gastar más dinero que el público residente en las proximidades de la institución. Los museos estaban colaborando con las agencias de viajes, las industrias turísticas y hoteleras con el fin de desarrollar planes, promociones y programas para atraer turismo. Así pues, un estudio realizado en el Reino Unido a principios de los años noventa del siglo pasado estableció que un 44% de los visitantes que acudían a los museos y galerías de Londres eran turistas, al igual que un 26% de los que lo hacían a instituciones de todo el país (Runyard, 1993: 9). Existía un tipo de factores que estaban beneficiando el aumento del número de visitantes procedentes del mundo del turismo, como el crecimiento de la renta, incluso en los países de Asia y el Tercer Mundo. En segundo lugar el mayor volumen de tiempo libre del que disfrutaban ciertos sectores de la sociedad como consecuencia del auge económico y el envejecimiento de la población. Por otro lado estaba la mejora de los transportes, los avances de los sistemas de información y comunicación y finalmente la mayor libertad política y social (Kotler y Kotler, 2001: 139).

Los autores hablaban de los procesos que conllevaba escoger una visita al museo o las etapas en la toma de decisiones de un visitante, dado que las visitas a los museos no solían responder a una cuestión casual, accidental o imprevista. Acudir a un museo suponía elegir un conjunto concreto de expectativas y valores en detrimento de otros. Esto lo sabían los especialistas en *marketing*, por tal motivo hacían especial hincapié en transmitir las cualidades y valores únicos que la gente podía encontrar en los museos, pero no en otras actividades recreativas. Los expertos en *marketing* habían desarrollado varios modelos que intentaban explicar los procesos de decisión de los consumidores. En la medida en la que era deliberado pero no impulsivo, el proceso de decisión abarcaba las

siguientes cinco etapas: aparición de la necesidad, recopilación de la información, evaluación de la decisión, ejecución de la decisión, valoración y acción después de la decisión (Kotler y Andreasen, 1991: 139-141).

La aparición de la necesidad consistía en entender cómo los consumidores desarrollaban cierto interés inicial por un tipo de actividad recreativa, así como conocer qué necesidades y deseos subyacían en tal decisión. Pero la aparición de la necesidad a su vez estaba interrelacionada con tres cuestiones fundamentales. Éstas eran:

1.- ¿Qué factores desencadenaban inicialmente el interés por una actividad recreativa concreta? Éstos podían ser internos, externos, personales e impersonales. La labor del *marketing* consistía en sondear a los consumidores para averiguar cuáles eran los principales tipos desencadenantes que estimulaban el interés por una actividad concreta.

2.- ¿Qué necesidades y valores profundos entraban en juego cuando el consumidor consideraba diversas actividades recreativas? Los consumidores destinaban la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a satisfacer las necesidades primarias o elementales. Con posterioridad derivaban su esfuerzo a la consecución de otras más secundarias, aunque al mismo tiempo importantes, como la pertenencia, el status o la actualización propia.

3.- ¿Qué deseos específicos se activaban a través de estas necesidades? Las necesidades básicas transcendían los productos o servicios concretos, mientras que los deseos se plasmaban en productos u ofertas específicas. El individuo decidía cuál de ellos podía satisfacer mejor sus necesidades, adentrándose en una decisión de adquisición o compra, tal y como se definía en la terminología de la mercadotecnia de tipo comercial (Kotler y Kotler, 2001: 140-143).

La recopilación de la información constituía otro punto fundamental dentro del conocimiento del público, dado que si éstos se enfrentaban a la elección de una actividad previamente realizarían cierta compilación de datos sobre la misma. La elección, muy relacionada con la satisfacción de las necesidades, podía ser de baja o alta implicación.

Éstas se planteaban cuando el consumidor poseía una o varias de las siguientes condiciones:

- El comportamiento del consumidor reflejaba la imagen que se tenía de él mismo.
- Los costes personales y financieros de comportarse incorrectamente eran elevados.
- Los riesgos personales o sociales de la toma de una decisión errónea se creían elevados.
- Existían fuertes presiones de grupo para actuar de forma concreta y el consumidor estaba dispuesto a acceder (ibíd.: 143).

Los especialistas en comportamiento de los consumidores distinguían dos dimensiones en el proceso de recopilación de información: la necesidad y las fuentes de

la misma. El primer concepto se basaba en la capacidad que poseían los consumidores respecto a la toma de decisiones. Algunos las tomaban de forma casi instantánea, mientras que otros precisaban de un gran volumen de información y se pensaban mucho la decisión a tomar. Así se generaban dos niveles de necesidad de información. El nivel menos activo era el que respondía a la atención intensificada y el nivel más activo respondía a la búsqueda de información que implicaba un esfuerzo expreso para aglutinar datos de manera exhaustiva.

Por otro lado estaban las fuentes de información. Éstas también variaban por el papel que desempeñaba el individuo en el proceso de decisión, incluso dentro de los grupos, distinguiéndose cinco papeles o roles: desencadenante, influyente, decisorio, comprador y usuario.

El desencadenante estaba estrechamente relacionado con la persona que sugería en primer lugar la idea de emprender una actividad concreta. Influyente era el individuo cuya opinión o consejo influía sobre la decisión final. Decisoria era la persona que en última instancia determinaba cualquier parte o la totalidad de la decisión tomada, es decir: si se emprendía una actividad, qué actividad era elegida y cuándo y cómo se llevaba a cabo. El comprador era el individuo que adquiría o pagaba dicha actividad y el usuario se definía como cualquier persona que participaba, consumía o utilizaba ésta.

Los expertos en mercadotecnia entendían como algo fundamental el estudio de las fuentes de información de los consumidores. Su identificación, valoración e importancia percibida por parte de los clientes se convertía en una cuestión fundamental (ibíd.: 144-145).

La evaluación de la decisión también era una cuestión primordial a la hora de comprender a los públicos y una fuente de información indispensable para los responsables del *marketing* museal. Ésta se basaba en el "conjunto total" de las actividades existentes en contraposición al "conjunto consciente" que eran las actividades conocidas por el individuo. A su vez, todo ello estaba interrelacionado con el "conjunto considerado" que eran aquellas actividades a considerar, siempre un número limitado, desembocando en el conjunto de elección, es decir, aquella o aquellas actividades elegidas por el individuo. Cuando se examinaban las múltiples elecciones de los consumidores se apreciaba la competición existente entre cualquier actividad y el gran número de las que existían o estaban puestas a disposición de los individuos. Así pues, para los Kotler, la tarea del *marketing* en un museo consistía en lograr que su oferta formase parte del denominado "conjunto consciente" del consumidor y así confiar en que dicha opción persistiese en los conjuntos considerados y de elección (ibíd.: 145). Los consumidores definían ciertos atributos en su búsqueda, determinando con posterioridad qué actividad cumplía en mayor medida con ellos.

Desgraciadamente no existía un modelo de evaluación estandarizado aplicable a todos los consumidores, ni siquiera para uno mismo en todas las decisiones que tomaba. Habitualmente se utilizaba el modelo expectativa-valor, en el cual el consumidor asignaba

consideraciones de importancia a los atributos y posteriormente elegía la actividad que alcanzaba el mayor grado de expectativa (ibíd.: 146).

Finalmente, los investigadores americanos se detuvieron en el análisis de los factores que influían en el comportamiento del público durante la visita a un museo, dado que las personas poseían conocimientos muy dispares acerca de estas instituciones, variando así el interés por sus ofertas, la aptitud hacia ellos y la predisposición a visitarlos. Así pues, detectaban toda una gama de factores culturales, de clase social, socialización y personalidad que influían directamente en el nivel de conocimiento disposición e interés por los museos. Llegados a este punto, Kotler y Kotler estimaban que los profesionales de la mercadotecnia se enfrentaban a un reto fundamental que consistía en comprender cómo los antecedentes, actitudes y percepciones previas de los individuos influían en su comportamiento a la hora de desarrollar una visita al museo (ibíd.: 149-155).

Dentro de la segunda parte de la obra, que hacía referencia a la planificación estratégica de los museos, se plasmaban la importancia que poseía la aplicación de la segmentación de mercados, la selección de públicos objetivos y el posicionamiento dentro del mundo de los museos. No era para menos, dado que la orientación al consumidor, ya fuese cliente, visitante o usuario, y el servicio constituían el núcleo central del *marketing*. Esto se debía a que uno de los elementos fundamentales en la aplicación de la mercadotecnia era la aplicación de los principios de segmentación del mercado, la selección del público objetivo y el posicionamiento. Para construir una audiencia atractiva, los museos debían identificar previamente toda la gama de individuos y grupos que estarían interesados en sus ofertas, así como otros segmentos que podrían poseer cierto interés potencial si se contactara con ellos de forma eficaz.

Llegados a este punto, los museos debían determinar en qué segmentos tenían que centrar sus esfuerzos, tanto para atraer nuevas audiencias como para mantener las que poseían. Esto era una cuestión fundamental, puesto que los museos no podían pretender llegar a todo el mundo, generando así un gasto innecesario e improductivo. Lógicamente su oferta debería ser amplia, priorizando individuos y grupos como públicos objetivos. Tras definir a éstos, los museos podían diseñar una imagen y un conjunto de ofertas atractivas para dicho público objetivo, creando cierta ventaja sobre los competidores más directos (ibíd.: 175).

Neil y Philip Kotler eran plenamente conscientes de lo necesario de un establecimiento lógico de la segmentación del mercado. El trato idéntico proporcionado a todos los consumidores podía desembocar en el desarrollo de economías de escala, pero esto conllevaría a la ignorancia de la diversidad de las características concretas de la mayoría de los mercados. Lógicamente era muy complicado tratar a cada consumidor de forma individualizada por lo que la solución recaía en el establecimiento de un punto intermedio entre ambos extremos, dando origen a la segmentación. Así pues y basándose en lo anteriormente expuesto, los investigadores americanos entendían que los museos podían abordar el mercado desde cuatro ópticas bien diferenciadas, las cuales eran:

1.- El *marketing* de masas, que asumía a todo el mundo como cliente potencial en relación con las ofertas y servicios. Este proceso prestaba escasa atención a la diferencia en los comportamientos o preferencias de los consumidores. Lamentablemente, a través del desarrollo del *marketing* de masas, se ejecutaban promociones y comunicaciones indiscriminadas e inconscientes con el consiguiente gasto. A esto venía asociado el nulo empeño por parte de las organizaciones en el desarrollo de estrategias con el objetivo de atraer grupos específicos que tuviesen un interés manifiesto aportando ventajas tangibles a la institución.

2.- El desarrollo del *marketing* de segmentación, a través del cual se asumía que el mercado constaba de grupos diferenciables con diversos comportamientos y preferencias. La labor de los museos consistía en localizar a los grupos que deseaba atraer y así, con posterioridad, desarrollar diferentes programas para los fragmentos objetivos (familias, escolares, grupos étnicos, etc.) cubriendo de esta manera varios segmentos de mercado.

3.- El *marketing* de nicho se centraba en servir de forma exclusiva a uno o unos pocos grupos, huyendo del control sobre un excesivo número de segmentos. Los museos que optaban por el desarrollo de este proceso orientaban sus colecciones y programas hacia la satisfacción de necesidades procedentes de dicho nicho. Ejemplos particulares eran los museos de golf, fútbol, libros raros, etc.

4.- El más difícil todavía se proyectaba sobre el *marketing* de "segmentos de uno" desarrollado por aquellas instituciones que deseaban conocer profundamente a cada uno de sus visitantes para así poder concretar una mejor y más personalizada atención. Para ello se compilaban bases de datos extensas que incluían el nombre, dirección, aspectos demográficos, estilo de vida, donaciones, visitas anteriores, etc. Este proceso conducía irremisiblemente al *marketing* personalizado.

En conclusión, el *marketing* de segmentación, de nicho y de segmentos de uno proporcionaba claras ventajas a los museos. Gracias a su desarrollo, los técnicos en mercadotecnia afianzaban sus ofertas dando respuesta a los deseos de los consumidores objetivo, huyendo de la atracción global de visitantes desde un enfoque indiscriminado y creando, así, programas de mercadeo independientes dirigidos a mercados y públicos específicos (ibíd.: 160-161).

Los autores dejaron muy claro la inexistencia de una forma correcta para segmentar los mercados aunque dicha división podía hacerse de diferente manera, introduciendo múltiples variables. Así destacaba la segmentación geográfica que dividía el mercado en visitantes locales, público localizado a corta o larga distancia dentro de un país o extranjeros. También proponían la segmentación demográfica que distinguía entre diversos grupos según variables como la edad, el sexo, los ingresos, el nivel educativo, la religión, la raza, etc. La segmentación psicográfica se basaba en la división de perfiles según la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Existía una segmentación de comportamiento que estructuraba a los consumidores en grupos según su conocimiento, actitud o uso en referencia a un determinado conjunto de productos y

servicios. Esto se debía a la proliferación de profesionales del *marketing* que consideraban a las variables de comportamiento como el mejor punto de partida para la construcción de segmentos significativos de mercado. Por otro lado se encontraba la segmentación geodemográfica en la cual se combinaban muchas de las variables anteriores para producir descripciones ricas de grupos específicos y de las áreas demográficas en las que se encontraban. Finalmente aparecía la segmentación organizativa, la cual se basaba en una división de las propias organizaciones de igual modo que se realizaba con el público. Esto solía ser de interés para la consecución de apoyos, financiación y mecenazgo.

El objetivo de la segmentación precisaba de un proceso pormenorizado en el cual siempre se debían cumplir una serie de características principales, como la mensurabilidad, la representatividad y la accesibilidad. El primero de los casos respondía a la necesidad de establecer el cálculo exacto del segmento propuesto por un museo. La representatividad consistía en la búsqueda por parte de la organización de un segmento cuyo tamaño fuera lo suficientemente grande como para justificar el esfuerzo que conllevaba atraerlo. Finalmente, la accesibilidad, que respondía a la capacidad del museo a la hora de comunicarse eficientemente con los individuos de un segmento determinado (ibíd.: 161-170).

Lógicamente, ambos autores no olvidaban la aplicación, debido a su importancia fundamental, de la selección del público objetivo. La finalidad de este proceso consistía en la atracción y desarrollo de grupos adicionales que no visitaban la organización o que participaban en menor medida a lo deseado en el desarrollo de las actividades. La decisión que designaba qué grupos seleccionar y cuántos era la cuestión fundamental de la selección del público objetivo, sin olvidar que ésta dependía directamente de factores específicos relacionados con los museos, como podían ser las colecciones, la temática, la localización, etc.

Para justificar la necesidad del desarrollo adecuado de la selección de los públicos objetivos, los investigadores americanos trataron de extrapolar la labor desarrollada por otras organizaciones culturales que ya habían captado la fidelidad de ciertos segmentos. Así pues, los museos debían centrarse en una serie de segmentos del mercado sobre los que existían muchas posibilidades de atracción (ibíd.: 170-171).

Cuando los museos habían identificado a los segmentos adecuados y desarrollado la selección de públicos objetivo debían abordar el posicionamiento de la organización y de sus ofertas. El posicionamiento era "el acto de diseñar una imagen de organización, unos valores y unas ofertas, de modo que los consumidores comprendan, valoren y se sientan atraídos por lo que propone la organización en relación a sus competidores" (ibíd.: 171).

El posicionamiento de los museos seguía principios muy similares al posicionamiento de los productos comerciales, muy en relación con sus segmentos de mercado; fuerzas, debilidades, y competencia. Dado que el sector cultural era absolutamente competitivo, los museos debían esforzarse en desarrollar una identidad propia que los distinguiese del resto de sus adversarios. Esto tenía muchísimo sentido,

dado que el punto de partida de cualquier estrategia de posicionamiento consistía en conocer cómo era percibida la organización en relación a otras instituciones competidoras, lo cual suponía medir la imagen de la organización.

Lógicamente, los museos precisaban del desarrollo de estrategias para establecer correctamente su posicionamiento, las cuales solían ser tres. La primera de ellas respondía al posicionamiento por atributos, es decir, un museo se describía a sí mismo en función de alguna característica o atributo. Posteriormente se encontraba el posicionamiento por servicios, en el cual la organización se describía en virtud del servicio que ofrecía a sus audiencias. Y finalmente, estaba el posicionamiento por usuarios, que respondía en función a los usuarios hacia los cuales la organización solía estar enfocada (ibíd.: 176).

Finalmente, en la tercera parte de la obra, la más extensa, se hacía referencia directa a las estrategias y al uso de herramientas para el desarrollo de los museos, como era el caso del proceso de la investigación de mercado y de las técnicas de recopilación de la información. Estas cuestiones respondían a una lógica, ya que la investigación de *marketing* consistía, para los autores, en el diseño, la recopilación, el análisis y la notificación sistemática de datos y conclusiones que permitían el conocimiento de los consumidores de una entidad, los factores del entorno que influían en ésta, así como en las formas utilizadas para mejorar la satisfacción del consumidor y el rendimiento de la institución.

Quedaba patente que los museos estaban usando, cada vez más, diferentes tipos de investigación de mercado, las cuales podían ser en forma de estudios de público o a través de la simple evaluación de las exposiciones. Esto era una cuestión muy lógica, dado que la investigación de *marketing* difería en gran medida de las simples observaciones al tratarse de un método sistemático, exhaustivo y rigurosamente evaluado. Este proceso podía adoptar la forma de *focus grups*, encuestas realizadas a los visitantes de los museos, por teléfono, correo electrónico, etc. Así pues, el proceso de investigación obligaba a los profesionales de los museos a examinar cuidadosamente el tamaño de la muestra, los instrumentos de encuesta y los posibles sesgos. Era fundamental evitar ignorar que los responsables de estas entidades debían definir las cuestiones que la investigación pretendía abordar, así como los objetivos de la misma, debido a su elevado coste[13]. Finalmente, para Neil y Philip Kotler se hacía fundamental que la labor desarrollada en este ámbito fuese realizada por profesionales del sector con amplios conocimientos en mercadotecnia, de tal manera que se garantizasen los resultados así como la adaptación de éstos a las necesidades del museo (ibíd.: 211).

La investigación de mercado o *marketing* era un proceso fundamental y de vital importancia para las entidades gracias a sus múltiples aplicaciones museísticas. Su labor

[13] Existía una más que palpable resistencia al desarrollo de la investigación del *marketing*. Además de deberse a su elevado coste, respondía al desconocimiento de los aspectos técnicos por parte del personal de los museos, el cual a su vez temía que la aplicación de la investigación de marketing comprometiera la misión y la integridad de la organización (Kotler y Kotler, 2001: 186-187).

consistía en ayudar a los responsables del museo a tomar mejores decisiones basándose en una serie de estudios que aportaban descripción, explicación y predicción.

Así pues, la descripción consistía en la revelación del entorno de *marketing*, indicando si se requerían cambios en la estrategia, describiendo los segmentos de consumidores e informando sobre la popularidad de las actividades de la organización. Por su parte la descripción permitía conocer las fuerzas que se escondían tras las conclusiones descriptivas, es decir, descubrir qué parece estar asociado con qué, la causalidad de esto y el porqué. Finalmente la predicción era el resultado de la suma de las descripciones y las explicaciones, siempre y cuando fueran lo más exactas posibles (ibíd.: 188-189).

Repentinamente las dudas saltaron a la palestra: ¿era lo mismo la investigación de mercado que la investigación museística? Pues parecía que sí. De todos los procesos utilizados en la investigación de *marketing* se desprendía que ésta era idéntica a la investigación museística, aunque difería en algunos aspectos. Por ejemplo la investigación de *marketing* debía ser sistemática, estratégica y de base amplia, mientras que la investigación museística constaba de estudios *ad hoc* poco sistemáticos y de escasa consistencia. Por otro lado, la investigación de *marketing* solía ser regular y continua durante un periodo determinado de tiempo, mientras que la investigación museística se limitaba a periodos muy cortos debido a que su estudio se basaba en casos individuales. Desde el punto de vista del *marketing* se procuraba anticipar cuestiones, acontecimientos, cambios y factores, implicando previsiones y análisis de tendencias, mientras que la óptica museística se basaba en "datos de resultados", hechos que ya existían. Finalmente, era más probable que la investigación de *marketing* fuera sumamente global en los museos en cuanto al abanico de factores que examinaba (ibíd.: 189).

Así pues, la investigación de *marketing* desembocaba en la investigación museística, la cual a su vez podía clasificarse según diversos tipos, como la investigación para la evaluación de exposiciones, que a su vez contaban con diversas evaluaciones (frontal, formativa y sumativa) que requerían de la participación del público. Otra tipología característica venía definida por los estudios de público o investigación de audiencias, que abarcaban un amplio abanico de herramientas y objetivos entre los que destacaban: los estudios demográficos y psicográficos de los visitantes, el análisis de los *focus groups* de visitantes ocasionales o habituales, etc. Destacaba la investigación de desarrollo, a través de la cual se analizaban los patrones cambiantes, los niveles de satisfacción del público y las preferencias de éste con el fin de modificar o ampliar las ofertas del museo. Finalmente nos presentaban la investigación organizativa que se basaba en las distintas formas de autoevaluación que desarrollaban los museos, externa o no, analizando la gestión, operaciones, colecciones, programas, etc. (ibíd.: 190-195).

Todos estos datos procedían de diversas fuentes y de una ingente diversidad de métodos para su recopilación. Los datos se encuadraban en dos categorías: secundarios y primarios. Los secundarios procedían de una información preexistente recopilada por otro motivo, mientras que los datos primarios constituían una información original recopilada

con un propósito específico. Esta compilación se realizaba mediante diversas metodologías de investigación. Así, aparecía la investigación exploratoria que se basaba en la observación y en el desarrollo de entrevistas individuales en profundidad. Por otro lado estaba la investigación descriptiva cuyo origen recaía en el desarrollo de encuestas o en la aplicación de técnicas de investigación conjunta. Finalmente aparecía la investigación experimental, la cual era la más válida desde el punto de vista empírico. Ésta se basaba en la selección de grupos parecidos de individuos para someterlos a diversos tratamientos en los cuales se controlaban las variables externas para con posterioridad comprobar si las diferencias en las respuestas observadas eran estadísticamente significativas. El objetivo de la investigación experimental consistía en obtener relaciones de causa-efecto, eliminado explicaciones falsas de las conclusiones observadas (ibíd.: 195-201).

El desarrollo de ofertas atractivas por parte de los museos, es decir, exposiciones, programas, experiencias y servicios, componía otro punto fundamental dentro de las estrategias y el uso de herramientas para su desarrollo. Según Neil y Philip Kotler quedaba patente que las ofertas de los museos implicaban normalmente una combinación perfecta de cinco elementos: instalaciones físicas, colecciones y exposiciones, materiales interpretativos (ya fueran rótulos, textos, folletos o catálogos), programas complementarios (entre los que se encontraban las conferencias, representaciones, actos sociales, etc.) y finalmente los servicios (biblioteca, restaurante, cafetería, tienda, etc.).

Incluso se planteaba que los museos deberían facilitar la visita a través del desarrollo de actividades que proporcionasen cierta orientación, áreas de relajación y descanso en espacios cómodos, una buena gestión del tiempo de visita del público, evitando las aglomeraciones e intentando que el visitante no se aburriese. Para estos investigadores, las ofertas museísticas también podían contemplarse desde otra perspectiva, ya que los museos presentaban colecciones de objetos singulares que se mantenían no solo para el disfrute actual sino para el de generaciones futuras, ofreciendo información y educación, deparando experiencias diversas y distintas que, sin duda, iban más allá de la simple recopilación informativa, pudiendo desempeñar un papel fundamental en la comunidad y entre las ofertas de servicios comunitarios. Por este motivo los museos se veían obligados a controlar y supervisar continuamente sus ofertas con el objetivo de corregirlas y mejorarlas, ampliándolas si fuera necesario para captar y atraer el interés de nuevos públicos. Gracias a esto se podía actualizar o incluso sustituir antiguas exposiciones y programas evitando su desfase en el tiempo y que el museo perdiese atractivo, no solo para los nuevos visitantes, sino también para aquellos considerados como habituales, dado que con su visita lo que esperaban era la sorpresa y la emoción mientras huían del tedio habitual de sus vidas (ibíd.: 212-228).

En estrecha relación con el desarrollo de ofertas atractivas se encontraba la correcta distribución de éstas y, por supuesto, de los servicios. Los museos del ámbito anglosajón a finales del siglo pasado, y debido a la inmensa competencia, se encontraban cada vez más ansiosos por exhibir sus productos. Las exposiciones, colecciones, conferencias, cursos, actos sociales, arquitectura, etc. componían un interminable número

de ofertas a las que había que dar salida ante el público. Pero dichas audiencias podían disfrutar de todo ello sin visitar físicamente las instalaciones, ya fuera por pereza o por encontrase lejos de los museos. El público podía deleitarse con las ofertas propuestas por una institución de diversas formas y sin necesidad de visitarla gracias a las oportunidades que brindaban las nuevas tecnologías.

Los profesionales del *marketing* diseñaron múltiples herramientas que permitían este disfrute, como las exposiciones itinerantes, los préstamos, la presentación de objetos en las aulas, las publicaciones, la visualización de vídeos y, especialmente, el desarrollo de atractivas páginas web que contenían lo más destacado del museo. Éstas se convirtieron en una herramienta fundamental de la comunicación museística en la última década del siglo veinte garantizando, gracias a la denominada distribución electrónica, el aumento desproporcionado de las audiencias.

Pero, estos gestores no sólo pensaron en la comunicación, sino el desarrollo de una distribución efectiva de la misma a través de tiendas en galerías comerciales, aeropuertos, muestras itinerantes y actividades divulgativas en los centros de educación. Independientemente del vehículo utilizado para la distribución de las ofertas, éstas debían llegar a las audiencias de una forma cómoda y agradable, sabiendo reflejar los diversos puntos de vista, intereses y necesidades de los visitantes, amigos y patronos de la empresa (ibíd.: 233-256).

Para una efectiva distribución de la oferta que presentaba un museo, era preciso establecer efectivos procesos de comunicación y promoción que conllevaban la creación de una imagen y una marca reconocible. Éstas deberían estar apoyadas en todo momento por unos excelentes procesos de publicidad y relaciones públicas, herramientas indispensables dentro del *marketing* directo y las ventas. Con el desarrollo de estas actividades se evitaba que madurase muy por debajo de su potencial máximo, especialmente ante la amenaza que suponía sobrevivir en un entorno de competencia.

Por desgracia, desde el siglo XIX y hasta el último tercio del siglo XX, muchos museos optaron erróneamente por considerar el hecho de no promocionarse, negando la comunicación de su fabulosa oferta al público. Dicho comportamiento se basaba en la inestimable existencia del incansable apoyo económico procedente de empresas patrocinadoras y patronos. Así pues, estas instituciones culturales se limitaban a la atracción de un público muy reducido, particularmente especializado con un alto nivel educativo y económico, al que ofrecían una serie de programas limitados. Pero, a finales del siglo XX, la tendencia había sufrido un cambio muy significativo. En ese momento los museos, independientemente de su tipología, buscaban desesperadamente audiencias más amplias mediante el desarrollo del número de sus actividades.

Este cambio radical de tendencia se basaba en el sometimiento a las presiones competitivas que obligaban a los museos a embarcarse en la búsqueda de nuevos visitantes y la consecución de su apoyo. Dentro de un espacio competitivo era fundamental alcanzar metas destacadas que garantizasen un mayor número de audiencias. Éstas a su vez avalarían la financiación de la organización y la existencia lógica de la

misma. De ahí surgió la importancia de la creación de una imagen de marca institucionalmente efectiva, el desarrollo de la comunicación y de la promoción.

Kotler y Kotler comentaban que los museos, como cualquier otra organización empresarial, estaban emprendiendo destacadas campañas de publicidad, desarrollando sus relaciones públicas a través del correo directo, el *telemarketing* y la promoción de las ventas con el fin de reforzar su maltrecha visibilidad, comunicar su carácter diferencial en el ámbito de la competencia y así lograr el apoyo masivo del público. Pero estos procesos o canales comunicativos, especialmente dentro del sector museístico, contaban con muchos inconvenientes por lo que su elección debía ser muy delicada y analizada, dependiendo de los objetivos específicos de la organización, los públicos objetivo y las consideraciones estimadas de rentabilidad. Así que convenía, con independencia de los programas de comunicación, que los museos realizasen pruebas previas para estimar la validez de los mensajes y herramientas, estableciendo procedimientos capaces de evaluar los resultados, la eficacia y el impacto de los pasos seguidos (ibíd.: 260-305).

En los entornos de competencia, donde la comunicación y la promoción se hacían indispensables, los museos debían constituir un sistema lógico a través del cual se establecieran los precios de los productos ofertados y una serie de estrategias cuya misión consistía en generar ingresos. Esto era una cuestión fundamental, dado que las audiencias, al tener a su disposición una gran oferta cultural, analizarían pormenorizadamente el coste del disfrute de dichos productos, independientemente de que desde el punto de vista del consumidor se entendiera que los precios no eran simples gastos dado que servían para contrastar los beneficios y valores percibidos. Por tal motivo, los museos se veían obligados a establecer estrategias capaces de captar la atención del público y así atraer el mayor número posible de ingresos, pero siempre teniendo muy claro que los diferenciales de precio presentaban un espectro diseñado para responder a los distintos segmentos del mercado, de tal manera que los precios deberían establecerse con el fin de captar los diferentes valores que para las ofertas percibía cada uno de esos segmentos.

Los museos se esforzaban en ofrecer una destacada gama de servicios y valores, entre los que destacaban el aprendizaje, la recreación, la sociabilidad, las experiencias, el disfrute, etc. Estas entidades, amparándose en la oferta de los productos, podían imponer un determinado precio de mercado. Lamentablemente, según matizaban los investigadores norteamericanos, los museos solían ignorar, restando importancia, algunos de los servicios prestados combinando ofertas dispares que debían tratarse por separado.

En el pasado los museos solían ser gratuitos para el público. Éste, debido a la gratuidad del producto, optó al igual que los propios museos por no valorar correctamente los bienes y servicios prestados. Pero esa línea de actuación y pensamiento se había transformado. A finales del siglo XX las instituciones culturales se veían abocadas a obtener ingresos. Esto se debía a la inherente necesidad de completar y reemplazar las subvenciones y ayudas procedentes del sector público en un ambiente de excesiva competencia. Los museos no tenían más remedio que plantearse un sinfín de cuestiones sobre los objetivos de la obtención de ingresos, las diferentes formas de obtenerlos, los

costes que esto implicaba y el estudio de los precios que podían cobrar por el desarrollo y disfrute de cada actividad. No era lo mismo el coste de una entrada que el valor de una exposición temporal, los actos especiales, el alquiler de espacios o las ventas en las tiendas, librerías o cafeterías.

Las estrategias de precios estaban abocadas a reflejar los ideales de segmentación y orientación de los grupos que componían las diversas audiencias específicas, estableciendo una valoración pormenorizada respecto a la competencia, al tiempo que se vinculaban los precios existentes con los beneficios e incentivos obtenidos. La mayor parte de los museos anglosajones venían operando en un régimen no lucrativo por lo que se atenían a normativas especiales que les obligaban a mantener un comportamiento característico en referencia al pago de impuestos o a la recepción de donaciones benéficas. Así pues, a pesar de encontrarse en una magnífica posición a la hora de generar ingresos de carácter considerable y aun necesitando todo el dinero que pudieran recaudar para su manutención, los museos debían considerar cuidadosamente y equilibrar en todo momento los componentes de precio y obtención de ingresos con la misión educativa y el servicio público que tenían encomendado, independientemente de encontrarse dentro de un espacio de dura competencia con otras instituciones que en la mayoría de los casos se hallaban en una mejor situación (ibíd.: 309-330).

Estrechamente relacionado con las estrategias de generación de ingresos, como una parte fundamental de éstas, se encontraba la atracción de los recursos a través del apoyo de los amigos del museo, ya fueran voluntarios o patrocinadores. Había que tener en cuenta el papel de los donantes privados, que sin duda se establecía como una fuente esencial de ingresos sin la cual los museos no podrían ni sustentarse adecuadamente ni crecer en relación con las necesidades e intereses de las audiencias.

Esto se debía a que en el continente europeo, tradicionalmente, los museos habían confiado casi ciegamente en el apoyo económico de las Administraciones Públicas, las cuales en situaciones de riesgo siempre llegaban al rescate. Hasta tal punto llegó está relación que los organismos nacionales, regionales y locales se encargaron de mantener operativas a estas organizaciones. Pero en un estado de plena competencia la antes floreciente relación se terminó viciando debido a la proliferación de un indeterminado número de museos que se repartían cada vez porciones más pequeñas del pastel público.

Así, en las últimas décadas del pasado siglo XX fueron muchos los museos que se decantaron por desarrollar programas específicos y propios para la generación de ingresos que les permitiesen una primacía respecto a sus competidores, estableciendo una especie de selección natural museística en pos de la supervivencia y la supremacía cultural. Estos programas de generación de ingresos se basaban en las donaciones de particulares, fundaciones y empresas (en este último caso mediante el patrocinio), constituyéndose como una fuente importante de apoyo económico e institucional.

Las aportaciones procedentes de los particulares adoptaron diversas formas, como las tarifas especiales de amigos, contribuciones a campañas de capitalización, regalos, legados o herencias, etc. Por su parte las fundaciones, especialmente en el caso de Estados

Unidos, representaron una fuente significativa de incansable apoyo programático, sin obviar el económico. Mientras, las donaciones empresariales se plasmaban en forma de ayudas filantrópicas, especialmente cuando la entidad poseía una fundación propia encargada de mejorar y desarrollar su imagen corporativa desde el punto de vista de la responsabilidad social. Pero lo más habitual era que las empresas colaborasen a través de patrocinios o "partenariados" de *marketing*, como una estrategia bien definida, a través de la cual esperaban obtener ingresos significativos, predisposición pública a su consumo debido a la calidad e imagen de marca percibida u otros beneficios como consecuencia directa de su colaboración con una institución cultural.

Las Administraciones Públicas del ámbito británico no habían cerrado el grifo por completo a los museos, pero su ayuda debido a la diversificación de apoyos se había visto reducida exponencialmente. Neil y Philip Kotler volvieron a matizar que, en relación a la atracción de recursos, los museos no contaban en la mayoría de los casos ni con el personal ni con las técnicas necesarias para embarcarse en dicha aventura y así llevar a cabo una campaña de captación exitosa. Ellos entendían que independientemente de ese *handicap* todos los museos, incluso las más pequeños pasaban por alto infinidad de oportunidades de desarrollo como era el cultivo de diversos miembros de sus comunidades capaces de aportar, más allá de recursos económicos, servicios valiosos "en especie". Algo muy parecido ocurría con las empresas desechadas por el nulo préstamo económico, las cuales podían ceder desinteresadamente equipamientos y capital humano con ciertas posibilidades económicas que pudieran asumir un papel más activo desde el punto de vista financiero.

En conclusión, todos los museos independientemente de su tamaño o tipología, estaban capacitados para generar interesantes estrategias capaces de conseguir la tan deseada atracción de recursos. Pero lógicamente para que esas iniciativas, fueran cuales fuesen, de captación y desarrollo resultasen eficaces los museos estaban abocados a la creación de plantillas específicas especializadas en la materia. El trabajo que representaba la atracción de recursos era caro y requería un importante capital humano, al tiempo que herramientas específicas para establecer un control exhaustivo tanto de los progresos como de la competencia de los miembros que componían el equipo. Lógicamente, para que esta inversión fuera coherente requería el establecimiento de un sistema evaluador que permitiese analizar los beneficios aportados por los fondos recaudados y los costes relacionados con los mismos (ibíd.: 334-365).

Por otro lado y en estrecha relación con la tercera parte de *Estrategias y marketing de museos*, en la cual se analizaban las estrategias y el uso de las herramientas para el efectivo avance de los museos, los investigadores se detuvieron pormenorizadamente en el desarrollo de la organización del *marketing*. Para ello analizaron cuestiones fundamentales como los planes o los presupuestos y conceptos claves como la implementación y el control. Para teorizar sobre todo lo anterior esgrimían que los museos debían esforzarse en mayor medida por establecer una orientación directa hacia el consumidor, siendo sensibles al mercado y para ello debían establecer una serie de estructuras y culturas organizativas capaces de secundar los diversos puntos de vista de

los clientes así como los principios y métodos de la mercadotecnia. De ahí venía el importante papel que el *marketing* debía representar en los museos, centrándose en todo momento en el consumidor y orientándose en la loable labor de llegar a él.

Desde el punto de vista del capital humano, Neil y Philip Kotler estimaban que todas las organizaciones, especialmente los museos, tenían que dotar su estructura de profesionales capaces, que poseyeran los conocimientos, motivación y características personales exigibles para el cumplimiento efectivo de la función del *marketing*. Para ellos se hacía imprescindible reclutar, asignar, formar y apoyar a los miembros de la plantilla que desempeñaban esta labor. Así pues, en los últimos años los museos habían empezado a comprender la importancia de la planificación del personal, lo cual confería a la institución una importante ventaja respecto a sus competidores, especialmente en lo referente al desarrollo de los procesos del *marketing* (ibíd.: 373).

Volviendo al puro desarrollo de la organización del *marketing*, los autores se hacían eco de una dicotomía en la opinión sobre el mercadeo por la cual muchos profesionales de los museos estimaban que el *marketing* debería imperar sobre toda la entidad como una forma más que idónea de reflejar la perspectiva de los consumidores. Por otro lado estaban aquellos que optaban por una visión más relajada y cauta para catalogar al *marketing* como una simple función de la gerencia, aunque reconociendo que las perspectivas del *marketing* y del consumidor deberían tener un cierto efecto, cual caja de resonancia, sobre todos los programas y las actividades del museo.

Lamentablemente, al igual que en otros casos, eran muchas las instituciones que carecían de recursos suficientes para sobrevivir como para decidir invertir en la creación de eficientes equipos de *marketing* o en la contratación externa. La solución, incluso para los museos más pequeños y con menor presupuesto, radicaba en la formación de sus técnicos en los principios fundamentales de la mercadotecnia, prácticamente adoctrinándoles en la teoría mercantilista, dado que según los investigadores no había nada de malo en que un museo adoptase los puntos de vista de sus visitantes y amigos.

Así pues, el plan de *marketing* podía irrumpir con fuerza en el seno de los museos. Gracias a él se lograba examinar la situación del mercado al tiempo que se analizaban tendencias, oportunidades, amenazas en el entorno circundante para con posterioridad formular objetivos y estrategias, definir programas de acción y presupuesto que permitiesen llevar a buen puerto los planes y objetivos propuestos. Lógicamente como en todo proceso se hacía sumamente necesario el establecimiento de sistemas de control y evaluación capaces de determinar si se estaban alcanzando, y de qué forma, los objetivos y estrategias de *marketing* previstas y, si así no era, identificar y tomar las medidas correctoras oportunas. Esto era conocido como la auditoria de *marketing*, constituyéndose en una herramienta efectiva que permitía a los museos averiguar de manera somera, sistemática y exhaustiva si los planes de *marketing* desarrollados eran apropiados y si se estaban ejecutando correctamente en relación con los entornos internos y externos, objetivos, recursos, planes y estrategias (ibíd.: 369-398)

Para finalizar, los autores desarrollaron unas conclusiones que bajo el título de "Asegurar el futuro de los museos" trataban de resumir los puntos clave de las tres partes ("Los museos ante el reto del siglo XXI", "Planificación estratégica de los museos" y "Estrategias y herramientas para el desarrollo de los museos") en las que habían dividido la obra *Estrategias y marketing de museos*. Para apoyar sus teorías delimitaban a los museos como instituciones de mucho valor que definían, registraban y sostenían la civilización pero que para subsistir en el futuro deberían seguir una serie de direcciones o propuestas de acción. Algunas de éstas respondían directamente a cuestiones gerenciales, como el control de costes o la búsqueda de colaboradores y financiación. Otras involucraban a los procesos del *marketing*, quizá para ellos las más importantes, y así las trataban de justificar.

Así pues, reiteraban la importancia que suponía para los museos el hecho de regirse principalmente por su misión, aunque podían encontrar cierta sinergia si sabían aprovechar las ideas, experiencias y soluciones que ofrecía la mercadotecnia. De esa manera establecían que como la misión de un museo, independientemente de su tamaño o tipología, era de índole educativa y estaba orientada al servicio público, aspirando sus actividades y programas a la accesibilidad, se hacía necesario la captación de sectores de públicos más diversos y amplios, por lo que el *marketing* se convertía en una herramienta fundamental (ibíd.: 400).

La relación entre museos y mercadotecnia se convertía en algo sumamente necesario y esta afirmación se justificaba al observar que el mercadeo tenía la capacidad de impregnar cualquier tipo de ente en la medida en que éste pretendiese convencer a los demás de su valor. Así quedaba reflejado en la definición de *marketing*, la cual concretaba al concepto como un proceso en el cual individuos y grupos obtenían aquello que necesitaban y deseaban mediante la creación e intercambio mutuo de productos, servicios, experiencias y, en último extremo, valor (Kotler, 1997: 15). Gracias a esto, los museos llegaban a la conclusión de que los principios y herramientas del *marketing* eran aplicables a sus misiones y objetivos.

Cuando los museos entendían lo importante y necesario de la mercadotecnia su capital humano debía ponerse manos a la obra y elaborar planes específicos de *marketing* que englobaran el *marketing* de productos, el *marketing* de servicios, el *marketing* de promoción y ventas, el *marketing* de precios y donadores y el *marketing* de marca. Las herramientas estratégicas y de *marketing* permitían a los museos definir y alcanzar nuevos objetivos, aumentar su calidad y el número de apoyos, construyendo contenedores de cultura económicamente saneados, Así pues, con posterioridad y dependiendo de los objetivos y estrategias de dichos museos, los responsables del mercadeo darían forma a una combinación óptima de herramientas que permitiese atraer al mayor número de audiencias y donantes posibles. Los museos estaban abocados a gestionar inteligentemente sus productos con la idea de mantener calidad y atractivo de cara a los visitantes, dado que éstos podían bajar enteros perdiendo cierto interés al quedar desfasados por el paso del tiempo.

Los autores entendían que los museos competían abiertamente con otras entidades y que la calidad, la disponibilidad y el precio eran factores fundamentales que condicionaban la elección por una u otra institución y la decisión de una visita. Por tal motivo los museos se veían obligados a añadir valor a sus ofertas de forma continua, lo cual permitía a su vez que ciertos segmentos de visitantes estuvieran dispuestos a pagar un mayor precio. De esta manera, conforme los museos atraían a nuevos segmentos de población estarían obligados a redoblar sus esfuerzos respecto al *marketing* de servicios, desarrollando nuevos programas y consolidando los ya existentes (Kotler y Kotler, 2001: 401).

En lo que respecta a la captación de fondos y generación de ingresos, los autores opinaban que los museos debían esmerarse en acrecentar sus capacidades de venta y *marketing* promocional. Por eso se hacía preciso manejar magistralmente herramientas tan básicas como la publicidad, el correo directo, el *telemarketing* o los medios de masas. Estrechamente relacionado con lo anterior se encontraba el desarrollo inteligente de una política de precios por parte del museo, donde se contemplaban desde los precios de las entradas hasta los descuentos en las librerías. También era preciso establecer un precio y un valor para las donaciones, regalos y modalidades varias de apoyo, tanto de empresas como de particulares.

Finalmente, los museos debían esforzarse en el desarrollo de una imagen y una identidad distinta y atractiva. Llegados a este punto ocupaban un espacio fundamental los nombres y las imágenes de marca, dado que la imagen que subyacía a un nombre de marca comunicaba a las audiencias cualidades que eran respetadas y valoradas, hasta el punto de que la identidad de marca de un museo era un incentivo suficiente para que la gente acudiera a él y disfrutara de sus servicios, independientemente de la oferta que albergara[14]. La marca se convertía en una especie de promesa, era como una tarjeta de presentación que hacía las veces de invitación al público generando interés y deseo en él (ibíd.: 401-402).

En conclusión, *Estrategias y marketing de museos* quedó englobada como la primera obra exhaustiva sobre planificación estratégica y *marketing* de museos al ofrecer un marco singular para futuras intervenciones. Gracias a la aportación de Neil y Philip Kolter se establecieron los retos a los que se enfrentarían los museos de cara al nuevo siglo XXI y las soluciones a la hora de incrementar públicos, recursos o ingresos al tiempo

[14] El concepto de marca o *brand* ha ido ganando, con el paso del tiempo, peso y adeptos en el ámbito del *marketing* de museos. Don Thompson se ha convertido en un ferviente defensor de la causa gracias a la publicación de *The $ 12 Million Stuffed Shark. The Curious Economics of Contemporary Art* (2008), cuya adaptación al español se editó un año más tarde bajo el título *El tiburón de 12 millones de dólares. La curiosa economía del arte contemporáneo y las casas de subastas.* A lo largo de dicho manual el autor deja bien patente la importancia de la marca, así como la seguridad y el respaldo que genera para artistas, públicos, museos, galerías, etc. El concepto *brand* se encuentra estrechamente relacionado con el mercadeo cultural. Así pues, exponer en un museo de marca como la Tate Gallery de Londres, el Museum of Modern Art de Nueva York o cualquier sede del Museo Guggenheim garantiza los resultados del artista y de la organización del evento. La marca aporta prestigio a la institución y seguridad a los visitantes (Thompson, 2009).

que se respetaba e incluso fomentaba su misión. Los autores supieron proponer una interminable variedad de métodos y herramientas para afrontar el constante cambio de entorno al que estaba abocado este tipo de instituciones, como las estructuras de precios, promoción, comunicación, distribución de programas, imagen de marca, estudios de públicos, desarrollo de nuevos productos autoevaluación y auditorías de *marketing*, siempre desde una óptica puramente enciclopédica pero básica para el desarrollo de un museo moderno y próspero.

En 2008 apareció una edición revisada y ampliada de *Museums Marketing Strategy* (1998). En este caso al título original, *Museums Marketing Strategy*, se le sumó el subtítulo *Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. Pero lo más curioso, con independencia de lo anecdótico del título, fue el hecho de que al dúo de autores, compuesto por Neil G. Kotler y Philip Kotler, se sumó la profesora Wendy I. Kotler.

Esta investigadora era una aclamada experta en recaudación de fondos, aunque en su perfil de la red social Linkedin[15] se definía como escritora y artista. Doctorada en Educación por la University of Virginia, desarrollaba su labor profesional tanto en dicho centro como en la George Mason University. Su Trabajo en el ámbito de los museos había estado relacionado con la educación y la financiación. Así quedó reflejado en su currículo profesional, al formar parte del comité asesor en el Newseum de Washington D.C. Por otro lado asumía el cargo de vicepresidenta de la entidad Kotler Museum and Cultural Marketing Consultants, en Arlington (Virginia).

Museums Marketing Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources (2008) aglutinaba novedades no solo de forma sino también de fondo. En este caso la división tripartita de la primigenia *Museums Marketing Strategy* (1998) y su traducción española *Estrategias y marketing de museos* (2001), había sufrido una mutación. Esta monografía estructurada originariamente en tres partes, "Los museos ante el reto del siglo XXI", "Planificación estratégica de museos" y "Estrategias y herramientas para el desarrollo de los museos", dejaba paso a un cuarteto segmentado compuesto por "Museos y *marketing*" (Museums *and marketing*), "*Marketing* estratégico" (Strategic *marketing*), "Retos y oportunidades de los museos" (*Museums challenges and opportunities*) y "*Marketing* táctico" (*Tactical marketing*).

A primera vista era de esperar que la influencia de Wendy I. Kotler estuviese centrada en la última parte de la obra, "*Tactical marketing*", aunque nada más lejos de la realidad puesto que su influjo se hacía notar a lo largo de toda la publicación. *Museums Marketing Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources* (2008) destacaba por la inclusión de nuevas aportaciones sobre las técnicas de mercadotecnia basadas en el posicionamiento y el *branding*, el *e-commerce*, y la relación existente entre *marketing* holístico y la comercialización (Kotler, Kotler y Kotler, 2008: xx).

[15] http://www.linkedin.com/pub/wendy-kotler/49/631/a37, consultado el 22 de abril de 2014.

Los tres autores volvían de forma inevitable a los antiguos planteamientos. Su teoría tradicional estaba localizada en un mercado competitivo lleno de opciones de ocio donde el objetivo de los museos se basaba en la atracción de consumidores. Por lo tanto estos centros debían ofrecer valores distintos, adaptándose a las necesidades de las diversas audiencias. Y la mejor herramienta para llevar a buen puerto dicha nave era el *marketing*. Entre esas diversas audiencias aparecían reflejados los públicos que disfrutaban del museo *online*. Estos visitantes eran considerados como miembros de pleno derecho, con un enorme peso, tamaño y alcance. Su sofisticación les convertía en piezas fundamentales para el buen funcionamiento del engranaje del museo. De todo lo anterior se desprendía la necesidad, por parte de los museos, de dedicar mayores recursos, tanto monetarios como en forma de actividades, a las crecientes audiencias virtuales (ibíd.: 459-460).

Neil G. Kotler y Philip Kotler, junto con la inestimable ayuda de Wendy I. Kotler, repetían incansablemente las teorías expuestas en *Museums Marketing Strategy* (1998) y *Estrategias y marketing de museos* (2001). Los tres investigadores seguían manteniendo que el objetivo último de la mercadotecnia, en el ámbito de los museos, consistía en conseguir difundir el conocimiento atesorado en sus obras entre el mayor número de personas posibles. Para argumentar sus teorías recurrían a la definición del *marketing* como un proceso de intercambio de productos, servicios y valor entre las organizaciones y los consumidores. Como los museos eran organizaciones garantes de visibilidad, tenían un importantísimo valor que ofrecer a sus posibles consumidores. Por lo tanto el fin del *marketing* de museos consistía en capturar la atención del mayor número de visitantes posible, para más tarde convencer a estos de su valor. Llegar a dicho punto implicaba el desarrollo de un conglomerado de herramientas de mercado puestas a disposición del *marketing*.

Por ejemplo, el posicionamiento era una de las formas en la que los museos comunicaban su valor. Lógicamente este valor era completamente distintivo. Esto permitía alcanzar la tan ansiada y necesaria diferenciación con sus competidores. La triada de investigadores dejaban bien claro que para capturar a los públicos objetivos era necesario, en primer lugar, posicionar el museo. Y esto había que hacerlo en la mente de los consumidores mediante la creación de una imagen o una marca. Dicha cuestión adquirió un rango fundamental, ya que las marcas se estructuraban como las identidades más fuertes. Los "Kotlers" creían que una vez establecidas las marcas eran capaces de comunicar cualidades fundamentales como respeto y confianza (ibíd.: 460-461).

En conclusión *Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources* se ha convertido en una oda a la importancia que para los museos había adquirido el cultivo de las relaciones con las diversas audiencias. De ahí la necesidad de la mercadotecnia que, utilizada como pilar maestro en la gestión, lograba transformar a los no visitantes en visitantes, al público poco frecuente en frecuente, a los visitantes habituales en voluntarios, a los voluntarios en miembros, y a los miembros en donantes. Y era en ese punto en el que entraba la figura y la investigación de Wendy I. Kotler. Esta profesora, marchando más allá del mero hecho de las cuestiones didácticas, sabía que

herramientas como Internet eran un caldo de cultivo excelente para la implementación de nuevas estrategias de comercialización. Ese era el caso del *e-commerce*, concebido como una oportunidad para los museos a partir de la cual generar la creación de nuevas audiencias mediante una apertura a mercados globales. Además, creía firmemente en el hecho de escuchar y aprender las opiniones y juicios de valor de los visitantes. De tal forma que se tuvieran en cuenta las opiniones de cada uno de ellos, al igual que de sus puntos de vista y sentimientos (ibíd.: 463-466) dando lugar al uso de estudios de visitantes, mediante el desarrollo de encuestas, y a la correcta aplicación de las teorías tradicionales del *marketing*.

Tan solo un año más tarde, a *Estrategias y marketing de museos* (2001), reaparecieron las figuras de Barry Lord y Gail Dexter Lord quienes no se detuvieron en el desarrollo de sus planteamientos con el cambio de siglo. Así publicaron en 2002 *The Manual of Museums Exhibitions*, un texto en el que se definían los principales objetivos de las exposiciones en el museo, entendidas como el más importante medio de comunicación. La función expositiva se había transformado en el motor dinamizador del museo actual, donde intervenían múltiples factores que precisaban de un análisis previo, en el marco de la cultura de la gestión y la planificación. Las exposiciones, como señalaba K. Gosling, no eran fines en sí mismos, sino poderosos y potenciales medios a través de los cuales los museos se comunicaban con la sociedad (Lord y Lord, 2002: 469). Del mismo modo, los investigadores propusieron diferentes criterios para su evaluación, que tenían como base la capacidad de representación, transformación, autodirección, diversidad y transparencia de los museos, teniendo en cuenta los cambios experimentados por las exposiciones en las dos últimas décadas. Finalmente analizaron los cambios de planificación del diseño de exposiciones, desde los ejemplos más tradicionales hasta los más contemporáneos.

El nuevo milenio ha venido asociado a la crítica de la definición de los museos contemporáneos como simples entes que se basaban en la exposición de objetos en el interior de edificios. Para los autores el fin último de los museos eran las personas, los visitantes. Así lo han reflejado, por ejemplo, en el artículo "La planificación de exposiciones" (2008), publicado por el Ministerio de Cultura dentro de *Actas de las I Jornadas de Formación Museológica del Ministerio de Cultura. Museos y planificación: Estrategias de futuro*[16]. De ahí procedía la importancia que debía jugar el *marketing*, junto con la capacidad de comunicación y la atracción de las audiencias, algo muy parecido a lo que ocurría con otras industrias de la comunicación como la televisión, Internet o el

[16] Desde 2006 el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte viene desarrollando una serie de jornadas que se centran en la exposición de los nuevos conceptos museológicos que desembarcan en los Museos Estatales. Su origen residía en un intento por difundir la publicación ministerial *Criterios para la elaboración de un plan museológico* (2005). Tras el desarrollo de una exitosa primera edición, y la publicación de sus actas, se repitieron las mismas hasta en tres ocasiones. Así en 2007 tuvieron lugar las II Jornadas de Formación Museológica. Colecciones y planificación museística: propuestas para un tratamiento integral, en 2009 las III Jornadas de Formación Museológica. Comunicando el Museo, y en 2013 las IV Jornadas de Formación Museológica. Abiertos a todos: museos socialmente comprometidos. Reflexiones y experiencias (http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/recursos-profesionales/cursos.html, consultado el 9 de agosto de 2014). Así el Ministerio trataba de promocionar una serie de propuestas "innovadoras", convenciendo y formando a todos los asistentes.

cine. Por tal motivo se hacía imprescindible la existencia de un departamento de *marketing* en el seno de los museos, cuya labor consistiría en asegurar que el público estuviese siempre bien informado, respondiendo positivamente a la exposición (Lord y Lord, 2008: 52-55). Los investigadores dieron una nueva vuelta de rosca, con una visión puramente economicista llevada al extremo, respecto a las teorías plasmadas por Kevin Moore o Fiona McLean, al marchar en la misma dirección pero, de forma paralela, al entender que el público era el objetivo o fin último de los museos, y la institución en sí un mero producto que formaba parte de la industria cultural.

Más tarde, en 2007, Richard Sandell y Robert R. James editaron *Museum Management and Marketing*, una interesante compilación de reflexiones realizadas por un variopinto grupo de especialistas tanto en el sector museístico (como S. Suchy, C. Scout o Z. Doering) y el empresarial (Peter Drucker, Neil y Philip Kotler). La obra recogía las tendencias claves que han surgido de la aplicación de la teoría y el método de la gestión del *marketing* en el ámbito museístico.

Museums Management and Marketing abordó la gestión museística desde una perspectiva mucho más amplia en la cual acercaban las fórmulas de gestión de equipos y gerencia del cambio. Esta publicación se dividía en tres secciones: *Museum and change*, *Museum management* y *Museum marketing*. La tercera parte planteaba diversas perspectivas sobre el fundamental papel que jugaba la mercadotecnia y el enorme potencial con el que contaban los museos para desarrollar las relaciones con las distintas audiencias. El *marketing* era definido, una vez más, como el proceso que ayudaba al museo a la consecución de sus objetivos institucionales, al tiempo que contribuía a mantener las relaciones con el público. Los artículos recogían casos prácticos de *marketing* en el seno de los museos, destacando que la mercadotecnia no solo era una manera de incrementar los ingresos de la institución, sino una forma de alcanzar los objetivos sociales del museo y el modo más adecuado de llegar hasta diversas audiencias (Sandell y James, 2007: 285). La tercera parte de la obra abordaba, de la mano de Neil y Philip Kotler, la necesidad de comprender las diferentes expectativas de los diversos grupos de público, las dimensiones de la experiencia desde el punto de vista del visitante, estudios sobre los programas de miembros y fidelización, así como los nuevos retos planteados ante los cambios en las circunstancias económicas o la reducción de la financiación pública. Jornadas

Las referencias a la experiencia vivida por el público en los museos no era algo novedoso, ya que aparecía recogido por Peter J. Ames en "Conjugar la misión con el mercado. Un problema para la gestión moderna de los museos" (Ames, 1998: 36-40) y por Fiona Combe McLean en "El *marketing* en el museo. Análisis contextual" (McLean, 1998: 358-369) en la obra la *Gestión del museo* editada por Kevin Moore (1998). Por otro lado, los estudios de programas y el concepto de fidelización también estaban registrados en el *Manual de gestión de museos* de Barry Lord y Gail Dexter Lord (Lord y Lord, 1998: 131-132).

Sandell y James optaron por extrapolar las estrategias de éxito empresariales al mundo de los museos al entender que las presiones en el campo de éstos eran similares a cualquier otro sector, pero añadiendo las dificultades intrínsecas de la institución que hacían que los museos presentasen complejidades extremas (Sandell y James, 2007: 284). Los autores quisieron realizar una obra que no fuera una simple publicación más sobre *marketing* y museos, elaborando una herramienta sobre la gestión de tendencias que se ha convertido en una publicación fundamental para comprender los restos que han de afrontar los directores de los más destacados museos internacionales.

Fue, también, en 2007 cuando los investigadores Patrick Boylan y Vicky Woollard, de la City University of London, publicaron bajo el amparo del ICOM *Cómo administrar un museo. Manual del instructor*, obra que formaba tándem con *Cómo administrar un museo. Manual práctico* (2007)[17]. En el caso de *Cómo administrar un museo. Manual del instructor* el dúo de autores hacía referencia al concepto del *marketing* desde un punto de vista muy didáctico. Su objetivo consistía en dotar a los profesionales de los museos, sin habilidades formales ni experiencia, de los conocimientos básicos necesarios para poder utilizar esta herramienta. Lógicamente eran conscientes de lo novedoso de la mercadotecnia y del reducido número de personal experto en la materia. Este atraso, en el desempeño de la gestión, era un error que había que solucionar con inmediatez para dar respuesta a cuestiones tan relevantes como las relaciones con el público o la prensa, sin olvidar el desarrollo de estrategias para la captación de nuevos visitantes, amigos y fondos.

Del mismo modo Patrick Boylan y Vicky Woollard eran conocedores de la "carga" que había supuesto la financiación pública en el seno de las instituciones museísticas. Ésta había generado unos daños terribles al provocar que los museos se relajaran en exceso con respecto a la captación de público (real y potencia), la búsqueda de fondos económicos procedentes del mecenazgo, la asociación con otros centros culturales, el desarrollo del voluntariado, etc.

Resolver este problema precisaba de una actuación inmediata por parte de los gestores, especialmente si querían seguir las tendencias marcadas en otros países y los resultados obtenidos. Esto hacía imprescindible que el personal con responsabilidades políticas o financieras de la institución se "pusiera las pilas" con respecto a la situación y desarrollo del *marketing* de museos. También era posible que determinados centros contasen con especialistas en el desarrollo de los procesos de mercadeo, aunque se había detectado que en esos casos el personal experto solo tenía nociones de *marketing* comercial, propiamente dicho, ignorando en cierta medida los programas de mercadotecnia específicos para los museos. En conclusión, la mayor parte de las actividades relacionadas con el *marketing* en los museos estaban desarrolladas por personal no especializado. Aunque sus tareas cotidianas se encontraban enmarcadas en áreas como la gestión general, la atención a los visitantes o los servicios didácticos (Boylan y Woollard, 2007: 33).

[17] Esta obra también estaba coordinada por el propio Patrick Boyland.

El dueto de investigadores había observado cómo los museos evolucionaban hacia los mercados. Esto hacía imprescindible la ejecución de programas capacitadores y de desarrollo profesional en el ámbito de la mercadotecnia. Dichos cursos formativos debían familiarizar a todo el personal del museo, independientemente de su nivel académico, la actividad que realizasen o del departamento al que estuvieran vinculados, con los principios y prácticas del *marketing*. Esta labor solo podía desarrollarse mediante la introducción de sesiones informativas y debates. Patrick Boylan y Vicky Woollard proponían el desarrollo de pequeños talleres de un día de duración en el que los participantes realizasen un estudio de mercado, mediante el desarrollo de una encuesta a los visitantes del centro. También podían preparar la evaluación de una exposición, el desarrollo de material publicitario, los comunicados de prensa, etc. Pero al mismo tiempo sugerían la opción de ejecutar programas de mayor duración o mensuales. En ellos, profundizando aún más en la cuestión, los participantes podían trabajar con el concepto de marca, las relaciones públicas o la fidelización.

En el peor de los casos, los museos siempre contaban con la opción de encontrar profesionales bien formados fuera de sus muros. Eso sí, los investigadores recomendaban el establecimiento de una estrecha relación y colaboración entre centro y profesiones externos. Estos expertos podían adaptar, de manera casi inmediata, estudios y casos prácticos, sacados de su experiencia o conocimientos, al ámbito museal (ibíd.: 33-34).

Para finalizar, *Cómo administrar un museo. Manual del instructor* recogía un ejemplo práctico de ficha de trabajo. Ésta, bajo la denominación de "Análisis del plan estratégico de *marketing*", se presentaba como una actividad a realizar por parte de los miembros de la institución enrolados en el aprendizaje sobre las cuestiones de la mercadotecnia. En dicha ficha se proponía el establecimiento de diversos grupos de participantes, estructurados por servicios y niveles de responsabilidad, en el que realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Dicha actividad se convertía en fundamental. El análisis DAFO proporcionaba información sobre la identificación de las necesidades en el seno del museo, definía las relaciones con respecto a la misión, evaluaba el entorno externo, fijaba objetivos, seleccionaba estrategias, generaba programas de conservación, exposición, educación, etc., establecía proyectos presupuestarios y evaluaba los resultados globales del centro (ibíd.: 76).

En conclusión, Patrick Boilan y Vicky Woolard pretendieron acercar los principios y teorías del *marketing* a los gestores de museos situados en la órbita del ICOM. Pero su intención era ir más allá y llegar hasta aquellos profesionales interesados en adquirir mayores conocimientos en administración museal. *Cómo administrar un museo. Manual del instructor* era un compendio marcadamente didáctico que se había transformado en uno de los libros de cabecera más importantes a nivel internacional. Quizá no contaba con planteamientos científicos, pero sí con una importante cadencia práctica y el inestimable apoyo del Consejo Internacional de Museos.

Sin duda 2007 se había convertido en uno de los años más fructíferos en cuanto a la producción historiográfica sobre mercadotecnia museal. Tanto que el responsable de

comunicación y *marketing* del Norsk Folkemuseum de Oslo, Paal Mork, publicó un interesantísimo y completo artículo bajo el título "Marketing". Esta publicación apareció recogida en la obra, anteriormente mencionada y coordinada por Patrick Boylan, del ICOM *Cómo administrar un museo. Manual práctico*[18] (2007). El autor pretendía realizar un acercamiento somero al concepto de mercadotecnia museal, así como a la descripción de los procesos de planificación estratégica. Pero al mismo tiempo, Paal Mork, presentó una interesantísima introducción sobre el proceso de construcción de marca.

Así comenzaba exponiendo la tendencia, que desde hacía varias décadas existía en los museos, a favor del *marketing* como una herramienta de gestión capaz de captar la atención del mayor número de visitantes posibles. Del mismo modo reconocía cómo se había llegado a dicho punto debido a la reducción de las ayudas públicas en el ámbito de la cultura y al aumento de la competencia en el sector del ocio. Además, acusaba a la irrupción de Internet de ser culpable, debido al aumento de la información disponible, del comienzo de un proceso de disminución de la visibilidad de estos centros (Mork, 2007: 161)

El responsable de comunicación del Norsk Folkemuseum de Oslo no dudaba ni por uno instante en que solo los museos que centraban aspectos de su funcionamiento sobre el público tenían más oportunidades, atrayendo además nuevos visitantes. Era en este sentido donde jugaba un papel fundamental la comunicación. Ésta no debía ser unidireccional, mediante la difusión de la misión, sino que tenía que recibir reacciones por parte de las audiencias y utilizar esa información para adaptar las necesidades o deseos del público a sus programas.

Este investigador estaba convencido de que los resultados, respecto al número de visitantes y a la financiación, podían mejorar ostensiblemente si los museos se orientaban hacia la mercadotecnia. Aunque, por supuesto, dicho objetivo precisaba un cambio de actitud, en la mentalidad de los gestores museísticos, en cuanto al *marketing* y los servicios a visitantes (ibíd.: 161).

El primer punto que trató en su artículo fue una introducción directa y sencilla al significado de *marketing*. Paal Mork quería aclarar conceptos y para ello debía desenmascarar el transcendental error cometido por un gran número de museos que consideraban el mercadeo como un simple proceso de promoción y venta. Pero nada más lejos de la realidad, dado que el *marketing* era un procedimiento holístico que pasaba por la concepción del producto, la segmentación del mercado, la gestión de la promoción y la búsqueda de la satisfacción del cliente. En este sentido, el autor, parafraseaba la definición aportada en 1985 por la American Marketing Association, la cual rezaba: "El *marketing* es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y

[18] *Cómo administrar un museo. Manual práctico* (2007) se publicó simultáneamente en inglés, francés, español y ruso. En este capítulo se recogía tanto información como consejos sobre una serie de cuestiones que podían analizarse detenidamente mediante el desarrollo de ejercicios prácticos mercadotécnicos. Todo ello orientado al global de los trabajadores del museo, que en su gran mayoría desconocían las ventajas del mercadeo. Pero también hacia aquellos que conociendo estos procesos, y vinculados a otros sectores u organizaciones, estaban interesados en aprender los nuevos enfoques y adaptaciones al ámbito museal.

distribución de las ideas, bienes y servicios para crear procesos de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizativos" (Lancaster y Paul, 2002: 3).

Pero al igual que con el término *marketing*, Paal Mork entendía muy necesario la clarificación de otros conceptos fundamentales y relacionados. Éstos eran la orientación hacia la producción, la orientación hacia la venta, la orientación hacia el *marketing* o la mercadotecnia cultural. Gracias a este ejercicio se podía desembocar en la orientación de los museos en lo referente a la teoría y práctica del *marketing*. Éste era el punto de inflexión en el que el autor se explayaba con total libertad. El responsable de comunicación del Norsk Folkemuseum de Oslo entendía que la gran mayoría de los museos continuaban, en 2006, orientados hacia la producción, lo que conllevaba que la temática y tipologías de las exhibiciones estuvieran decididas de forma unilateral por los conservadores, siempre en función de sus intereses e investigaciones. Del mismo modo, los espacios destinados para el público, en estos centros, estaban diseñados desde la perspectiva ciega de unos conservadores que no los transitaban y que para colmo jamás acudían al encuentro de los visitantes. De todo lo anterior se concluía que los museos orientados hacia la producción definían todos sus programas teniendo en cuenta factores internos.

Solo cuando la dirección veía caer peligrosamente el número de visitantes optaba por contratar un técnico en *marketing* para que promoviese las antiguas exposiciones desde una perspectiva u orientación hacia la venta, ignorando que el verdadero problema residía en la creación de exposiciones atractivas y el aumento del nivel de acogida hacia los visitantes. Así que la intensificación de la promoción y la venta no tenía sentido alguno salvo que se ofreciese un "producto" interesante. Para ello había que integrar plenamente al *marketing* en la actividad presupuestaria y la planificación estratégica del centro. Del mismo modo había que tener en cuenta que los esfuerzos orientados hacia el público debían realizarse pensando en los visitantes, cuyos deseos, necesidades y comportamientos tenían que ser objeto de un pormenorizado estudio (Mork, 2007: 161-162).

Pero la cuestión de la orientación al *marketing* no se detenía ahí. Al mismo tiempo dependía de un conjunto de variables que se desarrollaban a lo largo de todo el proceso, desde la concepción de la idea hasta la venta del producto. A estas variables se las denominaba *marketing mix*, también conocidas como las cuatro "P" del *marketing*, producto, precio, promoción y posición (Kotler, 2003: 6).

Según Paal Mork el producto no era otra cosa más que el objeto o servicio que quería o necesitaba un cliente. Por supuesto, si el producto no era deseado los esfuerzos para venderlo serían inútiles. Para los visitantes de un museo el producto era las exposiciones, salas y otros espacios de recepción (biblioteca, tienda, restaurante, cafetería, etc.). Además este producto, en su conjunto, debía ser atractivo respondiendo a las expectativas de los clientes. En caso contrario el museo ni lograba adquirir ni mantener su notoriedad, incluso teniendo una entrada gratuita o anunciándose de forma constante. Este error era más que común en gran parte de los centros que habían basado el éxito en

la orientación de la producción y las ventas, quizá porque las exhibiciones se cimentaban sobre la producción ignorando las necesidades e intereses del público.

El precio también era un elemento fundamental, capaz de dejar atrás a la competencia y conseguir ganancias económicas. Además se había transformado en un instrumento elemental para la atracción de determinados públicos. Curiosamente, para alcanzar objetivos de éxito, debían diseñarse diversos escalafones en el precio de las entradas. Habitualmente, los turoperadores contaban con tarifas reducidas. Mientras que éstas solía ser gratis para mecenas, donantes, empleados y contactos destacados. Del mismo modo el autor recomendaba el lanzamiento de entradas comunes con otros centros culturales. Lo curioso era que en Europa la gratuidad había ganado mucho terreno con la intención de atraer a los grupos poblacionales que no visitaba los museos tanto por falta de interés como por la ausencia de medios para ello.

La promoción era una cuestión relativa dado que se imponía con mayor o menor medida y de forma independiente. Lo más normal era encontrarse con centros que al exponer piezas únicas contaban con un importante número de visitantes, sin apenas hacer promoción, mientras que existían miles de museos con piezas menos atractivas que debían luchar, tanto basándose en la promoción como con otros medios, por cada visitante.

En lo referente a la posición el autor dejaba bien claro que junto a la distribución eran cuestiones fundamentales, siempre y cuando la orientación estuviese encaminada hacia el producto. Los clientes solían sentirse decepcionados si los productos objeto de publicidad no se encontraban disponibles. En el caso de los museos, dichos bienes se encontraban localizados en lugares determinados por lo que esa posición era raramente similar a la distribución. En conclusión, en lo referente a la posición, lo realmente significativo era la cuestión del traslado de los visitantes hasta el museo. El Getty Museum de Los Ángeles ofrecía un área de estacionamiento a distancia y el traslado gratuito en tranvía hasta el centro. Pero la cuestión no se quedaba ahí, ya que Paal Mork entendía como muy positiva la construcción de un *parking* en aquellos centros que tenían prevista la llegada de un número importante de escolares o turistas hasta sus instalaciones. Finalmente existía otra manera de garantizar tanto la posición como la distribución. Ésta consistía en el desarrollo de exposiciones itinerantes para permitir a los habitantes de otros territorios el disfrute de la muestra (Mork, 2007: 163-164).

Tras esta interesante introducción a la concepción del *marketing*, Paal Mork supo profundizar en cuestiones tan significativas como la orientación de los museos en lo referente a la teoría y práctica de la mercadotecnia, sus públicos, la promoción, etc. Pero destacó en el análisis pormenorizado de los aspectos del plan estratégico del museo vinculados al *marketing*. Así supo sumergirse en las tenebrosas aguas, desde el punto de vista museal, de conceptos como la misión y la visión, el análisis de situaciones, los factores internos y externos, los objetivos, la segmentación de mercado, las actividades promocionales y la evaluación (ibíd.: 164-166).

Superado el intrincado universo del plan estratégico, Paal Mork optó por prospectar en cuestiones no menos importantes como la del público destinatario. Según el autor los museos que no pensaban en su población próxima se enfrentaban a un grave problema, en lo referente a la planificación de programas destinados a los visitantes. Este investigador pensaba que las propuestas de actividades debían hacerse pensando en el público.

La diversidad de público era la que obligaba a una segmentación de mercados. Ésta podía hacerse de diversas formas. Era el museo el encargado de elegir aquella que mejor se adaptase para escoger entre una serie de variables su público potencial. El autor se basó en los métodos de segmentación recogidos por Philip Kotler y Neil Kotler en *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (1998). Estos estaban basados en la segmentación geográfica, realizada en función del origen de los visitantes; la segmentación demográfica, realizada en función de la edad, el sexo, el nivel educativo, etc.; la segmentación psicográfica, realizada en función de la categoría social, el modo de vida, la personalidad, etc.; la segmentación organizativa, en función de las relaciones del resto de las organizaciones con el museo (Kotler y Kotler, 1998: 125).

Terminada la segmentación solo restaba encontrar el público destinatario. Éste podía responder a varias tipologías, familias, industrias turísticas, etc. o estar conformado por peregrinos, escolares, patrocinadores, etc. Su búsqueda era una cuestión fundamental especialmente en aquellos museos con un enfoque basado en el *marketing* (Mork, 2007: 166-169).

Tras la cuestión del público destinatario se abría un nuevo horizonte, para Paal Mork, bajo la denominación de la promoción. Éste proceso de comunicación que implicaba a un emisor y a un receptor no era más que la difusión de la información, realizada por el museo, sobre los programas del centro. De esta forma los museos enviaban mensajes a través de diversos soportes (publicidad, relaciones públicas, *marketing* directo, Internet y ventas) que llegaban a sus públicos o receptores, los cuales realizaban acuse de recibo y reaccionaban de uno u otra forma.

El autor, posteriormente, decidió analizar algunos de los soportes que estructuraban la promoción, como era la publicidad[19] y sus diferentes formas. Esta herramienta podía estar concebida para crear una imagen de marca, por lo que solo se limitaba a dar a conocer el nombre de la empresa y su marca. Por otro lado estaba la publicidad de producto que promovía las actividades del centro, atrayendo la atención del público, de forma inmediata, sobre un evento en particular.

[19] Solía confundirse el concepto anuncio con el de publicidad. Curiosamente la definición del primero parecía clara y sencilla. El anuncio era un mensaje publicitario pagado a los medios tradicionales de comunicación (prensa, radio y televisión) bajo el control de la persona u organización que lo financiaba. Lógicamente debía despertar el interés de una amplia parcela de público para justificar su costo (Mork, 2007: 169). Así que el error que suponía identificar anuncio con publicidad, y viceversa, marchaba asociado al desconocimiento conceptual que existía sobre el significado del término publicitario.

Para alcanzar la consecución de los objetivos, los anuncios debían contemplar lo que se denominaba como "propuesta de venta única" (Kotler, 2003: 310) que era una oferta muy atractiva para atraer la atención del destinatario. Así que solo se podía transmitir eficazmente un mensaje a la vez y éste debía ser tan convincente que el destinatario se decidiese por el producto en detrimento de otros pertenecientes a la competencia. De esta forma el autor quería comunicar que cuando se lanzaba un mensaje publicitario era preferible la promoción de un evento importante del museo que tratar de dar a conocer toda la programación. Así, de acuerdo con el modelo *DAGMAR* (*Defining Advertising Goal for Measured Advertising Result*) expuesto en *Marketing Made Simple* (2002), el aprendizaje del consumidor sometido a la presión publicitaria pasaba por una serie de fases antes de que el mensaje surtiera efecto. Éstas eran: de la inconciencia al conocimiento, a la comprensión, a la convicción, y a la acción (Lancaster y Reynolds, 2002: 74).

Las fases, a su vez, reclamaban formas distintas de publicidad. En la primera el público no era consciente de la existencia del museo, por lo que la publicidad sobre la imagen del museo era importante para que se adquiriese conciencia de su existencia. En la segunda fase, comprensión, el público conocía la existencia del museo y la publicidad del producto servía para promover ventajas y así estimular las preferencias de dicho público. En la fase de convicción, el sujeto adoptaba una actitud positiva hacia el museo, teniendo así un motivo para visitarlo. Transcurridas todas las fases el sujeto pasaba a la acción, que no era más que el resultado deseado por el anunciante (Mork, 2007: 169-170).

El segundo soporte tradicional de la promoción eran las relaciones públicas. El objetivo de éstas reposaba en el desarrollo del conocimiento y las actitudes a través de un esfuerzo deliberado, premeditado y sostenido con el fin de mantener y establecer una relación mutua entre la organización y su público (Lancaster y Reynolds, 2002: 82). Al parecer, el uso de las relaciones públicas en la comunicación se basaba en la existencia de una prensa libre e independiente, ya que en caso contrario no se podrían ofrecer métodos adecuados.

Desde hacía años el efecto de las relaciones públicas en las organizaciones se estaba dejando notar, gracias a la labor de directores de comunicación que se encargaban de todos los asuntos mediáticos. Su misión consistía en el desarrollo de una buena imagen de la entidad, manteniendo una actitud positiva incluso en época de crisis. Así que para el autor, desde el punto de vista de la comunicación, las relaciones públicas habían adquirido una importancia destacada, dado que se podían considerar como excelentes para fomentar la imagen de marca. Además, estaban asociadas a la enorme ventaja de la credibilidad, ya que el público solía creer lo escrito en los periódicos (Mork, 2007: 170-171).

El tercer soporte de la promoción, estrechamente vinculado con el segundo, estaba compuesto por las relaciones con la prensa. Paal Mork lo tenía muy claro al establecer que el trabajo de las relaciones públicas comenzaba con el envío de un mensaje a la prensa. Curiosamente, salvo que este mensaje contuviese información exclusiva, muy

poca gente solía prestarle atención. Así que, para garantizar su efectividad, se precisaba de una serie de estrategias. Los esfuerzos siempre debían basarse en campañas bien concebidas, así que los horarios de apertura y las ofertas especiales eran anunciados de manera más eficaz mediante el uso de la publicidad o el *marketing* directo. La política de relaciones públicas debía ser selectiva de tal manera que los grandes eventos exigían campañas de envergadura. La relación con los periodistas mejoraba si se les entregaba la información en exclusividad. La comunicación debía ser breve y contundente mencionando en primer lugar los asuntos importantes, que debían estar fechados. Los museos estaban obligados a tener una disposición total para el envío de información, actividad que debía realizarse de forma periódica y en función de las fechas tope de publicación para los medios más destacados (el comienzo de semana solía ser el mejor momento). Por supuesto, era necesario contar con diferentes puntos de vista en función de los soportes empleados. La televisión, los periódicos y la radio exigían formas diferentes. Finalmente, los centros debían disponer de expertos para la concesión de entrevistas. Para conseguirlas bastaba con una insistencia continua a los medios, realizada con mucha diplomacia (ibíd.: 171).

El cuarto soporte tradicional de la promoción museal era el *marketing* directo. Éste abarcaba un conjunto de actividades promocionales controladas y dirigidas tanto a grupos como a un individuo. Su máxima expresión, siempre según el autor, era el *mailing*[20] al público objetivo, socios, colaboradores, etc. Su actividad se basaba en el desarrollo de una base de datos en la que se almacenaba información sobre los destinatarios. Ésta no se limitaba a contener nombres y direcciones. Debía estar organizada según variopintos criterios, como tipo de organización, preferencia de los visitantes, aportes, localización, etc.

Los envíos debían ir adaptados a los destinatarios, personalizados. No era lo mismo enviar una carta a un colegio que a un patrono. La estrategia postal comenzaba con el envío de una misiva invitando a nuevas exhibiciones. El objetivo de esta labor consistía en ir dando forma así a una base de datos en la que los contactos personales se hacían vitales (ibíd.: 171-172).

Finalmente, aunque no menos importante, nos encontrábamos con el cuarto soporte de promoción: Internet. Definido por el autor como un medio de comunicación único ya que permitía difundir un gran volumen de información de fácil acceso a coste mínimo. Incluso los sitios sencillos podían ser interactivos, lo que permitía el intercambio de conocimientos, datos y opiniones con el público de cualquier parte del mundo. Paal Mork recomendaba adquirir el reconocimiento en la red. Para lograr dicha meta todo centro debía adherirse a un *dot museum* (.museum), que era un dominio internacional del

[20] La correspondencia postal tradicional era considerada como el modo de promoción más eficaz, por delante de los correos electrónicos (Kotler y Kotler, 1998: 248). Aunque estoy plenamente de acuerdo con ello, estos datos habría que tratarlos con cierta cautela ya que se encontraban recogidos en la obra de Philip Kotler y Neil Kotler *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (1998), publicada a finales del XX en pleno desarrollo de Internet pero muy lejos de la situación actual.

más alto nivel apoyado por el ICOM al que se accedía a través de un registro web[21] gestionado por la Museum Domain Management Association.

Pero para el autor, Internet también tenía sus límites. La publicidad y el *marketing* directo ya llegaban a los destinatarios a través de la prensa y la televisión. Desarrollar esa misma actividad en la red implicaba un esfuerzo de búsqueda. Solo a través del *email* se abría una puerta para acercar la información a las audiencias. Además con la irrupción de Internet, y gracias a los motores de búsqueda, los museos avalaban sus productos desde una oficina virtual. La labor del usuario, llegado a dicho puerto, consistía en saber distinguir los buenos servicios y ofertas de aquellos que solamente perseguían un fin mercantil.

El hecho de que un museo se hiciese visible en la red era una cuestión fundamental, ya que recibía mayor atención, aunque solo fuera a través de la existencia de una triste página acompañada por un puñado de información práctica y una dirección web. Sin duda, la consulta de un sitio era el pistoletazo de salida para la visita al museo (ibíd.: 172-173).

Para terminar el artículo "*Marketing*", Paal Mork analizo la cuestión de la creación de la marca en los museos. Ésta era el nombre del producto, pero su significado representaba mucho más que una simple etiqueta. La marca generaba el reconocimiento universal de un bien o servicio, ya que estaba asociada a una serie de valores y signos. El caso de los signos era muy importante, dado que representaban a los individuos que los habían escogido.

El autor también hacía mención al capital de marca. Él entendía que este concepto se empleaba para designar los elementos significativos de una marca cuyo valor pudiera ser muy significante para el creador o el fabricante. Lamentablemente el creador no controlaba en su totalidad los valores de la marca, dado que los consumidores se hacían su propia idea al respecto. Fuera como fuese, la construcción de una marca era una estrategia comercial fundamental para el desarrollo de toda entidad o producto.

El control del capital de marca exigía, en primer lugar, la construcción de una marca sólida. Ésta, a su vez, se desarrollaba en cuatro fases que pasaban por varias situaciones. En el caso de los museos, la peor situación se relacionaba con la etapa en la que el público apenas conocía el centro. Mientras que la mejor era en la que el museo contaba con un público numeroso que además recomendaba la institución a terceras personas. Para exponer adecuadamente las cuatro fases del proceso de construcción de una marca el autor recurrió al modelo del "capital de marca orientada a los clientes" recogido en *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity* (2003), de Kevin Lane Keller. Este profesor de *marketing* mencionaba cuatro fases fundamentales. Éstas debían seguirse paso a paso, manteniendo siempre el punto de vista o la perspectiva del cliente, Dichas fases eran: identidad, sentido, reacción y relación (Keller, 2003: 75; cit. Mork, 2007: 173). De esa forma no podía solicitarse al público que

[21] http://www.musedoma.museum, consultado el 27 de enero de 2014.

tuviera una opinión sobre el museo si ignoraba su existencia, o esperar que fuese fiel si no tenía un sentimiento positivo hacia él.

En la primera fase, identidad o identificación, el público debía conocer el museo, su nombre y especialidad o tipología. Las diversas audiencias tenían que pensar en la marca con tanta frecuencia y situaciones como fuera posible. Pero para ello la identificación del museo debía realizarse con cuidado. En el caso de nuevos museos se precisaba de nombre y logotipo. En el caso de museos ya existentes se necesitaba un lema publicitario, pero nunca un nombre, evitando así la ruptura del proceso constructivo de la marca.

En la segunda fase, el sentido, los públicos debían conocer las características del museo, sus programas, fondos, actividades, servicios, calidad prestada, fiabilidad, estabilidad, etc., para ir haciéndose su propia idea del centro en función a su experiencia y el perfil del resto de los usuarios. Los visitantes también le daban un sentido que, en materia de *marketing*, se basaba en la identidad que dichos usuarios tenían del producto, la situación en la que se empleaba el producto y la personalidad e historia del promotor o creador del producto.

En el caso de la reacción, tercera fase, se buscaba la transmisión del sentido general del centro por parte del museo para que, con posterioridad, el público fuera capaz de emitir juicios experimentando sentimientos hacia él. Así el sentido de la marca tenía una relación más estrecha con los criterios generales y la comprensión de un producto o servicio. Pero la reacción ante la marca estaba más vinculada con el nivel de calidad, el carácter único y el sentimiento de los clientes. Así pues, el museo debía mostrar un nivel de calidad confiable y un enfoque activo hacia el público para que éste experimentase sentimientos positivos hacia el museo.

Tras superar las tres peldaños anteriores, se llegaba a la fase superior de la relación. Ésta consistía en la consecución de una serie de visitantes fieles que acudieran al museo con regularidad al integrarlo en su estilo de vida, recomendándoselo a otros, al tiempo que apoyaban a la institución tanto económicamente como mediante el desempeño de labores voluntarias. Estos eran los visitantes más preciados, nacidos de un complicado proceso de fidelización, conocedores de la marca y de lo que ella representaba (Mork, 2007: 173-175).

Finalmente, en 2008, Kevin Moore publicó un artículo bajo el título “Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos” recogido en las *Actas de las I Jornadas de Museología del Ministerio de Cultura*. En él establecía la importancia de la planificación estratégica en la gerencia museal pero enfocada desde un nuevo punto de vista, de tal forma que planificación y misión fueran de la mano y sirviesen de inspiración para el personal y los visitantes del museo, en la cual el *marketing* tuviera algo que decir (Moore, 2008: 39-49).

Lógicamente la historiografía anglosajona disponible no acaba con la obra de Kevin Moore. A lo largo de esta investigación nos encontraremos con infinidad de

referencias a nuevas publicaciones, mucho más actualizadas, pertenecientes a este ámbito. Quizá no estén recogidos todos, pero sí los más importantes y destacados. Estos ejemplares dejarán atrás la cuestión específica e introductoria de la mercadotecnia, aunque estarán directa y estrechamente relacionados con ella, para sumergirse en singularidades como la comunicación, el público, la financiación, etc. al volverse mucho más técnicos y específicos. Su ausencia en este contexto es absolutamente premeditada para evitar una reiteración de contenidos e ideas que lleven a la redundancia del texto.

2.1.2.2. La mirada canadiense en el siglo XXI

En 1993 François Colbert publicó en Quebec *Le marketing des arts et de la culture*. Esta obra fue galardonada en 1994 por la Academia de las Ciencias Comerciales de París con la *Médaille de l'Académie* y adaptada al inglés un año después como *Marketing Culture and the Arts.* Finalmente, en 2003 se tradujo al español bajo el título de *Marketing de las artes y la cultura*. Esta nueva versión aglutinaba una revisión del contenido original realizada con la ayuda de Manuel Cuadrado y la colaboración de de Jacques Natel, Suzanne Bilodeau, J. Dennis Rich y Juan D. Montoro. Aunque la obra original se encontraba escrita en francés poseía una nula relación con los influjos museísticos mediterráneos, tratándose de una cuestión irrelevante, dado que los estudios museales canadienses y su contexto, un tanto olvidados o ignorados, eran de una marcada influencia anglosajona. Con cierta perspectiva puede afirmarse que la obra supo generar un tremendo interés académico y profesional en el sector de la gerencia cultural. En esa línea de actuación se movía François Colbert, catedrático de *marketing* en la Escuela Superior de Estudios Comerciales de Montreal, en la que dirigía la Cátedra de Gestión Cultural y el programa de la licenciatura en Gestión de Organizaciones Culturales.

François Colbert era un investigador procedente del mundo empresarial con amplia proyección sobre el contexto cultural, en el cual llevaba trabajando más de veinticinco años como consultor de gestión cultural. En el momento de la publicación de *Marketing de las artes y la cultura* era editor del *International Journal of Arts Management* y miembro de los consejos directores de numerosas organizaciones culturales, como el Centro Canadiense para las Artes, el Gran Ballet de Canadá o el *Théâtre sans fil*.

Por su parte, Manuel Cuadrado era doctor y profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat de València. Se trataba de otro investigador con un marcado perfil economicista cuya principal línea de investigación se centraba en el análisis del sector cultural desde la disciplina del *marketing*, concretamente en las áreas de planificación comercial, comportamientos del consumidor e investigación de mercados. En la versión española aparece como coautor y prologuista de la obra debido a cuestiones de colaboración y adaptación con François Colbert. Algo similar ocurrió con Juan D. Montoro, también miembro de la Universitat de València que participó activamente en la traducción del capítulo seis. Esto no significaba que *Marketing de las*

artes y la cultura pudiera ser incluido dentro de la escasa bibliografía española existente sobre la cuestión.

La obra estaba orientada, como aparecía reflejado en su contraportada, hacia los responsables gerenciales de organizaciones culturales, independientemente de su tamaño, naturaleza, finalidad, ámbito o sector ante los nuevos retos que la gestión cultural presentaba para el siglo XXI. Al poseer un espectro tan amplio no se podía definir como una publicación realizada exclusivamente hacia el contexto del *marketing* de museos. *Marketing de las artes y la cultura* era una obra que, además de presentar los fundamentos básicos de la mercadotecnia, narraba cómo se venían utilizando los procesos relacionados con la cuestión y cómo debían aplicarse en el ámbito cultural mediante el análisis y la reflexión exhaustiva. Por desgracia este manual se encontraba un tanto alejado del ámbito académico cultural propio de la historiografía existente hasta el momento. *Marketing de las artes y la cultura* era una represtación economicista excesivamente técnica que marchaba más allá, conceptualmente, de la línea argumental de Neil y Philip Kotler. Se podría definir como una publicación enrevesada, excesivamente técnica, ardua en su lectura, muy alejada del punto de vista habitual de la gestión cultural y nada específico en referencia al ámbito de los museos. Esta última cuestión era muy importante, dado que en su desarrollo apenas se hacía mención a estas organizaciones. El sector cultural era analizado desde una óptica absolutamente globalizadora, como si se tratase de un producto más en la comercialización empresarial.

François Colbert y Manuel Cuadrado estructuraron *Marketing de las artes y la cultura* en diez capítulos excelentemente interrelacionados. Así, comenzaron con una introducción a la cuestión bajo el título de "Organizaciones culturales y *marketing*". En ella pretendían hacer comprender la particularidad de las organizaciones con una marcada naturaleza cultural, destacando el rol de artista, estableciendo una distinción entre el sector de las artes y las industrias culturales, para en un segundo plano analizar la evolución de la disciplina del *marketing* al tiempo que destacaban una diferenciación entre la mercadotecnia empresarial y la cultural. Colbert también subrayó cómo la cuestión del *marketing* cultural irrumpía con fuerza en 1967 de la mano de Philip Kotler en la obra *Marketing Management: Analisis, Planning and Control*. El autor canadiense pudo observar que gracias a la obra de Philip Kotler las instituciones culturales se habían dado cuenta de que se encontraban en un ambiente de competencia por lo que no tenían más remedio que enfrentarse a la cuestión del *marketing* (Colbert y Cuadrado, 2003: 24).

Tras la introducción, el autor trataba de dejar bien claro que las organizaciones culturales se encontraban divididas, además de por su tipología y misión, por estar orientadas al producto o al mercado, donde destacaba la naturaleza del producto por ser único o de producción masiva. Así pues, él estimaba que el enfoque específico del *marketing* solo contemplaba a aquellas organizaciones que estaban orientadas al producto. Por tal motivo, el modelo tradicional del *marketing* empresarial podría adaptarse para reflejar la realidad de las instituciones culturales, recalcando que aunque los componentes fueran los mismos la secuencia debía ser diferente. El producto era más

que una simple variable del *marketing mix* al ser la razón de toda institución, sin obviar las necesidades y deseos del mercado.

Para Colbert el *marketing* era una disciplina reciente con apenas un siglo de existencia que aglutinaba un conjunto de contenidos específicos muy diferentes a los de cualquier otra ciencia, de ahí su peculiaridad y su carácter dinámico debido a la aplicación del proceso a múltiples sectores. Entendía que el *marketing* se conformaba como un conjunto de actividades diseñadas para entrelazar a las empresas con los consumidores, gracias al desarrollo de cinco componentes fundamentales: el mercado, el entorno, el sistema de información de *marketing* (S.I.M.) y el *marketing mix*, compuesto por la suma de producto, precio, distribución y promoción (ibíd.: 15-37).

Tras superar las cuestiones introductorias que suponían los conceptos de organización cultural y *marketing*, el autor decidió poner rumbo hacia cuestiones más profundas y peliagudas, como el producto y el mercado. Su estrategia consistió en definir el producto como el conjunto de beneficios percibidos por el consumidor, entendiéndolo como un servicio, un objeto e incluso como una experiencia, pero al mismo tiempo como el esfuerzo que los consumidores invertían para realizar una adquisición o compra. Para ello descompuso en producto en diferentes partes, explicando así las características del bien cultural como piedra angular de toda organización cultural y por lo tanto de las estrategias de *marketing* que en su seno se realizaban (ibíd.: 41-47).

Colbert estableció que el concepto de producto era mucho más que una simple manifestación física, en la cual se debía distinguir entre productos básicos, servicios relacionados y dimensión simbólica. Del mismo modo, un producto cultural se caracterizaba y definía a través de tres dimensiones: referencial, técnica y circunstancial. Debido a esto los productos de tipología cultural se percibían como complejos a causa del contenido estético que poseían, un elemento subjetivo no cuantificable que se encontraba en estrecha relación con el gusto y la educación de las audiencias.

El autor estimaba que el producto, desde la perspectiva de la mercadotecnia, se podía entender como el conjunto de beneficios que el consumidor percibía. Por tal motivo el grado de complejidad del mismo variaba según la tipología de la misión de la organización. Junto a todo lo anterior marchaba el ciclo de vida de un producto cultural que se especificaba de igual modo que cualquier producto empresarial, a través de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, representado por una curva estrechamente relacionada con la demanda y el interés del público. Por desgracia, en el ámbito de la cultura, conceptos como línea de productos, cartera o ciclo de vida, debido a que presentan una duración muy determinada, no se solían aplicar.

Así pues, al igual que en el sector empresarial en el que el lanzamiento de un nuevo producto representa un gran riesgo, en el ámbito de la cultura el peligro se acrecentaba aún mucho más afectando directamente a la cuestión de la competencia. Esto se debía a que los productos no podían probarse antes de su estreno, por lo que debían asumirse los costes de producción y promoción sin más. Al mismo tiempo, los productos presentaban un ciclo de vida previamente determinado independientemente de su posible

éxito o fracaso comercial. Finalmente, dejaba claro que los productos culturales no podían almacenarse, ni por parte del productor ni por la del consumidor (ibíd.: 47-62).

Los autores, a lo largo de la obra, continuaron interrelacionando cuestiones comerciales. Tras el producto cultural llegaba la hora del mercado cultural. Éste podía estructurarse en cuatro grupos fundamentales: el mercado de los consumidores, el mercado del distribuidor, el mercado del Estado y el mercado del patrocinio. Éstos, de forma independiente, respondían a diversos motivos dando cobertura a aspectos específicos del producto. Por lo tanto se hacían imprescindibles diferentes estrategias de mercadotecnia para cada uno de ellos.

El mercado de los consumidores era aquel que estaba estructurado por aquellos individuos que adquirían determinados bienes y productos, recalcando la idea de "determinados", dado que el 100% de la población no solía consumir el mismo producto. Por su parte, el mercado de distribuidores estaba compuesto por aquellos agentes o intermediarios que compraban los productos a las empresas creadoras para más tarde ponerlos a disposición del consumidor final. El mercado del Estado era muy importante, dado que la visión de Colbert fue global, exactamente la de Administración Pública con sus diversos niveles de gobierno, local, provincial, regional o nacional. Sin lugar a dudas, el papel que jugaba el Estado en el ámbito de la cultura era muy importante dado que se constituía como uno de los más importantes consumidores, colaborador y patrono. Finalmente estaba el mercado de patrocinio, que desde el punto de vista del *marketing* estaba estrechamente relacionado con el mecenazgo y su proyección filantrópica. Sin la ayuda de este mercado las actividades culturales no podían contar con la financiación suficiente para llegar a buen puerto, convirtiéndose prácticamente en imprescindible. El autor establecía una distinción fundamental entre el mercado del Estado y el del patrocinio basándose en la peculiaridad del área de influencia anglosajona respecto a la mediterránea. Así, las ayudas públicas para el desarrollo de la cultura representaban una importante porción presupuestaria en el seno de las organizaciones de los países europeos, mientras que en Estados Unidos y Gran Bretaña este espacio lo ocupaban las empresas, fundaciones y donantes individuales (ibíd.: 65-74).

Pero las distinciones del mercado no se quedaban ahí. Colbert entendía que existía una marcada diferenciación respecto al nivel educativo y económico. Debido a esto comprendía que los consumidores de las tradicionalmente conocidas como "artes mayores" poseían un nivel educativo y una renta superiores a la media, mientras que los consumidores de la "cultura popular" tenían un nivel educativo y una renta menor.

En el capítulo que hacía referencia al mercado, Colbert, también definió el concepto de demanda. Para el autor éste consistía en el volumen o ingresos de compras realizada por los miembros de un mercado (ibíd.: 74-75). Gracias al uso del concepto de la demanda se podía juzgar de manera coherente la posición competitiva de una organización dentro del entramado que componía cualquiera de las tipologías de mercado, ya fuera en el pasado, el presente o el futuro. Así estableció que el mercado del ocio había crecido de manera exponencial entre las décadas de los sesenta y ochenta del siglo pasado

debido al incremento de la población, la disposición de una mayor cantidad de tiempo para destinar al ocio por parte de los consumidores y el crecimiento de los niveles de renta y educación. Todos estos factores estaban estableciendo las bases de la competencia en el sector cultural (ibíd.: 74-79).

La competencia se fue desarrollando dentro de los mercados del ocio y los productos culturales resultando intensa en las dos últimas décadas del siglo XX. Así pues, cualquier empresa que deseara sobrevivir, especialmente las de tipo cultural, se veía obligada a obtener o generar alguna ventaja competitiva para así poder resistir de manera efectiva a las presiones y los envites generados por dicha competencia. Lamentablemente, la competitividad se había incrementado debido al progreso tecnológico y a la globalización de los mercados (ibíd., 2003: 86).

El investigador canadiense y su colaborador español pasaron del análisis del mercado al estudio de los comportamientos del consumidor. En este capítulo trataron de describir pormenorizadamente los distintos procesos existentes en la toma de decisiones que suponían la base de comportamientos de los consumidores, al presentar las variables que influían en la estructura y naturaleza de dichos procesos. Para ello establecieron una relación entre la información utilizada por los consumidores con algunas estrategias de *marketing* desarrolladas por las empresas, pero siempre desde la óptica de la gerencia cultural. Esto se debía a que la sociedad basaba sus comportamientos en la cantidad de información que recibía, enjuiciada previamente en función de los procesos de decisión particulares de los individuos, basados en un triunvirato básico compuesto por el individuo, el producto y la situación de compra. Este principio sostenía que la dinámica de un mercado, o de un segmento del mismo, solo podía comprenderse si se tenía en cuenta conjuntamente a la triada básica, de tal forma que se apreciara la riqueza y complejidad de los comportamientos del consumidor (ibíd.: 97-98).

A todo lo anterior había que sumar la cuestión de las variables que influían tanto en el tipo como en la estructura de los procesos de decisión, entre las que se encontraban las experiencias previas del consumidor y el nivel de implicación con el producto. Para ello, los especialistas en *marketing* cultural deberían poseer un excelente conocimiento del sistema de procesamiento de la información que utilizaba un consumidor antes de realizar la adquisición de cualquier producto. Esto permitiría a los técnicos en mercadotecnia optimizar la estrategia de *marketing* de la empresa y como consecuencia de ello lograr una mejor segmentación de su mercado. Para ello posicionaban adecuadamente los productos de una entidad cultural frente a la competencia y dentro de los segmentos a los que se dirigía, seleccionando modos y redes de distribución mucho más adecuados, estableciendo una estructura de precio basada no solo en los conceptos de costes o competencia, sino también en la percepción del público objetivo y, finalmente, desarrollando una estrategia de comunicación que fuera capaz de proporcionar al consumidor la información deseada, para decidirse por la adquisición de un producto de la mejor manera posible (ibíd.: 114).

Colbert enlazó positivamente los comportamientos del consumidor con la segmentación y el posicionamiento. Así pues describió el concepto de segmentación y su aplicación en el contexto de la gestión cultural como el principio del *marketing* más básico y a la vez más incomprendido dado que los mercados estaban formados por unidades de consumo con necesidades similares pero no idénticas. Debido a esto siempre era posible, aunque no estrictamente necesario, analizar un mercado mediante el desarrollo de la descomposición de la demanda, pero sin que todos los mercados estuvieran siempre segmentados por defecto (ibíd.: 119-121).

Para el autor la segmentación jugaba un papel fundamental en la estrategia de *marketing* cultural de cualquier organización, como una idea conceptual que suponía un punto de partida en el proceso de planificación estratégica pero sin olvidar que la segmentación era un serio y profundo análisis de mercado, no una simple estrategia. Desde un punto de vista práctico entendía que segmentar implicaba describir perfiles operativos de los segmentos y adaptar la teoría de la segmentación a la estrategia del mercadeo, momento en el cual entraba en juego el concepto de posicionamiento (ibíd.: 138-139).

Con posterioridad hizo mención a la variables precio, distribución y promoción dentro del sector de la gestión cultural. Definió la primera de ellas como la cantidad de dinero que el consumidor debía pagar por la adquisición de un producto. Siempre desde la perspectiva del público, ya que incluía el esfuerzo que éste hacía para obtener dicho bien o servicio, a lo cual Colbert sumaba otros gastos relacionados con el esfuerzo y con el consumo del producto, el cual podría ser psicológico o fisiológico, así como la noción de riesgo percibido en su obtención. A todo lo anterior sumaba los componentes que conformaban tal variable, como los objetivos, los métodos de fijación de precios, etc. (ibíd.: 144).

Por su parte, la distribución incluía tres elementos o componentes bien diferenciados: el canal de distribución, la distribución física y la localización comercial. El canal o red de distribución aglutinaba a todos los individuos que desempeñaban un papel determinado en el flujo de bienes, desde el propio productor, pasando por el distribuidor, hasta el consumidor de los mismos. Los canales de distribución podían ser cortos, como en el caso de los museos, ya que éstos se relacionaban directamente con las audiencias sin necesidad de intermediario alguno.

La distribución física se refería al hecho del acercamiento del producto a los consumidores mediante la aplicación de la logística o simplemente de la actividad que suponía hacer llegar un producto al mercado. La distribución trataba de cubrir dos objetivos contradictorios: minimizar los costes al tiempo que maximizaba los servicios al cliente gracias al imprescindible apoyo del transporte, el almacenaje, la gestión de inventarios y pedidos, el manejo de mercancías, etc.

La localización de un establecimiento suponía la elección de un lugar físico en el cual el producto, ya fuera cultural o no, pudiera ser adquirido o consumido por las audiencias. En este contexto tomaría forma el museo, como espacio en el cual se

consumía cultura. Al analizarse el lugar desde donde procedían los consumidores se hacía posible el establecimiento de tres áreas comerciales basadas en la distancia existente entre el punto de venta y la concentración de la clientela. Éstas eran denominadas como primarias, secundarias y terciarias en función de su extensión y configuración (ibíd.: 169-186).

Finalmente apareció la promoción, como cuarta variable del programa de *marketing*, la cual era fundamental en el seno de la estrategia de mercadotecnia de cualquier entidad. La definición de la promoción era una cuestión compleja. El autor estimaba que en términos de *marketing* este concepto podía confundirse con el de publicidad, interpretándose incorrectamente. La publicidad era una herramienta de promoción, mientras que la propia promoción respondía a una de las cuatro variables de todo programa de *marketing*. Por otro lado, a su vez, la promoción era un instrumento de la comunicación, capaz de transmitir el mensaje y la imagen de la empresa (ibíd.: 189-190). El investigador canadiense entendía que las herramientas de promoción eran la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Gracias a ellas se alcanzaban los objetivos de la promoción, que consistían en comunicar un mensaje al consumidor provocando un cambio en él. En el contexto cultural, debido a la existencia de presupuestos muy limitados, se hacía imprescindible el uso de las relaciones públicas y la *publicity*[22]. Ésta permitía promocionar un producto o una empresa en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello, lo que suponía el desarrollo de ruedas de prensa, conferencias, presentaciones, etc. (ibíd.: 192-193).

Cuando ya había dejado atrás las variables del programa de *marketing*, Colbert decidió sumergirse dentro de *Marketing de las artes y la cultura* en cuestiones mucho más arduas para los investigadores ajenos al ámbito economicista. Entre éstas destacó el sistema de información de *marketing*, parte fundamental de todo proceso de mercadotecnia, conocido por las siglas S.I.M., encargado de proveer de la información necesaria a toda empresa a la hora de tomar decisiones acertadas, gracias al uso de un conjunto de herramientas muy útiles, respecto al mercado.

El sistema de información de *marketing* se basaba en el uso, mediante la ejecución de un pormenorizado proceso de investigación, de tres tipos de información: interna, secundaria y primaria. La información interna hacía referencia a todos los datos obtenidos dentro de la entidad, es decir, todo aquello que resultaba útil para el proceso de la toma de decisiones. La información secundaria era aquella que se conseguía gracias a las publicaciones de los organismos públicos o privados. Ésta estaba disponible como un informe y destinada tanto al público como a las empresas, ya fuera de forma gratuita mediante el préstamo e incluso la venta. En este caso destacaban las publicaciones periódicas de las distintas Administraciones Públicas, especialmente las relacionadas con

[22] La *publicity* era una de las acciones más importantes dentro de la función de las relaciones públicas y especialmente del ámbito cultural. La publicidad o *advertising* era un medio impersonal que llevaba asociado un coste económico o remuneración que nada tenía que ver con el concepto *publicity*, dado que este último era considerado absolutamente personal y más inteligente. Si el desarrollo de la *publicity* era el correcto se alcanzaban altas cotas de éxito debido a su aparición, sin coste, en infinidad de medios de comunicación (Colbert y Cuadrado, 2003: 191).

el ámbito de la cultura. Gracias a la información secundaria se podía conocer el tamaño y la evolución de la demanda de un producto, la dimensión, la tipología del mercado y la estructura de la propia industria. Por su parte, la información primaria era aquella que procedía directamente del consumidor, el público objetivo, mediante el desarrollo de técnicas de recogida de datos, es decir, estudios de mercado, encuestas, sondeos, etc. Para su obtención se podía incluso recurrir a empresas externas encargadas de la recopilación de resultados. El proceso era muy sencillo: se recababa información relativa a un determinado problema, planteado con cierta anterioridad, para algo más tarde analizar los datos obtenidos e interpretarlos buscando una futura toma de decisiones (ibíd.: 223-231).

La información primaria se obtenía a través de estudios de mercado que podían ser exploratorios, descriptivos o causales. Los exploratorios tenían como fin la búsqueda de aquella información que permitiese familiarizarse con la situación objeto de la investigación a través de las dinámicas de grupo, las entrevistas en profundidad, el estudio de casos singulares, la observación, el desarrollo de previsiones, etc. Las dinámicas o reuniones de grupo eran las técnicas más empleadas para la evaluación de nuevos productos.

En el segundo caso, los estudios descriptivos, se desarrollaban a partir de una situación expuesta gracias a la representación detallada de una serie de hipótesis encargadas de confirmar o rechazar dicha situación. Finalmente, los estudios causales tenían como misión el examen pormenorizado de la relación causa-efecto entre dos variables existentes relacionadas con un producto. En los estudios descriptivos y casuales, el plan de investigación de *marketing* se componía de catorce pasos: definición del problema, definición de los objetivos, determinación de los recursos humanos y financieros, establecimiento de un programa válido, elección de los métodos o herramientas necesarias, elección del tamaño de la muestra, ejecución del cuestionario, evaluación de éste, codificación, recogida de los datos o información, control de los entrevistadores, procesamiento de los datos obtenidos, análisis de los resultados y, finalmente, redacción del informe (ibíd.: 235-240).

En el último capítulo de *Marketing de las artes y la cultura*, el autor canadiense se detuvo en la cuestión de la planificación y el proceso de *marketing*, tratando de describir la contribución que la mercadotecnia había tenido en la misión de las empresas, analizando el proceso de *marketing* estratégico, desgranando los contenidos de un plan de mercadotecnia y considerando la importancia del control del *marketing* dentro de una organización. *Marketing de las artes y la cultura* era una obra que analizaba los diferentes elementos del modelo de mercadeo, los cuales constituían de manera conjunta un proceso que permitía a las organizaciones alcanzar ciertos objetivos. Éste se denominaba ciclo de planificación y control, dado que ambos conceptos estaban estrechamente relacionados, pudiendo formar parte de un mismo proceso (ibíd.: 243).

Para Colbert, la planificación de *marketing* conllevaba dos condiciones ineludibles, definidas como la creación de una estrategia de mercadeo y la delimitación de un plan de mercadotecnia. Dicha planificación se fundamentaba en una serie de

respuestas a cuestiones tales como dónde estaba la organización y hacia dónde marchaba, adónde pretendía llegar, qué esfuerzo era el que iba a realizar, cómo quería llegar hasta su meta, y cómo se podía hacer esto. Así pues, las entidades podían elegir entre dos tipologías estratégicas conocidas como competitivas y de desarrollo. Las primeras, estrategias competitivas, tenían en cuenta la relación de poder existente entre las empresas activas del sector, mientras que las estrategias de desarrollo determinaban parámetros basados en el producto y el mercado.

Por otra parte, los planes de *marketing* estaban constituidos por cinco puntos fundamentales. Éstos eran el análisis de la situación, la definición de la estrategia de mercadotecnia (donde se incluían los objetivos de *marketing*, mercados, posicionamiento y otras estrategias), la asignación de los recursos humanos y financieros, la decisión del *marketing mix* y, finalmente, el desarrollo del plan contando con la existencia de un procedimiento alternativo y una serie de mecanismos de control. Los mecanismos de control consistían en el seguimiento de los objetivos para saber en qué grado éstos se habían conseguido, aplicando criterios cualitativos y cuantitativos. Estos dispositivos de control permitían, por otro lado, desarrollar una revisión total y sistemática de todas las operaciones que conllevaba el proceso de *marketing*, denominados como *marketing audit*, siendo una herramienta fundamental para el gestor (ibíd.: 262-263).

En conclusión, la sociedad establecida entre el investigador canadiense y el español pretendía proporcionar a los gestores de las organizaciones culturales, con independencia de su tamaño, finalidad o ámbito, una herramienta de trabajo basada en el proceso del *marketing* para aplicar en el seno de sus empresas. Ellos entendían que la mercadotecnia no era una ciencia exacta, sino una combinación de empirismo y arte que conducía a una toma de decisiones disponiendo de la información necesaria, en una situación de cambio constante y bajo la influencia de la propia intuición (ibíd.: 265). Así pues, además de conseguir presentar los fundamentos básicos de la mercadotecnia, lograron explicar detenidamente cómo éstos se habían venido utilizando con éxito a lo largo del tiempo y su desarrollo en el contexto de la cultura para la consecución de objetivos similares. Sin duda, *Marketing de las artes y la cultura* representaba un marco de análisis fundamental, ofreciendo a los investigadores una serie de reflexiones efectivas sobre la mercadotecnia cultural.

El detenimiento exhaustivo llevado a cabo en cada una de las obras mencionadas en esta investigación, aunque dificultoso, es bien merecido. Por desgracia el desarrollo de los procesos del *marketing* y su definición exige, especialmente para los profanos en la materia, una explicación pormenorizada y detallada para lograr su correcto entendimiento. Saltarse este paso fundamental solo conduce al error y el desconocimiento. Conceptos como segmentación, posicionamiento, competitividad, se harían extraños a la vista convirtiendo esta investigación en una obra realmente árida. Por otro lado, igual de importante, el conocimiento detallado de las teorías anglosajonas nos permitirá entender mejor las extrapolaciones y grados que de la misma se han hecho a España, como veremos más adelante.

2.1.2.3. La bibliografía, fuente constante e inagotable de *marketing* cultural

Existen infinidad de obras con un marcado carácter anglosajón, no tan conocidas por el público como las publicaciones de los grandes investigadores. Éstas pasan en su mayoría inadvertidas pero hacen, al igual que las más prestigiosas, relación directa al *marketing* cultural y en especial a la mercadotecnia museística. Sería una labor ingente, y en cierta medida estéril, plasmar una por una todas las referencias existentes, por muy pequeñas que fueran, sobre la cuestión. El motivo de esto no es solamente una cuestión práctica sino el contrastado hecho de que estas publicaciones, habitualmente, no suelen aportar grandes novedades técnicas o académicas en relación a la historiografía previa. Los autores de las mismas suelen ser destacados investigadores o conocidos profesionales del sector que, esforzándose en su argumentación, se limitan a ofrecer variopintos enfoques personales sobre las teorías ya aportadas. A continuación encontraremos una selección de publicaciones y autores caracterizados por su singularidad y teorías. Estás, sin duda, les hacen brillar con luz propia por encima del entramado bibliográfico actual. Lo más característico de todas estas obras suele estar en el aderezado continuo con el que nos premian, compuesto por múltiples e interesantes ejemplos prácticos.

Éste fue el caso de Sue Runyard. La autora era una eminente profesional en el ámbito de las relaciones públicas que desempeñaba su labor en el seno de los museos. Con anterioridad a su publicación había desempeñado laboralmente su especialidad en el Victoria and Albert Museum y el Natural History Museum de Londres y el J. Paul Getty Museum de Los Ángeles. Así pues, esta competitiva profesional, junto a Ylva French, publicó en 1999 la obra *Marketing and Public Relations. Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions*. Se trataba de un manual básico en el que se exponían cuestiones tales como el concepto de *marketing*, el diseño de planes estratégicos de mercadotecnia, los estudios de audiencias, las relaciones públicas o la importancia de los medios en la comunicación de los entes culturales.

Marketing and Public era un texto muy práctico y alejado del academicismo arcaico de otros autores, como Kevin Moore, Neil y Philip Kotler o Barry y Gail Dexter Lord, enfocando la cuestión del *marketing* desde una óptica global en relación con el mundo de la cultura. En él se podían hallar menciones que iban desde los museos hasta las atracciones patrimoniales, siendo algo así como una especie de tratado sobre la mercadotecnia del patrimonio cultural. La cuestión práctica de la obra se cimentaba, casualmente, sobre el estudio de casos museísticos británicos recurriendo a organizaciones tan significativas como la Tate Gallery o el propio Natural History Museum de Londres para explicar y analizar cuestiones farragosas como la toma de datos y análisis de factores internos en el desarrollo de las auditorías de la mercadotecnia (Runyard y French, 1999: 18-24).

Algo muy similar ocurrió, nuevamente, en la obra *Marketing for Cultural Organisations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera* (1999) de Bonita M. Kolb. En este caso, la investigadora provenía del mundo académico empresarial, dedicándose a la docencia de la

mercadotecnia en el Lycoming College de Pennsylvania. Lo característico de esto era el interés que Bonita M. Kolb ponía en dirigir todos sus empeños en el análisis y el desarrollo de la mercadotecnia en el seno de las entidades de tipo cultural, en una línea muy similar a la de François Colbert.

En el manual de Bonita M. Kolb se volvía a hacer referencia, una vez más, a cuestiones tan singulares como los planes de *marketing*, el análisis de las audiencias, la motivación del comprador hacia el producto o los planes de promoción en el ámbito de la cultura. Al igual que Sue Runyard e Ylva French, la autora presentaba una especie de compendio de las estrategias del *marketing* dentro del amplio sector cultural, tocando de refilón la cuestión de los museos. De igual manera que lo plasmado por las autoras de *Marketing and Public Relations. Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions*, Bonita M. Kolb adornaba su obra con el aporte de ejemplos prácticos sobre sus reiterativas teorías. Así, por ejemplo, para ilustrar la importancia del desarrollo de las nuevas estrategias de *marketing* decidió analizar la labor realizada por la Fort Wayne Philharmonic de Texas (Kolb, 2005: 6).

Resulta curioso observar que tanto Bonita M. Kolb como Sue Runyard e Ylba French enfocaron la cuestión del *marketing* desde una perspectiva globalizadora en el contexto de la cultura. Esta visión se correspondía exacta y directamente con la adoptada por François Colbert en *Le marketing des arts et de la culture* (1993), certificando una vez más la influencia de los grandes clásicos, de cara a la argumentación de la mercadotecnia cultural, en el desarrollo de estos manuales.

En una línea muy parecida, aunque con una extensión algo más reducida, se encontraba la obra de Derrick Chong, *Arts Management* (2002). El capítulo siete de su obra llevaba por título "Arts marketing and audience development" y en él se trataba de explicar la singularidad del *marketing* empresarial con respecto al *marketing* artístico o cultural. Esto era lo que el autor denominaba como *marketing orthodoxy and the arts for marketing* (Chong, 2002: 86-91). Para explicar la evolución del *marketing* empresarial y su extrapolación o llegada al ámbito cultural para convertirse en el *marketing the arts* (ibíd.: 91-94), el autor recurrió directamente y sin ningún tipo de complejos a los clásicos mencionando los estudios de Philip Kotler y Sydney J. Levy Bartels, "Broadening the concept of marketing" (1969), o de Robert Bartels, *The History of Marketing Thought* (1988). Quizá Derrick Chong valoraba en mayor medida la visión empresarial de estos investigadores, en lo referente a la mercadotecnia, plasmándolo de ese modo en un libro sobre gestión, aunque dicha gerencia fuera relativa al arte.

Mención especial merece la obra de los investigadores norteamericanos Audrey Gilmore y Ruth Rentschler. Dicho dueto publicó también en 2002 un interesantísimo artículo bajo el título de "Changes in museum mangement. A custodial on marketing emphasis?". Éste pretendía ilustrar de forma adecuada el desarrollo del *marketing* en la gerencia museal. Así que plasmaron dicho planteamiento en tres periodos históricos. El primero de ellos se denominaba "periodo de fundación" (1975-1983), en el cual se exponía que la misión de los museos era educar a los visitantes teniendo, ocasionalmente,

en cuenta el impacto económico sobre la comunidad. A éste le siguió el "el periodo de profesionalización" (1988-1993), que comenzaba a reconocer la posibilidad de aplicación del *marketing* en las organizaciones culturales no lucrativas. Fue en este momento cuando se empezó a dotar de departamentos de mercadotecnia a los museos, tratando de dar así una perspectiva empresarial a este tipo de instituciones. Finalmente estaba el "periodo empresarial", que marchaba desde 1994 hasta la actualidad. En él se hacía y hace uso de los modelos del *marketing* para intentar explicar los comportamientos de los visitantes. Asimismo los autores proponían recurrir a una extensa diversidad de fuentes de ingresos mediante la obtención de nuevas audiencias, productos y experiencias multiculturales (Gilmore y Rentschler, 2002: 745-760).

Audrey Gilmore y Ruth Rentschler vaticinaron una serie de cambios en el futuro de la gerencia como la aplicación de técnicas de gestión más sofisticadas donde no solo fuera patente la revolución generada por el *marketing*, sino un cambio más enérgico enfocado a la innovación en el producto ofrecido. Con esto lo que pretendían era la metamorfosis del museo. Su objetivo consistía en transformar a una institución dedicada a la preservación de objetos en un auténtico centro cultural que trabajase por y para el público. La audiencia también debía evolucionar dejando atrás la esfera de simple visitante para pasar a representar a una comunidad a la que pertenecía el museo y así establecer una relación estrecha con ésta. Finalmente, el papel del museo también debía cambiar sin dejar atrás las funciones básicas de preservación, investigación y exhibición. Este organismo tenía que transformarse en un productor de cultura huyendo del rol de simple escaparate de los vestigios del pasado (ibíd.: 757-760).

2.2. EL CASO ESPAÑOL. LA TEORIZACIÓN DE LA PRÁCTICA

En España la situación, comparada con el ámbito de influencia anglosajona, era a finales del siglo XX realmente paupérrima. La llegada del nuevo milenio había generado una sensación de renovación en la atmosfera, un tanto viciada, que envolvía a los museos. Desde el año 2000 a la actualidad se ha producido una verdadera revolución en este sentido. Pero curiosamente, dicha revolución ha tenido un carácter más teórico que práctico. En nuestro país los investigadores, conservadores y directores de museos se dedican a una más que prolongada teorización de la práctica, lo cual conduce al desarrollo de un exponencial mareo teórico sobre el *marketing* y a la aplicación de las estrategias del mismo a la inversa, originando una deriva gerencial palpable.

Quizá dicha tendencia estaba basada en la llegada de las primeras traducciones procedentes del universo anglosajón. Éstas venían de la mano de prestigiosas editoriales locales como Ariel, Síntesis o Trea. Sin duda la primera traducción en caer en las "garras" de los investigadores y curiosos españoles fue *La gestión del museo* (1998), publicada por Trea. Esta obra respondía a, la editada por Kevin Moore, *Museum Management* (1994). Su llegada generó una revolución, convirtiendo a la traducción en uno de los manuales más influyentes sobre el *marketing* de museos en España. Como ya vimos, la

edición traducida de 1998 se apoyó en la publicación de una serie de artículos generados por investigadores de primer orden.

Otro de los libros más reconocido en el ámbito español, publicado por la editorial Ariel, fue *Estrategias y* marketing *de museos* (2001). Escrito por Neil y Philip Kotler bajo el título original de *Museum Strategy and Marketing* (1998) representaba un punto de inflexión en los planteamientos existentes hasta el momento sobre el mercadeo museal. Quizá en estrecha relación con el concepto de mercadotecnia, desde una óptica economista y empresarial, destacaba la obra original de Philip Kotler *Marketing Management. Analysis, Planning and Control* (1967). Ésta irrumpió en el mercado hispanohablante, auspiciada por la editorial mexicana Diana, bajo la traducción de *Dirección de marketing* (1974). Su llegada a España, con un retrasó de dieciocho años, tuvo lugar de la mano de Prentice Hall, con idéntico título y exitoso resultado, en 1992.

Como hemos podido observar el ámbito canadiense también tuvo su pequeña parcela de influencia en lo que se refiere a la historiografía del *marketing* cultural. Ésta irrumpió con fuerza en el mercado nacional gracias a la traducción del fantástico original de Barry Lord y Gail Dexter Lord *The Manual of Museum Management* (1997). La versión española llegó, gracias al apoyo de Ariel, tan solo un año más tarde bajo la denominación de *Manual de gestión de museos* (1998).

Finalmente también merece una mención especial, por su validez, innovación e influencia, la obra de François Colbert. Este autor canadiense publicó en francés la genialidad de *Le marketing des arts en de la culture* (1993). Diez años más tarde fue traducida al español, por la Editorial Ariel, como Marketing *de las artes y la cultura* (2003). Sin dada estábamos ante otra de las obras más singulares con respecto al *marketing* cultural. La traducción, además, contaba con la revisión del investigador español Manuel Cuadrado y la colaboración de una serie de autores de cierto prestigio investigador, como Jacques Natel, Suzanne Bilodeau, J. Dennis Rich y Juan D. Montoro.

Sin duda el influjo de las primeras traducciones, y de otras muchas obras originales, fue el pistoletazo de salida hacia una tímida revolución española en pos del *marketing* de museos. Pero al mismo tiempo esta influencia pudo generar la temida teorización de la práctica en la mente de los investigadores y gerentes españoles, cuyo resultado quedó representado por una especie de inmovilismo tácito. Hasta tal punto llegó la situación que se podía afirmar la nula o muy reducida existencia de ejemplos prácticos de *marketing* cultural en los museos españoles (Hernández, 2001: 289). Por supuesto existían gloriosas y contadas excepciones localizadas en aquellas instituciones con un marcado peso, referentes internacionales, donde la gerencia básicamente se basaba en el desarrollo de una o varias herramientas del *marketing* como la publicad o la comunicación. El caso más destacado era el del Museo Guggenheim Bilbao, mientras que en otros organismos como el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Reina Sofía o el Museo Thyssen-Bornemisza se vislumbraba cierta actividad recluida escuetamente dentro de unos departamentos de comunicación que dedicaban todo su esfuerzo a mantener informados a los medios.

Las referencias bibliográficas españolas apenas permiten cubrir un hueco significativo ante la casi inexistencia de manuales específicos que hagan referencia directa a la mercadotecnia museística (Hernández, 2001: 289). En 1978 Aurora León, en *El museo. Teoría, praxis y utopía*, rompió una lanza a favor de la irrupción del *marketing* cultural en España a través de la orientación a la sociedad de los museos al difundir que éstos debían ser por y para el público. Su argumentación se basaba en vislumbrar a la sociedad como la encargada de exigir las funciones del continente y el contenido de los museos, siempre y cuando estas instituciones cumplieran realmente algún tipo de servicio cultural público (León, 1986: 75-76).

Del mismo modo, en 1993 Luis Alonso Fernández publicó un interesante manual titulado *Museología*. *Introducción a la teoría y práctica del museo*. En esta obra se recogieron las primeras menciones, un tanto desdibujadas, de la importancia que tenían la gestión y la administración como garantes de la conservación, la exhibición, el acrecentamiento y la difusión del patrimonio museístico. Con esta apreciación se establecieron las bases de la rentabilidad sociocultural de los museos como resultado de dos realidades interdependientes: la economía y la museología. La suma de ambas originó el concepto de "empresa museística" y los términos de "museoeconomía" y "economuseología"[23] que intentaban poner de relieve, más que definir, las interrelaciones palpables que existían entre la realidad del museo y la economía de la sociedad (Alonso, 1993: 320-321).

Afortunadamente la comercialización e investigación de mercados continuó abriéndose paso lentamente en el sector académico gracias al empeño de varias universidades españolas que ofertaban cursos de posgrado en esta materia, pero con un marcado complejo de inferioridad respecto a los Estados Unidos o Gran Bretaña debido a la falta de investigación y a la ausencia de títulos universitarios oficiales de grado, como ocurre en el contexto internacional (Colbert y Cuadrado, 2003: 13-14). La causa de esta sinrazón, posiblemente, hay que buscarla en la desaforada influencia museística mediterránea sufrida por nuestro país. Los museos de índole mediterránea no suelen implantar estrategias de gestión modernas, y muchísimo menos aquellas que poseen un cierto "tufillo" anglosajón, motivo por el cual, dos siglos de influencia no podían ser borrados de un plumazo.

Por suerte algo viene cambiando lenta pero imparablemente en el seno de los museos nacionales, dado que respecto al proceso del mercadeo se está produciendo una dualidad palpable en España. Si los conceptos museísticos tienen un importante peso mediterráneo debido a la influencia museológica francesa, los investigadores españoles suelen dirigir permanentemente y de reojo su mirada hacia el ámbito anglosajón,

[23] La "museoeconomía" y la "economuseología" buscaban la autosuficiencia completa del sistema. Para ello pretendían establecer en los museos un modelo muy similar al de una empresa de reducido tamaño y tipología artesanal, cuya misión se basara en la producción de bienes culturales. Dicha organización debía constituirse como un centro de animación e interpretación, valorando las características ambientales y patrimoniales de dichos bienes (Alonso, 1993: 321).

ignorando progresivamente el influjo tradicional galo[24]. Aparentemente no han sido muchas las aportaciones realizadas por los científicos nacionales, quienes se alimentan de prestigiosos investigadores extranjeros, haciendo suyas, cual caja de resonancia, las teorías de Neil y Philip Kotler, Keven Moore, Peter Lewis, Barry y Gail Dexter Lord, Fiona Combe McLean, etc. Aunque con el comienzo de la segunda década del siglo XXI dicha tendencia había sufrido un cambio.

2.2.1. La "generación del 98" en el *marketing* museístico

Algo se venía moviendo desde la década de los noventa del siglo pasado en este ámbito, aunque en muchos casos y como ocurrió con Philip Kotler, gracias a la asistencia del mundo empresarial economicista. El más claro ejemplo de todo esto era el representado por Manuel A. Fernández-Villacañas Marín, quien entendía que el *marketing* iba más allá de la simple concepción exclusivamente empresarial, al presentar una serie de aplicaciones y utilidades en el campo de las instituciones culturales.

Fernández-Villacañas Marín (1998: 11-12), al igual que Philip Kotler, se podía definir como un investigador alejado del mundo de la cultura. Él era un experto en la comercialización e investigación de mercados así como de la organización de empresas. Fue en la lección magistral de apertura del curso académico 1998-1999 en la Fundación Universitaria San Pablo CEU de Murcia donde expuso su opinión, la cual quedó recogida en la obra *Marketing social de la cultura. Difusión y cambio cultural*. El autor planteaba la visión conjunta de dos conceptos supuestamente yuxtapuestos como eran el *marketing* y la cultura, los cuales lejos de presentarse como algo heterogéneo y distante resultaban dos planteamientos con acción de cooperación, "dos polos destinados a la confluencia". De ahí el potencial que poseía el *marketing* social en el desarrollo del patrimonio cultural español, como catalizador de la difusión y el cambio cultural, demostrando las inmensas posibilidades que el mercadeo planteaba al servicio de la modernización y el progreso

[24] Los museos franceses llevan tiempo observando y poniendo en práctica las estrategias gerenciales de los museos británicos y norteamericanos. El "tradicional" influjo francés mediterráneo posee cierto carácter peyorativo desde la perspectiva museística anglosajona al ser Francia un país conocido, desde hace mucho tiempo, por su indefectible apoyo gubernamental a las instituciones culturales. Pero la realidad actual es bien distinta. Los museos galos llevan tiempo imitando las decisiones tomadas por las entidades culturales de habla inglesa. Este "proceso de americanización" (Gómez, 2006: 308) aparece recogido en el artículo de Georgina Oliver "El mecenazgo empresarial: un cambio radical en los museos franceses" (1999), en el cual se menciona el establecimiento de relaciones de colaboración dinámicas entre los museos y el sector privado (Oliver, 1999: 24-28). Para ilustrar mejor lo anterior contamos con el artículo de Emma Beatty y Daphné Bétard "Louvre goes global" (2005) en el cual se hace mención al intercambio establecido entre el Museo del Louvre y el High Museum de Atlanta. El Louvre prestaba parte de sus piezas para el desarrollo de exposiciones temporales, mientras que el High Museum otorgaba formación a los técnicos franceses en gerencia, estrategias de negocios, captación de recursos económicos y comercialización (*vid*. Beatty y Betard, 2005). Otro ejemplo, mucho más práctico, es el que se encuentra recogido en la web del parisino Musée du Quai Branly (http://www.quaibranly.fr, consultado el 2 de febrero de 2014). Este organismo, en la línea comercial de los más prestigiosos museos norteamericanos, ofrece mucha información sobre las posibilidades de patrocinio, donación, abono, mecenazgo, alquiler de espacios, compras en línea, etc., dejando bien patente la transformación empresarial y economicista que están sufriendo los museos galos.

social, las cuales se podían aplicar, perfectamente y con resultados positivos, al campo de la cultura.

Dentro de la vinculación existente entre *marketing* y cultura, el autor entendía que solo había una posibilidad que consistía en "plantear una gerencia centrada en la utilización de las tecnologías profesionales del *marketing* social y en el empleo de la metodología científica, y relegar por su parte el campo de la sugerencia intuitiva no profesional, del juicio gratuito, de la visión estrecha, de la aproximación particularista y no integrada (…) al terreno de la óptica constructiva, en el que tales opiniones sean bien recibidas, pero las decisiones correspondan a órganos especializados" (ibíd.: 62).

Ese mismo año, la arqueóloga Rosa Campillo Garrigós publicaba en Murcia, bajo el auspicio de Rosa Garcerán Piqueras, *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*. Esta obra, surgida de una tesis doctoral, presentaba el concepto de la gestión y la figura del gestor desde una nueva óptica, con un aire innovador e influencias economicistas. Este influjo quizá estaba relacionado con los conocimientos que sobre consultoría y *fundraising* poseía la autora[25]. En cierto modo el manual recordaba por su complicada lectura y áspera comprensión, especialmente por parte de los profesionales y académicos de gestión más inmersos en el mundo cultural que en el empresarial, a la publicación de François Colbert *Le marketing des arts et de la culture* (1993). Durante el transcurso de la obra no se hizo mención especial alguna al mundo de los museos, pero su visión global sobre el tratamiento de la gerencia del patrimonio cultural permitía una extrapolación adecuada hacia el mismo.

En el capítulo séptimo, que llevaba por título "La gestión del patrimonio, un proceso de comunicación", aparecieron referencias directas a la naturaleza de la comunicación, las relaciones entre los medios y la sociedad, la figura del público y su opinión, la publicidad y la economía. Era en este último punto en el cual se desarrollaba el tratamiento de la publicidad como un instrumento de la política comercial, en el cual se tocaba el concepto del *marketing*. El proceso de mercadotecnia era definido como la ejecución de una serie de actividades vinculadas a los negocios que trataban de acercar o conducir los bienes y servicios, generados por los productores, hasta los consumidores o usuarios (Campillo, 1998: 209).

En *La gestión del patrimonio cultural* se dejaba patente por primera vez, de la mano de un investigador español, que la publicidad no era una herramienta suficiente para la promoción de los productos culturales, aunque sí podía ser considerada como un instrumento de gestión, ni siquiera podía clasificarse como un ente autónomo ya que se hallaba integrada dentro de la estrategia general del *marketing*. Este planteamiento huía

[25] Los conocimientos de gestión economicistas de Rosa Campillo Garrigós le habían servido para alcanzar la dirección general del Patronato de la Fundación Ciudad de Sigüenza, trabajar como consultora de CLI Consultores y como técnico de *fundraising* en la Fundación Universitaria San Pablo-CEU. Sin duda su capacitación y valía, más allá del ámbito académico la llevaron a convertirse en miembro del Instituto de Rutas Culturales Europeas del Consejo de Europa, desempeñando en él funciones de asesoría técnica de proyectos culturales de ámbito nacional e internacional (http://www.cabildodelanzarote.com/tema.asp?idTema=17&sec=Noticias&idCont=1979, consultado el 10 de agosto de 2014).

de la errónea conducta que identificaba *marketing* y publicidad como actividades con un mismo rango, confundiendo herramientas con procesos (ibíd.: 209). Para la autora, la publicidad formaba parte de la actividad comercial y por lo tanto se incluía entre las responsabilidades del director de *marketing*. Así pues, la publicidad se veía obligada al uso de otras variables para poder desempeñar correctamente sus objetivos de comunicación y persuasión. Por tal motivo, las condiciones necesarias para el éxito de la acción publicitaria precisaban de un reducido número de productos competitivos, el adecuado precio del bien, su acertada distribución y una alta calidad del producto.

Dentro del sistema estratégico de la mercadotecnia se asignaba a la publicidad una serie de objetivos. Para que éstos fueran alcanzados era necesario tener bien claro que la publicidad no podía resolver todos los problemas planteados por el *marketing*, mucho menos aquellos que se encontraban fuera de su alcance, dado que esta herramienta solo se destinaba a la venta de bienes y servicios. Así, muchos productos acompañados de excelentes campañas de publicidad habían fracasado en su lanzamiento. La publicidad no era una herramienta que garantizase el éxito salvo que estuviera conveniente acompañada (ibíd.: 210).

La historiadora estimaba que la calidad de un producto, especialmente siendo éste de tipo cultural, era esencial para el buen funcionamiento y la consecución de los fines y objetivos de la publicidad y el *marketing*. Esto quedaba demostrado en el análisis de la conducta del consumidor, la cual reflejaba que una vez satisfechas las necesidades por medio de los bienes económicos aparecían unas motivaciones asociadas de tipo psicosocial. Dichas motivaciones solo podían satisfacerse mediante la adquisición de productos que poseyeran algún tipo de simbolismo social, independientemente de la razón económica. Así pues, las marcas y los productos anunciados correctamente se transformaban en objetos con un destacado peso social. Llegados a este punto, la publicidad jugaba un papel destacadísimo en los planes de *marketing*. Los productos, lógicamente, deberían ser de gran calidad para que las audiencias encargadas de su disfrute quisieran seguir haciéndolo en un futuro. Así pues, la publicidad era una herramienta irrelevante si los productos no convencían lo suficiente a los consumidores (ibíd.: 210).

Afortunadamente en el ámbito cultural difícilmente se podía dar el caso de una deficiencia objetiva en la calidad de los bienes presentados, a lo que había que sumar el prestigio social que suponía ante los líderes de opinión el gozar de estos bienes. Por desgracia sí que podía surgir algún tipo de deficiencia en el modo de ofrecimiento o presentación de los mismos, dado que muchas veces estos bienes no estaban correctamente adaptados hacia el público, de tal forma que éste pudiera interesarse abiertamente por ellos. Según la autora, éste era el caso de muchos de los museos, edificios y monumentos españoles. En los museos dicha situación se tornaba abominable dado que eran simples almacenes de objetos prácticamente ininteligibles para el público general al estar destinados, en la mayoría de los casos, a especialistas (ibíd.: 211).

Posteriormente el texto pasaba a situar a la estrategia publicitaria dentro del *marketing mix*. Esto implicaba una elaboración en la que se incluyera una serie de medidas capaces de afectar directamente a los cinco principales dominios de la esfera publicitaria, que eran: la determinación de los objetivos que se pretendía alcanzar, la decisión sobre lo que dirían los mensajes y la elaboración de los mismos, la determinación de los medios y el calendario de difusión, el presupuesto y la elección de los medios de control.

Las campañas publicitarias, al depender del plan de *marketing*, deberían integrarse en él con el fin de que los objetivos publicitarios resultasen coherentes con el resto de elementos empleados en las acciones promocionales de la planificación. Los objetivos del *marketing* no podían estar en contradicción con los de la publicidad, que no eran otros que la provocación de la venta y la atracción de clientes mediante la capacidad de dar a conocer el producto diferenciándolo frente a los competidores, logrando la estimación del mismo al modificar la actitud de los consumidores a favor del producto promocionado y, finalmente, exhortar a la actuación de la adquisición o disfrute del mismo (ibíd.: 211). La publicidad se hacía absolutamente necesaria ya que lograba estimular la demanda, consiguiendo crear actitudes positivas hacia el producto en el consumidor. De todo esto se desprendía el importante papel que la publicidad desempeñaba en el interior de todo plan de *marketing*. Rosa Campillo postuló que la supeditación de las estrategias de la publicidad a la mercadotecnia obedecía a que esta última conllevaba una planificación superior y más laboriosa proyectada en los planes de *marketing*, los cuales contenían el conjunto de medidas adoptadas en cada una de las áreas que abarcaban el proceso, expresadas fielmente en el *marketing mix* (ibíd.: 212).

En conclusión, la investigadora española apostaba por la extrapolación de todas estas técnicas y conocimientos al área de la gestión patrimonial, singularmente de la mercadotecnia, dado que si habían sido diseñados para alcanzar el éxito de los productos comerciales en los mercados nada impediría su eficacia en el ámbito cultural. Gracias al *marketing* y la publicidad se podían introducir los bienes culturales en el seno de la realidad social garantizándose así excelentes resultados (ibíd.: 212).

Del mismo modo Francisca Hernández Hernández fue una de las precursoras en establecer una relación positiva entre los museos y el *marketing* en su obra *Manual de museología*. Esta publicación fue editada originalmente en 1994 pero debido al éxito de la misma se reeditó en 1998[26], de ahí su inclusión en este epígrafe. La historiadora de la Universidad Complutense de Madrid, experta en museología, basaba sus teorías en el cambio que habían sufrido los museos desde el siglo XIX hasta la actualidad al trasformar su función de meros contenedores y conservadores de obras de arte y documentos históricos o científicos a lugares de acogida y encuentro en los que se expresaba la museografía, la programación de actividades culturales y el cuidado del público. El resultado de esta evolución había desembocado en un aumento exponencial de los visitantes. Esto obligaba a los responsables de los museos al préstamo de una gran

[26] En este caso, circunstancialmente, las citas que aparecer recogidas pertenecen a la tercera edición (2001).

atención, reconociendo la importancia que tenía para su imagen y para su futuro desarrollo turístico y económico el hecho de que se aplicaran las técnicas del *marketing*, la publicidad y la comunicación (Hernández, 2001: 288). Por desgracia, la investigadora madrileña cometía nuevamente el error de identificar a la publicidad y a la comunicación como procesos similares al *marketing*, ignorando que éstos eran herramientas fundamentales de la mercadotecnia.

En un primer momento la influencia francesa en el ámbito de la gerencia quedaba patente en *Manual de museología* dado que su autora dirigió en varias ocasiones la mirada hacia el país vecino. Así, para argumentar su teoría recurría a los resultado ofrecidos por el Ministerio de Cultura galo entre 1981 y 1991 alegando un aumento del número de visitantes de un 43%, cifras que pasaron de 9 a 15,7 millones. Del mismo modo hizo referencia a las experiencias realizadas en el ámbito de la comunicación y la comercialización, mencionando los trabajos de comunicación desarrollados por Anne Marie Thiubaut en 1973 con motivo de la inauguración del Centro Georges Pompidou o el realizado en 1980 por Bernadette Alembret ante la inminente apertura del Museo de Prehistoria de la Île-de-France en Nemours. En ambos casos se manifestaba un cambio palpable en la mentalidad de los gestores de las organizaciones culturales, quienes trataban de revitalizar constantemente sus instituciones mediante la presentación de una nueva imagen y el establecimiento de estrechas relaciones con sus diversos interlocutores. Con todo esto conseguían interrelacionar museo, cultura y público para atraer al mayor número de visitantes posible (ibíd.: 288).

La atracción de los visitantes hacia el museo solo se podía alcanzar mediante el desarrollo del *marketing*. La mercadotecnia era, para la autora, una actividad comercial que hacía posible el continuo y rápido movimiento de bienes y servicios desde el lugar de fabricación hasta los consumidores a través de la ejecución de determinadas técnicas. Llegados a este punto la perspectiva francesa quedaba a un lado para redirigir la mirada hacia el mundo anglosajón. Así la promoción de la venta, la publicidad, la distribución de productos o la investigación de los mismos hacían posible el desarrollo de una política de productos y ventas que sería implementada a través de las relaciones públicas y la publicidad. Francisca Hernández Hernández entendía que las relaciones públicas no tenían un fin lucrativo inmediato pero sí que trataban de crear una atmosfera de interés y simpatía en torno a una organización o a sus productos. En el caso de un museo, estas iniciativas tratarían de animar al público para que lo visitase, intentando que su paso por él resultara altamente satisfactorio. La publicidad, gratuita o no, localizada en los medios de comunicación escritos o audiovisuales podía ayudar a dar a conocer el museo a nuevas audiencias. Esto marchaba muy en la línea de las ideas propuestas por el canadiense François Colbert en *Le marketing des arts et de la culture* (1993), conteniendo las líneas generales que desarrollaban el concepto de *publicity* (Colbert y Cuadrado, 2003: 192-193).

En el *Manual de museología* quedaba patente que los museos se veían obligados a crecer rápidamente para justificar su existencia en competencia directa con las innumerables actividades educativas, de entretenimiento y ocio que luchaban por ocupar

el tiempo libre de las audiencias, incluso en España. Así pues, las organizaciones culturales tenían que acertar a situarse en una dinámica de mercado frente a unos visitantes cada vez más exigentes para tratar de satisfacer sus necesidades. Llegados a este punto la autora recapacitaba detenidamente para confirmar que los museos españoles no habían entrado de lleno en la dinámica del *marketing*, en contraposición a lo ocurrido varias décadas atrás en los del ámbito anglosajón. A esto, se sumaba la casi inexistente bibliografía autóctona sobre la cuestión, por lo que se hacía imprescindible recurrir a los manuales británicos y americanos publicados por Philip Kotler, Leslie W. Rodger, Peter J. Ames o Hugh Bradford, ya traducidos (Hernández, 2001: 289).

La ausencia del *marketing* en los museos españoles, como una actividad específica, quizá tuviese algo que ver con los excesivos recelos y precauciones que despertaba entre los conservadores. Éstos entendían que la naturaleza de la mercadotecnia nada o muy poco tenía que ver con los museos. La idea de la cultura como un producto más del mercado que podía ser adquirida o vendida siguiendo las pautas mercantiles, sin tener en cuenta las dimensiones educativas, difusoras o creadoras de los museos, no entusiasmaba demasiado. Esta idea enturbiaba una fantástica posibilidad para que el *marketing* pudiera colaborar en la consecución de los objetivos de las organizaciones, en la línea de lo expuesto por Peter J. Ames, Fiona McLein o Kevin Moore en *Museum Management* (1994). Los museos españoles y sus gerentes no tenían más remedio que adecuarse a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que se estaban produciendo por lo que debían admitir lo beneficioso del uso de la mercadotecnia, la oferta publicitaria y las relaciones públicas para no perder el ritmo de los acontecimientos y permitir así la entrada de una nueva perspectiva museológica en nuestro país (ibíd.: 289).

2.2.2. El asfixiante influjo francés y su posible liberación

La discusión sobre lo acertado o desafortunado del predominio galo en lo que respecta a la influencia museística española es una cuestión que se encuentra fuera del ámbito de esta investigación, pero existe y es sumamente palpable ya que son muchos sus defensores y tantos o más sus detractores, especialmente en el ámbito académico. Lo único cierto en todo esto es que una especie de dictadura museal francesa se cierne sobre el territorio español desde hace varios siglos. ¿Con el fin de la Guerra de la Independencia, y la expulsión de los franceses de España, se alcanzó el grado de soberanía deseado? El detonante de este "opresivo imperialismo" museal quizá tengamos que buscarlo en un acontecimiento que sucedió años más tarde, exactamente el 19 de noviembre de 1819, cuando tuvo lugar la inauguración del museo más importante del reino. Éste, fuertemente influenciado por el *Decreto de Fundación del Museo Josefino* (1809) y bajo la denominación de Real Museo de Pinturas y Esculturas (Morán y Checa, 1985: 283), futuro Museo Nacional del Prado, fue diseñado a imagen y semejanza del Museo del Louvre.

Desde entonces, casi dos siglos más tarde, España continúa sin ningún tipo de dudas bajo el tentáculo de la influencia museística francesa. En la actualidad la situación

ha cambiado muy poco, aunque con respecto a los primeros años del siglo XXI y las dos últimas décadas del siglo XX se ha venido observado cierto grado de aperturismo hacia el mundo anglosajón.

Por desgracia manuales básicos como el publicado en 2005 por la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura[27] bajo el título *Criterios para la elaboración de un plan museológico*, que pretendía convertirse en una herramienta indispensable en los procesos de trabajo con un carácter eminentemente práctico de todos los museos españoles, no refleja estos cambios evitando hacer mención alguna al proceso del *marketing*. Parecía ilógico, dado que técnicamente esta guía de trabajo contemplaba los análisis de múltiples experiencias de programación modernas, procedentes de modelos museológicos de gran tradición fuera de nuestras fronteras (*Criterios para la elaboración...*, 2005: 19). Muy mal empezaban las cosas cuando la obra, sin ningún tipo de contemplaciones, confesaba abiertamente en su prólogo que miraba con cierto descaro hacía Francia. Esto hacía que el manual se dejara llevar en su discurso por el texto *La Muséologie: Cours de Muséologie. Textes et témoignages* (1989)[28] de Georges-Henri Rivière. Lógicamente, se trataba de un autor francés que, además de ser uno de los padres etimológicos de la *nouvelle muséologie*, aproximaba al mundo de los museos conceptos tales como la organización y la programación, pero muy alejados de los puntos de vista establecidos por los investigadores norteamericanos y británicos.

En la misma línea, el plan museológico propuesto por el Ministerio de Cultura hundía sus raíces en los protocolos de actuación propuestos por Patrick O'Byrne y Claude

[27] La tendencia seguida por el entonces Ministerio de Cultura en la que el *marketing* de museos no tenía cabida entre sus publicaciones seguía manteniéndose como algo habitual. Incluso en el caso de la revista *Museos.es*, publicación museológica de periodicidad anual editada desde 2004 por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, continuó con idéntica tendencia. Ninguna de las siete ediciones publicadas hasta el momento recoge artículos que hagan mención directa a la mercadotecnia museística. Eso sí, existen dos excepciones relativas. Por un lado está la recensión sobre la obra de Richard Sandell, y Robert R. James *Museum Management and Marketing* (2007) de apenas dos páginas (Fernández, 2008: 284-285) aparecida en el número 4 de la revista y, por otro, un artículo en cierto modo relacionable con el mercadeo museal. En este caso Kevin Moore presentó "La planificación estratégica de los museos" (Moore, 2005: 32-47), reflejado en el número 1 de la revista, del que ya hablaremos detenidamente más adelante. (http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/mes/portada.html, consultado el 11 de agosto de 2014).

[28] Sobre la traducción al español, *La museología. Curso de museología, textos y testimonios* (1993), hemos podido comprobar que no existe referencia alguna a la cuestión del *marketing* o la comunicación. El capítulo "El público de los museos" se mantiene muy alejado de dichas cuestiones, a las que no alude ni siquiera como estrategia a la hora de captar visitantes (Rivière, 1993: 283-427). Por supuesto nada tenía que ver con la obra, mucho más actual, de Jean-Michel Tolebem *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défí de la gestion* (2005). Ésta y su traducción al español, *La Nueva era de los museos. Las instituciones culturales se enfrentan al reto de la gestión* (2011), reflejaban el cambio que en el ámbito francés se estaba produciendo, durante los últimos años, en lo referente al modelo de gestión museal. La influencia tradicional estaba dejando paso al modelo de gestión americano, mucho más liberal y economicista, generando un tercer modelo que podríamos denominar "mixto o híbrido". Así lo hacía constar el autor al entender que los museos franceses, que solían ignorar a las "fuerzas del mercado", estaban sufriendo la influencia de la comunicación, el *marketing*, la financiación de la cultura, etc. Algo se estaba moviendo en Francia que dejaba atrás las teorías propuestas por Rivière. Hasta el extremo que en el capítulo "Los visitantes" de la obra de Jean-Michel Tolebem ocupaba un lugar muy significativo el *marketing* museístico (Tolebem, 2011: 285-288).

Pecquet arquitectos-programadores del Centro Georges Pompidou y del Museo d'Orsay, los cuales insistían en lo necesario del detenimiento y la reflexión en todo proyecto museal para responder a las siguientes preguntas: ¿qué hacer?, ¿para quién?, ¿cómo? y ¿con qué medios? (ibíd.: 19). La influencia francesa era tan elevada que se proponía como método de trabajo el caso de los museos estatales galos, el cual definía el concepto de museo y sus objetivos apoyándose en cuatro ejes fundamentales: las colecciones, los espacios, el público y el personal de la institución.

Afortunadamente, el Ministerio de Cultura desvió levemente su mirada hacia el ámbito anglosajón, dejándose influenciar por los trabajos en las áreas de la planificación y la gestión propuestos por Kevin Moore en *Museum Management* (1994) así como por Barry Lord y Gail Dexter Lord en *Manual de gestión de museos* (1998) y *Manual of Museums Exhibitions* (2002). Los creadores del documento-guía de trabajo *Criterios para la elaboración de un plan museológico* consideraban la planificación como una herramienta muy necesaria ante las cambiantes necesidades del público, ya fuese real o potencial, así como para las propias demandas del museo en cumplimiento de sus fines y objetivos (ibíd.: 20-21).

En definitiva, *Criterios para la elaboración de un plan museológico* solo consideraba los conceptos de difusión y comunicación en una especie de acercamiento al proceso del *marketing*. El Ministerio de Cultura cayó en el típico error de confundir la herramienta con el proceso. Eso sí, en las cuestiones previas de la guía de trabajo estableció que la difusión y la función comunicadora eran consideradas como fundamentales en la vida de los museos contemporáneos. Para desarrollar su afirmación se propuso la definición del público para evaluar, más tarde, los servicios y actividades que debería prestar un museo. La enunciación del concepto de público conllevaba una serie de estudios de audiencias. Los resultados de estos estudios derivaban de los análisis del número de visitantes calculado por la venta de entradas y reservas, el sistema de gestión de visitas, la observación de los visitantes de las exposiciones permanentes y temporales (número y flujos por meses, días y horas, establecimiento de la visita punta, tipología de visitantes y grupos en número y porcentaje por procedencia, edad y tipo de visitas), el estudio del número de usuarios de los talleres, bibliotecas, sala de investigación y, finalmente, el examen del número de usuarios de otras actividades o servicios como la tienda, la cafetería o el restaurante (ibíd.: 102-104).

La finalidad del presente documento a la hora de desarrollar el programa de difusión y comunicación consistía en el establecimiento de los canales entre los museos y la sociedad, planteando las necesidades de la institución en esta materia, al tiempo que definía todos los aspectos relacionados con el público, la comunicación y la programación de actividades. Los programas de comunicación y difusión debían plantear las necesidades futuras del museo, estableciendo una serie de puntos incuestionables.

El primero de ellos dirigía su mirada hacia el público, por lo que se hacía necesario un análisis de la tipología de éste a la hora de orientar los servicios. Esto era fundamental para desarrollar la programación de las exposiciones, actividades y los servicios de

tipología comercial. Por otro lado, se hacía sumamente necesario establecer el modo en el que se iban a producir las relaciones entre el público y el museo, así como los sistemas de evaluación encargados de moldear la oferta de la institución a las necesidades y expectativas de los visitantes. Por último solo había que fijar las formas de acceso, directo o virtual, a las colecciones y fondos documentales.

Tras el público se encontraba el concepto de la comunicación. Ésta exigía el desarrollo de la imagen corporativa con el establecimiento de unas pautas para la obtención de un logotipo o imagen representativa, la ejecución de una serie de mecanismos de comunicación externa encargados de la difusión de los servicios del museo y la atracción de los públicos potenciales. Dicha meta se podía alcanzar mediante la ejecución de campañas de publicidad, la publicación de páginas web, la realización de visitas guiadas, etc. En el ámbito de la comunicación, también, se hacían necesarias unas buenas relaciones con los medios, por lo que se convertía en imprescindible la existencia de un gabinete de prensa, el desarrollo de la publicad, las relaciones públicas y, lógicamente, la definición de los productos comerciales del museo.

Finalmente estaban las actividades a realizar para potenciar el buen funcionamiento del museo y la atracción de las audiencias. Esto se debía al hecho de que el programa de difusión y comunicación de todo museo era el responsable último del establecimiento de los canales de interacción entre los contenidos de la organización y los intereses de la sociedad. Debido a esto, dentro de esas actividades se encontraban el desarrollo de la exposición permanente, la ejecución de muestras temporales, el planteamiento de talleres, cursos, conferencias, actividades infantiles, etc. (ibíd.: 148-149).

Tras mucho bregar entre las páginas del manual apareció finalmente un apartado que hacía referencia directa a los posibles proyectos derivados del programa de difusión y comunicación de la institución. Fue llegado este punto donde apareció por primera vez una mención a la mercadotecnia. Entre esos posibles proyectos se aludía de forma escueta a la realización de estudios de *marketing*. Éstos no marchaban solos, puesto que entre esos potenciales propósitos se encontraban el desarrollo de los estudios de público, la evaluación de las exposiciones, las campañas de publicad generales o específicas, las publicaciones, las producciones comerciales, la creación de la imagen institucional o el desarrollo de páginas web (ibíd.: 151).

La situación apenas cambió cuando un año más tarde el propio Ministerio de Cultura publicó la obra de Luis Grau Lobo *Plan museológico del museo de León* (2006). Este texto no aportaba novedad alguna respecto al *Plan para la elaboración de un proyecto museológico*. Se trataba simplemente de la ejecución práctica de las indicaciones y recomendaciones contenidas en el manual ministerial de 2005. Así pues, el propio director del Museo de León, Luis Grau, siguió punto por punto las prerrogativas contenidas y encomendadas desarrollando un documento muy específico sobre el proceso de musealización deseado por el Estado, pero en este caso a nivel local. El *Plan museológico del museo de León* hacía directamente mención a la comunicación y la

difusión en el interior de la organización. La aportación de nueva información, desde un punto de vista teórico, fue absolutamente nula, al igual que la vinculación de la gerencia con el *marketing* cultural. La obra simplemente se limitó a la publicación de datos, informes y gráficos comparativos sobre las cifras de visitantes en el periodo que iba desde 1995 a 2002 (Grau, 2006: 59-67).

Pero, gracias a los cambios acaecidos dentro de la institución ministerial, producidos por los propios ministros y sus gabinetes, se ha generado un giro de mentalidad excepcional en lo referente a la gerencia del patrimonio cultural y por extensión a los museos. Así, en 2010, el Ministerio de Cultura presentó el programa *Crea tu plan de negocio. Simulador para emprendedores culturales* como un proyecto orientado a profesionales del sector que evaluaban el establecimiento de algún tipo de industria cultural pero ignoraban los conocimientos básicos en gerencia. Gracias a este documento interactivo, autodefinido como una demo que permitía aprender simulando, la Administración Pública ponía una herramienta fundamental al alcance de todos en forma de documento que facultaba al usuario en la creación de un plan de negocio y el desarrollo de un tímido, pero muy efectivo, estudio de mercado.

Gracias al uso del simulador los emprendedores culturales pudieron descubrir el valor que representaba el análisis previo de sus proyectos, garantizándose así un alto porcentaje de éxito, basándose en el desarrollo de la gestión y de las aplicaciones empresariales. Aunque no se trataba de una herramienta directamente orientada a la creación de un museo, cosa no del todo improbable, el documento adjuntaba dos casos o ejemplos próximos y asimilables a la cuestión que nos ocupa. Dichos ejemplos se encontraban recogidos bajo los títulos de "La Rebotiga gestión cultural. Aspectos clave del plan de negocio de una empresa de gestión cultural" y "Arteaccesible.com. Aspectos claves del plan de negocio de una empresa de exposición y venta de arte en Internet". Ambos abordaban cuestiones tan interesantes como los análisis externos e internos, la definición de mercado, el significado de cliente potencial, la descripción de los mismos, la representación de la competencia, el posicionamiento, los análisis DAFO y la estrategia a seguir mediante la aplicación de un plan de acción comercial capaz de diferenciar el producto, el precio, el sistema de cobros, la publicidad y la promoción (*La rebotiga gestión cultural…*, 2010: 17-20). Es más, incluso aparecía recogida una definición de *marketing*, muy somera pero ilustrativa, que presentaba a este proceso como el conjunto de principios y prácticas que buscaban el aumento del comercio y, especialmente, de la demanda (*Arteaccesible.com...*, 2010: 23).

Sin duda éste era el ejemplo palpable de que algo estaba cambiando en el seno del Estado a favor del desarrollo de la gerencia y con ello de la proyección de los procesos que implicaban a la mercadotecnia cultural, aunque en 2010 no se relacionaban estos fenómenos con el mundo de los museos. Quizá todavía la influencia francesa sea excesiva, que no necesariamente negativa, por lo que la gerencia cultural y el *marketing* no han podido hacerse con el espacio que necesitan para su correcto y efectivo desarrollo, especialmente desde el punto de vista práctico, aunque ese momento parece cada vez más próximo. Es posible que el periodo de crisis económica en el que permanece inmerso

España y la necesidad de financiación empujen involuntariamente hacía la consecución inesperada, por la cascada de acontecimientos, de este fin.

2.2.3. La llegada de nuevos vientos a España

Con la irrupción del nuevo milenio la perspectiva museal respecto a la aplicación de mercadotecnia fue ganando adeptos, al tiempo que se desarrollaban estudios y ensayos que tenían como objetivo el análisis y la práctica de la gerencia, el *marketing* y la economía en los museos. Así Luis Alonso Fernández, ocho años después de la publicación de la obra *Museología*. *Introducción a la teoría y práctica del museo* decidió revisarla y actualizarla para dar lugar a *Museología y museografía* (2001). En su interior reflexionaba ligeramente sobre la llegada del *marketing* cultural a los museos. Según su teoría, esto se debía a una serie de cuestiones legales y financieras que habían infectado al sector, las cuales estaban muy relacionadas con la irrupción de la gestión y la administración en los museos. Su origen se hallaba en la continua demanda de mejora, en el préstamo de los servicios museales, realizada por parte de la sociedad. Como consecuencia de esto los museos se vieron obligados a colocar en sus órganos directores a especialistas en economía y gestión empresarial. Estos nuevos gerentes han sabido transformar a los grandes entes museales en pseudo-empresas de éxito, llevados por la inherente necesidad de la atracción de recursos, la influencia de la sociedad de consumo y el libre mercado (Alonso, 2001: 318).

Fue un año más tarde, exactamente en 2002, cuando María Bolaños, Doctora en Historia del Arte, profesora de la Universidad de Valladolid y, más tarde, directora del Museo Nacional de Escultura, publicó *La memoria del mundo. Cien años de museología, 1900-2000*. Esta obra recogía, en uno de sus apartados, la irrupción del "márqueting" en el seno de los museos. Su línea argumental, excesivamente teórica, estaba muy influenciada por Luis Alonso Fernández, hasta el punto de no aportar novedades destacadas a lo ya publicado en España. La investigadora se limitó a analizar las posibles causas de la llegada del proceso. Así, para alcanzar dicho objetivo decidió documentarse a partir del artículo de Philip Kotler y Sydney J. Levy "Broadening the concept of marketing" (1969). Desde un punto de vista claramente economicista aseveró que este acontecimiento se debía al resultado del crecimiento y la modernización de los museos, el auge del turismo cultural, el encarecimiento de los servicios y las dificultades para financiarlos. A todo lo anterior, la autora, sumó la inherente necesidad por desarrollar un análisis adecuado de la figura del público, así como el comienzo de la conquista del "no público". Esta situación generaría un cambio palpable en el interior de las organizaciones hasta el punto de sufrir una transformación radical con el objetivo de garantizar su supervivencia (Bolaños, 2002: 333).

La autora entendía que para la mayor parte de la población el *marketing* era una función propia empresarial vinculada estrechamente al mundo de los negocios. La sociedad interiorizaba este proceso como una labor cuya única finalidad consistía en la búsqueda y el fomento de compradores. Pero el mercadeo además de vender bienes poseía

una nueva faceta que consistía en alcanzar la complacencia de sus consumidores a través de un minucioso proceso denominado "ingeniería de la satisfacción del cliente".

Esto tenía mucho que ver con la satisfacción de las necesidades secundarias de la población. Así, cuando una sociedad avanzaba más allá del estadio en el que la carencia de alimento, vestido y vivienda eran sus mayores problemas comenzaba a plantear cómo dar respuesta a otras privaciones sociales que anteriormente había dejado de lado. Justo en ese momento aparecían los museos, junto con otros productos, como una válvula de escape capaz de solucionar el exceso de tiempo libre y la total carencia cultural.

El *marketing* era una cuestión muy necesaria, especialmente cuando hasta las últimas décadas del siglo pasado los directores de los museos basaban su principal labor en la preservación del legado puesto bajo su tutela. Esto definía a dichas organizaciones, por parte del público, como mausoleos de frío mármol que albergaban múltiples reliquias y generaban bostezos con suma celeridad. Un importante número de ciudadanos, incluso en los Estados Unidos, no sentía por los museos el más mínimo interés. Esta opinión, que se podía extrapolar a España, significaba un fallo más que palpable en la metodología de difusión de todos los bienes y servicios que los museos podían ofrecer (ibíd.: 333-334).

En 2004 Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego irrumpieron con fuerza en la esfera de la mercadotecnia cultural publicando *Marketing del patrimonio cultural*. Ambas investigadoras eran profesoras titulares del Área de Comercialización e Investigación de Mercados del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Valladolid. Tanto su formación como la perspectiva con la que escribieron esta obra contribuían a la evocación de una visión sumamente enciclopédica del patrimonio cultural donde el sector de los museos quedaba en un discretísimo segundo plano. Con el libro en la mano se podía palpar la innegable influencia anglosajona de François Colbert con su *Le marketing des arts et de la culture* (1993), de Bonita M. Kolb en *Marketing for Cultural Organisatios. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera* (1999), e incluso de Sue Runyard e Ylva French con *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attractions* (1999).

Pero enfocar la cuestión del *marketing* desde una perspectiva globalizadora por investigadores procedentes de ámbitos académicos economicistas, en el contexto de la cultura, no era una cuestión exclusiva del mundo anglosajón. En España, independientemente de la exigua bibliografía existente respecto al *marketing* cultural, existía un referente en la obra de Manuel A. Fernández-Villacañas Marín *Marketing social de la cultura. Difusión y cambio cultural* (1998).

Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego trataban de acercarse a los planteamientos expuesto por Neil y Philip Kotler. Para alcanzar dicho fin reproducían la perspectiva economicista de ambos, e imitaban, en la medida de lo posible, su sensibilidad hacia la cultura. Así comenzaron su obra hablando del entorno institucional y económico del patrimonio cultural. Éste era un apartado en el que aparecían recogidas definiciones, tan banales por su excesiva repetición, como la de

patrimonio cultural, su marco legal e institucional (Camarero y Garrido, 2004: 21-49). Esto no tenía excesivo sentido en un manual sobre *marketing* salvo como introducción o preámbulo, sobradamente conocido por los profesionales e investigadores de la materia patrimonial.

Con posterioridad, las investigadoras vallisoletanas incidieron en temas más relevantes que hacían mención a la propia gestión y al *marketing* del patrimonio cultural. Relacionaron, acertadamente, el uso de la mercadotecnia con la gestión de patrimonio cultural desde una óptica privada. Para las autoras el enfoque del *marketing* respondía directamente en una gerencia basada en la demando del mercado, teniendo como objetivo maximizar el beneficio y los posibles márgenes. Esta línea de actuación solo podía estar relacionada con el sector privado. Ellas alegaban que desde el punto de vista público los museos se habían centrado en coleccionar y custodiar objetos históricos y artísticos pero no se habían preocupado de hacer lo mismo con las audiencias. Con la llegada del nuevo milenio las necesidades y la valoración de las audiencias se habían transformado en un foco primario de atención para muchos gestores deseosos por aumentar y atraer a un mayor número de visitantes. Esto no significaba una rebaja en la calidad de los museos, sino un incremento palpable en su accesibilidad (ibíd.: 55).

El concepto audiencia no comprendía exclusivamente los visitantes, sino también a los trabajadores, los donantes, las instituciones, los voluntarios, etc. Por este motivo se hacía necesario integrar las necesidades y deseos de todos los grupos, satisfaciendo así los objetivos de éstos y de los gerentes. Así pues y de acuerdo con el enfoque de la mercadotecnia los gestores debían reconocer cuáles eran los puntos fuertes de su oferta para, con posterioridad, establecer estrategias de diferenciación respecto al resto de sus competidores de tal manera que tras adaptar los productos a aquello que los visitantes buscaban se lograra una palpable rentabilidad, convirtiendo el *marketing* en una parte fundamental del proceso de planificación (ibíd.).

De idéntico modo las profesoras de la universidad vallisoletana definieron la mercadotecnia del patrimonio cultural como el proceso de gestión de los recursos culturales cuyo objetivo era la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos objetivos de forma rentable, de tal manera que los gestores del *marketing* tratasen de favorecer la aceptación de los elementos de valor que incorporaba el patrimonio y lograr atraer, mantener e intensificar las relaciones con los visitantes. Para logar dichos objetivos señalaron tres puntos básicos:

1.- La existencia de varias organizaciones implicadas en su gerencia. En el caso español estaba claro que el patrimonio era un bien que pertenecía al Estado y por lo tanto era éste quien se ocupaba de su explotación a través de una serie de organismos oficiales. Pero al mismo tiempo existían múltiples actividades culturales nacidas de la iniciativa privada, la pública o de ambas al mismo tiempo entre las cuales se encontraban los propios museos.

2.- La necesidad de encontrar múltiples públicos objetivos basándose en las diferentes relaciones de intercambio que se originaban con el desarrollo del *marketing*

cultural. Dichas correspondencias se debían establecer con los visitantes, agencias de turismo, sociedad, gestores de infraestructuras y servicios complementarios, otras organizaciones, etc. De esta manera se hacía indispensable el desarrollo de diferentes políticas de *marketing* orientadas al aumento y mantenimiento de relaciones estrechas y fructíferas con cada una de las partes, permitiendo así la satisfacción de las necesidades y la consecución de objetivos conjuntos o individuales.

3.- La necesidad de coordinación entre fines lucrativos y no lucrativos. El devenir del patrimonio cultural y su gestión dio lugar a políticas de mercadotecnia no siempre efectivas. En muchos casos había primado la explotación económica, lo que provocó estragos en la armonía cultural, mientras que por otro lado se había pecado con un exceso de proteccionismo, descuidando así la atención del visitante y limitando las posibilidades económicas y de desarrollo (ibíd.: 65-66).

Las autoras de *Marketing del patrimonio cultural* no olvidaron cuestiones tan fundamentales como la importancia de la orientación al mercado. Ellas entendían que ésta se conformaba como una parte fundamental de la filosofía del *marketing*. La disposición hacia el mercado suponía conjugar diversas tipologías de orientación. Éstas podían ir dirigidas hacia el cliente, hacia las cuestiones de tipo social, hacia la competencia y hacia el propio canal de *marketing*. Por lo tanto, ambas investigadoras entendían que se hacía necesario encontrar un equilibrio entre la satisfacción de los visitantes, los beneficios económicos de las empresas públicas y privadas, la protección de los recursos y el interés del público adscrito a un área geográfica determinada (ibíd.: 67-68).

Algo muy parecido ocurrió con la definición de planificación estratégica. Para ellas este proceso consistía en el desarrollo y mantenimiento de un ajuste entre los objetivos y recursos de toda institución y las oportunidades del mercado, siguiendo la línea marcada por Neil y Philip Kotler en *Estrategias y marketing de museos* (2001) o por el propio Philip Kotler, Dipak C. Jain y Suvit Maesincee en *El marketing se mueve. Una aproximación a los beneficios, al crecimiento y a la renovación* (2002). En el caso concreto del patrimonio cultural, este proceso permitía que los gestores planificaran y desarrollaran las misiones, ofertas y mercados a los que se pretendía atender. Debido a la influencia de Kotler la planificación estratégica abarcaba el análisis del entorno (incluyendo al mercado y la competencia), el análisis de los recursos, la formulación de la misión y los objetivos y la formulación de la estrategia.

Para ilustrar mejor la explicación del proceso, las investigadoras se basaron en una serie de museos españoles de calado internacional. Así a la hora de exponer el análisis del entorno desmenuzaban pormenorizadamente los organismos rectores y de dirección del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o del propio Museo Nacional del Prado. Incluso superaban nuestras fronteras para analizar la cuestión de la formulación de la misión y los objetivos al recurrir al ejemplo del Museum of Modern Art de Nueva York (ibíd.: 68-79).

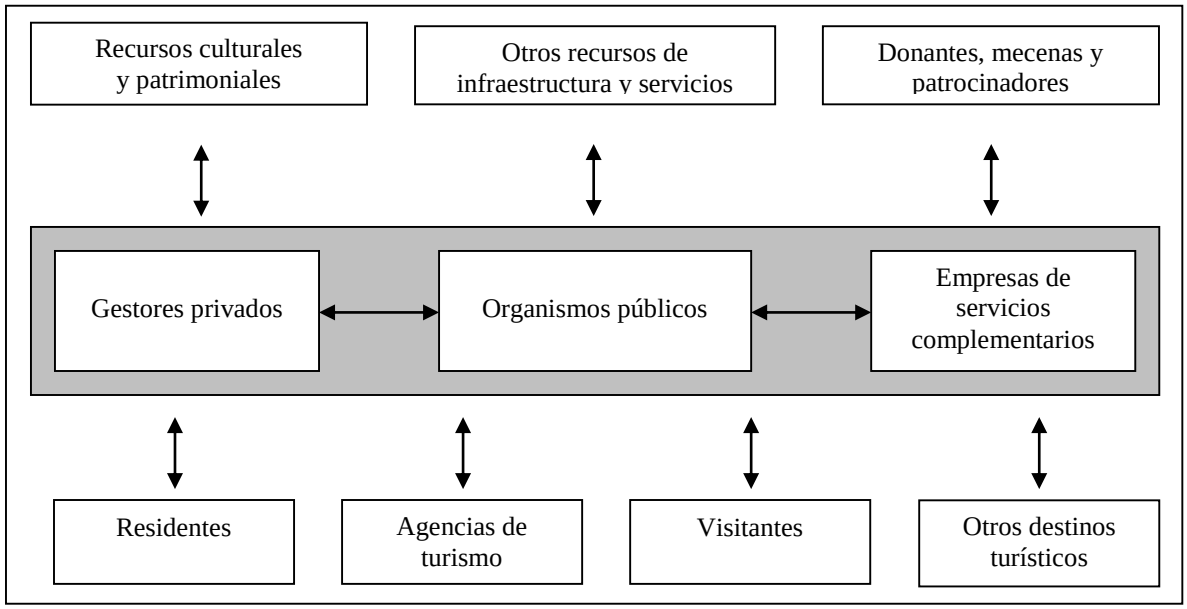


Figura 4.
Relaciones de intercambio en el *marketing* del patrimonio cultural
Fuente: (Camarero y Garrido, 2004: 66)

Tras todo esto, el manual se sumergía en otras cuestiones que directamente relacionadas con la mercadotecnia y, sin ser banales, ayudaban en la labor de su comprensión. Así pues, se mencionaba el análisis del comportamiento y la experiencia del visitante, una cuestión fundamental dado que el *marketing* cultural buscaba el aumento numérico de éste, especialmente del público objetivo; de ahí la importancia de su segmentación y selección. Las entidades culturales debían identificar sus públicos objetivos, emprender iniciativas para su atracción, sabiendo llegar a ellos y serles útiles. Por eso merecía la pena plantearse quiénes eran, cómo se podía contactar con ellos, de qué forma, qué mensaje debía ser transmitido y, especialmente, cuáles eran los servicios que demandaban. Partiendo de estas premisas se establecían una serie de criterios para la segmentación de los mercados, la cual podía ser geográfica, demográfica, *psicográfica* (basada en su clase social, estilo de vida o características de personalidad), por el comportamiento del visitante y por las ventajas buscadas. Esto último hacía mención a los beneficios o resultados concretos que los visitantes esperan encontrar en un producto u oferta (ibíd.: 99-105).

Establecer la estrategia de segmentación era una cuestión fundamental en las organizaciones dedicadas a la explotación del patrimonio cultural, abordando el mercado de cuatro maneras bien diferenciadas. En primer lugar, lo podían hacer a través del "*marketing* indiferenciado o de masas". Éste asumía que toda la población era cliente potencial de las ofertas y servicios propuestos por una entidad, prestando poca atención a las diferencias en los comportamientos o preferencias de las audiencias, lo cual suponía un desperdicio de recursos debido a la inexistencia de estrategias diseñadas hacía la atracción de públicos específicos con un interés manifiesto. Por otro lado se encontraba la estrategia de "*marketing* diferenciado o de segmentación" que afirmaba la existencia

en el mercado de grupos diferenciables con diversas preferencias y comportamientos. Las organizaciones que desarrollaban esta estrategia definían previamente a los grupos que pretendían atraer, ejecutando posteriormente diferentes programas destinados a los diversos segmentos objetivos. También existía una estrategia denominada "*marketing* concentrado o de nicho". Ésta se centraba en servir exclusivamente a uno o varios, pero reducidos, grupos evitando cubrir a un número mayor de segmentos. Finalmente aparecía la estrategia de "mercadotecnia de segmentos de uno" desarrollada por aquellas instituciones interesadas en un conocimiento descomunal sobre cada uno de sus visitantes con el fin de atraerles y atenderles de la mejor forma posible. Su desarrollo se basaba en la ejecución de ingentes bases de datos exhaustivas donde se recogía el nombre, la dirección, aspectos demográficos, estilos de vida, visitas anteriores, etc. Esta estrategia podía conducir directamente al *marketing* personalizado, en el cual la visita a un museo adaptaba la experiencia conforme a las peculiaridades del público.

Así pues, las estrategias de *marketing* de segmentación, de nicho y de segmentos de uno podían proporcionar claras ventajas. Gracias a ellas, los gestores podían afinar mejor sus ofertas y así dar respuesta de manera acertada a los deseos de los visitantes objetivos. Estas tácticas permitían reajustar precios, canales de distribución y la combinación de técnicas promocionales de acuerdo a las características y expectativas de cada segmento, huyendo así de la aberrante atracción masiva realizada desde un enfoque indiscriminado (ibíd.: 106-107).

Marketing del patrimonio cultural pasaba, más adelante, del análisis del comportamiento y la experiencia del visitante a la formación de la oferta cultural. Dentro de esta última destacaba la imagen y el posicionamiento del producto cultural. Para las investigadoras, la imagen era una representación mental de los atributos y los beneficios percibidos del producto o servicio, definiéndose como la suma de creencias, ideas e impresiones que las audiencias podían tener acerca de una determinada entidad. Este concepto precisaba, por lo tanto, un cuidado absoluto, dado que el comportamiento del público a la hora de elegir un producto dependía en gran medida de la imagen adquirida. De ahí que los gestores debieran conocer e identificar la imagen que de un bien poseían sus públicos para seleccionar aquellos segmentos que representaban los *targets* de mercado más receptivos. La defensa de la imagen debía ser planteada como una cuestión prioritaria, procurando que la comunicación llevada a cabo resaltase los aspectos que definían positivamente y diferenciaban al producto. Así, las investigadoras llegaban a especificar la existencia de un continuo en el desarrollo de la imagen de toda empresa. Ésta comenzaba con la aparición espontánea de la "imagen orgánica", la cual se generaba a través de la información disponible en libros, guías, artículos, reportajes, etc. que en cierta medida no iban destinados especialmente hacia el visitante. Así pues, las audiencias que no habían consumido este producto disponían de algún tipo de información en su memoria. Junto a la anterior se encontraba la "imagen inducida" del esfuerzo consciente basado en la promoción por parte de las organizaciones, la cual era plasmada a través de folletos, artículos, anuncios, etc. Finalmente estaba la "imagen compleja" resultante del consumo real del recurso ofertado y de la experiencia obtenida (ibíd.: 130).

La imagen se creaba a través de símbolos, marcas, logotipos o eslóganes asociados a los productos culturales. Éstos, especialmente las marcas, ayudaban a la identificación de los objetos y a distinguirlos de la competencia. Tanto era así que la función de las marcas había evolucionado desde un papel meramente funcional hasta la adquisición de características con un marcado sentido emocional y simbólico ligado a múltiples significados, actitudes, impresiones o disposiciones. El concepto de marca se transformó en un elemento distintivo con especial relevancia en los museos, hasta el punto de que muchos visitantes se dejaban guiar por la imagen vinculada a la marca, a la hora de elegir uno de éstos, debido a una asociación positiva que suponía un activo estratégico palpable y una ventaja competitiva muy singular[29]. En conclusión, las investigadoras remarcaban la gran oportunidad de *marketing* existente en los museos a la hora de dirigir o crear una identidad de marca y una imagen basada en los beneficios ofrecidos o en la propia personalidad del recurso cultural (ibíd.: 131-135).

A todo lo anterior había que sumar la importancia del posicionamiento. Esto aludía a la actuación analizada por parte de la entidad para lograr una imagen diferente a la de la competencia y a la posición que ocupaba el producto en función de las percepciones de los consumidores en relación a otras marcas competitivas, a un producto ideal y, al posicionamiento percibido. Éste se definía como el acto de diseñar una imagen de institución, unos valores y unas ofertas de modo que los consumidores pudieran comprender, valorar a la empresa al tiempo que se sintiesen atraídos por lo que ésta proponía en relación a sus competidores. Así, el posicionamiento concreto que realizaba un museo dependería del análisis ejecutado sobre sus segmentos de mercado, fuerzas, debilidades y múltiples ofertas y de su competencia a distintos niveles.

Las autoras recalcaron que para la elección de un posicionamiento correcto del objetivo marcado era preciso partir desde el estudio de las actitudes de los consumidores hacia los productos que competían en el mercado, a fin de adaptar a la oferta propia aquellos atributos con un mayor grado de afinidad respecto a las necesidades del segmento en el que se deseaba situarlo, es decir, con el desarrollo de un programa de *marketing* específicamente adecuado a los intereses y expectativas de los usuarios potenciales. Así, el posicionamiento facilitaría el diseño y desarrollo de la estrategia de *marketing* en cuanto a qué necesidades y deseos del público se debían satisfacer, con qué producto se podía conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva.

Camarero Izquierdo y Garrido Samaniego establecieron dos tipos de posicionamiento. El primero de ellos estaba centrado en el consumidor. Por ello se hacía necesario el análisis de las actitudes del público hacia los productos que competían en el mercado a fin de dotar a estos bienes y a las organizaciones de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento en el que se deseaba situarlo. Por otro lado

[29] Ejemplos de imagen con discriminación positiva los podemos encontrar en museos destacados como la Tate Gallery de Londres, los diversos museos Guggenheim o el MoMA de Nueva York. En España ocurre algo muy parecido con el Museo Nacional del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Las audiencias, aun sin conocer con exactitud sus contenidos, se decantan por su visita desechando otras opciones.

estaba el posicionamiento centrado en la competencia que hacía énfasis en las ventajas que poseía un recurso respecto a sus competidores directos para así generar un punto de referencia capaz de diferenciar la oferta desde la óptica de los clientes.

Estos dos tipos, a su vez, podían diferenciarse por un particular número de facetas y características. Existía un posicionamiento por atributos debido a la descripción del producto en sí mismo con alguna tipología o función. También estaba el posicionamiento por servicios, beneficios y experiencias debido a la descripción que el producto realizaba de sí mismo respecto a la experiencia o servicio que prestaba a sus consumidores. En tercer lugar se encontraba el posicionamiento por usuarios, en el cual el bien se describía en función de sus principales usuarios. No había que olvidar un posicionamiento singular especificado por las ocasiones de uso que solía definirse por la temporalidad de su disfrute. Y finalmente, aparecía el posicionamiento en relación a otros productos recalcando las diferencias existentes y positivas con respecto a la competencia (ibíd.: 136-141).

Marketing del patrimonio cultural se sumergió en cuestiones de índole más economicista como la importancia de la política de precios y promociones en el *marketing* para hacer frente a la competencia, maximizar el número de visitantes o la recuperación de costes e ingresos, sin olvidar la nada despreciable materia de la captación de fondos o *fundraising*. En este último caso se desmenuzaron cuestiones tan jugosas como el patrocinio y la esponsorización o el mecenazgo. La obra recogió la distribución del patrimonio cultural desde el punto de vista de la promoción para retomar la cuestión, de máxima importancia, de la comunicación y la difusión de los productos culturales.

La comunicación del patrimonio venía dada a través de formatos tales como la publicidad, los folletos, Internet y las relaciones públicas. Así pues, las investigadoras analizaron sus objetivos al tiempo que desgranaban el proceso de planificación publicitaria y describían las posibilidades que ofrecían el *marketing* directo y las relaciones públicas con el fin de dar a conocer la oferta cultural y generar demanda.

De este modo establecieron que los objetivos de la comunicación en la difusión de los productos culturales tenían que generar, en primer lugar, conocimiento mediante la creación de cierta notoriedad. Esto suponía la revelación del bien al visitante potencial, al público objetivo y a las entidades que actuaban como difusoras (agencias de viajes, oficinas de turismo y organismos públicos). Así pues, para llevar el barco a buen puerto, el contenido de la comunicación tenía que hacer el mayor hincapié posible en todos los elementos que conformaban la oferta, es decir, recursos, servicios y valores.

El segundo objetivo de la comunicación tenía que ver directamente con la actitud para crear o modificar una imagen determinada. Esto significaba que cualquier organización, antes de determinar las herramientas de comunicación a utilizar, debería establecer cuál era la imagen del producto que deseaba transmitir. De este modo se recalcaba la importancia de la imagen como la promesa hecha al consumidor respecto al servicio o experiencia promocionados. La imagen debería ser simple, directa, sugerente y fácil de recordar. Si finalmente se alcanzaba dicho fin la imagen podía volverse popular

asociándose en la mente del consumidor con una serie de beneficios y expectativas positivas entre las que destacaba la calidad, la fiabilidad, la confianza, etc. de tal forma que el consumidor confiase en el cumplimiento de las expectativas y los beneficios prometidos.

El último fin de la comunicación consistía en la atracción del visitante. Esto era lo que se conocía como objetivos de venta, persuasión y recuerdo. Así pues, cuando un producto era distinguido por los consumidores el objetivo único de la comunicación radicaba en hacer que los individuos fueran capaces de recordar su existencia manifestando la intención de su consumo. En estos casos el mensaje solía ser más persuasivo, intentando que las audiencias potenciales se sintieran seducidas por dicho producto (ibíd.: 217-219).

Tras definir los objetivos de la comunicación, el manual se centraba en el establecimiento del papel de la publicidad y el de la propia planificación publicitaria. Para ello definía la publicidad como cualquier forma remunerada de presentación y promoción impersonal de productos, servicios, ideas, personas u organizaciones desarrollada por un patrocinador identificado. Así pues, las autoras entendían que la publicidad podía añadir valor a las iniciativas culturales mediante el desarrollo de la divulgación institucional o la propaganda de la imagen institucional a largo plazo y la propagación del producto mediante el reclamo para exposiciones o colecciones concretas, gracias al desarrollo de los anuncios por palabras como una manera de difusión informativa sobre un acto especial y la publicidad promocional que respondía al anuncio de nuevas iniciativas.

Lo más interesante de la publicidad era que ésta podía reunir una serie de ventajas cuantificables frente a otras herramientas de comunicación. De esta forma lograba llegar o alcanzar a un público objetivo más numeroso, era mucho más expresiva que el resto, creaba una imagen duradera y permitía la repetición casi infinita del mensaje. Lamentablemente también contaba con una serie de contras, es decir, no era una herramienta tan persuasiva como la comunicación personal, conllevaba una dificultad palpable en la valoración de su impacto real y era, por encima de todo, bastante cara.

Para concluir con este punto, las investigadoras se centraron en desgranar las distintas etapas en las que se estructuraba un plan de publicidad efectivo. Así establecieron que éste precisaba de la implantación de los objetivos y el presupuesto publicitario, el diseño del mensaje, la elección de los medios y soportes, la decisión del momento para anunciarse y la evaluación de la eficacia asociada al uso de dicha herramienta comunicativa (ibíd.: 221-222).

Según las autoras, el proceso de la comunicación no tendría sentido sin el desarrollo del *marketing* directo. Éste, en el caso de los museos, consistía en la ejecución de un tipo de comunicación personalizada y adaptada a cada visitante. Dicha herramienta surgía a partir del establecimiento de relaciones con las antiguas audiencias del producto cultural de tal forma que los esfuerzos estaban dirigidos hacia los clientes potenciales más interesados. Para lograr la efectividad de la mercadotecnia directa se hacía imprescindible la existencia de una excelente base de datos que contuviese una exhaustiva cantidad de

información. Habitualmente esto se confundía con la posesión, por parte de las organizaciones, de destacadas listas de *mailing* que eran palpablemente insuficientes. Las bases de datos deberían incluir información relativa a los estilos de vida de sus clientes, características demográficas, datos financieros, etc. Gracias a ellas se podría dirigir la oferta correcta a un cliente específico, identificando a los mejores visitantes, determinando así el perfil de otros públicos potenciales y emitiendo un mensaje más adaptado a las audiencias objetivas al tiempo que se desarrollaban oportunidades de venta para otras ofertas complementarias. El *marketing* directo utilizaba como soportes los folletos impresos e Internet (ibíd.: 231).

También se hacía mención a la importancia que en la comunicación tenía el desarrollo de las relaciones públicas. Como se puede observar a lo largo de esta investigación, dicha teoría marchaba en paralelo a la línea de pensamiento anglosajona promulgada por Hugh Bradford en su artículo "Un nuevo marco para el *marketing* en el museo" (1998), Peter Lewis en "Museos y *marketing*" (1998), Barry Lord y Gail Dexter Lord con *Manual de gestión de museos* (1998), Neil y Philip Kotler en *Estrategias y marketing de museos* (2001) o François Colbert y Manuel Cuadrado en *Marketing de las artes y la cultura* (2003). En España el caso no era único, notándose la influencia de Francisca Hernández Hernández sobre la cuestión en su *Manual de museología* (1994).

El objetivo de la comunicación pública consistía en el préstamo de una información constante y regular a intermediarios, comunidad local, turistas, prensa o sector privado para intentar conseguir la difusión positiva de la imagen y una actitud favorable de la entidad. Con esto se trataba de establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la institución y sus audiencias. Las relaciones públicas estaban dirigidas principalmente, en el caso de los museos, a los amigos, otras organizaciones, medios de comunicación y las Administraciones Públicas.

El buen desarrollo de esta herramienta implicaba tres tipos de acciones. En primer lugar se encontraban las relaciones públicas de imagen que tenían por objetivo crear y gestionar la imagen del museo, modelando así las impresiones del público. Esto poseía un doble objetivo; por un lado revitalizar el perfil de la institución y, por otro, la creación de una atmosfera de confianza y responsabilidad entre los consumidores protegiendo y reforzando tanto la identidad como la marca de la organización. En segundo lugar estaban las relaciones públicas de rutina; éstas se encargaban de realizar una serie de esfuerzos cotidianos de forma rutinaria para lograr la efectiva promoción de la institución y de sus productos con el objetivo de atraer a sus públicos objetivos y generar nuevos mercados. Finalmente se encontraban las relaciones públicas de crisis, las cuales tenían una misión defensiva respecto a la publicidad adversa afrontando los problemas diarios con positividad (Camarero y Garrido, 2004: 236-237).

Marketing del patrimonio cultural finalizaba con una mirada hacía el desarrollo de los planes estratégicos de mercadotecnia en el contexto de las organizaciones de tipo cultural como resultado de la combinación de todos los elementos expuestos a lo largo de la obra. Así pues, las autoras definieron la planificación como el proceso sistemático de

previsión de entornos futuros que permitía decidir sobre la misión y los objetivos de la organización para adecuarlos a dichos ambientes, siguiendo una argumentación muy parecida a la expuesta por Neil y Philip Kotler en *Estrategias y marketing de museos* (2001), aunque con aportaciones propias.

Por otro lado, el plan de mercadotecnia se apoyaba en estudios previos para así fijar los objetivos y la estrategia y establecer una serie de resultados. Éste integraba todas las decisiones que hacían referencia al producto, el precio, la distribución y la comunicación. A todo lo anterior había que sumar el presupuesto y los mecanismos de control y evaluación de las acciones llevadas a cabo. La planificación debía proporcionar el listado de las estrategias a desarrollar, respondiendo a diversas cuestiones en el ámbito de su ejecución como por quién podían ser ejecutadas, cuándo y con qué recursos.

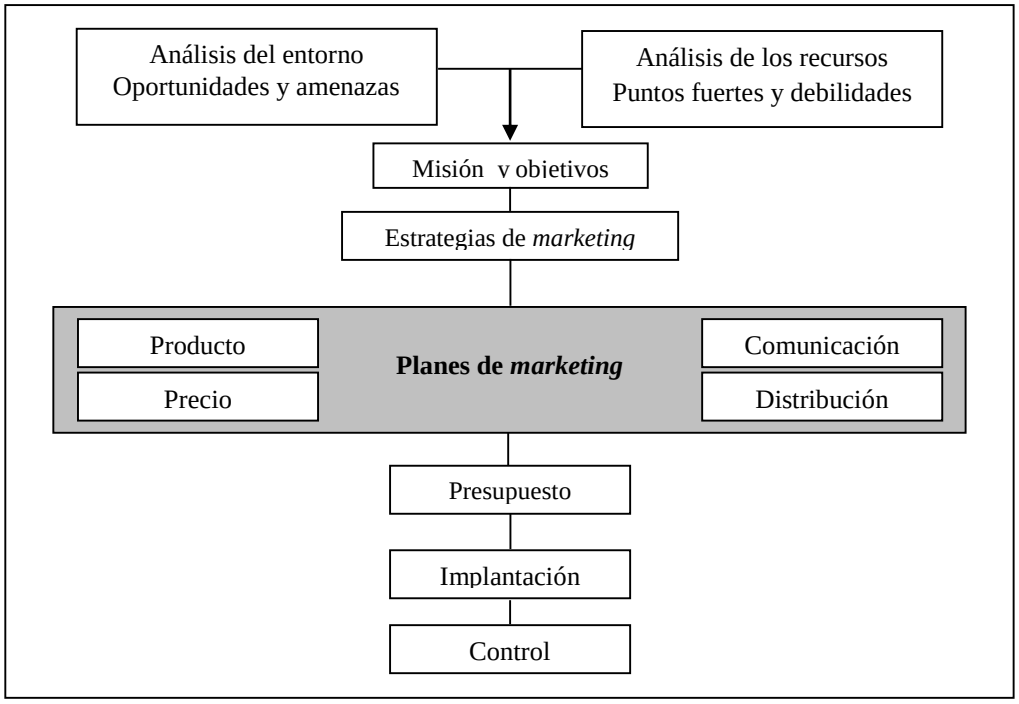


Figura 5.
Proceso de planificación de *marketing*
Fuente: (Camarero y Garrido, 2004: 242)

El desarrollo de planes de mercadotecnia otorgaba a las organizaciones culturales una mayor precisión a la hora de definir sus objetivos y políticas de actuación de cara a las audiencias; permitiendo así una efectiva asignación de recursos al tiempo que facilitaba la evaluación y el control de todas las actividades relacionadas con el proceso del *marketing*. La elaboración de todo plan de mercadeo debía seguir unos pasos específicos que dieran respuesta a una serie de cuestiones fundamentales para la institución. El primero de ellos era el diagnóstico. Gracias a él la organización podía averiguar en qué punto se encontraba y cuáles eran las tendencias y demandas del mercado hacia las que debía dirigirse. Tras éste venía el pronóstico a través del cual toda empresa se planteaba dónde estaría en el futuro si continuaba con la misma línea de actuación. El tercer punto era el de los objetivos; éste marchaba asociado a cuestiones

como el posicionamiento que esperaban para el futuro o qué rentabilidad o beneficios eran los que ansiaban conseguir. Resuelta dicha incógnita, había que pasar a la estrategia. Gracias a ella se podía averiguar cuál era el camino acertado para alcanzar los objetivos. Posteriormente se encontraban las decisiones operativas; éstas trataban de encontrar las acciones específicas encargadas de llevar a buen puerto el plan y ahondar sobre quién sería el encargado de su desarrollo. Finalmente se hallaba el control gracias al cual se conocían las medidas que debían adoptarse para que todo el proceso se desarrollase según lo previsto (íbid: 241-244).

En conclusión, *Marketing del patrimonio cultural* se ha convertido en un manual excepcional en el ámbito español capaz de dar respuesta, desde un punto de vista global, a todas las cuestiones relacionadas con el proceso del mercadeo. La publicación dejaba bien a las claras que el *marketing* era una herramienta fundamental en la gerencia estratégica patrimonial que debía ser desarrollada en el seno de todas las organizaciones culturales dado que éstas en los últimos años habían ganado en relevancia, convirtiéndose en instituciones absolutamente dinamizadoras garantes de un destacado papel socieconómico. Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego centraron su discurso en la fundamental figura de las audiencias. El público, sin duda, se había transformado en un elemento indispensable, prácticamente el eje central, del *marketing*. Debido a esto, los museos actualmente se esfuerzan por conocer sus necesidades y así crear productos novedosos capaces de satisfacer adecuadamente a todos sus visitantes, al tiempo que se posicionan estratégicamente frente a sus múltiples competidores.

En 2009 el tándem compuesto por, las doctoras en Ciencias Económicas, Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego reaparecieron con la publicación en la *Revista de museología* del artículo "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles". Esta reseña, realizada por del dúo de profesoras de la Universidad de Valladolid, mencionaba la existencia de un cambio en el estilo de gestión de los museos basado en el desarrollo de modelos propios del ámbito lucrativo. Los centros empezaban a preocuparse por la innovación y la adaptación a las nuevas necesidades de los visitantes.

Carmen Camarero y María José Garrido conocían la existencia de dos enfoques de gestión. El primero de ellos estaba basado en la gerencia empresarial y la obsesión en la autofinanciación. Se cementaba en la evaluación de las necesidades del mercado y la planificación de actividades como medio para atraer visitantes y obtener rentabilidad. De esa forma se llegaba al punto de lo que en *marketing* se denominaba "orientación al mercado". El segundo enfoque se basaba en la conservación. Éste relegaba los objetivos económicos para dejar paso tanto a la función social como a la educativa y la de conservación. Dicho enfoque se centraba en el producto ofrecido por el museo, más allá de los intereses o preferencias del público objetivo. La misión del museo se reducía a la preservación, conservación y difusión de sus bienes culturales, sin valorar en exceso la atracción de visitantes. Este modelo era conocido como "orientación hacia el producto" (Camarero y Garrido, 2009: 14).

Partiendo de este punto las investigadoras analizaron los estilos de gestión relacionados con las innovaciones tecnológicas y organizativas, así como los resultados económicos y sociales, existentes en el ámbito museístico europeo. Al mismo tiempo hicieron especial hincapié en los casos británicos, franceses y españoles. Como era de esperar la mayoría de los museos analizados eran de gestión pública, especialmente en el caso francés y español. Curiosamente, los museos de gestión pública británica generaban un 71% de fondos propios, mucho más que los españoles y franceses. En lo referente a la financiación privada los centros galos eran con diferencia los que menos generaban, teniendo que contar con elevados niveles de ayuda pública, mientras que españoles y británicos solían encontrarse por encima del 75% en ingresos propios (ibíd.: 14-15).

Retomando la cuestión de la "orientación al mercado", ambas profesoras observaron un aumento de la participación del público en las actividades y programación de los museos. Además, hacían mención al desarrollo de eventos de gran alcance con la intención de hacer más accesible el museo y atraer a las audiencias que no solían visitar estos centros.

Para Carmen Camarero y María José Garrido el objetivo del museo tradicional había mutado dejando atrás la simpe exposición de sus bienes para orientarse descaradamente al mercado y convertir tanto al propio centro como a sus exhibiciones en más accesibles para el público. Esta "orientación al mercado" se entendía, desde el punto de vista de la mercadotecnia, como la necesidad de una estrategia de *marketing* de orientación plural que fuera capaz de considerar simultáneamente a visitantes, donantes, sociedad y competencia. Todo ello sin descuidar las capacidades distintivas del museo, y enfatizando la necesidad de implantación de tal enfoque en el seno de este tipo de instituciones a través de la adecuada coordinación de funciones. Dicha orientación, además, se manifestaba en cinco dimensiones singulares. Éstas eran:

1.- Orientación al visitante. La prioridad de todo museo debía residir en conocer las necesidades y deseos de los visitantes, así como tratar de satisfacerlas de forma rentable. De esta manera, los museos solían tener en cuenta los intereses de los visitantes previamente a la planificación de exposiciones, programación y actividades. Los visitantes irrumpían en los museos con diversos intereses y preferencias, por lo que había que responderles con actividades y experiencias capaces de satisfacer sus expectativas.

2.- Orientación al donante. Consistía en alcanzar una concentración total sobre la figura del donante de fondos, cuyos intereses marchasen en paralelo a los del museo. Para ello se diseñaba un programa de relación continua capaz de generar satisfacción a cada grupo de donantes. Del mismo modo estos centros debían crear una serie de ofertas y beneficios capaces de atraerlos.

3.- Orientación a la competencia. En este caso se consideraba a los competidores tanto actuales como potenciales para establecer una cooperación con ellos en el diseño de exposiciones, en la atracción de visitantes o el desarrollo de servicios. La competencia de los museos estaba compuesta por todas las actividades de ocio y opciones recreativas

capaces de rivalizar con estos centros, desarrolladas por organizaciones no lucrativas, tanto públicas como privadas.

4.- Coordinación interfuncional. Esto no era otra cosa más que la integración y coordinación interna entre los distintos departamentos, áreas y empleados de un museo con el fin de diseñar una respuesta competitiva común capaz de satisfacer a público y donantes. Esta coordinación además de permitir que la información fuera compartida por todos los miembros de la organización, era beneficiosa de cara a la consecución de los objetivos.

5.- Fomento de las relaciones a largo plazo. Se basaba en la creación y mantenimiento de relaciones estables con los diferentes participantes en el museo, que habitualmente solían ser donantes y amigos, mediante la creación de un clima de absoluta confianza.

Los datos del estudio revelaron que la orientación al visitante era muy elevada en el seno de los tres países investigados, aunque especialmente en el Reino Unido. Algo parecido pasaba en el territorio británico con la coordinación interna. Lo curioso del caso francés era la gran orientación hacia el donante pese a la elevada financiación pública con la que contaban sus museos. El caso español destacaba negativamente por su coordinación con otros centros a través de la orientación a la competencia, así como en el caso de las relaciones a largo plazo con donantes y amigos, alcanzando los niveles más bajos dentro del conjunto de los tres países estudiados (ibíd.: 15-16).

Por otro lado, en las antípodas de la "orientación al mercado", se encontraba la "orientación al producto". Esta teoría entendía que los consumidores eran los encargados de dirigir sus preferencias hacia los productos que ofrecían mayor calidad o mejores resultados. Esto significaba una predilección de los clientes por la compra de bienes en vez de a la adquisición de soluciones, interesándose en la calidad de los productos. Pero, de igual modo que en la "orientación al mercado", la "orientación al producto" englobaba dos aspectos fundamentales:

1.- La orientación a la conservación. Ésta se reflejaba en la calidad de la exhibición expuesta. Si dicha calidad era de un altísimo nivel reflejaba implícitamente la dedicación de grandes esfuerzos por parte de la dirección del museo en la conservación, restauración, investigación y adquisición de colecciones.

2.- La orientación a la calidad. En este caso los museos con "orientación al producto" asumían una valoración de la exposición, por parte del visitante, según su calidad. Esto significaba el préstamo de una atención exquisita, generada por la dirección de los museos, a las colecciones, exposiciones, programas y servicios. Curiosamente todo ese ingente esfuerzo no presuponía una pleitesía a las necesidades reales del visitante, dando simplemente respuesta a cuestiones basadas en la calidad.

Como resultado de esa "orientación al producto" se pudo observar en "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles" que la cuestión de la conservación en la mayoría de los museos era una

auténtica prioridad en los tres países. El caso de la calidad era muy parecido al de la conservación, aunque quizá no llegaba a sus niveles de prioridad en ninguno de los Estados analizados (ibíd.: 16-17).

Pero el estudio no finalizó ahí. Otra de las cuestiones estudiadas fue la "orientación a la innovación", por tratarse de una de las pautas diferenciales dentro de la gestión de los museos. Así para Carmen Camarero y María José Garrido la innovación podía ser tanto tecnológica como organizativa. Las innovaciones técnicas o tecnológicas marchaban en relación con la tecnología aplicada a productos, servicios o los procesos de producción de ambos. Las innovaciones habituales en el ámbito de los museos solían ser continuas e incrementales, como los cambios frecuentes en ciertos aspectos de los servicios ofrecidos en exposiciones, educación, amigos, comunicación, etc. Pero por otro lado se encontraban las nuevas tecnologías capaces de aportar innovaciones rupturistas experimentadas en otros ámbitos. La irrupción de las nuevas tecnologías permitía la llegada de los museos a nuevos mercados, generando revolucionarias expectativas, intereses y experiencias en el visitante.

Esta investigación reflejaba, en el caso de las innovaciones tecnológicas a la gestión, cómo el Reino Unido destacaba en su uso a través del desarrollo de catálogos digitalizados de artículos de tienda, digitalización de archivos, *software* para gestión, bases de datos o programas de formación continua a empleados. Por su parte España no lo hacía nada mal en lo referente al uso de catálogos digitalizados o a la catalogación de imágenes y obras. Francia se había convertido en el país donde los porcentajes de innovación eran menores.

Pero además, estas innovaciones tecnológicas podían afectar directamente a la experiencia del visitante. Los museos británicos se valían de ella, superando a franceses y españoles, mediante el uso de ordenadores en programas educativos, pantallas informativas, paneles fotográficos, experiencias *in situ* y contenidos varios en sus páginas web. Lógicamente, esta predominancia se basaba en la supremacía británica con respecto a la orientación al visitante. España volvía a estar por encima de Francia gracias al uso de pantallas de *videotours*, páginas web que permitían la visita virtual y el desarrollo de la escenografía ambiental (ibíd.: 17-19).

Por otro lado, estaban las "innovaciones organizativas y de gestión" que hacían referencia tanto a la estructura organizativa como a los procesos administrativos. Dentro de esta tipología tenían cabida todas las innovaciones contenidas en el seno de los procesos de comercialización o difusión de los museos. Pero sin duda, las innovaciones organizativas se caracterizaban por la aplicación de procesos de gestión con un enfoque mucho más empresarial que de custodia.

Entre los tres países analizados existían diferencias palpables en lo concerniente a aspectos como *marketing* y comunicación, conservación e investigación, y relaciones públicas. Como era de imaginar tanto en mercadotecnia y comunicación, como en relaciones públicas, destacaban ampliamente los museos británicos. Pero curiosamente en esta ocasión eran los centros españoles, por detrás de los franceses, los que en menor

medida desarrollaban dichas cuestiones. Por supuesto, en lo referente a la conservación e investigación, Francia y España se encontraban a la cabeza mientras dejaban atrás las cuestiones comerciales. Por su parte, en el Reino Unido ocurría todo lo contrario.

Finalmente se pudo observar que los museos de gestión privada, con independencia al país de pertenencia, eran los que más invertían en *marketing*, comunicación y relaciones públicas. Los centros con gerencia pública seguían enfrascados en una apuesta perenne por la conservación y la investigación. Los resultados obtenidos ofrecían dos tendencias en la gestión, bien reconocidas, que diferenciaban la actuación de Francia y España con respecto al Reino Unido, tanto en los modelos de gestión pública como privada (Camarero y Garrido, 2009: 18-20).

Los resultados surgidos de "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles" (2009), que formaban parte de un amplio proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia sobre el impacto de la innovación y las políticas de *marketing* en los museos europeos, ofrecían una serie de respuestas significativas tanto a nivel económico como social. Desde el punto de vista económico, las profesoras del área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid llegaron a la conclusión de que los museos británicos se caracterizaban por el incremento de los ingresos propios, cumpliendo sobradamente sus objetivos económicos. Éstos también habían aumentado el número de visitantes, junto con los centros españoles, pero en detrimento de los franceses con escaso cumplimiento de resultados económicos. Desde el punto de vista social apenas existía una diferencia tangible entre los tres países, cumpliéndose perfectamente con la misión museística de conservación y exhibición de bienes culturales (ibíd.: 18-20).

Las investigadoras llegaron a la conclusión de que tanto en España como en Francia predominaban los museos de pequeño tamaño, con menor número de visitantes y trabajadores, en contraposición al Reino Unido. El tipo de gerencia pública se vinculaba a los museos galos e hispanos, mientras que los británicos tan solo alcanzaban cifras del 50% en dicha gestión. La orientación al mercado era una cuestión primordialmente británica, debido a su mayor preocupación por la satisfacción del visitante, mejor coordinación interfuncional y mayor colaboración con otras instituciones, como consecuencia de la gestión privada.

Casualmente las tres tipologías museísticas daban mucha importancia al enfoque producto u orientación a la conservación y la calidad. Los museos españoles y franceses eran los más volcados en la conservación y la investigación, como consecuencia de su gestión pública. Por su parte, los museos británicos ponían especial énfasis en las áreas de *marketing* y relaciones públicas. Curiosamente, las principales innovaciones que se presentaban en los museos de los tres países se daban en la presentación de las obras o colecciones. Los centros británicos se caracterizaban por ser los museos en los que más y mejor se había innovado en gerencia, comunicación, mercadotecnia, relaciones con los amigos y servicios complementarios. Desde un punto de vista tecnológico e innovador

los entes británicos volvían a llevarse la palma, seguidos por los españoles y los rezagados organismos franceses (ibíd.: 20-21).

Hubo que esperar dos años, exactamente hasta 2011, para que el tándem formado por Carmen Camarero Izquierdo y Mª José Garrido Samaniego volviera a la palestra con la publicación de un nuevo artículo. En este caso a las dos investigadoras vallisoletanas se unió Eva Vicente Hernández. Entre las tres dieron forma a "La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo", recogido en las *Actas VII Congreso Internacional AR&PA 2010.*

"La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo" pretendía proyectar algo de luz sobre la capacidad que los museos tenían para adaptarse a la nueva situación socioeconómica, generada por la situación de crisis global en el ámbito europeo, e innovar. Dicha innovación contemplaba un total de cuatro aspectos. Estos eran: innovación tecnológica en gestión, innovación tecnológica en la experiencia del visitante, innovación organizativa, e innovación en la creación de valor. Por supuesto, todas estas cuestiones fueron contempladas atendiendo las políticas socioculturales de cada país y otras características, como tamaño, tipo de colecciones, estructura organizativa o financiación[30].

Esta reseña contenía la información proporcionada por una muestra de 3.500 museos, situados en las áreas temáticas de la arqueología, el arte contemporáneo, las artes decorativas, las bellas artes, la etnografía, la antropología y la historia. Dichos museos pertenecían a cuatro estados miembros de la Unión Europea (800 centros británicos, 1.000 franceses, 800 italianos y 900 españoles) y estaban incluidos en las web de los ministerios de cultura respectivos. Mencionemos que de los 3.500 museos consultados tan solo respondieron 491 (110 británicos, 142 franceses, 104 italianos y 135 españoles) (Vicente, Camarero y Garrido, 2011: 177-189).

Según las investigadoras el *boom* de la oferta museística, junto con la expansión de la industria del ocio habían causado un cambio en su entorno competitivo. Los museos estaban abocados a luchar entre sí y con otras propuestas culturales por un mercado muy limitado. Como consecuencia de ello los centros culturales se vieron obligados a centrarse tanto en las necesidades de los visitantes como en el desarrollo de nuevos productos y servicios. De igual forma, debido a la crisis, los cambios de políticas culturales y la reducción de financiación pública habían originado cambios singulares como la orientación hacia el cliente, la financiación plural y la eficacia en la gestión. No existía

[30] En idéntica línea a "La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museos" (2011) marchaba el artículo recogido por la *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* bajo el título "Innovación y orientación de *marketing* en la gestión de museos. Evidencia empírica en el ámbito europeo" (2011). Aunque en este caso solo iba firmado por Carmen Camarero y María José Garrido, ambos textos formaban parte del proyecto de investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación *Implicaciones de la innovación tecnológica, del marketing y de las políticas públicas en la gestión del patrimonio cultural español*, con referencia SEJ2007-67095/ECON. De ahí que no aparezca recogido y analizado en esta perspectiva historiográfica, evitando así la repetición de conceptos e ideas ya mencionadas.

escapatoria posible. Los museos se veían abocados a competir entre ellos tanto por la atracción de visitantes como por la consecución de recursos públicos y privados, generados gracias al patrocinio y el mecenazgo. Debido a esto las instituciones se vieron condenadas a la adopción de una serie de estrategias competitivas. Darle la espalda a la realidad conllevaba una perdida, casi segura, de público, interés general y financiación.

Esta situación, y no otra, había sido la causante de la introducción de una serie de cambios en los sistemas museísticos, con el claro objetivo de adaptar estos entes al nuevo contexto. Dicha metamorfosis fue especialmente significativa en los museos de la Europa continental, situados tradicionalmente bajo el influjo del sector público, pasando a adoptar modelos mixtos de gestión y financiación (ibíd.: 177).

El primer paso, para las investigadoras de la universidad de Valladolid, consistía en delimitar el marco en el que establecer la "innovación" en el seno de los museos, dado que conceptos asociados a este proceso (ventaja competitiva, desarrollo de producto y modelos empresariales) requerían de una nueva interpretación. Así pues optaron por la innovación en los museos como la tendencia principal. Ésta era capaz de generar novedosos sistemas, tecnologías y procesos capaces de trasformar tanto el modelo de gerencia de estos centros como la presentación de la oferta a los visitantes. Asociado al planteamiento anterior, Eva Vicente Hernández, Carmen Camarero Izquierdo y Mª José Garrido Samaniego, encontraron cuatro aspectos a través de los cuales se podía manifestar la innovación en los museos, aunque no lo hiciera de forma uniforme en todos los centros. Éstos eran:

1.- Las innovaciones tecnológicas en gestión. Definidas como aspectos ligados a la mejora en los procesos gerenciales de los museos. Entre estas tecnologías se encontraban los catálogos digitalizados, las aplicaciones de *software* para la gestión, las bases de datos, etc.

2.- Las innovaciones tecnológicas aplicadas a la experiencia del visitante. Eran las encargadas de buscar audiencias a través de tecnologías digitales o accesos *online* mediante la mejorara del servicio al público. Para ello se valían del uso de pantallas de proyección, táctiles o interactivas, fotografías, escenografías, páginas web, publicaciones en Red, etc.

3.- La innovación en la creación de valor. Ésta consistía en la búsqueda por parte de los museos de nuevos modelos capaces de generar valor socioeconómico y cultural para sus audiencias. Los centros se preocupaban en mayor medida por los visitantes, ya que éstos se habían convertido en auténticos motores de cambio. Para alcanzar dicha meta los museos se obligaban a entender las necesidades y deseos de sus públicos. Sin duda ésta era la clave para llegar a los objetivos socioculturales y económicos de dichas instituciones. En términos empresariales economicistas esto era pura "orientación al cliente".

4.- La innovación organizativa. Estaba relacionada con los cambios establecidos tanto en la estructura organizativa de la institución como en sus propios procesos. En este sentido

marchaban los cambios surgidos en los modelos gerenciales museísticos que adoptaban enfoques más empresariales frente a los de conservación o custodia. Esto implicaba una revisión del modelo de negocio del museo, así como la búsqueda de entregas de financiación, capaces de responder a los nuevos cambios establecidos en el entorno (ibíd.: 178-179).

El trío de investigadoras pretendía, en "La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo", centrarse en tres características fundamentales de los museos. Tras ser cuidadosamente seleccionadas pasarían a convertirse en auténticos ejes de inflexión, debido al grado de influencia que ejercían sobre la innovación, en los museos británicos, españoles, franceses e italianos. Para ello se fijaron en las políticas culturales y museísticas, la tipología de financiación y el tamaño de los centros[31].

Con respecto a la financiación de estas instituciones, las investigadoras establecieron que ésta podía provenir tanto de recursos propios como ajenos. Los recursos propios se cimentaban sobre la capacidad que estos centros culturales poseían para la consecución de fondos a partir del desarrollo de actividades basadas en sus activos. Así que para alcanzar dicho objetivo los museos recurrían a la venta de entradas o abonos; el cobro de cuotas procedentes de socios, patronos o amigos; las ventas de fondos propios; las publicaciones; el alquiler de instalaciones para reuniones, espectáculos o actos públicos; los servicios a terceros como catalogación, autentificación, tasación; explotación de cafeterías, restaurantes, tiendas, etc. Estos ingresos se conformaban gracias a las aportaciones financieras realizadas por las personas físicas o entidades que demandaban los servicios del centro. De esta manera la financiación establecía una relación directamente proporcional con la capacidad del museo para ofrecer una serie de servicios atractivos. Por lo tanto aquellos centros que estuvieran interesados en incrementar sus ingresos propios debían aumentar los beneficios procedentes de los servicios ofrecidos al público. Lamentablemente, todo esto suponía la asunción de una importante inversión y mayores costes.

Los recursos ajenos no eran otra cosa más que las aportaciones realizadas tanto por parte del sector público, a través de subsidios y subvenciones, como por el sector privado, gracias al desarrollo de donaciones de particulares y entidades o de ingresos procedentes de la esponsorización y patrocinio de actividades[32] (ibíd.: 180-182).

[31] En el caso de la presente investigación no resulta de mucho interés reiterar, una vez más, la singularidad de las políticas culturales museísticas seguidas en países tanto del ámbito mediterráneo como anglosajón. En "La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo" (2011) volvían a repetirse sus ya conocidas características. Por lo tanto he omitido dicho punto al estar sobradamente representado a lo largo de este estudio doctoral. Por supuesto he considerado de interés, con respecto a la innovación museística, los apartados "tipo de financiación" y "tamaño de los centros" propuestos por las autoras.

[32] Los subsidios procedentes del sector público eran una serie de asignaciones estables y garantizadas que constituían la principal fuente de ingresos en la mayoría de los museos de todo el mundo. Sin embargo, las subvenciones eran ayudas poco estables basadas en acuerdos y compromisos establecidos entre los museos y las Instituciones Públicas. Las dotes, donaciones e ingresos procedentes del mecenazgo dependían

En conclusión, la financiación implicaba, para estas investigadoras, un factor fundamental en el grado de innovación e incluso de *marketing*. Eso sí, dejaban atrás la creencia de que el apoyo financiero pudiera inhibir la implantación de planes estratégicos y de mercadotecnia. Esto se desprendía del hecho de que los museos con financiación pública tenían menos iniciativas para innovar. A medida que aumentaba la financiación mediante ingresos propios o privados, se producía un más que evidente aumento en la orientación comercial y de la innovación[33].

De esta manera la captación de fondos procedentes de amigos, donantes o empresas, así como los de las ventas de entradas y comercialización de otros bienes y servicios, suponía un cambio en la filosofía empresarial de los museos. Los centros financiados de forma privada presentaban mayores niveles de filosofía empresarial, en contraposición a los centros con financiación pública. Del mismo modo también se observaban mayores grados de innovación tecnológica en la gerencia, innovación tecnológica aplicada a la experiencia del visitante, innovación organizativa, e innovación en la creación de valor (ibíd.: 182-183).

Con respecto al tamaño, las investigadoras, entendían que las instituciones más grandes, al igual que las empresas, eran proporcionalmente más innovadoras. El tamaño implicaba una serie de ventajas relacionadas con las capacidades tecnológicas y la competitividad. Este tipo de organizaciones estaban preparadas para almacenar mayores capacidades y conocimientos tecnológicos. Pero las empresas y museos pequeños también podían estar muy preparados para la innovación. Además su reducido tamaño les proporcionaba la capacidad de ser más flexibles y adaptables a los cambios.

No obstante el tamaño era importante en relación a la innovación. En los centros pequeños, debido a su limitado volumen, habitualmente la innovación se volvía inviable debido a la carencia de recursos. Además había que sumar el lastre de los costes, que se convertía en un escollo difícil de evitar. Los museos solían contar con dichos costes para hacer frente a cuestiones como el mantenimiento, el soporte, la conservación, la restauración, etc. Estos eran constantes e incluso se incrementaban en el tiempo,

principalmente de la voluntad de terceros. Por desgracia, los museos no podían influenciar en gran medida sobre ellos. El sector público tiene un peso fundamental en este sentido dada la capacidad que poseía para la aplicación de incentivos y beneficios fiscales, que conllevaba la reducción de costes en la aportación de los donantes y mecenas. Los ingresos por patrocinio y esponsorización se establecían mediante acuerdos comerciales realizados entre las empresas y los museos. Dichas aportaciones económicas suponían la contrapartida de servicios prestados por los museos como publicidad o mejoras en la imagen social de las empresas. Por supuesto, el patrocinio era más eficaz cuando se ofertaban actividades de gran interés popular (Vicente, Camarero y Garrido, 2011: 182).

[33] Según lo expuesto por los investigadores Francisco Javier Sanjiao y Nuria Serrano en "Economía de las instituciones. Análisis de la política museística de Galicia" (1994), la financiación de los museos procedente de ingresos propios, generados por su explotación, conseguía potenciar la atención de los intereses reales de los demandantes (orientación al visitante). La financiación propia permitía al museo una mayor libertad de actuación sin sometimientos a restricciones legales o administrativas, generando una actuación más rápida y flexible (Sanjiao y Serrano, 1994: 142). Pero tampoco había que olvidar que la financiación pública podía tener asociado dicho aumento y un desarrollo de la innovación. Por ejemplo, las Administraciones solían solicitar a los centros culturales la demostración de su eficacia como requisito fundamental previo a la recepción de cualquier tipo de financiación a través de subvenciones.

independientemente del crecimiento proporcional de los ingresos. Habitualmente los costes solían tener un mayor peso en los museos de menor tamaño.

Sin embargo la aplicación y uso de las nuevas tecnologías para la gestión, la documentación y la presentación de la obra al visitante era de mayor tamaño en los museos grandes. Éstos solían contar con excelentes recursos humanos capaces de implantar y gestionar adecuadamente los cambios necesarios. Dicha ventaja favorecía un mejor posicionamiento. Además sus enormes estructuras organizativas permitían la participación de profesionales procedentes de diversas áreas de conocimientos como arte, historia, administración de empresas, *marketing*, etc. De esta forma se podía apostar tranquilamente por una gestión comercial sin necesidad de obviar la misión del museo.

Finalmente, los museos más grandes solían estar en disposición de recabar más y mejor información del mercado. Esto favorecía la capacidad adaptación a los gustos y necesidades cambiantes de los públicos, cenado así valor para el visitante. Por lo tanto los museos más grandes poseían elevados niveles de innovaciones tecnológicas basadas en la gestión y aplicadas tanto a la experiencia del visitante, como a la innovación organizativa, y la innovación a la creación del valor (ibíd.: 183-184).

En resumen Eva Vicente, Carmen Camarero y Mª José Garrido llegaron a una doble conclusión en "La innovación en museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo". La primera de ellas hacía referencia al efecto de las políticas culturales sobre la innovación de los museos. Los modelos, mediterráneo y anglosajón, buscaban en el desarrollo de sus acciones que los museos emprendieran en el ámbito de la innovación. Los centros británicos contaban con mayor iniciativa en lo referente al desarrollo de innovaciones tecnológicas aplicadas tanto a la gestión, como a la experiencia del visitante y a la innovación organizativa, mientras que en el caso de los museos españoles e italianos las inversiones en innovación tecnológica y organizativa eran mucho más moderadas.

En el segundo punto de estas conclusiones se dejaba bien claro que la cuestión de la financiación no resultaba tan determinante, en lo referente a la información, como en un primer momento se pensaba. Independientemente del origen de la financiación, pública o privada, lo realmente importante eran los aspectos políticos y culturales de los países en lo que se encontraban sitos los centros culturales. Éstos obligaban a los museos a ser más o menos eficientes en sus resultados, por lo que se podían convertir de forma independiente en organismos competitivos en el mercado del ocio.

Para finalizar, en lo referente a las implicaciones para los museos, éstos se veían forzados a desarrollar una serie de medidas para mejorar su situación en el contexto competitivo, buscando así alternativas de financiación. A esto se sumaba que las políticas culturales europeas iban encaminados hacia una menor intervención y una mayor presencia del mercado como órgano regulador. Así pues las empresas y donantes privados eran los encargados de soportar el peso de los museos.

Por lo tanto en entornos más competitivos y menos protegidos por los estados los museos debían reformular sus objetivos y adaptar estrategias para conseguir atraer a las audiencias. Los modelos de gestión se tornaban empresariales, asegurando objetivos culturales y económicos. De esa forma, las innovaciones tecnológicas y organizativas eran un paso necesario para alcanzar la competitividad (ibíd.: 187-188).

La revolución generada por Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego con *Marketing del patrimonio Cultural* (2004) tuvo su eco y continuación en el ámbito bibliográfico español de la mercadotecnia cultural. Cuatro años más tarde, en 2008, Juan Ángel Pérez García publicó, en la *Revista Andaluza de Arte. Alonso Cano*, un interesante artículo, por su singularidad, bajo el título "*Marketing* estratégico. Pasos previos al plan de acción de *marketing* de un museo". El autor, Licenciado en Historia y en Antropología Social y Cultural, siguió los pasos las autoras vallisoletanas al introducirse en cuestiones propias de la gerencia estratégica museal.

Su argumentación parece una recensión, con ciertos matices, de *Marketing del patrimonio cultural*. El autor hacía mención a la finalidad del *marketing* estratégico como una herramienta encargada de recoger y analizar la información necesaria procedente del público, del entorno y del propio museo para lograr la definición de una estrategia capaz de alcanzar los objetivos definidos por éste. Para ello se hacía imprescindible el conocimiento de las demandas, motivaciones y hábitos de las audiencias, así como los diferentes públicos y sus mercados objetivos para establecer con ellos una correcta comunicación. El investigador andaluz argumentaba que, por separado, tanto el *marketing* como los museos habían evolucionado hasta converger en un punto concreto y adaptar sus necesidades a los tiempos modernos. Puntualizaba sobre la dificultad que conllevaba en España hablar del *marketing* en los museos, realidad absolutamente palpable, dejando entrever la clara influencia de Francisca Hernández Hernández y su *Manual de museología* (1998), en el cual se afirmaba la nula o muy reducida existencia de ejemplos prácticos de *marketing* en los museos del ámbito geográfico peninsular (Hernández, 2001: 289). Aun a sabiendas de lo controvertida que resultaba la cuestión, por la conjunción de cultura y dinero, el autor avalaba el uso del *marketing* debido a su valor y necesidad al beneficiar, como ha quedado demostrado en el área de influencia museística anglosajona, doblemente a estas organizaciones. El desarrollo de los planes de *marketing* en el seno de los museos permitía a éstos alcanzar el autoabastecimiento a través de nuevas vías de financiación así como una mejora sustancial, para el público, de los servicios y de su oferta sin hipotecar la misión fundacional (Pérez, 2008: 23).

Para este investigador, el sistema de planificación estratégica de *marketing* en un museo constaba de cinco fases. La primera de ellas era el análisis del entorno para conocer la situación del mismo respecto a las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaba a corto, medio o largo plazo. Posteriormente hacía referencia al análisis interno a través de una investigación que pretendía averiguar los puntos fuertes y débiles desde dentro del museo, pudiendo desarrollar las fortalezas y corregir o enmendar las debilidades. Superado el segundo punto había que pasar a la tercera fase, que comprendía el establecimiento de la misión, objetivos y metas. Esto era una auténtica declaración de

principios en la que se debían reflejar los valores competitivos de la organización museística. El cuarto paso implicaba la ejecución de una serie de estrategias en alusión a una mejora de la posición que ocupaba el museo respecto de la competencia. Dichas actuaciones debían diseñarse de tal forma que fueran respetuosas con la misión del museo y convenientes para el aumento de sus audiencias. Las estrategias de *marketing* tenían que definirse siempre en relación a los cuatro ejes operativos de la mercadotecnia: el producto cultural, el precio, la comunicación y la distribución. La última fase se correspondía con la creación de la organización y los sistemas adecuados. Esto significaba el establecimiento de equipos de trabajos que pudieran llevar a cabo convenientemente todo lo expuesto en las estrategias encargadas del control y el seguimiento. Llegados a este punto, el proceso debería generar el denominado sistema de información de *marketing*. Éste era una herramienta que contenía toda la información necesaria para la toma adecuada de decisiones. Gracias al sistema de información de *marketing* los responsables del proceso poseían en tiempo real todos los resultados procedentes de la gerencia del mercadeo permitiendo una reacción que pudiera corregir cualquier tipo de error o potenciar los éxitos (ibíd.: 23-25).

La influencia de Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego era absoluta en el artículo de este autor, dado que el sistema de planificación estratégica en el museo propuesto por Juan Ángel Pérez García era idéntico al proceso de planificación de *marketing* recogido en *Marketing del patrimonio cultural* (Camarero y Garrido, 2004: 242). Lo curioso de todo esto estaba en que ambas publicaciones se habían basado previamente en el proceso de planificación estratégica de mercado realizado por Neil y Philip Kotler en *Estrategias y marketing de museos* (Kotler y Kotler, 2001: 91), dejando así bien patente la influencia anglosajona, en el ámbito museístico, sobre los investigadores españoles.

En conclusión, el objetivo de este artículo consistía en justificar lo imprescindible de la existencia del *marketing* en los museos españoles de tal forma que se garantizase una efectiva supervivencia de los mismos gracias a la aplicación de este proceso, permitiendo así la gestión óptima de los recursos cualitativos y cuantitativos de la institución. Como eje central de todo el planteamiento se encontraban las audiencias, muy olvidadas en el caso español. Esto era algo incomprensible, más aún cuando los museos basaban su existencia tanto en la riqueza de sus colecciones como en el volumen de público que acudía a ellos, siendo esta última una justificación cuantitativa habitual a la hora de realizar peticiones financieras. Todo ello demostraba una palpable falta de sensibilidad hacia los intereses y deseos de los visitantes que se resumía en una ausencia de comprensión hacía el mundo exterior (Pérez, 2008: 25).

La revolución bibliográfica española de la primera década del siglo XXI, en lo referente a la cuestión de la mercadotecnia cultural, contaba con otra singular figura. En este caso se trataba de Manuel Cuadrado, coeditor y colaborador de François Colbert en *Marketing de las artes y la cultura* (2003). Éste presentó un artículo en el ámbito del borrador de las *Terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo* del

Ministerio de Cultura que llevaba por título "*Marketing* cultural. Investigación y toma de decisiones" (2009).

El profesor del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat de València recalcaba, en este artículo, las diferencias y relaciones de la orientación al mercado y al producto de las organizaciones culturales para establecer cuál de ellas debía primar y por qué, en el caso de los museos. Él entendía que la orientación al producto debía conllevar que todos los esfuerzos estuvieran orientados hacia éste, respetando la creación o el valor histórico de los bienes, sin considerar los deseos o necesidades del público, minimizando las acciones publicitarias, relegando a un segundo plano el papel del *marketing* e ignorando la función social del museo. Por otro lado, la orientación al mercado exigía centrarse en el público, buscando diseñar el producto en función de sus necesidades, considerando las acciones de la competencia, el sector y otros agentes. Lógicamente, todo esto implicaba condicionar la obra artística o el bien bajo el papel fundamental de la mercadotecnia y los deseos del público. Si el *marketing* adquiría una relevancia especial no había más remedio que maximizar los esfuerzos en promoción y publicidad para dar una correcta respuesta a la importancia adquirida por la rentabilidad económica. Para Manuel Cuadrado estaba claro que la orientación hacia el producto era algo tradicional en el mundo de la cultura, mientas que la orientación hacia el mercado era una cuestión de la lógica del *marketing*. Esto hacía que un maridaje fuese "aparentemente" incompatible debido a un rechazo visceral hacia el *marketing* generado por el desconocimiento (Cuadrado, 2009: 4-10).

Así pues, en el caso de los museos, no quedaba más remedio que buscar un equilibrio entre la orientación al producto y la orientación al mercado para garantizar su sostenibilidad. El investigador valenciano tenía muy claro que las entidades de naturaleza cultural, especialmente los museos, necesitaban aplicar los principios y las técnicas del *marketing*. Él estimaba que, al contrario de lo que pensaban conservadores e investigadores más inmovilistas, la mercadotecnia cultural respetaba la creatividad del artista y el valor de los bienes históricos al tiempo que satisfacía a los consumidores y permitía a los museos cumplir todos sus objetivos (ibíd.: 58).

Manuel Cuadrado no tardaría en reaparecer en la esfera bibliográfica. Para ello optó por retomar las teorías del artículo "*Marketing* cultural. Investigación y toma de decisiones" (2009) con "*Marketing*, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones", recogido en las definitivas *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo* (2011). En este caso el autor presentaba una serie de novedosos puntos de vista. Para ello destacaba cómo las decisiones gerenciales y de *marketing* en el seno de las organizaciones culturales no debían centrarse de forma exclusiva en el producto, sino también en el mercado. Así pues, lo más oportuno era encontrar un equilibrio entre la orientación al producto, el bien cultural, el mercado y el público. Y todo ello respetando la libertad del creador, los deseos o necesidades del público y permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos.

Para este profesor de la Universitat de València la investigación de mercados, que consistía en la búsqueda, procesamiento y análisis de información, jugaba un papel fundamental en todo este proceso. Así los resultados obtenidos eran fundamentales para la toma de decisiones concernientes a procesos de mercadotecnia tales como la elección de servicios complementarios al producto y la calidad del servicio, pasando por el diseño de precios, la distribución o el desarrollo de campañas de comunicación (Cuadrado, 2011: 46).

Así pues, según este investigador, la orientación al producto consistía en la centralización de todos los esfuerzos hacia el producto cultural, ignorando los deseos y necesidades del público. Esto conllevaba el respeto de las ideas de los conservadores, comisarios, artistas, etc., y al mismo tiempo minimizar las acciones promocionales y de publicidad, dejando el *marketing* en un significativo segundo plano.

Por otro lado, Manuel Cuadrado, también mantenía que la orientación al mercado partía del público. De esa manera el producto se diseñaba en función de las necesidades de éste, teniendo muy en cuenta tanto a la competencia como la rentabilidad económica. En este caso, el papel del *marketing* se hacía fundamental mediante el desarrollo de la promoción y la publicidad.

Pero la cuestión decisoria que Manuel Cuadrado quería despejar, en "*Marketing*, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones", consistía en averiguar cuál de las dos orientaciones se debía premiar en el ámbito cultural o museístico. Desde un punto de vista histórico el sector cultural había optado por la orientación al producto, mientras que la orientación al mercado, aunque en un segundo plano, se decantaba como la opción más lógica. Por desgracia y debido al desconocimiento de la disciplina, tanto por parte de los gestores como de las organizaciones, los procesos vinculados al *marketing* eran vistos como cuestiones incompatibles con la cultura. De esta forma, los museos y otras organizaciones culturales habían ignorado a la mercadotecnia como una función empresarial capaz de gestionar los procesos de intercambios entre las organizaciones y los consumidores. De esta forma los centros culturales presentaban sus ofertas y el *marketing* se encargaba de atraer público para generar consumo (ibíd.: 46-47).

Manuel Cuadrado desmigaba, en "*Marketing*, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones", la cuestión de las pautas de utilización del mercadeo en el ámbito museístico. Esto lo hacía a través del análisis de la relevancia de la segmentación, la gestión de la información, la toma de decisiones, el planteamiento de objetivos, el diseño de estrategias, y la delimitación de un acertado programa de *marketing*.

En primer lugar, como método de acercamiento, tenía muy claro que la oferta de un museo no tenía por qué ser del interés de toda la ciudadanía. Quizá era más que suficiente con captar la atención de una serie de colectivos denominados "segmentos de mercado". La cuestión de la segmentación no era otra cosa que la identificación de grupos de consumidores en un determinado mercado. Existían varias opciones a seguir para la

identificación de estos visitantes. El procedimiento podía realizarse en función de una característica objetiva, como el contenido de la exposición. Pero también tenía la capacidad de responder a un criterio subjetivo, como eran los motivos de asistencia. Este último criterio solía ser el más utilizado dado que facilitaba una mayor cantidad de información y permitía definir los perfiles de dichos grupos con muchísimo más detalle.

Los museos podían dirigirse a uno, varios, o a todos los segmentos dependiendo de su misión, realidad, localización y presupuesto. Independientemente de la política de segmentación, seguida por un determinado centro, era imprescindible desarrollar el conocimiento del público al que se dirigía, para de esa forma tomar más acertadamente una serie de decisiones coherentes de cara a dichos colectivos. Éste y no otro era el motivo por el que se hacía imprescindible la gestión correcta de la información. De ahí la inherente necesidad de una recolección, procesamiento y análisis adecuado de la información ofrecida por el mercado, facilitando así la toma de decisiones por parte de los responsables. Toda esta información podía recabarse a través de estudios ya realizados como anuarios, bases de datos o artículos. Pero también gracias al desarrollo de complejos procesos de investigación de mercados. Esto significaba que las decisiones de *marketing* debían tomare en función tanto de los datos obtenidos, por ambos métodos, como por todo tipo de información relativa a los competidores, sector e información interna del centro.

Desde ese momento comenzaba un proceso fundamental. Las decisiones debían plantear también los objetivos a alcanzar por parte de la institución, como el aumento del número de visitantes. Tras esto había que definir las estrategias para lograr dichos objetivos, como la atracción de nuevos públicos. Finalmente solo restaba delimitar un buen programa de *marketing*. Para ello se hacía imprescindible la toma de decisiones relativas al producto (montaje expositivo), el precio (entradas), la distribución (adecuación de espacios y programación), y la comunicación (campañas publicitarias).

Así, basándose en lo anterior, la secuencia de los pasos a seguir era simple. En primer lugar había que comenzar por la elección de una obra o programación basándose en la misión o filosofía del centro en cuestión. Posteriormente, mediante el desarrollo del sistema de información, se hacia imprescindible la búsqueda del segmento de mercado susceptible de consumo. Llegados a este punto todo la información recabada precisaba analizarse adecuadamente para delimitar los objetivos y estrategias a alcanzar y a partir de ahí comenzar con la toma de decisiones más adecuadas para convertir la oferta en atractiva y diferente. Dichas disposiciones debían estar diseñadas a partir y para el segmento al que el museo había decidió dirigir su oferta. En resumen este proceso nacía de una clara orientación al producto, estando en consonancia con la misión del centro. A partir de ese punto se identificaba el público objetivo y se determinaba el resto de decisiones, teniendo en cuenta sus deseos y necesidades. Solo de esta manera el museo estaba capacitado para alcanzar los objetivos económicos y sociales planteados (ibíd.: 47-50).

Más allá de tres casos presentados por Manuel Cuadrado sobre entidades o proyectos culturales relacionados con las decisiones de *marketing*, donde se ponía de manifiesto la necesidad de situar el punto de partida en la información, destacaban las conclusiones del artículo. En ellas recalcaba la importancia que para las organizaciones culturales, independientemente de su titularidad o tamaño, tenían la aplicación de las técnicas de mercadotecnia. Por supuesto, este proceso tenía que desarrollarse respetando la libertad creativa del artista o conservador, sin olvidar satisfacer al consumidor y alcanzar los objetivos del museo. Lógicamente estos procesos de investigación de mercados albergaban la denominación de "estratégico", tanto por el tratamiento vital de la información obtenida como por la posterior toma de decisiones que conllevaba. Al final se habían convertido en herramientas fundamentales para la consecución de informaciones concretas (ibíd.: 56-57).

2.2.4. La inspiración de la segunda década del siglo XXI

El primer cambio de década del milenio trajo consigo un nuevo impulso en lo referente a la revolución bibliográfica española de la mercadotecnia museística. Los autores del momento profundizarían en cuestiones mucho más complejas y técnicas que las expuestas por "los padres fundadores" de la materia en nuestro país. Pero aun así no perdían de vista cuestiones tan fundamentales como el público, la mercantilización de la cultura o la equiparación de conceptos (*marketing vs.* comunicación). Vinculado a esta idea se encontraba, por ejemplo, el citado "*Marketing*, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones" (2011), de Manuel Cuadrado. La opción de recoger la aplicación en el apartado anterior responde, únicamente, a una cuestión práctica. De esa forma se puede contrastar la evolución del pensamiento y la obra del autor.

Por lo tanto el comienzo de esta nueva etapa se situaba aproximadamente en 2010. Ese mismo año apareció un interesantísimo artículo con cierta cadencia retrospectiva. La asociación de investigadores compuesta por José Ignacio Azuela (Universidad Autónoma de Taumalipas, México) junto con María José Sanzo y Víctor Fernández (Universidad de Oviedo) presentaró "El *marketing* de la cultura y las artes. Una evolución" (2010). En este artículo los autores analizaban, historiográficamente, la evolución del *marketing* cultural a lo largo de los últimos cuarenta años. Para ello estudiaron desde las primeras incursiones en el sector, pasando por la mejora de la entrega de productos, hasta llegar a las discusiones más recientes sobre la conveniencia de su uso en el diseño de los productos culturales.

Aunque sin duda la cuestión más relevante, nexo principal a lo largo de todo el artículo, tenía que ver con el planteamiento relativo a la necesidad de aplicar o no el *marketing* durante el proceso creativo. Si la respuesta era afirmativa se mantendría la coherencia con la teoría general de la mercadotecnia. Pero el *marketing* también podía permanecer al margen de dicho proceso, aplicándose una vez que el producto hubiera sido diseñado.

Autores como François Colbert, Manuel Cuadrado o Elizabeth C. Hirschman abogaban por la aplicación de las herramientas del *marketing* después de que el producto estuviera diseñado. Esta medida implicaba dejar la parte creativa en manos de los artistas e ignorar la opinión de los consumidores. Sin duda, estaban defendiendo un enfoque orientado al producto. Por otro lado estaban autores como Michael R. Solomon y Miranda Boorsma que abogaban por la aplicación, condicionada, del mercadeo de manera integral, antes, durante y después, del diseño del producto (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010: 23-24).

Los autores hispano-mexicanos de "El *marketing* de la cultura y las artes. Una evolución" creían que para poder entender los cambios en la aplicación del *marketing* en el seno de la cultura era necesario concebir que dicha teoría estaba constituida desde la visión romántica de las artes. Este panorama fue desarrollado por una serie de poetas románticos ingleses, como Blake, Wordsworth y Shelley, a comienzos del siglo XIX. La visión romántica, compartida por artistas de otras disciplinas, se oponía frontalmente a la teoría mimética de las artes, la celebración de la libre expresión de la imaginación y el énfasis en la autenticidad de las emociones. Así pues desde dicha perspectiva, que consideraba que el producto cultural imperaba sobre el consumidor, se abogaba por la supremacía del arte sobre las fuerzas del mercado.

Curiosamente esa visión fue cambiando hasta aceptar que la filosofía general del *marketing* era válida para todos los ámbitos, no siendo necesario el desarrollo de una teoría específica para la cultura, ya que ciertas adecuaciones podrían conducir a lo que ellos denominaban como "no-*marketing*", ignorando las necesidades de los consumidores. Tanto habían evolucionado las teorías de la mercadotecnia que incluso en las etapas más próximas a la fecha de publicación del artículo, 2010, se defendían ideales a favor de la aplicación de la mercadotecnia durante el proceso de producción artística (ibíd.: 24).

De ese modo José Ignacio Azuela, María José Sanzo y Víctor Fernández, apoyándose en la historiografía anglosajona, identificaron tres periodos para la mercadotecnia cultural que albergaba desde 1970 hasta el año 2010. El primero de ellos abarcaba la década de los setenta, el segundo la de los ochenta, y el tercero comenzaba en la década de los noventa aunque en 2010 no habría encontrado su final.

Para este trío de autores durante la primera etapa, denominada "Conjunto de herramientas del marketing", década de 1970, surgió el concepto del *marketing* en el sector no lucrativo gracias a la intervención del British Arts Council. En ese momento la mercadotecnia estaba concebida como una simple colección de técnicas que podían ser transferidas desde el ámbito comercial a las organizaciones culturales, alcanzando éstas un público más amplio y mayores ingresos. La primera etapa reconocía la autoridad y autonomía de los artistas. Estos se mantenían al margen de la mercadotecnia, delegando dichas cuestiones en intermediarios tales como agentes y marchantes, encargados de persuadir a los consumidores. En esta época las funciones del mercadeo quedaban

reducidas a la promoción, el *merchandising*, la distribución y la investigación de mercados[34], siempre y cuando el producto cultural hubiera sido elaborado (ibíd.: 26).

La segunda etapa a la que se hicieron mención abarcaba toda la década de 1980. Conocida como "Sistemas de procesos de gestión organizativa del *marketing*" esta fase podía considerarse levemente convulsa y revolucionaria. Afortunadamente comenzaron a ser considerados útiles algunos elementos pertenecientes a la mercadotecnia empresarial para ser derivados y aplicados en el universo cultural. De entre todos ellos destacaron la identificación de los segmentos del mercado y los esfuerzos realizados por parte del mercadeo para dirigirse a ellos. Curiosamente la consideración del *marketing* como un proceso fundamental para la toma de decisiones tardaría varios años en llegar, haciéndolo de la mano de Leslie W. Rodger con *Marketing the Visual Arts. Challenge and Response* (1987). Esta transformación consiguió que el *marketing* de la cultura fuera entendido tanto por un sistema de procesos de gestión organizativo como por un conjunto de técnicas. Esta nueva situación permitía, gracias a la coordinación de procesos, la búsqueda, a través del desarrollo de la herramienta del *marketing*, de un uso más eficiente y correcto de los recursos disponibles en la presentación de los productos culturales ante el mercado objetivo. Sin duda, el rol del *marketing* cultural se había transformado. Desde un punto de vista práctico, en el mundo del arte, trataba de encajar las creaciones o interpretaciones de un artista, sin lugar a ningún tipo de injerencias, con la audiencia más adecuada. Por supuesto desestimaba la entrada del consumidor en la toma de decisiones relevantes al diseño o el desarrollo del producto (ibíd.: 27).

La tercera y definitiva fase, hasta el momento, comenzó con la última década del siglo pasado, llegando por lo menos hasta el año 2010, fecha de redacción del artículo. En este periodo, conocido como "Filosofía organizativa del *marketing* cultural", la mercadotecnia dejó de ser una herramienta destinada a la comercialización de productos culturares ya diseñados y elaborados para transformarse en una filosofía organizacional. El *marketing* se inmiscuía directamente en el diseño y la elaboración del producto, chocando frontalmente con la visión romántica de las artes y la cultura.

Según José Ignacio Azuela, María José Sanzo y Víctor Fernández, el *marketing* cultural se enfrentaba al dilema de la orientación, que contaba con dos enfoques bien diferenciados. Por un lado estaba aquel que defendía la primacía del producto cultural sobre la orientación al mercado, insistiéndose en la independencia del proceso creativo. En este caso el proceso era muy sencillo. Los artistas y profesionales creaban con la intención de expresar su concepto de belleza o emoción. Estos eran los únicos que tenían la potestad de generar un producto, que más tarde sería presentado a los consumidores.

[34] Otros autores como Thomas C. Raymond, y Stephen A. Greyser no estaban de acuerdo con estas teorías. Así en "The Business of Managing" (1978) estos investigadores expusieron que era muy limitado considerar al *marketing* como un simple medio de promoción y captación de clientes. Apostaban por la aplicación del mercadeo como un proceso de gerencia organizacional. Para ellos el *marketing* solo podía generar mejores resultados mediante la identificación de oportunidades con respecto al producto o a través de la enfatización de los elemento del *marketing mix* (Raymond y Stephen, 1978: 123-132).

Finalmente los clientes, garantes de la capacidad para aceptar o rechazar bienes, serían los encargados de su posible adquisición.

Todo lo anterior conllevaba que conceptos tan tradicionales del *marketing* como audiencia, consumidor, intercambio, etc., tuvieran que modificarse para garantizar la cabida de los productos culturales. Por ejemplo el propio significado de audiencia precisaba extenderse más allá del público, llevándolo hasta el productor o el artista. Y no era para menos, ya que muchas transacciones estaban iniciadas por los propios productores, siguiendo sus roles de consumidores. De esta manera los artistas consumían, en primer lugar, sus propios productos para más tarde acercarlos al resto de consumidores (ibíd.: 27-28).

Pero el segundo enfoque, de esta etapa, era totalmente contrario a la orientación al mercado. La argumentación fue muy sencilla, este tipo de visitón acarreaba una serie de efectos negativos a la cultura. Por lo tanto, desde la óptica del sector, la mejor opción pasaba por evitar la adopción del lenguaje y la filosofía empresarial. Sin duda, el uso de las herramientas del *marketing* solo podía aumentar el riesgo de sacrificio del mérito artístico, generando productos culturales orientados al mercado pero contrarios a los deseos y necesidades de la audiencia. Esto era lo que se denominaba como "peligro o trampa del *marketing* de las artes". Sin duda, la solución residía en entender el objetivo del *marketing* cultural como la búsqueda de un público específico para una obra determinada y no en la fabricación de un producto para un mercado (ibíd.: 28).

Los autores de "El *marketing* de la cultura y las artes. Una evolución" entendían que el *marketing* debía adaptarse a la cultura, yendo más allá al proponer y respaldar una mercadotecnia específica para el sector. Sin duda, esta tríada de investigadores tenía la mirada fija en la publicación de François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing de las artes y la cultura* (2003). Estos, a su vez, proponían que el mercadeo de la cultura no era más que el arte de alcanzar a los segmentos de mercado interesados en un determinado producto artístico. Pero sin duda, para lograr dicho fin era necesaria la adaptación del bien cultural a las variables comerciales o de *marketing mix*. De esta manera se ponía en contacto al producto con un número determinado de consumidores (Colbert y Cuadrado, 2003: 26).

Sin duda François Colbert y Manuel Cuadrado planteaban un modelo de mercadotecnia para la cultura distinto al habitual, ya que el tradicional no reflejaba la realidad del contexto cultural o artístico. De esa manera, el proceso de comercialización comenzaría en el propio producto, subrayando la específica orientación a sí mismo. Por supuesto, más tarde, haría que identificar el mercado potencial para, con posterioridad, determinar precio, distribución y comunicación de cara a las series de consumidores ya identificados.

Así pues, el producto cultural quedaba fuera de las tareas del *marketing* tradicional, de tal forma que el enfoque centrado en el cliente nunca debía ser aplicado al trabajo artístico en sí mismo. El mercadeo solo debía utilizarse de cara a la asignación de precios, la comunicación, el embalaje y la entrega del producto. François Colbert y

Manuel Cuadrado tenían muy claro que el producto cultural no trataba de satisfacer las necesidades del mercado, por lo que se hacía más que necesaria la búsqueda de consumidores atraídos por dicho producto.

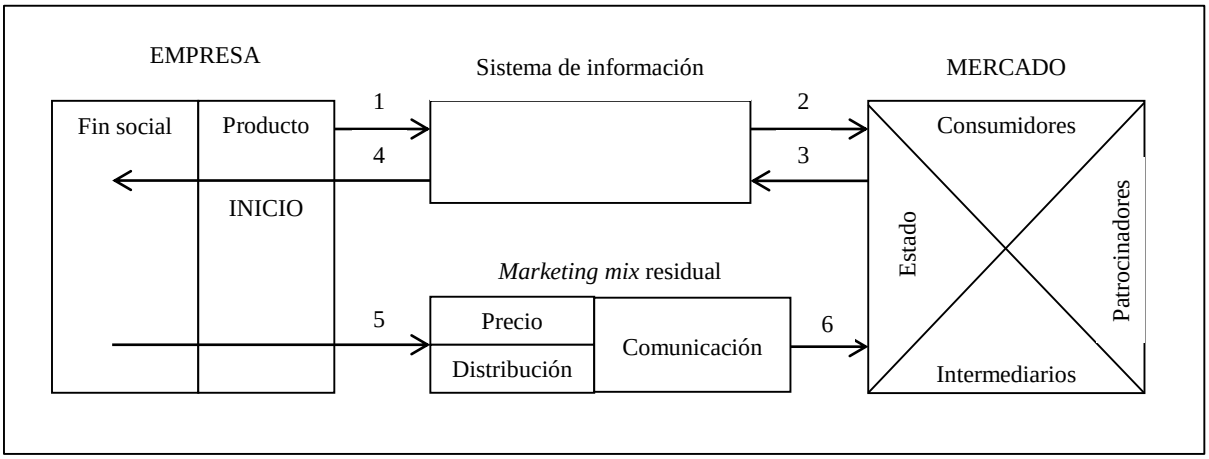


Figura 6.
Modelo de *marketing* para la cultura
Fuente: (Colbert y Cuadrado, 2003: 29)

José Ignacio Azuela, María José Sanzo y Víctor Fernández pudieron observar cómo en *Marketing de las artes y la cultura* (2003) se dejaba bien claro que la creación artística y la mercadotecnia realizaban tareas independientes, en la línea del concepto romántico del arte. Así mismo vieron que las tareas del *marketing* de las artes, basadas en la búsqueda y construcción de audiencias, podían realizarse sin afectar o transformar el resultado artístico. Por desgracia, el modelo planteado por François Colbert y Manuel Cuadrado contaba con ciertas limitaciones, siempre y cuando se adoptara una visión amplia de la cultura, ya que no todas las organizaciones culturales estaban enfocadas al producto. Existían una serie de organizaciones centradas en el mercado, donde los modelos habituales de *marketing* describían mejor sus procesos de comercialización (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010: 28-30).

Curiosamente, frente a las dos tendencias contrapuestas empleadas por los autores, en la última etapa del *marketing* (1990-2010), existía una corriente conciliadora que trataba de aunar la primacía del producto cultural y la orientación al mercado. Esta tercera vía adoptaba y modificaba magistralmente conceptos como *marketing*, mercado y producto. Para ello se identificaron, previamente, los "problemas" de carácter económico y sociopolítico a los que se podía enfrentar la cultura. Las cuestiones económicas estaban vinculadas a la financiación y a los costes. Mientras que las dificultades sociopolíticas ahondaban en asuntos como el arte *vs.* el entretenimiento, la función social del arte, así como la orientación al arte *vs.* la orientación al mercado.

Así que la solución a la problemática sociopolítica que implicaba la lucha orientativa entre el arte y el mercado pasaba por la toma de una decisión salomónica. Para ello se trató de alcanzar un equilibrio entre ambos enfoques, beneficiando tanto a

oferentes como a demandantes, aunque inevitablemente la balanza se inclinaría hacia el lado de la demanda. Y no era para menos, el consumidor se había transformado en el epicentro de todo el proceso, por lo que las organizaciones debían analizar sus necesidades, actitudes, preferencias, niveles de satisfacción, etc.

Eso sí, como las perspectivas del *marketing* cultural eran buenas, gracias al más que demostrado éxito del mismo en el mundo empresarial, para evitar su rechazo se insistía lánguidamente en el uso de las pertinentes restricciones artísticas. Esto suponía la búsqueda constante de un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de las audiencias o consumidores y el sumo respeto a la integridad y libertad creativa (ibíd.: 30-31).

Pero la etapa de la "Filosofía organizativa" también contenía una última tendencia que consideraba a todas luces "inadmisible" la exclusión de cualquier tipo, por pequeña que fuera, de la orientación al consumidor dentro del propio proceso de producción artístico. De esa manera el rol del *marketing* estaba condenado a abarcar todas las fases del proceso. Así el consumidor dejaba de ser un simple sujeto pasivo para convertirse en parte del sistema de producción. Este enfoque transformaba el concepto cultura al considerarlo como un servicio o experiencia más del día a día que lógicamente precisaba de la aplicación del *marketing* para lograr un correcto desarrollo en su producción.

La orientación al consumidor en el proceso de producción artístico estimaba que tanto individuos como organizaciones dedicadas a la creación y comercialización de los productos culturales conformasen un sistema de producción cultural. Éste, su vez, estaba compuesto por tres subsistemas. El primero de ellos, denominado "creativo", generaba nuevos símbolos o productos. El segundo sistema, de gestión, seleccionaba, producía y distribuía los nuevos productos. Finalmente el tercer sistema, de comunicación, era el encargado de dar significado a los productos, al mismo tiempo que los proveía de atributos simbólicos. Aunque aparentemente no lo pareciese, el *marketing* como práctica estaba inserto en los tres subsistemas. Mucho más teniendo en cuenta que la decisión de crear un producto cultural siempre debía estar basada y recaer en el mercado.

Y no era para menos ya que consumidor jugaba un papel crucial en la etapa final del proceso de producción del arte. De esa manera el mérito artístico estaba contemplado como una virtud de "actitud activa". La cultura no era otra cosa que un producto derivado del trabajo artístico y la interacción social, que para cumplir su función debía ser confrontado con la opinión de las audiencias. Por lo tanto éste no era un objetivo o acción en sí mismo, sino su interacción con el público.

Esta perspectiva, en cierto modo relacional, conllevaba además una serie de consecuencias. En primer lugar transformaba la posición del consumidor en una especie de "coproductor"[35]. Dicha situación obligaba a redefinir el rol y el alcance de la

[35] La propia Miranda Boorsma proponía en "A strategic logic for arts marketing" (2006) un cuarteto de condiciones que debían ser tenidas en cuenta en la mercadotecnia de las artes. En primer lugar el consumidor era co-creador en el proceso total del arte, pero nunca co-diseñador. Por otro lado, el objetivo del *marketing* de las artes estaba centrado en apoyar la experiencia artística como principal valor para el

mercadotecnia aplicada a este sector, especialmente porque los consumidores dejaban de ser tratados meramente como tales. Además la simple orientación al consumidor dentro de un ambiente artístico no implicaba una disposición total hacia sus necesidades, sino más bien una orientación hacia sus capacidades co-creativas (ibíd.: 31-32).

Para finalizar José Ignacio Azuela, María José Sanzo y Víctor Fernández concluyeron que cada vez era mayor el número de investigadores que consideraban beneficioso aplicar la orientación al cliente en la elaboración y comercialización de los productos culturales. Pero que a pesar de todo seguía muy viva la discusión entre la orientación al producto o la orientación al mercado. Lógicamente, ellos, también estaban interesados en dejar clara tanto su postura como su argumentación, respecto a esta cuestión.

De ese modo estimaban que la aplicación "rígida" del *marketing* en el sector de la cultura, o la producción a partir de las necesidades de los consumidores, dejaba fuera muchas expresiones artísticas resultado de la manifestación de los autores. Esto podría tener repercusiones directas en el valor legado del arte. Dicha situación conllevaba la opción de que la producción cultural quedase centrada en la demanda de la gran mayoría, poniendo en peligro de extinción a otras manifestaciones artísticas.

El trío de autores quizá se aproximaba más a las teorías que optaban por la inclusión de la mercadotecnia únicamente después de que los productos estuviesen terminados. Dicho pensamiento no les impedía entender que esto pudiese relegar el mercadeo a tareas secundarias, abandonando a su suerte a las necesidades de los consumidores. La situación afectaba a un sector cultural fuera de los ámbitos productivos. Estos investigadores no estaban de acuerdo con dicho axioma ya que creían que los mercados podían, en un momento determinado, establecer qué consumo les reportaba mayores beneficios. De esta manera se alejaban de las posturas que creían en una miopía del mercado generada por la creencia de que enfoque empresarial atentaba contra el mérito artístico. Y no era para menos ya que la excesiva mercantilización podía conducir a la generación de una serie de productos no requeridos por la audiencia.

consumidor. En tercer lugar la selección de los consumidores de arte debía ser siempre conducida por los objetivos artísticos. Y finalmente, la medida del desempeño estaba centrada en la contribución a los objetivos artísticos. Todo esto venía a significar que el *marketing* de las artes era la estimulación del intercambio con un grupo seleccionado de consumidores mediante la oferta de un servicio únicamente centrado en ofrecer apoyo a la co-creación de la experiencia artística mediante la construcción y posterior mantenimiento de las relaciones con los consumidores. De esa forma, por un lado, se creaba valor de cara al consumidor y, por otro, se lograban los objetivos artísticos (Boorsma, 2006: 87; cit. Azuela, Sanzo y Fernández, 2010: 32).

ETAPAS DEL MARKETING	ÉPOCA	RELACIONES CON EL MARKETING	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Conjunto de herramientas	1970-1979	Técnicas fácilmente transferibles del sector comercial a las organizaciones artísticas Utilidad del *marketing* para la investigación de mercados, promoción, *merchandising* y distribución	El arte primero
Sistemas de procesos de gestión organizativos	1980-1989	Utilidad del *marketing* para la toma de decisiones	El arte primero
Filosofía organizativa	1990-2010	En la definición de consumidor se incluye el propio productor y el resto de los artistas Utilidad del *marketing* para la toma de decisiones, aunque se empieza a ver como una filosofía organizacional Utilidad del *marketing* para la toma de decisiones Equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto a la integridad artística El *marketing* se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado Integración del *marketing* en todas las etapas de la producción cultural El consumidor como coproductor cultural	El arte primero, con el artista a la cabeza El *marketing* es neutral Orientación al producto Balance entre arte y mercado Balance entre arte y mercado Orientación al producto Orientación al mercado

Tabla 1.
Enfoque historiográfico del *marketing* cultural
Fuente: (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010: 25-26)

El grupo de investigadores hispano-mexicano optó por afirmar que la aplicación del *marketing* durante el proceso creativo no iba en contra de la manifestación artística. Dicho proceso se nutría del *marketing*, gracias a la línea de pensamiento postmoderno en la que todos eran creadores. Esta postura, claramente orientada al mercado, sería inocua siempre que estuviera dirigida al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin duda, estaban bebiendo directamente de las teorías expuestas por Neil Kotler y Philp Kotler en *Estrategias y marketing de museos* (2001). Y no era para menos ya que entendían que la función del *marketing* de las artes consistía en apoyar el cumplimiento de la misión artística tanto de creadores como de organizadores. Aunque, al mismo tiempo

y por otro lado, creían que la mercadotecnia solo ayudaba al cumplimiento de dicha misión mediante la generación de fondos.

Lógicamente cuando los objetivos organizacionales coincidían con la orientación al producto el mercadeo debía ayudar a la identificación del segmento del mercado que demandaba dicho producto artístico. De esa manera se estaban materializando los deseos de los consumidores. Pero si los objetivos organizacionales coincidían con la orientación al mercado la aplicación del *marketing* no supondría inconveniente alguno. El objetivo consistía en conseguir proveer un producto de acuerdo a las necesidades del consumidor. En conclusión, según los autores, se cumplían los objetivos sin ir en contra de la creación artística, ya que éstos dependían de la plena satisfacción del espectador (ibíd.: 33-35).

Tan solo un año más tarde, en 2011, Enrique Varela Agüí, Subdirector General de Museos Estatales en 2009, publicó un artículo introductorio en las *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*[36] (2011), bajo el título "Comunicando el museo", en el que entendía el concepto de *marketing* cultural como el equilibrio establecido entre la orientación al producto (bienes culturales) y la orientación al mercado (público como consumidor de servicios culturales). De esa forma la influencia en ese mercado se había convertido en una cuestión clave para la viabilidad de todo museo, tanto en su función social como gestora (Varela, 2011: 11-12).

En ese mismo año nos encontramos con una obra compleja, curiosa e interesante. En 2011 la Universitat de València publicó la tesis doctoral de Rafael Martínez-Vilanova, titulada *El marketing en los museos españoles* (2011). Ésta trataba de proyectar algo de luz sobre el uso de diversas herramientas y estrategias de mercadotecnia en una serie de museos[37] españoles de tamaño medio localizados, mayoritariamente, en Cataluña y Valencia. Para alcanzar dicho fin, el investigador se valió del desarrollo de una serie de encuestas y análisis.

Pero curiosamente Rafael Martínez-Vilanova era Licenciado en Ciencias Físicas, habiendo desarrollado su tesis en el seno del Departamento de Historia de la Ciencia, localizado en la facultad de Medicina de dicho centro levantino. Debido a esto, el tratamiento de la información contenida en *El marketing en los museos españoles* debía ser analizado, necesariamente, con cierta cautela, aunque nada más lejos de la realidad.

En el tercer capítulo de su tesis doctoral, "La realidad social", mencionaba cómo el *marketing*, específicamente aplicado a los museos, aparecía reflejado como una preocupación a partir de 1985. Con la irrupción de la década de los noventa ese desvelo se convirtió en un centro de atención que se fue desarrollando a lo largo del siglo XXI. Por supuesto, el autor mencionó la singularidad del retraso español. Éste marchaba "tan

[36] Celebradas en la sede madrileña del Ministerio de Cultura del 27 al 29 de mayo de 2009.

[37] Los centros analizados fueron: Museu Marítim de Barcelona, Museo Arqueológico de Alicante (MARQ), Museo Aeronáutico de Lanzarote, Jardí Botànic de València, Museo de las Ciencias de Cuenca, Museo Naval de las Fuerzas Armadas de Madrid, Museu d'Història de València, Museo de Arte Abstracto de Cuenca, y Museo Nueva Tabarca.

solo" cinco años por detrás de las tendencias desarrolladas tanto en Estados Unidos como en los países más desarrollados de Europa (Martínez-Vilanova, 2011: 73).

Dicho investigador valenciano observó cómo la existencia de múltiples textos referentes a la mercadotecnia museal no significaba un interés tangible por parte de los centros culturales. Hasta tal punto llegaba esta situación que pudo ver cómo el desarrollo del *marketing* en los museos investigados era muy rudimentario o casi inexistente. Curiosamente aseveraba la existencia de un interés palpable, por parte de los museos, hacia el mercado. En estos casos se debía a la necesidad innata de obtener fondos o a la orientación hacia los públicos. Rafael Martínez-Vilanova creía que el desarrollo del *marketing* en los museos era, desde hacía un par de décadas, políticamente correcto. Incluso los profesionales de la museología consultados a lo largo de su investigación mostraron mucho interés tanto en colaborar como en conocer mayores facetas sobre esta "ciencia".

Por desgracia el *marketing* no constituía, ni de lejos, una prioridad para dichos centros. El interés por conocer las necesidades de los clientes[38] no fue importante, por lo menos hasta 1990. Era muy complicado que un experto preguntase a sus públicos, a priori mucho menos preparados que él, qué y cómo exponer en su centro. Entre los casos analizados Rafael Martínez Vilanova encontró una serie de excepciones. Destacaba el Museu d`Història de València, en el que se solía estudiar el libro de comentarios de los visitantes. Algo parecido ocurría en el Jardí Botànic de València. Este centro disponía de una persona encargada del *marketing* y la comunicación de la institución, cuya labor consistía en atender los requerimientos de los visitantes. Lo mismo estaba pasando en el Museu Marítim de Barcelona, que desde hacía más de diez años se ocupaban tanto de los visitantes como de los posibles prescriptores. Para terminar el Museo Arqueológico de Alicante también se caracterizaba por ser un centro en el que se trataba de dar respuesta a las cuestiones de sus visitantes (ibíd.: 73-75).

Pero lo realmente interesante, con respecto a la tesis doctoral de Rafael Martínez-Vilanova, era el capítulo cuarto, titulado "Un modelo de actuación". En este punto la publicación hacía referencia a la necesidad de financiación por parte de los museos, debido a la existencia de un mayor número de centros, la entrada en juego de la competencia de otras manifestaciones culturales de ocio con un significativo poder de atracción, y la escalada de gastos tanto en mantenimiento como en gestión de dichos centros. Junto a esta realidad el autor intuía que los objetivos políticos de las Administraciones encargadas de amparar a los museos habían empujado a las direcciones de estos centros culturales a considerar la mercadotecnia como una necesidad para garantizar su subsistencia a través de la atracción de visitantes (ibíd.: 151).

[38] En este sentido Philip Kotler expuso en su obra *Dirección de marketing* (1995) que la mercadotecnia era un intercambio de flujos de comunicación entre empresas o instituciones y clientes. Dicha información solía transcurrir del proveedor al público. El proceso comunicativo servía para informar a las audiencias qué podían hacer las comunicaciones por ellas. Para ese fin se valía a las fuerzas de venta, la publicidad, etc. Esta información también podía transcurrir en distinto sentido. Esto ocurría cuando las empresas cuestionaban a sus clientes sobre qué esperaba de sus productos o servicios (Kotler, 1995: 8-10).

Las conclusiones de *El marketing en los museos españoles* (2011) revelaron que los museos estaban más interesados en el desarrollo de sus colecciones singulares que en sus públicos y la relación que mantenía con estos a través de la mercadotecnia. Por lo tanto era necesario que los centros dedicaran cierto tiempo al estudio de sus audiencias, especialmente mediante la definición de su público objetivo, preguntando a éste cuáles eran sus preferencias e intereses, y utilizando dichos datos como base para el desarrollo de estrategias de *marketing* lógicas.

Y es que dichas estrategias de *marketing* solo aparecían en los momentos más delicados, básicamente cuando necesitaban financiación para sobrevivir. Justo en ese instante la mercadotecnia ganaba en relevancia para tratar de atraer visitantes y patrocinadores, mediante el desarrollo de campañas de publicidad, notas de prensa, páginas web, etc. Estos centros precisaban del establecimiento de una estrategia de *marketing* integral y no del desarrollo de simples campañas de comunicación externas con el objetivo de alcanzar clientes o fondos de emergencia.

Además, como el número de museos que conocían y atendían las necesidades de sus audiencias era muy reducido, no solían orientarse a su satisfacción. Así que no se realizaban estudios en este sentido. En el caso de hacerlos solía ser de manera completamente informal. Lamentablemente esto repercutía directa y negativamente sobre la fidelización de las audiencias, que se habían convertido en una necesidad fundamental.

El autor recomendaba estudiar las necesidades de los usuarios, tratando de dar respuesta a las cuestiones más acuciantes y reiterativas. Para alcanzar este último objetivo era imprescindible el mantenimiento de una base de datos de visitantes, estableciendo una comunicación fluida con todos ellos, e informándoles de innovaciones del tipo de exposiciones temporales, talleres, actividades, etc. Pero también se hacía preciso el mantenimiento de relaciones con diversos colectivos de interés. Todo ello debía ser gestionado desde un gabinete de comunicación que permaneciese en contacto con los medios para prestarles información sobre novedades y eventos, manteniendo una comunicación continua y fluida con todos los públicos.

Rafael Martínez-Vilanova también creía en la necesidad de mejorar el trato con el visitante. Para ello se precisaba una acogida respetuosa y cálida, en la que se evitaran coacciones. Alcanzar estas cotas precisaba de la formación y motivación del personal del museo que estaba en contacto con dichos visitantes. Pero del mismo modo había que involucrar a la dirección y los conservadores de la institución (ibíd.: 224-232).

En conclusión *El marketing en los museos españoles* (2011) no dejaba de ser una obra singular, tanto por su vinculación a una facultad de Medicina como por estar realizada por un físico, no muy compleja, pero sí sumamente interesante. Aunque quizá no arrojaba los resultados esperados, se sumergía inteligentemente en el ámbito del *marketing* museal español. De ella daremos buena cuenta en otros apartados a lo largo de esta tesis doctoral.

También en 2011, la Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, junto con la Universidad de Cádiz, de la mano de los investigadores Antonio Leal Jiménez, especialista en Ciencias Económicas y Empresariales, y María José Quero Gervilla, experta en Administración y Dirección de Empresas, publicaron *Manual de marketing y comunicación cultural*. Esta significativa obra llamaba poderosamente la atención. Se encontraba alejada de los círculos historiográficos habituales sobre la materia, siendo escasamente citada y pasar prácticamente desaparecida, salvo en Internet. Dicha situación quizá se debía al perfil meramente empresarial de sus autores, "muy alejados" de la sensibilidad cultural necesaria para la redacción de estos manuales, o a la configuración eminentemente práctica de la obra que en ningún momento la restaba valor.

Fuera como fuese *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011) se estructuraba en diez capítulos integrados en cuatro partes: "Gestión de *marketing* y comunicación de productos culturales", "Búsqueda de información y conocimiento del consumidor cultural", "Gestión del producto cultural y de la comunicación cultural" y "Cultura empresarial a través de ejemplos". Pero sin duda, la primera de ellas, "Gestión de *marketing* y comunicación de productos culturales", sin menoscabo de la segunda y la tercera, era la más interesante para nuestra investigación.

Así, "Gestión de *marketing* y comunicación de productos culturales" abordaba el enfoque más teórico del manual. Su objetivo consistía en situar el contexto del *marketing* y la comunicación de los productos culturales, aportando los conceptos básicos de esta disciplina. Así que desde dicha perspectiva se abordaron el modelo de planificación de las estrategias del *marketing* y el estudio de la comunicación para productos culturales. Ambos puntos de vista eran absolutamente necesarios para entender la concurrencia de múltiples agentes en el proceso de creación de valor de todo producto cultural. Según Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla había que analizar pormenorizadamente las figuras de público, competencia, proveedores, creadores, centros educativos, relaciones internas, etc. para con posterioridad diseñar estrategias de gestión relacionables entre ellas (Leal y Quero, 2011: 5).

Ambos autores sabían que el interés por la comercialización de los productos culturales había aumentado, precisando del uso y desarrollo de técnicas vinculadas a la mercadotecnia y la comunicación. La aplicación de éstas no debía tomarse a la ligera, puesto que el sector cultural contaba con marcadas peculiaridades tanto en lo referente a su oferta como a su demanda. Además, el sector cultural contaba con enfoques diversos al resto de ámbitos. Así aun sabiendo que el sector cultural era considerado como un mercado más de cualquier actividad económica, tenía que ser tratado de forma singular debido a sus repercusiones de carácter social. Basándose en este planteamiento, los investigadores de la Universidad de Cádiz creían necesario desarrollar modelos y técnicas específicas de gestión adaptadas a las necesidades del mercado cultural. Hasta tal punto llevaban sus teorías que optaron por definir *marketing* y comunicación cultural como el

"proceso de enfocar y los objetivos de una organización en beneficio de la sociedad a través del fomento del conocimiento de los productos culturales" (ibíd.: 7).

Al sumergirnos en la primera la parte de *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011), "Fundamentos de *marketing* y comunicación de productos culturales", nos encontramos con cuestiones tan cruciales como aquellas que trataban de dar respuesta a la forma de crear y comercializar un producto en el sector cultural. Según los autores, gestionar éste requería de la combinación creativa del producto cultural con las habilidades de comunicación, así como de la conexión con el mercado.

Superado ese primer punto llegaba el momento de la planificación estratégica del *marketing* dentro de la organización cultural. Como los autores provenían de un ámbito académico de marcado carácter económico-empresarial estimaban que el desarrollo de estrategias de mercadeo cultural requerían, más que buenas ideas, un pensamiento puramente estratégico. Para ello era preciso contar con una visión global de la organización a través del conocimiento de sus objetivos, necesidades, puntos fuertes y débiles. Además entendían que dicha planificación estratégica marcaba las tendencias, a largo plazo, de toda organización. Gracias a ella se definían los principales aspectos estratégicos, generando un marco de comunicación con los agentes implicados. Al mismo tiempo mejoraba la dirección de dicho ente al establecer un sistema capaz de generar las técnicas de actuación necesarias y mecanismos de control.

Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla sabían que tanto las organizaciones como sus entornos se encontraban en continuo cambio. Pero esa mutación constante no debía desviar la mirada del entorno. La atención al cliente era fundamental, especialmente porque éste también se encontraba en un continuo proceso de cambio que afectaba directamente a sus valores culturales. De ahí se desprendía la necesidad de conocer los principios que los clientes valoraban en la oferta cultural, muy necesarios para el diseño de un plan de acción.

Definidos los planteamientos iniciales, desde el *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011) se recomendaba seguir con el diseño de las etapas tradicionales de un plan de *marketing*. Para los autores éstas eran simplemente cuatro: análisis estratégico y diagnóstico, planificación de *marketing*, implementación de plan de *marketing*, y control. Así la primera etapa o análisis estratégico y diagnóstico consistía en el desarrollo de un estudio pormenorizado del entorno de la organización. Lo más recomendable, en este caso, era combinar el desarrollo de un análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) con estudios de buenas prácticas y *benchmarking*[39]. Lógicamente, en el desarrollo de estos análisis nunca debía perderse de

[39] Este anglicismo representa un proceso de medición de datos que analiza e identifica productos, servicios y procesos propios comparándolos con la actividad de sus competidores, especialmente de aquellos reconocidos por su liderato. Esta observación y aprendizaje de buenas prácticas de las organizaciones de mayor carácter, a las que se pretende imitar, contribuye sobre la práctica en una mejora continua de los procesos y resultados, en el seno de las entidades investigadoras (Manene, 2011).

vista la misión y los objetivos generales, tanto de la organización como de los diferentes públicos.

La segunda etapa, o planificación de *marketing*, consistía en la determinación de los objetivos generales y específicos de la organización, para un determinado periodo. Tras alcanzar dicha meta había que formular la "estrategia núcleo" de mercadotecnia. Ésta era capaz de permitir el alcance de los objetivos y el establecimiento de un programa detallado de acciones a desarrollar, para así garantizar la correcta ejecución de la estrategia. La tercera etapa, o implementación del plan de *marketing*, era el paso que iba de la planificación a la acción, dando lugar a la ejecución de todas las acciones previamente diseñadas. Finalmente la última y cuarta etapa, de control, consistía en medir las acciones desarrolladas y la ejecución de los ajustes necesarios de cara a la siguiente temporada (ibíd.: 20-22).

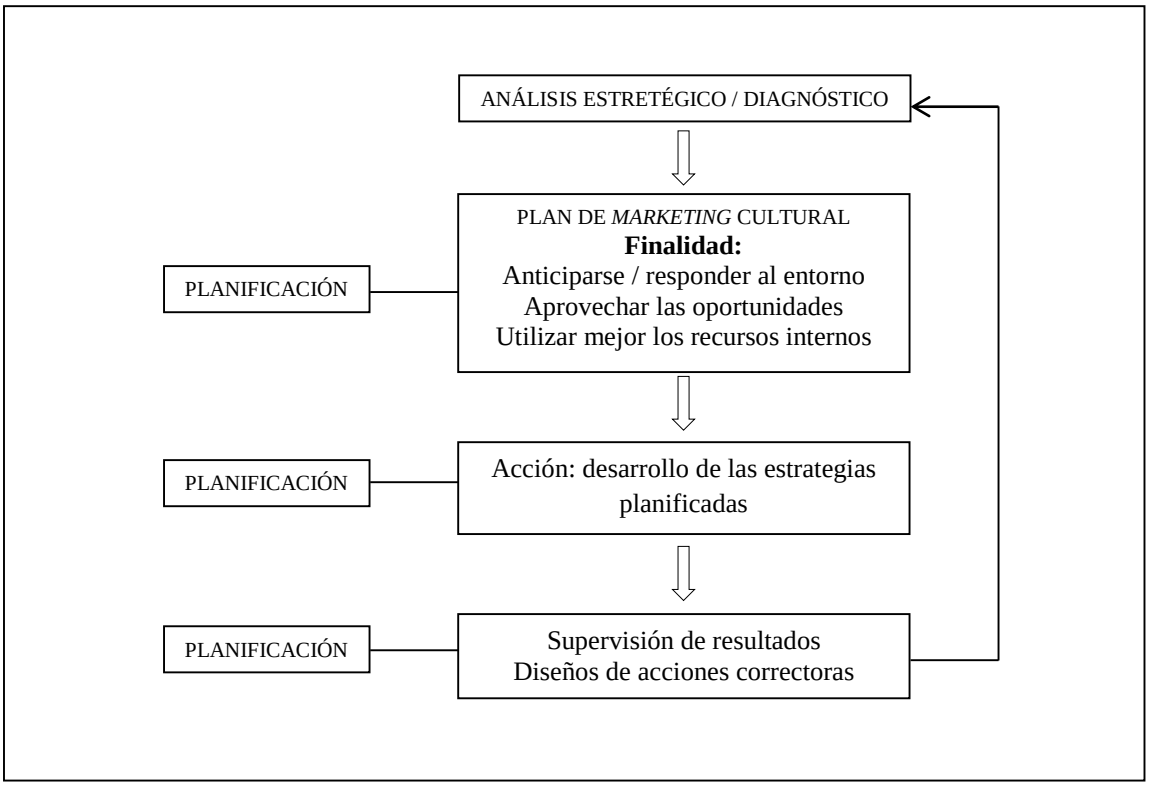


Figura 7.
Pasos para la planificación estratégica de *marketing*
Fuente: (Leal y Quero, 2011: 22)

Pero Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla no cesaban en su empeño investigador con el desarrollo de la planificación estratégica. Así que optaron por diseñar un modelo específico para la planificación de las estrategias de *marketing* en el sector cultural. A éste lo denominaron "las siete herramientas y la siete relaciones". Los investigadores andaluces sabían que en la etapa de planificación de *marketing* de cualquier organización era preciso desarrollar tres grandes tipos de acciones: la identificación de los objetivos generales y específicos, la formulación de la estrategia de *marketing*, y el establecimiento de programas detallados en los que apareciesen recogidos

tanto las acciones como los presupuestos. En lo referente a la planificación de objetivos, éstos debían ser cuantificados, realistas y consistentes, mientras en la formulación era preciso el desarrollo de dos tipos de estrategias capaces de afectar a la visión del consumidor. Éstas eran las estrategias instrumentales y las estrategias de grupo. Las primeras incluían lo que los autores denominaban como las "siete herramientas de *marketing*", que eran variables controlables en el mercadeo cultural. En segundo lugar estaban las estrategias de grupo, que como su nombre indicaba daban cabida a todos los grupos de interés o *stakeholders* con los que la organización cultural mantenía o podía llegar a mantener algún tipo de vínculo.

Las siete variables a gestionar en la dimensión instrumental de la planificación eran: comunicación, producto cultural, precio, distribución, personas, entorno físico, y "servucción". En el caso de la comunicación su papel era fundamental, ocupando una posición transversal en el proceso de gestión de las organizaciones culturales. En segundo lugar se encontraba el producto cultural. Éste era el objeto de comercialización, imprescindible. Seguidamente marchaba la variable precio que respondía al esfuerzo (económico, físico, mental, etc.) que desarrollaba el consumidor para adquirir un producto. En cuarto lugar nos encontrábamos con la distribución, que hacía referencia al acceso necesario para llegar hasta el producto cultural. Por supuesto y tras comunicación, producto, precio y distribución, tenían un papel fundamental las personas o clientes, siendo una parte imprescindible para el producto. En sexto lugar se encontraba el entorno físico que no era más que los aspectos tangibles que rodeaban a la entrega del producto cultural, siendo parte de la experiencia percibida por el cliente. Y finalmente estaba la "servucción". Esta herramienta solo se desarrollaba en los casos en los que eran ofrecidos servicios puros y consistía en identificar de qué manera y cómo gestionar el proceso de producción de un servicio.

Pero del mismo modo, existían siete formas de relacionarse con los grupos de interés. Estas relaciones eran con el consumidor cultural, la competencia, los proveedores, los centros educativos, las organizaciones públicas, las organizaciones privadas, y las relaciones internas. En el primer caso el grupo de interés del consumidor cultural ocupaba una posición privilegiada. Por este motivo era necesario buscar su colaboración en el proceso de planificación. La organización debía encontrar su vinculación y compromiso. Por otra parte, las relaciones con la competencia existían pero eran difíciles de conseguir. Así que se hacía necesario cambiar la mentalidad en el seno de las organizaciones culturales puesto que la cooperación entre competidores que desarrollasen la misma actividad podía ser muy beneficiosa para ambos. Para su desarrollo era preciso recurrir a la consulta de mapas de concurrencias y competencias que ofrecían datos sobre las empresas que estaban vinculadas al sector, facilitando así las estrategias de cooperación. Las relaciones con los proveedores se hacían necesarias para cualquier entidad cuyos bienes o servicios resultasen vitales en el proceso de producción y distribución del producto cultural. En el cuarto lugar, las relaciones con los centros educativos se habían convertido en una asignatura pendiente dado que éstos tenían una especial relevancia, desde el punto de vista del consumo presente y futuro. Las relaciones con las

organizaciones públicas requerían un trato peculiar, por su importancia. De ellas dependía en gran medida el éxito de las políticas culturales. Por otro lado, las relaciones con las organizaciones privadas estaban un tanto frías. Tenían que desarrollarse en mayor medida, incluso más allá del patrocinio y el mecenazgo. Finalmente estaban las relaciones internas, ya que los públicos internos eran fundamentales, especialmente en el ámbito de la cultura, siendo el trato con el cliente indispensable (ibíd.: 23-25).

Para concluir, "metido un poco a presión", aparecía una mención a la planificación estratégica del *marketing* y cómo ésta debía terminar con un documento en el que estuvieran recogidas todas las estrategias a desarrollar, la temporización y el presupuesto de las mismas. Centrándose en el presupuesto nos informaban de que éste recogía, en términos monetarios, los futuros objetivos de la organización, controlaba las actividades financieras de la misma, constituyéndose con un verdadero indicador capaz de informar sobre la medida en que las limitaciones y objetivos económicos se estaban cumpliendo. Y por supuesto, ayudaba a las organizaciones a medir los efectos de las acciones de mercadotecnia desarrolladas (ibíd.: 25).

Sin duda *Manual de marketing y comunicación cultural* (2011) era una interesante publicación en lo referente a la mercadotecnia en el ámbito de la cultura. Quizá sin fijarse especialmente en el sector museístico español su mayor *handicap* recaía en lo enrevesado de su lectura y, por ello, difícil comprensión. Recordaba, en cierto modo, a *La gestión y el gestor del patrimonio cultural* (1998) de Rosa Campillo Garrigós. Sin duda esta última publicación era magnífica, en su contenido, pero muy árida en su lectura comprensiva. Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla, al igual que Rosa Campillo Garrigós, quizá supieran transmitir sus conocimientos a un público con formación económica y empresarial, pero *Manual de marketing y comunicación cultural* daba la sensación de carecer de la sensibilidad necesaria para atraer a los amantes del patrimonio cultural y los museos. Éste quizá fuera el motivo por el que dicho manual no contaba con el calado y reconocimiento suficiente a nivel académico e historiográfico español.

También durante 2011 Virginia Garde López, investigadora y conservadora de la Subdirección General de Museos Estatales, publicó dentro de las *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo* el artículo "La comunicación del museo"[40] (2011). En él se sumergía en los cambios que debido al aumento de la oferta museística habían sufrido la mayor parte de los centros españoles. Éstos optaban por el desarrollo de nuevos cauces de diálogo y lenguajes para relacionarse adecuadamente, al tiempo que escuchaban, a unos públicos cada vez más diversos y exigentes. Dichos cauces desembocaban en la comunicación museística, herramienta fundamental que debía sustentarse sobre una serie de pilares básicos como el plan de comunicación, el *marketing* de investigación y segmentación de público, los medios de comunicación, la imagen institucional y su manual de identidad corporativa, y los nuevos medios.

[40] Este artículo formaba parte de la presentación de las jornadas celebradas del 27 al 29 de mayo de 2009 en el salón de actos del Ministerio de Cultura.

Profundizando en el texto se podía observar con facilidad cómo Virginia Garde lograba acercarse someramente en la cuestión del *marketing* de investigación y segmentación de públicos. Dicha inmersión fue tan superficial que la autora definía la cuestión tan solo como muy compleja. Ella era consciente de que los museos arrancaban desde un punto cero en el que desconocían quién era su público objetivo. A esto se sumaba el irrenunciable cumplimiento, por parte de estos centros, de los objetivos de universalidad y servicio a la sociedad. Y, por supuesto, también se encontraba la absoluta atomización de públicos. En este sentido el arcaico binomio de audiencias reducido al público general o a los colegios, había dejado paso a un inmenso abanico de usuarios. Estas audiencias tenían su origen en la propia dinámica de la sociedad y el desarrollo del museo. De esa manera a más servicios y actividades más posibles usuarios y, por lo tanto, una mayor diversificación de los mensajes. Así que según Virginia Garde López, para conseguir dar respuesta a todas estas cuestiones y generar nuevas herramientas de gestión, el Ministerio de Cultura había dado forma a la figura del Laboratorio Permanente de Público de Museos (Garde, 2011: 13-20), que veremos más adelante.

Tan solo un año más tarde el historiador del arte Santos M. Mateos Rusillo realizó una interesante aproximación al *marketing* en el capítulo seis, "Otras técnicas de comunicación", de su obra *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012). Este destacado investigador[41] se valió de su obra para establecer una estrechísima relación entre comunicación y mercadotecnia, hasta el punto de llegar a considerar a la segunda como una técnica de la primera.

Para este profesor de la Universitat de Vic el *marketing* era una simple estrategia capaz de sortear delicados problemas comunicativos. Los museos interesados en dirigirse a sus públicos debían tener en cuenta la sobresaturación de mensajes que inundaban los canales comunicativos de tipología tradicional, así como la continuada pérdida de credibilidad de los mensajes enviados mediante los mismos. Para sortear la problemática generada por la saturación y ausencia de credibilidad los museos guardaban en la manga técnicas de comunicación con forma de dos tipologías de *marketing*. Éstas eran: la mercadotecnia directa y promocional, el mercadeo de calle o el *marketing* boca a boca. Estas estrategias permitían a los museos llegar hasta sus públicos de forma directa, gracias al efecto sorpresa que generaba en ellos e, incluso, por la confianza que desprendían (Mateos, 2012b: 108).

La estrategia del *marketing* directo permitía mantener une relación personalizada y continua con los visitantes potenciales. La consecución de este objetivo solo podía alcanzarse a través de la personalización de la comunicación, que a su vez ayudaba a la fidelización de audiencias. Llegar a dicha meta implicaba el envío de folletos, tanto

[41] Santos M. Mateos Rusillo es doctor en historiador del arte, y posgraduado en interpretación del patrimonio. En 2012 trabajaba como profesor titular de la Univstersitat de Vic, donde coordinaba el "Grecopa". Éste era un grupo de investigación especializado en comunicación cultural. También desempeñaba funciones de profesor asociado de gestión del patrimonio cultural en la Universidad Rovira i Virgili, y de comunicación del patrimonio cultural en la Universitat Oberta de Catalunya (http://www.trea.es/ficha.php?idLibro=00001173, consultado el 11 de agosto de 2014. Sin duda, estamos ante la figura de un científico especializado en la comunicación global de museos y bienes culturales.

impresos como digitales, estos informaban a los usuarios de las nuevas actividades realizadas por el museo. De esa forma el *marketing* directo se había convertido en una de las técnicas más utilizadas por esta tipología de entidades. El autor ponía como ejemplos al Museo Nacional de Arte de Cataluña y CaixaForum, centros que enviaban su agenda de actividades vía *mailing* facilitando el contacto directo y continuo con aquellos públicos que habían pedido formar parte de su base de datos.

Al igual que en la realidad publicitaria empresarial el *marketing* directo museístico tenía un marcado carácter informativo. Así pues, su estrategia era bien sencilla. Se enviaba una invitación o folleto informativo de la actividad en cuestión. Los museos creían en su total efectividad al entender que era suficiente con informar de las novedades a los individuos que habían sido capaces de demostrar un interés previo (ibíd.: 109).

Pero además existían formas creativas para desarrollar dicho proceso. Con la intención de ilustrarlas Mateos Rusillo optó por presentar las estrategias ejecutadas por tres prestigiosos museos. El primero que mencionó fue el caso del South African National Museum of Military History de Johannesburgo. En 2003, la agencia Net#work BBDO pensó en enviar a los miembros de la base de datos de dicho centro un sobre que contenía una caja de cerrillas y un folio corporativo en blanco. El misterio se resolvía gracias a la caja de fósforos en la que aparecían descritas las instrucciones necesarias para conocer el contenido de la carta. Ésta había sido escrita con la tinta invisible utilizada por los espías para el envío de mensajes secretos. El folio contenía un texto breve que invitaba a visitar el archivo fotográfico de la institución y las exposiciones relacionadas con el espionaje.

El segundo ejemplo de *marketing* directo pertenecía a una estrategia elaborada por la Pedrera de Barcelona. El centro desarrolló un pequeño guiño en el diseño de la invitación para la inauguración de la exposición *Malevich*, celebrada en 2006. En el texto del documento, acompañando la reproducción de la obra de Kasimir Malevich *Cuadrado rojo* (1915), se reproducía el nombre del artista en tipografía blanca sobre fondo blanco con un leve contraste de color y textura. Con esto se hacía pensar al público, mediante un juego inteligente que implicaba las experimentaciones "suprematistas" del creador de la abstracción pictórica absoluta.

Finalmente el autor exponía la estrategia seguida por el Världskulturmusset de Gotemburgo. Así en 2009 dentro de la campaña promocional de la exhibición temporal *Vodou*, la agencia Valentin & Byhr envió a un grupo selecto de organizadores de eventos, políticos y *decision-makers* de la ciudad una pequeña cajita que portaba un texto en el que podía leer "*Välkommen pa Vodou-mingel* / *Welcome to Mingle with Vodou*", así como un sándwich perforado por varios palillos y la invitación a la inauguración de la muestra (ibíd.: 109-110).

Mateos Rusillo entendía que el *marketing* directo sufría una pequeña mutación a la hora de buscar nuevos usuarios, transformándose en el *marketing* promocional. Éste se basaba en la identificación previa de determinados nichos de público para posteriormente otorgarles tratamientos individualizados con costes poco elevados. Para llegar a esos potenciales usuarios no había más remedio que recurrir a planteamientos creativos. El

ejemplo más significativo era el que venía desarrollando el Museo de Bellas Artes de Bilbao a través de acciones promocionales diseñadas por la agencia guipuzcoana Herederos de Rowan. El caso que más llamó la atención, en este sentido, fue la idea desarrollada con motivo de la exhibición *Oro sagrado. Arte prehispánico de Colombia realizada* en 2011. La estrategia seguida era muy interesante. Cuando los clientes de los hoteles más significativos de la capital vizcaína realizaban el *check-in*, en la recepción, eran avisados por el personal del hotel de una sorpresa que les aguardaba en el interior de la caja fuerte de su habitación. Llegados a ella, y tras introducir el código "2011", se encontraban con la reproducción de un lingote de oro, en cartón dorado, que al abrirse contenía una invitación a la muestra para dos personas (ibid.: 101-102)

El profesor de la Universitat de Vic tenía muy claro que el impacto positivo que conducía a la movilización de los receptores de las acciones contenidas en el *marketing* directo y promocional eran de gran calado, alcanzando resultados de éxito con insignificantes inversiones económicas, aunque inmensas en la gestación y la aplicación de ideas creativas de éxito. Los datos de respuesta relacionados con las acciones de *marketing* promocional podían llegar al 19%, siendo ésta una cifra de penetración muy elevada y destacada (ibíd.: 112).

La siguiente tipología mercadotécnica a la que hacía mención Mateos Rusillo en el capítulo sexto, "Otras técnicas de comunicación", del *Manual para comunicación de museos y atractivos patrimoniales* (2012) era el *marketing* boca a boca o *word of mouth marketing*. Ésta estaba muy relacionada con una conducta humana habitual consistente en el hecho de dejarse guiar por la opinión de personas próximas, tanto al escuchar sus recomendaciones como al solicitar directamente su opinión. El autor acudía a la definición ofrecida por la Word of Mouth Marketing Association estadunidense, la cual entendía que el *marketing* boca a boca era "el arte y la ciencia de construir activas comunicaciones mutuamente beneficiosas de consumidor a consumidor y de consumidor a vendedor" (*vid. WOMMA…*, 2007). Dicha asociación establecía una subdivisión en el concepto de mercadeo boca a boca. Éste podía ser amplificado u orgánico. El *marketing* boca a boca amplificado representaba una estrategia para que surgiera la situación del boca a boca provocada por la propia empresa o institución. Por otro lado, el *marketing* boca a boca orgánico tenía su origen de forma natural entre la gente (*vid. WOMMA…*, 2007).

Así la tipología mercadotécnica del *marketing* boca a boca era fundamental para el desarrollo de los productos patrimoniales y se iba haciendo hueco en el ámbito de los museos a través de dos enfoques: el *marketing* viral y el *buzz marketing*. El *marketing* viral actuaba como un virus informático, altamente contagioso, intentando que los usuarios transmitiesen unos a otros un determinado mensaje, alcanzando una importante cobertura de propagación. Por su parte el *buzz marketing* respondía a una estrategia consistente en el reclutamiento voluntario de una serie de personas encargadas de probar un determinado producto o servicio para más tarde comentar su experiencia con los individuos del entorno (Mateos, 2012b: 114).

Mateos Rusillo aportó como ejemplo de una campaña de *marketing* boca a boca amplificado que se sirvió de los dos enfoques (*marketing* viral y *buzz marketing*) la desarrollada por la Royal Picture Gallery Mauritshuis de La Haya entre el 15 de noviembre y el 1 de diciembre de 2005. El objetivo de esta empresa era dar a conocer la nueva web de la galería y para eso se sirvió de un provocativo juego en línea denominado *The Gallery Game*. En él se retaba a los internautas a localizar una serie de anacronismos introducidos en las obras de la colección, como por ejemplo un *piercing* en el retrato de *La joven de la perla* (1665-1667) de Johannes Vermeer. Como premio, para los cinco participantes que mayor puntuación obtuvieran, el centro regalaba un fin de semana de lujo en La Haya. Alcanzar dicha meta requería el descubrimiento de los anacronismos contenidos en cinco series de cinco cuadros, cada una, en el menor tiempo posible. La estrategia comenzó dando a conocer el juego entre más de 5.250 *buzz agents*[42], que estaban recogidos en la base de datos de la institución, retándoles a participar a través de una serie de *emails*. Si los que aceptaban el reto estaban interesados en volver a participar, para obtener una mejor puntuación, debían reclutar previamente a tres conocidos, facilitando a la Royal Picture Gallery Mauritshuis tanto su nombre como la dirección de correo electrónico. De esta forma se conseguía la tan deseada viralidad, fomentando el aumento de nuevas visitas y dando a conocer a más gente el sitio virtual del museo.

El objetivo estaba claro y consistía en conseguir el máximo de jugadores posibles conocedores de la web institucional de la galería, la cual a su vez no era más que un nuevo recurso que permitía acceder y conocer las obras del centro. Mateos Rusillo calificaba la apuesta como novedosa, simpática e incluso arriesgada. Pero tenía bien claro que muy pocos serían los museos españoles capacitados para modificar sus obras de forma provocativa con el fin último de obtener una serie de objetivos comunicativos tan singulares como los anteriormente expuestos (ibíd.: 113-114).

Los resultados de la campaña expuestos por Marthe de Vet en el artículo "Buzz and viral marketing as a PR tool for Museums. A dutch case estudy", recogido en el informe *Museums and the Web 2006. Proceedings* (2006), fueron espectaculares. El 68,6% de los denominados *buzz agents* participaron en el reto. Pero también se consiguieron 2.967 direcciones de correo electrónico para la base de datos de la institución. Además durante el periodo que duró la campaña, apenas 15 días, la nueva web fue visitada dos veces más que la antigua (*vid.* Vet, 2006).

Para finalizar, Mateos Rusillo recurría a su tercera tipología de la mercadotecnia: el *marketing* de calle. Esta estrategia, también conocida como *street marketing*, albergaba todas aquellas acciones comunicativas que se desarrollaban directamente en la calle mediante el ejercicio de una serie de técnicas no gestionadas por las agencias de comunicación o publicidad. Como resultado, se esperaba un gran impacto en los consumidores de forma inesperada y siempre original. Lo más característico de este tipo

[42] El propio Santos M. Mateos Rusillo definía este concepto, en el "Glosario" que contenía su *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012) como las personas encargadas, en las acciones del *marketing* boca a boca, de la prueba de productos o servicios para hacer de forma inmediata una recomendación de los mismos a sus círculos sociales (Mateos, 2012b: 163).

de mercadeo se reflejaba en las múltiples experiencias de aplicación existentes en el ámbito museístico, lógicamente, internacional (Mateos, 2012b: 114).

Como ejemplo de actuación, el autor, recurrió a la estrategia seguida por la National Gallery de Londres en colaboración con Hewlett Packard, desarrollada por la agencia The Partners. Dicho triunvirato puso en marcha, durante el verano de 2007, el proyecto *The Grand Tour*. Éste consistía en la exposición de cuarenta y cuatro reproducciones de altísima calidad, pertenecientes a las obras más significativas custodiadas en la institución museal, que fueron colocadas sorpresiva y estratégicamente en el Soho, Piccadilly y Covent Garden. Cada reproducción iba acompañada por una cartela que contenía: escueta información sobre la obra, un número de teléfono que permitía el acceso directo a un archivo de audio con información mucho más detallada y, por último pero no menos importante, la dirección web institucional del portal del proyecto[43]. Éste albergaba una serie de *audiotours* a partir de determinadas temáticas, así como mapas y *podcasts* descargables y gratuitos. Pero además la página también ofrecía una invitación, a través de la explotación inteligente de un recurso colaborativo, para que sus usuarios subieran fotografías del evento al grupo creado, ex profeso, en la web 2.0 o red social de Flickr[44]. El objetivo de este proyecto no era otro más que facilitar que las obras almacenadas y expuestas en el museo fueran, en forma de reproducción y anzuelo, al encuentro de la sociedad (ibíd.: 114-115).

Otro ejemplo de acción en el que se emplearon técnicas de *street marketing* fue el seguido por la York Art Gallery con su programa *The Grand Tour in York*. Éste, muy en la línea del realizado por la National Gallery de Londres, se desarrolló en las calles y avenidas de la ciudad británica entre junio y octubre de 2008 donde los transeúntes se tropezaban con obras colocadas estratégicamente en espacios que tenían una conexión directa con el tema tratado en ellas. Así se ubicaron los *Los bañistas en Asnières* (1884), de Georges Seurat, en el curso de una vía inundable por el río Ouse, o *Una mujer fea y grotesca* (1515), de Quinten Massys en las proximidades de un centro de belleza. Al igual que en el caso del proyecto realizado por la National Gallery de Londres, los transeúntes que se encontraban en las calles de York con alguna de estas reproducciones tenían idénticas posibilidades de información gracias a la cartela con información, la dirección web en ella contenida[45], y el número de teléfono (ibíd.: 115-116).

Pero de entre todos los ejemplos de *marketing* de calle aportados por Santos M. Mateos Rusillo, en su *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012), destacaba el caso del New Museum of Contemporany Art de Nueva York por la riqueza y singularidad de sus propuestas. Se trataba de un cúmulo de acciones desarrolladas por la agencia Droga5 para la campaña de comunicación de 360º con la que se pretendía dar a conocer la inauguración de la nueva sede del museo.

[43] http://www.thegrandtour.org.uk, consultado el 20 de marzo de 2013.

[44] http://www.flirckr.com/groups/thegrandtour/pool, consultado el 20 de marzo de 2013.

[45] http://www.thegrandtourinyork.org.uk, consultado el 21 de marzo de 2013.

Dicha campaña se realizó en dos fases: una *teaser* o de incógnita y otra *launch* de descubrimiento y lanzamiento. La *teaser* tenía como objetivo crear curiosidad al no descubrir quién estaba detrás de las acciones. Dentro de esta fase de incógnita se desarrolló el programa de *street marketing*. Por otro lado, en la fase de *launch* se descubría qué era el New Museum of Contemporany Art de Nueva York, para lo que se sirvieron de estrategias de publicidad convencional.

La primera de las acciones realizadas por el New Museum of Contemporany Art, dentro de la fase de *teaser*, contó con la inestimable colaboración de la marca de moda Calvin Klein. Así, a través de una acción de guerrilla que duró tres días, utilizaron como soporte una gran valla publicitaria de la firma situada en la confluencia de las calles Lafayette y Houston. Ésta anunciaba diseños realizados para Clavin Kleim Jeans. El primer día, y desde lo alto de la valla, comenzó a gotear de forma irregular una pintura color rosa que parecía obra de un acto vandálico. El segundo toda la superficie estaba prácticamente cubierta por la extraña pintura, salvo una forma geométrica e irregular colocada en el centro del cartel. El tercer y último día se observaba la relación de la acción con la próxima inauguración del museo. Por supuesto, la zona que había salido indemne de los chorretones de pintura reproducía en negativo la silueta del edificio del New Museum of Contemporany Art, acompañada por el nuevo logotipo de la institución.

Pero lo curioso de esta actividad no solo reposaba en la utilización de técnicas de *street marketing* en una campaña de comunicación de 360º, sino también en el uso de un *co-branding*[46] con una empresa de otro sector que respetaba la identidad visual creada para el lanzamiento del museo, clave creativa de toda campaña publicitaria.

En este mismo sentido el autor recurrió a otra acción de guerrilla que también había respetado la clave visual creativa de la campaña. En esta ocasión se habían dispersado por varios lugres estratégicos de la ciudad una serie de bicicletas que contenían la llamativa figura de la silueta del nuevo edificio del museo, causando sorpresa entre los viandantes que circulaban a su lado. El metro también sirvió de soporte mediante un montaje que jugaba con el efecto de la vista mediante una serie de ventanas abiertas en el alicatado del pasillo con la silueta del museo impactando a los usuarios del suburbano. Finalmente se repartieron pegatinas que, lógicamente, utilizaban la clave visual de la campaña: la silueta de la nueva sede del New Museum of Contemporany Art (ibíd.: 116-118).

El último ejemplo de *street marketing* propuesto por este investigador se correspondía con el proyecto realizado por el Utah Museum of Fine Arts (UMFA). Esta campaña fue ejecutada por la agencia Richter7 con el objetivo de publicitar la exhibición temporal *Monet to Picasso from the Cleveland Museum of Art*, del 23 de junio al 21 de septiembre de 2008. Esta campaña no se conformó con el uso del típico cartel o banderola

[46] Santos M. Mateos Rusillo definía este concepto, en el "Glosario" que contenía su *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012), como el proceso que se produce cuando dos marcas comerciales se unían estratégicamente para ofrecer conjuntamente un producto o servicio (Mateos, 2012b: 163).

que tomaba prestado una de las piezas de la exhibición, sino que fue mucho más allá al utilizar dos piezas enmarcadas como si de una única pintura se tratase. Con esto se conseguía, mediante la aplicación de sencillos ingenios visuales, la simulación de una obra surrealista de Salvador Dalí o una impresionista de Claude Monet. En el primero de los casos un espejo se encargaba de proyectar el reflejo deformado del receptor, mientras que en el segundo un vidrio granulado permitía ver con la mirada de un maestro impresionista. La cartela informativa sugestionaba al receptor mediante el texto o *copy*: "Vea el mundo a través de los ojos de Monet (o Salvador Dalí) y otros 22 maestros" (ibíd.: 118).

Curiosamente Santos M. Mateos Rusillo ya había tratado cuestiones sobre el *street marketing* en el *blog Miradas desde la copa. Portal de comunicación y patrimonio cultural*[47], del que era editor desde 2009. En él había publicado una serie de artículos o entradas que implicaban directamente a casos españoles realizados en Barcelona. El más característico fue el que hizo referencia al programa desarrollado de octubre a diciembre de 2010 bajo el título de *El MNAC toma la calle* / *El MNAC pren el carrer*[48]. En este caso una serie de treinta y tres reproducciones de altísima calidad, bajo el patrocinio de Hewlett Packard, del Museo Nacional de Arte de Cataluña tomaron las más singulares calles de la ciudad condal, como la Avenida Diagonal, el Paseo de Gracia, la Rambla de Cataluña. Esta situación simulaba otra actividad de *marketing* de calle, desempeñada por la National Gallery de Londres, bajo la denominación de *The Grand Tour*.

El objetivo del proyecto no era otro más que crear un diálogo con la ciudadanía. Pero además, como en el caso del proyecto de *The Grand Tour in York* realizado por la York Art Gallery, se exhibieron obras relacionadas con aspectos y lugares concretos de Barcelona. Éstas aparecieron situadas en edificios con los que existía algún tipo de vínculo. Así, la obra *Corpus. Salida de la procesión de la iglesia de Santa María* (1907) de Ramón Casas, estaba localizada al lado de dicho santuario. Eso sí, el proyecto además te invitaba a vivir la experiencia única de admirar las obras originales en la sede del MNAC (Mateos, 2010j).

En este caso, al igual que lo ocurrido con la campaña de inauguración del New Museum of Contemporany Art de Nueva York, se había producido un *co-branding*. Éste se logró gracias a la colaboración del Museo Nacional de Arte de Cataluña con la firma informática Hewlett Packard, encargada de la reproducción de las obras. Sin duda, los gestores de *El MNAC pren el carrer* habían seguido la estela marcada por los precedentes británicos, demostrando que las inquietudes se empezaban a mover en los departamentos de comunicación y las áreas de mercadotecnia de los museos españoles (Mateos, 2010b).

Sin duda fueron dos las entradas más singulares de *Miradas desde la copa*, en referencia al *street marketing*. En la primera de ellas, bajo el título de "Márqueting de calle: reflexiones" (2010), Mateos Rusillo se planteaba si las acciones comunicativas

[47] http://www.comunicacionpatrimonio.net, consultado el 19 de febrero de 2013.

[48] http://www.elmanacprenelcarrer.cat, consultado el 21 de marzo de 2013.

impactantes, como las desarrolladas por el proyecto *El MNAC pren el carrer*, eran realmente efectivas. Así pues, para comprobarlo decidió realizar un pequeño estudio de campo no muy empírico pero suficientemente esclarecedor. El museólogo catalán se situó a las siete de la tarde del 11 de octubre de 2010 delante de la reproducción de *El martirio de San Bartolomé* (1644) de José de Rivera. La obra estaba situada en el Paseo de Gracia, número 5. Desde allí observó el comportamiento de las cien primeras personas que pasaron a su lado. Los resultados fueron: setenta y una ni miraron, diez observaron sin parar y diecinueve se detuvieron para admirarla con cierta tranquilidad, leyendo incluso la cartela.

El impacto de esta estrategia era muy relativo, ya que la inmensa mayoría de los transeúntes no reaccionaban al pasar a su lado. Lo que el autor dejaba muy claro era que si la gente actuaba de una manera tan tibia al encontrarse arte en la calle ¿hasta qué punto servían o tenían sentido las banderolas y los objetos publicitarios iluminados u OPI promocionales? (Mateos, 2010h). La respuesta, desde mi punto de vista, parece bastante clara.

La segunda de las entradas relacionadas con el *street marketing* y el proyecto *El MNAC pren el carrer*, bajo el título "Márqueting de calle: más reflexiones", albergaba dos pensamientos singulares del autor. El primero de ellos giraba en torno al concepto de *co-branding* generado por un museo y una empresa tecnológica. Pero además el proyecto había buscado y conseguido la implicación del tejido comercial barcelonés con colaboraciones tan singulares como la de los establecimientos Gratacós y Vinçon. El último de ellos se sumó mediante el diseño de un creativo e impactante escaparate con la reproducción de la *Cabecera de la revista Pèl & Ploma* (1899) de Ramón Casas.

Por otra parte, el segundo valoraba la importancia que la difusión cultural había tenido en esta acción de pura comunicación. Este axioma se basaba en el uso de unas cartelas informativas que, en cuatro idiomas y un carácter absolutamente divulgativo, acompañaban todas y cada una de las reproducciones. Aunque breves, como en los casos de *The Grand Tour* y *The Grand Tour in York*, entre la información ofrecida en dichas cartelas se encontraba la dirección a la *microsite* del proyecto[49] donde el público interesado podía disponer de una serie de recursos mucho más amplios, como era una serie de mapas para seguir las cuatro rutas planteadas o *podcasts* descargables con alguna de las piezas expuestas (Mateos, 2010g).

Cambiando completamente de proyecto, pero dentro del ámbito del *street marketing*, Santos M. Mateos Rusillo publicó el artículo "¡Napoleón toma las calles de Barcelona!" (2011). Éste hacía referencia a una exposición organizada por el Archivo Fotográfico de Barcelona, celebrada del 17 de febrero al 14 de mayo de 2011, bajo el título *Els Napoleon. Un estudi fotogràfic*. La familia Napoleón había sido la primera en introducir la fotografía y el cinematógrafo en España, aunque lógicamente a través de Cataluña. Lo curioso de esta singular muestra era que la exhibición contaba con una

[49] http://www.elmnacprenelcarrer.cat, consultado el 20 de marzo de 2013.

exposición virtual *online*[50]. Pero también destacaba porque su promoción se estaba desarrollando a través de una técnica de comunicación no convencional como era el *marketing* de calle, además de las piezas de publicidad habituales tales como las banderolas y postales. El proyecto se apoyaba en el desarrollo de la acción callejera, concentrada en espacios como la Rambla, la plaza Pons i Clerch, o los jardines de la Ciutadella.

La acción de mercadeo consistía en la instalación de una estructura, prácticamente de feria, que no era más que una fotografía realizada por la familia Napoleón en su estudio. Pero en este caso dicha imagen estaba reproducida a tamaño natural. Teníaun orificio en la zona de occipital para que los viandantes pudieran introducir sus cabezas. Esta estrategia buscaba la interacción con los transeúntes invitándoles a participar y compartir sus retratos en la *Galeria urbana de retrats: els Napoleon*[5152]. Desgraciadamente la acción de mercadeo no contemplaba anzuelo o beneficio tangible alguno, por lo que el resultado no fue tan bueno como el esperado (Mateos, 2011e).

El blog *Miradas desde la copa* también albergaba entradas sobre otras tipologías mercadotécnicas, expuestas por el propio Santos S. Mateos Rusillo. Ése era el caso del *marketing* de contenidos, donde nuevamente exponía algunos ejemplos en el ámbito de los museos.

Llamaba poderosamente la atención el artículo "The National Trust. Literatura y música para conectar de forma emocional" (2010), que no tenía que ver con los museos pero que marchaba estrechamente relacionado con ellos. En él se comentaba cómo The National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beaty[53] había optado por desmarcarse de los métodos tradicionales para la promoción de sus atractivos patrimoniales. Para ello, The Nacional Trust, se basó en la creación de historias literarias y musicales con la capacidad de conectar emocionalmente con una amplia serie de potenciales visitantes. Para garantizar un verdadero impacto ambas propuestas se habían asociado a reconocidos artistas, lo que sin duda les había reportado una significativa *publicity*.

Así en el marco del cuarto centenario de la mansión Han House de Richmond[54] The National Trust decidió asociarse con la editorial Mills and Boom. Juntos publicaron la novela romántica de Juliet Landon titulada *Scandalous Innocent* (2010). La obra estaba

[50] http://www.bcn.cat/arxiu/fotografic/napoleon, consultado el 20 de marzo de 2013.

[51] http://www.bcncultura.com/fotoarxiu/galeria.php, consultado el 20 de marzo de 2013.

[52] Algo muy parecido a lo realizado en *The Grand Tour* por la National Gallery de Londres, salvo que en dicho caso se recurrió al uso de la web social Flickr (http://www.flirckr.com/groups/thegrandtour/pool/, consultado el 20 de marzo de 2013).

[53] http://www.nationaltrust.org.uk, consultado el 21 de marzo de 2013.

[54] http://www.nationaltrust.org.uk/ham-house, consultado el 21 de marzo de 2013.

ambientada en este singular edificio del siglo XVII. La novela, que no era gratuita, contaba con un valor añadido. La editorial se había comprometido a donar cincuenta peniques por cada ejemplar vendido en las tiendas de los lugares históricos gestionados por The National Trust. Dicho capital estaba destinado a la restauración de los maravillosos tapices de seda de Han House.

Pero las estrategias de *marketing* de contenido, recogidas por Mateos Rusillo y utilizadas por The National Trust, no se quedaron en este punto. Del mismo modo, la organización británica, decidió difundir once recursos patrimoniales localizados en Inglaterra, Irlanda del Norte y Gales a través de los sonidos ambientales que en ellos se generaban. Así que publicaron *National Trust. The Album - Time to Think* (2010). Este CD estaba producido por el músico Jarvis Cocker, líder de la banda Pulp, pudiéndose descargar de forma gratuita[55]. Sin duda, se trató de una excelente estrategia y todo un éxito (Mateos, 2010n).

Más tarde, en el ámbito estricto de los museos, Mateos Rusillo publicó la entrada "El cómic: un buen medio divulgativo para los museos" (2011) en la que explicaba la idoneidad del cómic para divulgar el patrimonio artístico. Además éste llegaba fácilmente a determinados públicos mediante soportes no usuales, y a través el uso del *marketing* de contenidos. Para ilustrar su teoría se fijó en la novela gráfica escrita por Marc Verhaegen y Jan Kragt, e ilustrada por el primero, *Vincent van Gogh. An Artist´s Struggle* (2011). Se trataba de un encargo del Van Gogh Museum de Ámsterdam. Sin duda esta herramienta de divulgación implicaba un trabajo previo e inmenso de investigación y documentación. Así se utilizaron diferentes recursos visuales, tanto para construir los escenarios como para describir a los personajes.

Este cómic se había convertido en una magnífica y atractiva herramienta de difusión capaz de llegar a una tipología de públicos que difícilmente se interesarían por medios más tradicionales como los catálogos. Además, el Van Gogh Museum editó un manual para profesores completamente accesible desde la web de EurEducation Foundation[56]. En conclusión esta actividad se había convertido en una de las mejores muestras de difusión cultural en estado puro (Mateos, 2011).

La singularidad española tuvo su hueco con el artículo "La extensión de las exposiciones. El caso Brangulí" (2011). En él se narraba cómo el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), en colaboración con la Fundación Telefónica y el Archivo Nacional de Cataluña, al ofrecer la exposición *Brangulí. Barcelona 1909-1945*, abierta al público del 8 de junio al 6 de noviembre de 2011, había decidido desarrollar dos acciones externas a los muros del museo.

La primera de ellas, *Brangulí estuvo aquí*, era una extensión de la propia exhibición que se basaba en la presencia de reproducciones de las fotografías de Josep

[55] http://www.uniquefacilities.com/files/nationaltrust.htm, consultado el 21 de marzo de 2013.

[56] http://www.eureducation.nl/wordpress, consultado el 21 de marzo de 2013.

Brangulí en espacios barceloneses emblemáticos que él había fotografiado. De esta forma los visitantes de esas localizaciones lograban conectar tanto emocional como visualmente con el pasado a través de una excelente acción comunicativa.

La segunda actividad, en este caso *online*, *Brangulí estuvo aquí. ¿Y tú?*, era una invitación a inmortalizar la Barcelona del siglo XXI al igual que lo había hecho el genial fotógrafo en la primera mitad del siglo XX. Con la colaboración de Barcelona Photobloggers[57] se abrió un grupo en la red social Flirck[58] en el que se podían colgar las imágenes tomadas. Éstas se clasificaban en diez categorías, apareciendo más tarde y tras ser validadas en la web oficial de este interesante proyecto[59].

Sin duda las dos acciones se convirtieron en todo un éxito. Pero principalmente lo haría la primera de ellas, ya que la invitación implicaba un beneficio para los propios participantes. El equipo de comisariado de la exposición seleccionó las diez mejores fotografías, una por categoría, para exponerlas en un formato especial, del 20 de septiembre al 23 de octubre de 2011, en el CCCB (Mateos, 2011b).

Pero la cuestión del *marketing* de contenidos en los museos dio incluso para un artículo más en el *blog Miradas desde la copa*: "Los romanos conquistan las *apps*. Streetmuseum Londinium" (2011). Éste hacía referencia a la aplicación que para iPhone o iPad, bajo la denominación de *Streetmuseum Londinium*, había lanzado el Museum of London, el 25 de julio de 2011. Ésta tuvo su origen tras el éxito de la aplicación *Streetmuseum*[60]. La hermana mayor se basaba en la intervención del GPS y de la realidad aumentada para superponer fotografías antiguas al Londres actual. *Streetmuseum Londinium* se centraba en la huella dejada por la civilización romana en dicha ciudad. Para ello se valía de la "excavación digital" que permitía localizar y disfrutar de información relacionada en aquellas localizaciones en las que hubiera aparecido algún resto de época romana. A esto se sumaba el disfrute de videos generados por el museo, en colaboración con Channel History, que reproducían escenas de la vida cotidiana en Londinium y sus escenarios, tales como el anfiteatro o el templo de Mitra. Todo ello, aderezado por un sonido ambiente que permitía incluso escuchar el ajetreo del foro (Mateos, 2011c).

Pero en *Miradas desde la copa*, Mateos Rusillo también tocó cuestiones relacionadas con el *marketing* promocional. Destacaba, en primer lugar, la entrada bajo el título "*Marketing* promocional que vale su peso en oro" (2011). En ella se hacía referencia al ejemplo ya expuesto de mercadeo promocional que conllevaba la exposición *Oro sagrado. Arte prehispánico de Colombia* del Museo de Bellas Artes de Bilbao. Con

[57] http://barcelonaphotobloggers.org/lang-pref/es, consultado el 21 de marzo de 2013.

[58] http://www.flickr.com/groups/brangulivaseraqui, consultado el 21 de marzo de 2013.

[59] http://www.brangulivaseraqui.com, consultado el 21 de marzo de 2013.

[60] http://www.museumoflondon.org.uk/Resources/app/you-are-here-app/home.html, consultado el 12 de abril de 2013.

la intención de captar al público objetivo de la exhibición, el museo bilbaíno y la agencia Herederos de Rowan, diseñaron una acción de *marketing* que se podía denominar como "de emboscada". Ésta fue desplegada, a lo largo del mes de julio de 2011, en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la capital vizcaína. Con esto se demostraba que era posible utilizar un tipo de publicidad convencional basada en la creatividad para promocionar a los museos y sus actividades. Pero además se podía recurrir a técnicas no convencionales en la comunicación de museos, como era servirse de la creatividad (Mateos, 2011d).

Así destacó el post "Premios LAUS a la innovación en la comunicación museística" (2012), en la que mencionaba cómo en la convocatoria de los galardones de 2012 otorgados por la entidad Fomento de las artes y el Diseño (FAD) se habían entregado dos LAUS de bronce a las propuestas comunicativas realizadas para el Museo de Bellas Artes de Bilbao y la Fundación Antoni Tàpies de Barcelona. Aunque en el primer caso el premio iba para una acción de comunicación cultural y en el segundo caso se trataba de una acción de comunicación corporativa, las dos eran creativas y muy innovadoras dentro del marco museístico internacional.

El premio asociado al Museo de Bellas Artes de Bilbao fue para la agencia Herederos de Rowan y su función en la temporal *Oro Sagrado. Arte prehispánico de Colombia*. En el caso de la Fundación Antoni Tàpies el premio fue concedido al estudio de Nieves y Mario Berenguer por diseñar la nueva identidad visual corporativa del centro. Dicha empresa había generado una marca flexible y visual en la línea de la Tate. Esta identidad se basaba en la reproducción de las cruces y las tachaduras de forma recurrente, como ocurría en la obra de Tàpies, sobre veintiséis versiones distintas que utilizaban dependiendo de las necesidades comunicativas de la institución.

El mérito no era exclusivo de las agencias de publicidad, sino de los museos que habían optado por la valentía de aceptar propuestas de *marketing* promocional no convencionales en el sector español. Para Mateos Rusillo estas apuestas procedía de la figura de los gestores con mentes abiertas e inquietas dispuestos a progresar (Mateos, 2012c).

Finalmente, el *blog Miradas desde la copa* tocaba de forma muy sutil el concepto de *marketing* viral. Así lo expuso su autor en la entrada "Sin holandeses no habría márquetin viral de museos" (2011). En este artículo, Mateos Rusillo, argumentaba un posible caso en el que un museo determinado estuviese interesado en dar a conocer su reapertura y su nuevo perfil en una red social como Facebook. Entre las múltiples opciones que tenía para hacerlo se decidió por el desarrollo del *marketing* viral. Pero para poder "viralizar" una noticia utilizando Internet no había más remedio que recurrir al video colgado el 30 de septiembre de 2011 en la web YouTube bajo el título *No Facebook without the Dutch*[61] por el Het Scheepvaartmuseum o Museo Nacional Marítimo de Ámsterdam. Su contenido y número de visualizaciones, crecientes a diario, demostraban

[61] http://www.youtube.com/watch?v=b7ZizDguxJ A&feature=player_embedded, consultado el 10 de abril de 2013.

su validez como línea a seguir a la hora de aplicar las estrategias de *marketing* viral (Mateos, 2011g).

En las antípodas ideológicas de Mateos Rusillo se encontraban Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera. Ambos hicieron mención a la cuestión del *marketing*, o mejor dicho: al funcionamiento de esta área, en *Museo y comunidad. Un museo para todos los públicos* (2012). Para ambos historiadores, los departamentos de "comunicación y *marketing*", se habían convertido en, junto a los de educación y acción cultural, las áreas con mayor peso en el seno de los museos. Si éstos realizaban adecuadamente su actividad podían garantizarse el conocimiento de la institución por parte del gran público. La difusión de la imagen del museo también recaía en la labor de dicho departamento. Pero sin duda su objetivo primordial consistía en el desarrollo de las habilidades para conectar con el público, garantizando que éste conociese la amplia gama de posibilidades que los centros podían ofrecerles.

Para alcanzar dicho objetivo era necesario el desarrollo de un adecuado plan de comunicación. Su diseño, por muy básico que fuera, se convertía en la llave necesaria para llegar a todos los segmentos del público. Pero al mismo tiempo los museos estaban obligados a alcanzar una excelente reputación como espacio de ocio y cultura. Ambos investigadores se basaban en la teoría expuesta por Kevin F. McCarthy y Kimberly Jinnett en *A New Framework for Building Participation in the Arts* (2001). Ésta indicaba que para aumentar la participación y cambiar la actitud hacia la cultura se hacía necesario que el fragmento de la sociedad que no participaba de ella la viese como una cuestión accesible y muy cercana (*vid.* McCarthy & Jinnett, 2001: 33), labor que lógicamente recaía sobre los planes de comunicación (Sabaté y Gort, 2012: 133).

Fuera como fuese, lo que tenían bien claro ambos historiadores era que los responsables de los departamentos de *marketing* y comunicación debían desarrollar un proceso de actuación bien estructurado y capaz de garantizar el objetivo del éxito. Para ello debían poseer un conocimiento previo y avanzado de los hábitos de la comunidad en la que se encontraba en museo. Partiendo de esa base tenían que analizar los diversos segmentos de público y seleccionar, en primera instancia, aquellos con los que hipotéticamente pudiera tener más probabilidades de éxito. Llegados a este punto y una vez consolidada la tipología del usuario fiel, era el momento de adentrarse en la búsqueda de nuevos públicos. La mejor estrategia consistía en el uso del público consolidado para conseguirlo. De esa forma entendían que al lograr que las escuelas visitasen el museo se podía dar sin esfuerzo el salto al público familiar (ibíd.: 133).

Pero el salto exponencial y más recalcado lo establecieron en la relación con los medios. Ésta era una labor fundamental para dichos departamentos. Su misión consistía en establecer una serie de vínculos duraderos con los medios de comunicación. Este objetivo era fácilmente alcanzable mediante la entrega de *dossiers* de prensa e información gráfica o audiovisual. También era fundamental la creación de un lugar específico en la web institucional del centro para facilitar el acceso rápido a las noticias.

Por supuesto, los departamentos de comunicación y *marketing* no debían olvidar el fundamental valor de las redes sociales, dado que éstas facilitaban sobremanera la labor de la comunicación. Así que se hacía imprescindible invitar a las agencias de prensa y medios para que participaran en dichas webs con el objetivo de mejorar los canales de comunicación. Incluso proponían la posibilidad de crear una sala de prensa virtual a imagen de instituciones como el Metropolitan Museum of Art de Nueva York[62].

Por supuesto no había que olvidar a ningún medio, y ser ecuánime para evitar que éstos se pusieran en contra del centro. Incluso recomendaban hacerles, en cierto modo, la pelota mediante la participación en campañas de promoción de los medios, regalo de entradas, objetos de la tienda y la promoción del trato cercano, especialmente con los medios locales (ibíd.: 133-134).

Sin duda, los responsables de los departamentos de comunicación y *marketing* debían ser conocedores de los entresijos del museo y de las necesidades de difusión de todos los departamentos, animándoles constantemente a poner en valor el trabajo que ellos desarrollaban. Ambos investigadores tenían muy claro que aquello que no era visto no existía. Así que de dichos departamentos dependía el conocimiento que la comunidad podía tener sobre la institución, decidiéndose a visitarla, participar e incluso promocionar sus actividades.

Finalmente ponían como ejemplo, de una adecuada labor por parte de los gerentes de la comunicación y el *marketing*, el hecho de hacer público el costo de la restauración de un bien cultural para conseguir que la comunidad adquiriese un mayor respeto hacia el patrimonio, al tiempo que se ponía en valor el bien despertando la curiosidad sobre el mismo y alcanzando así nuevas visitas y patrocinadores. Pero también eran muy conscientes de que dependiendo del trato que se le diera a la noticia, en el contexto de crisis económica de 2012, los resultados podían ser nefastos para el museo. Por ejemplo, la adquisición de una nueva obra para un museo de arte debía ser tratada con cautela, evitando el punto de vista economicista o caprichoso de la dirección, tratando de profundizar en el valor histórico y el valor asociado a la colección (ibid.: 134).

En definitiva la bibliografía española, y especialmente la publicada en la segunda década del siglo XXI, había registrado un *boom* tangible, tanto en lo referente a la cantidad de obras como a la calidad empírica de lo publicado. Aunque el caso español no se encontraba a la altura de lo expuesto en el ámbito anglosajón, el modelo americano de gestión se iba abriendo paso cautelosa e imparablemente. Quizá, si nos fijamos detenidamente, este comportamiento estuviera asociado a la entrada de profesionales y académicos vinculados al mundo empresarial economicista, capaces de aportar nuevas perspectivas. Eso sí, y fuera como fuese, estas teorías no terminaban de encajar ni desarrollarse, de forma proactiva, en el mundo de los museos. Ciertamente se escribía demasiado, pero se desarrollaba muy poco. De ahí mi persistencia en que el caso español se caracterizaba por una continua, desesperante y rutinaria "teorización de la práctica".

[62] http://www.metmuseum.org/about-the-museum/press-room, consultado el 15 de octubre de 2013.

2.3. LA CUADRATURA DEL CÍRCULO

En lo concerniente al estado de la cuestión restan tres asuntos fundamentales. Estos permiten obtener una visión global y más razonada de la historiografía española disponible. Para alcanzar dicho fin nos planteamos tres interrogantes fundamentales. Por un lado necesitábamos resolver cuál era el perfil y la procedencia física de los investigadores que desde hacía tiempo estaban intentando dar forma a la cuestión del *marketing* de museos. De igual modo queríamos averiguar cuál había sido el impacto que tanto la historiografía internacional como especialmente la nacional habían tenido en el seno de los museos españoles, quedando reflejada en los catálogos de sus bibliotecas. Y finalmente necesitábamos saber cómo estaba reflejada la cuestión del mercadeo museístico en el eso de las publicaciones pertenecientes a las asociaciones profesionales españolas más prestigiosas del sector.

Por un lado partíamos de la premisa de un variadísimo perfil profesional en el caso de los autores de las obras, así como de la existencia de una localización muy marcada en la zona levantina, especialmente en el caso de Cataluña y Valencia. Mientras que por otro creíamos que la influencia historiográfica en las bibliotecas de los museos españoles no sería muy elevada, y aunque lo fuera no tendría por qué ser muy seguida, debido a la excesiva "teorización de la práctica" en la que estaba inmersa no solo la cuestión mercadotécnica sino la gestión museística en general. Eso, sin olvidar el peso que le otorgábamos a la publicación *Revista de Museología* como herramienta científica fundamental y llave de paso de la mercadotecnia al mundo de los museos. Curiosamente los resultados obtenidos respondieron a lo esperado, como veremos más adelante, tan solo en algunos de los casos.

2.3.1. Perfil y procedencia de los investigadores españoles

Sin duda llama poderosamente la atención tanto el perfil profesional como la procedencia y localización de los investigadores que en España se han dedicado a la divulgación historiográfica sobre el *marketing* de museos. Todos ellos, aunque originarios en múltiples casos de variadas ramas, se han ido aproximando a la museología, la museografía y la gestión del patrimonio motivados, tal vez, tanto por la incorporación de estas nuevas disciplinas a los planes de estudio universitarios como por su propio interés.

A la hora de analizar los perfiles se observa que existen dos grupos bien diferenciados. Por un lado están aquellos autores vinculados a las humanidades y por otro los procedentes de las ciencias económicas y empresariales. De esta manera toma forma la unión de ambas vertientes, siguiendo la línea marcada por el modelo americano de gestión. Éste se caracteriza por la existencia de una dirección museal bicéfala capaz de contener tanto a un director artístico como a otro meramente administrativo, encargados ambos de la gestión de dichos centros culturales.

En el primer caso, en el que se contemplan los autores procedentes de las humanidades, nos encontramos orígenes variados. En su mayoría suelen ser historiadores del arte, como Aurora León, Rosa Campillo Garrigós, Rosa Garcerán Piqueras, Luis Grau Lobo, Luis Alonso Fernández, María Bolaños, Santos M. Mateos Rusillo y Virginia Gardé López. Pero también hay historiadores, propiamente dichos, como Francisca Hernández Hernández, José Ángel Pérez García o Enrique Varela Agüí, Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera. Incluso aparecen antropólogos sociales, como es el caso del también historiador Juan Ángel Pérez García.

En el segundo grupo, conformado por los autores vinculados a las ciencias económicas y empresariales, destacaban los economistas Manuel A. Fernández-Villacañas, Carmen Camarero Izquierdo, Eva Vicente Hernández, Manuel Cuadrado y Antonio Leal Jiménez. Del mismo modo lo hacen los especialistas en administración de empresas como María José Garrido Samaniego, María José Sanzo y María José Quero Gervilla. Sin duda anecdótico, por su singularidad, resultó el caso del físico valenciano Rafael Martínez-Vilanova.

Parte de estos autores eran profesionales no relacionados a entes académicos pero que ejecutaban su labor en instituciones prestigiosas del ámbito cultural. Así Luis Grau Lobo era el director del Museo de León, Enrique Varela Agüí fue el Subdirector General de Museos Estatales, y Virginia Garde López desarrollaba su actividad profesional en la Subdirección General de Museos Estatales.

El resto de investigadores, la gran mayoría, estaban vinculados a alguna universidad, aunque de igual modo también desarrollaban su actividad profesional en otras instituciones tanto públicas como privadas. Sin duda, como veremos a continuación, la palma se la llevaban centros como la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de Valladolid, la Universidad de Valencia y la de Oviedo, auténticos núcleos de investigación en cuanto al *marketing* de museos se refiere.

En cuanto a la procedencia geográfica, y en contra de lo esperado, se podía definir como muy variada y extensa. En principio los autores se concentran en áreas específicas. El mito de la zona levantina compuesta por Cataluña, Valencia y Murcia puede "cogerse con alfileres". Cierto es que de ese área proceden investigadores tan prestigiosos como el historiador del arte Santos M. Mateos Rusillo (Universitat de Vic) o los historiadores Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera (Universitat de Lleida), el economista Manuel Cuadrado (Universitat de València), el físico Rafael Martínez-Vilanova (Universitat de València), y la historiadora del arte Rosa Campillo Garrigós (Universidad de Murcia). Pero nada tenía que envidiar la zona centro con autores tan singulares como los historiadoras del arte Rosa Garcerán Piqueras y Luis Alonso Fernández, la historiadora Francisca Hernández Hernández (Universidad Complutense de Madrid), el historiador Enrique Varela Agüí (Universidad Autónoma de Madrid), la historiadora del arte María Bolaños o los especialistas en economía y empresas Carmen Camarero Izquierdo, María José Garrido Samaniego, Eva Vicente Hernández (Universidad de Valladolid).

Al Norte destacaban los economistas Víctor Fernández y María José Sanzo (Universidad de Oviedo). Mientras que al Sur lo hacían la historiadora del arte Aurora León (Universidad de Sevilla y Universidad de Huelva) y los economistas y especialistas en administración y dirección de empresas Antonio Leal Jiménez (Universidad de Cádiz) y María José Quero Gervilla (Universidad de Málaga).

Sin duda la cuestión española de la mercadotecnia cultural en el ámbito de los museos estaba compuesta por un mosaico de autores, con diversas procedencias y perfiles. Este amplio abanico garantizaba singularidad, innovación y variedad de puntos vista a la hora de analizar esta y otras cuestiones vinculadas. La "teorización de la práctica" está germinando en España ayudada por una simiente excelente que dará mucho que hablar.

2.3.2. Impacto historiográfico en los museos españoles

Para aproximarnos a la perfecta cuadratura del círculo en el estudio del estado de la cuestión con respecto a las publicaciones existentes sobre *marketing* de museos, era necesaria una inmersión en las profundas aguas de los catálogos de museos españoles. El objetivo de este ejercicio no era otro que el de observar el impacto que estas publicaciones, tanto nacionales como extranjeras, tenían en dicho entorno. La poca puesta en práctica de las estrategias y modelos de gestión asociados al *marketing* hacían pensar en una nula o casi inexistente disposición de fondos en el seno de estos centros. Quizá la respuesta al poco desarrollo mercadotécnico español se hallaba en que la carencia de fondos historiográficos indexados en este sentido fuera inversamente proporcional a la influencia museológica mediterránea que poseían los conservadores y técnicos de las organizaciones culturales.

La metodología a seguir estaba basada en el análisis de los catálogos de una serie de centros garantes de cierta relevancia. Para ello se optó por indexar en sus motores de búsqueda el concepto *marketing*. Esta especificidad pretendía evitar la injerencia de otros términos como "gestión", "administración", "comunicación", "museología", etc., que podían inducir a errores, ya que en muchos casos podían encontrarse poco relacionados con la mercadotecnia cultural.

Para confeccionar la muestra de este estudio se optó por elegir el trio de instituciones artísticas de primer orden que conforman el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional del Prado y el Museo Guggenheim Bilbao. Del mismo modo, huyendo de una posible contaminación excesiva generada por empacho artístico, se eligieron dos centros con una orientación histórica y arqueológica. Dicho dueto estaba conformado por el renovado Museo Arqueológico Nacional y el Museo y Centro de Investigación de Altamira. Para finalizar el proceso de análisis, consiguiendo así una perspectiva completa, elegimos por su singularidad tres centros que poco o nada tenían que ver con los anteriores. Éstos eran: el Museo Nacional del Traje. Centro de

Investigación del Patrimonio Etnológico, el Museo Nacional de Antropología y el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Así que siguiendo el orden establecido comenzamos por el interesantísimo catálogo de la Biblioteca y Centro de Documentación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía[63]. Ésta, como es de esperar, alberga una extensa colección de documentos que van desde principios del siglo XX hasta nuestros días, así como una serie de obras referidas al siglo XIX. En principio, al tratarse de un centro artístico no esperábamos encontrar muchas referencias a obras mercadotécnicas, pero la realidad fue bien distinta. Al introducir el concepto *marketing* en el motor de búsqueda aparecieron un total de dieciocho resultados. Estos se relacionaban con publicaciones tan singulares como *The Museum Marketing Handbook* (1984), de Sue Runyard, *Marketing the Museum* (1997), de Fiona McLean, *Estrategias y* marketing *de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, o *Marketing de las artes y la cultura* (2003), de François Colbert y Manuel Cuadrado.

Al mismo tiempo, también afloraron obras tan singulares como la italiana *Il marketing dei musei* (1999), de Antonio Avorio, o la alemana *Integrierte Marketing-Kommunikation in Kunstmuseen* (1999), de Stephan Adam Prag. Del mismo modo, e indexadas idénticamente por el concepto *marketing*, se recogían una serie de obras que nada tenían que ver con la gestión de museos, como *Strategic Marketing in Library and Information science* (2002), de Irene Owens o incluso el vídeo *Los orígenes del marketing* (2010), dirigido por León Siminiani y producido por el Centre de Cultura Contemporàni de Barcelona.

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se configuraba como un referente bibliográfico en lo relativo al *marketing* de museos. Albergaba obras fundamentales, originales con un marcado influjo anglosajón, aunque dejaba de lado la bibliografía española. Por supuesto *Il marketing dei musei* representaba un guiño hacia la museología mediterránea y lo esfuerzos de ésta por actualizarse, configurándose como una interesantísima obra junto a la alemana *Integrierte Marketing-Kommunikation in Kunstmuseen*. Sin duda el influjo global de las publicaciones localizadas en la biblioteca del museo respondía, en cierto modo, a las estrategias de gestión seguidas, especialmente en los últimos años, por este centro de arte.

Lógicamente en el desarrollo del análisis del impacto bibliográfico en los centros españoles se hacía indispensable estudiar la situación del buque insignia museístico más internacional. Así que siguiendo las mismas pautas utilizadas en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, nos sumergimos en el catálogo de la biblioteca del Museo Nacional del Prado[64]. Éste aglutina más de 70.000 libros y 1.000 títulos de revistas, especializados en su mayoría en arte occidental comprendido entre la Edad Media y el siglo XIX.

[63] http://www.museoreinasofia.es/biblioteca-centro-documentacion, consultado el 11 de junio de 2014.

[64] https://www.museodelprado.es/investigacion/biblioteca/acceso-al-catalogo/, consultado el 12 de junio de 2014.

Al introducir el término *marketing* en el sistema de búsqueda del catálogo aparecieron veintiún registros. Estos respondían a obras tradicionales como *Marketing the museum* (1997), de Fiona McLean, *Estrategias y marketing de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, o Marketing *de las artes y la cultura* (2003), de François Colbert y Manuel Cuadrado. Pero también descubrimos singulares rarezas como *Marketing Modernism in fin-de-siècle Europe* (1996), de Robert Jensen, o la alemana *Marketing der Alten Meister. Die Museen Louvre und Prado im Vergleich* (2007), de Angela Schulze König. El resto de las obras poco o nada tenían que ver con la gestión del *marketing* en los museos, salvo una posible joya en potencia denominada *Marketing Art in the British Isles, 1700 to the Present. A Cultural History* (2012), de Charlotte Gould y Sophie Mesplède.

En el caso del Museo Nacional del Prado se repetía la tendencia seguida por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía con el atesoramiento de una serie de obras de cabecera, tanto originales como traducciones, con una marcada cadencia anglosajona. Pero de forma incomprensible, nuevamente, se desechaba la producción española. La existencia de este grupo de obras, aunque escaso, recalcaba una vez más el peso que iba ganando la influencia del mercadeo en la gerencia de los museos, sobre todo en los de arte. Aunque el Museo Nacional del Prado no se caracteriza por su desarrollo en el ámbito del *marketing* museal la disposición de estas publicaciones dejaba entrever una más que positiva dinámica, que quizá no iba más allá de la apariencia o del influjo de su independencia estatutaria.

En tercer lugar, sin perder el Norte, la investigación exigía dirigir la mirada hacia un centro relevante y puntero en el uso e implementación de las estrategias de *marketing* de museos. En este caso navegar por la biblioteca del Museo Guggenheim Bilbao[65] se antojaba como una aventura fascinante en la que habría mucho por descubrir. Y no era para menos, ya que las expectativas se habían convertido en elevadas al entender que un centro como éste, que orbitaba en la óptica del modelo americano de gestión, albergaría un voluminoso número de ejemplares. Pero la realidad en ocasiones supera a la ficción. La biblioteca del museo es un contenedor especializado en arte contemporáneo y la propia colección Guggenheim. Ésta atesora unos destacados fondos que abarcan desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad.

Así que al indexar el término *marketing* aparecieron un total de diez obras, muy pocas si lo comparamos con las bibliotecas de los museos anteriormente analizados. Afortunadamente, y a diferencia de los centros madrileños, el porcentaje de entradas relacionadas con la mercadotecnia museal alcanzaba en el Museo Guggenheim el 40%. Como era de esperar, estos datos se reflejaban físicamente en obras fundamentales, como *Estrategias y marketing de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue, and Resources* (1998), también de Neil y Philip Kotler, *Marketing the museum* (1997) de Fiona McLean, y *The Museum Marketing Handbook* (1994) de Sue Runyard.

[65] http://www.guggenheim-bilbao.es/aprende/biblioteca/, consultado el 12 de junio de 2014.

Lógicamente, el catálogo, contaba con otros ejemplares, que poco o nada tenían que ver con la cuestión investigada, como *Education and Research for Marketing and Quality Management in Libraries. Satellite Meeting* (2002), de Réjean Savard, y *The End of Fashion. How Marketing Changed the Clothing Business Forever* (2000), de Teri Agins.

Sin duda la situación del Museo Guggenheim Bilbao se configuraba como significativa. El número de volúmenes que hacían mención a la mercadotecnia era realmente muy limitado, mucho más bajo de lo esperado en un primer momento. La cifra de cuatro obras aportaba una apariencia paupérrima a un centro tan significativo como el bilbaíno. Quizá su modelo de gestión claramente americano poco o nada tenía que ver con los fondos que atesoraba su biblioteca. Así que el ansiado reflejo se convertía en un espejismo.

Curiosamente se repetía la tendencia seguida en los museos anteriormente analizados. No se tenía en cuenta la historiografía realizada en España. El catalogo se limitaba a albergar obras significativas de origen anglosajón en formato original y sus traducciones.

Analizados los tres centros de arte más significativos del panorama nacional era necesario, para adquirir amplitud de miras, la indagación en bibliotecas alejadas del ámbito artístico. En este caso las elegidas, por su carácter histórico y arqueológico, fueron la biblioteca del Museo Arqueológico Nacional y la del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira. Esta decisión tenía un por qué. Museos como el Reina Sofía o el Guggenheim Bilbao contaban con un influjo ciertamente innovador y tendencias hacia el modelo americano de gestión. Sin embargo, los museos de historia y arqueología eran entes, a priori, mucho más tradiciones y enraizados en las costumbres mediterráneas.

Al indagar en el Museo Arqueológico Nacional[66] nos encontramos con el catálogo de un espacio renovado recientemente que podía contener alguna sorpresa impulsada por un cambio de timón a favor de un novedoso interés generado hacia la gerencia museal moderna, en detrimento del clásico modelo mediterráneo. Esta biblioteca, como era de esperar estaba especializada en arqueología, historia, arte y museología, por lo que se abrían ciertas oportunidades de éxito. Además contaba con interesantes fondos antiguos, modernos y procedentes del C.S.I.C. En este caso, al indexar el concepto *marketing* aparecieron doce registros. Destacaron *Marketing de las artes y la cultura* (2003), de François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing the museum* (1997), de Fiona McLean, y *The Museums Marketing Handbook* (1994), de Sue Runyard. El resto de entradas poco o nada tenían que ver con la mercadotecnia museal, respondiendo en su gran mayoría a la gestión del mercadeo en bibliotecas. Este era el caso de *Management, Marketing and Promotion of Library Services. Based on Statistics, Analyses and Evaluation* (2006), de Trine Kolderup Flaten o *Education and Research for Marketing and Quality Management in Libraries. Satellite Meeting* (2002), de Réjean Savard.

[66] http://www.man.es/man/estudio/biblioteca.html, consultado el 15 de julio de 2014.

De nuevo se repetían las tendencias marcadas por las bibliotecas de los museos de arte. El Museo Arqueológico Nacional contaba con una serie de obras de cierta relevancia, en su idioma original y traducidas al español, de marcado carácter anglosajón. Pero no había ni una sola referencia a la interesante producción española.

Para finalizar el análisis del impacto historiográfico que las obras sobre *marketing* habían tenido en los museos españoles de temática histórica y artística dirigimos la mirada hacia la biblioteca del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira[67]. Con idéntico planteamiento metodológico que en el caso del Museo Arqueológico Nacional nos sumergimos en un contenedor bibliográfico conformado por una serie de fondos antiguos y modernos especializado en prehistoria y la historia de la Cueva de Altamira. Pero además, esta biblioteca se caracterizaba por albergar obras de museología y gerencia patrimonial. Temerosos por los resultados obtenidos en otros casos la realidad se correspondió con lo anunciado.

Al indexar, en el catálogo, el término *marketing* aparecieron un total de veintiocho resultados. Por supuesto, y como en los casos anteriores, muchas de esas obras poco o nada tenían que ver con la gestión del *marketing* en las instituciones museísticas. Pero del mismo modo surgieron reflejadas publicaciones como *Marketing del patrimonio cultural* (2004), de Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego, *Marketing de las artes y la cultura* (2003), de François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing directo 2.0. Cómo vender más en un entorno digital* (2010), de Félix Cuesta, Manuel A. Alonso Coto, *En clave de marcas* (2010), de Gonzalo Brujó y Rita Clifton, *Cómo enseñar un museo* (2010), de Encarna Jiménez Losantos, *Estrategias y marketing de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, *Los 10 pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones* (2005), de Philip Kotler, *Marketing the Museum* (1997), de Fiona McLean, *Marketing & Public Relations Handbook. For Museums, Galleries & Heritage Attractions* (1999), de Sue Runyard y Ylva French, *Museum management and marketing* (2007), de Richard Sandell, y *Mercados turísticos y marketing. Producto, destino turístico y precio* (2001), de Josép-Francesc Valls y José Antonio Lasheras.

La biblioteca del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira había roto de forma radical con la tendencia seguida por la muestra de museos españoles analizados. Ciertamente disponía de una serie de publicaciones significativas y con marcado carácter internacional, tanto en su idioma original como traducidas al español. Pero lo realmente revelador era que superaba, con creces, a todos los museos estudiados, en el número de ejemplares disponibles sobre la cuestión del mercadeo y en la importante muestra de obras de origen español que se sumergían en la cuestión del *marketing* de museos. Finalmente la biblioteca de un museo, que además contaba con la premisa de ser de arqueología, hacía de altavoz a los planteamientos gerenciales, comunicativos y mercadotécnicos que se están desarrollando en nuestro país.

[67] http://museodealtamira.mcu.es/biblioteca.html, consultado el 15 de julio de 2014.

A los cinco centros examinados anteriormente sumamos otros tres. Éstos podían considerarse significativos por la temática que contemplaban, alejados en cierto modo de los contenidos históricos y artísticos. En primer lugar nos decidimos por examinar el catálogo de la biblioteca del Museo Nacional del Traje (CIPE)[68]. Ésta albergaba una interesantísima colección bibliográfica y documental sobre antropología y museología en general, patrimonio etnológico y cultura española, así como la evolución histórica del traje, técnicas y producciones textiles llegando hasta las últimas tendencias del sector de la moda. Al introducir el término *marketing* en su catálogo nos encontramos con un total de treinta y tres registros. En su mayoría poco o nada tenían que ver con la cuestión de nuestra investigación. Éste era el caso de las obras de Leslie Davis Burns, Kathy K. Mullet, y Nancy O. Bryant, *The Business of Fashion. Designing, Manufacturing, and Marketing* (2011), Li Andersson y Georgia Cherrie, *Project Desigual Men Shoes. Undergraduate Students Fashion Marketing and Communication* (2013) o Elsa Martínez Caballero y Ana Isabel Vázquez Casco, Marketing *de la moda* (2006). Pero por otro lado dicho catálogo contenía publicaciones tan significativas como las de Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego, *Marketing del patrimonio cultural* (2004), François Colbert y Manuel Cuadrado, Marketing *de las artes y la cultura* (2003), Neil Kotler y Philip Kotler, *Estrategias y* marketing *de museos* (2001), Fiona Mclean, *Marketing the Museum* (1996) y Anne-Marie Hede, *Museum Marketing. Competing in the Global Markeplace* (2007).

De nuevo un centro del que no se esperaban grandes resultados sorprendía con un total de cinco obras fundamentales en lo que al *marketing* de museos se refiere. Quizá la pista esencial para encontrar bibliotecas con un número destacado de estas obras residía en sondear aquellas que se definían por recoger publicaciones relativas a la museología.

En segundo lugar fijamos nuestra mirada en el catálogo de la biblioteca del Museo Nacional de Antropología[69]. Ésta se caracterizaba por contener obras fundamentales y cuantiosas sobre antropología, pero no hacía mención alguna a la museología. Para nuestra sorpresa encontramos un total de cuatro publicaciones. Afortunadamente todas ellas hacían referencia directa a la mercadotecnia museal. Las obras recogidas eran *Estrategias y* marketing *de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, *Marketing the Museum* (1997), de Fiona McLean, *Museum Marketing. Competing in the Global Markeplace* (2007), de Ruth Rentschler y Anne-Marie Hede y *Museum Management and Marketing* (2007), de Richard Sandell.

Sin duda este museo era otro de los que sorprendía positivamente por la disposición de obras referentes al *marketing*. Quizá por tratarse de un centro un tanto alejado de los de tipología artística e histórica precisaba del uso y desarrollo de este proceso estratégico.

[68] http://museodeltraje.mcu.es/index.jsp?id=71&ruta=6,24, consultado el 18 de agosto de 2014.

[69] http://mnantropologia.mcu.es/servicios.html, consultado el 18 de agosto de 2014.

Para finalizar optamos por sumergirnos en el catálogo de la biblioteca del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología. Sin duda nos encontrábamos ante un nuevo reto conceptual dado que dicho contenedor se conformaba gracias a 13.100 monografías, que iban desde el siglo XVI hasta la actualidad, y 1.100 publicaciones periódicas que hacían referencia a la historia de las ciencias, la historia de la tecnología, instrumentación científica, patrimonio tecnológico, etc. Además este centro estaba adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad, por lo tanto nada tenía que ver con los anteriores museos gestionados desde la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Pero aunque las divergencias parecían inmensas los resultados obtenidos, al sondear el catálogo, no diferían en gran medida de los ya analizados. Éste aportó siete resultados[70]. Al igual que en otros casos había referencias que no estaban relacionadas con la temática de nuestra indagación, como era el caso de *Telemarketing. Usos sociales y comerciales del teléfono en España* (1992), de José Antonio Díaz Martínez y Margarita García Padilla. Pero también contenía obras muy singulares como *Estrategias y* marketing *de museos* (2001), de Neil y Philip Kotler, el monográfico *Marketing et musées* (1997)[71], de Jean-Michel Tolebem, *Marketing the Museum* (1997), de Fiona McLean y *The Museum Marketing Handbook* (1994), de Sue Runyard.

Como pudimos observar no existían grandes diferencias con el resto de catálogos. La realidad sorprendió gratamente al tirar por el suelo los prejuicios proyectados a este tipo de museos. Además de no contar con bibliografía española, llamaba poderosamente la atención el artículo "Marketing et musées". Con él quizá pretendían emprender, desde el museo, los primeros pasos que en Francia habían dado para dejar atrás la museología tradicional y sumergirse en modelos más innovadores y liberales de gestión.

En resumen, los ocho centros analizados se caracterizaban por contar con una serie de obras en sus bibliotecas que respondían en un modo, ciertamente, limitado a las tendencias existentes en el ámbito internacional anglosajón. Aunque todas eran de primera línea llamaba poderosamente la atención cómo algunas se repetían de forma constante. Este era el caso de la obra de Fiona McLean, *Marketing the museum* (1997), que estaba recogida en los fondos de los ocho museos. Algo parecido ocurría con la publicación de Neil y Philip Kotler, *Estrategias y marketing de museos* (2001), disponible en todas las instituciones salvo en el Museo Arqueológico Nacional. Muy de cerca marchaba el trabajo de François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing de las artes y la cultura* (2003), localizado en todos los centros a excepción del Museo Guggenheim Bilbao, el Museo Nacional de Antropología y el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología. Destacaba también. Finalmente estaba el tratado de Sue Runyard, *The Museum Marketing Handbook* (1984), que se encontraba depositada en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Guggenheim Bilbao, el Museo Nacional

[70]http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/issue/pumus_1164-5385_1997_num_11_1, consultado el 18 de agosto de 2014.

[71] Perteneciente a los números 11 y 12 de la revista francesa *Publics et musées*.

de Ciencia y Tecnología y el Museo Arqueológico Nacional. Por su parte el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira contaba con una edición actualizada de la misma autora, junto a la colaboradora Ylva Runyard, titulada *Marketing & Public Relations Handbook. For Museums, Galleries & Heritage Attractions* (1999).

Pero lo más llamativo de esta prospección era la ausencia significativa de publicaciones españolas, más allá de las traducciones de obras anglosajonas. Esta situación llamaba poderosamente la atención, especialmente en un país que desde comienzos del siglo XXI se ha caracterizado por sufrir una "revolución sobre el papel" en este sentido. Si el ámbito científico se caracterizaba por la excesiva teorización y la ausencia de práctica, el entorno bibliográfico museal se encargaba de anular dicha teorización de un plumazo, excepto en honroso caso del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira.

2.3.3. Voz y perspectiva de las asociaciones profesionales en España

En un sentido parecido, y del mismo modo, resultaba interesante tanto observar como conocer la incidencia que el *marketing* de museos había tenido en el seno de las tres asociaciones profesionales más importantes y reconocidas en España. Éstas eran la Asociación Española de Museólogos (AEM)[72], la Asociación Profesional de Museólogos de España (APME)[73] y la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)[74].

En España existe una serie de asociaciones que abarcan la museología, la museografía y la gestión del patrimonio cultural. Éstas nacieron a imagen y semejanza de la británica Museums Association o la norteamericana American Alliance of Museums, por citar dos de las más relevantes. En el caso español incluso se llegaron a subdividir por demarcaciones territoriales. Entre otras muchas destacaban la Federación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas (ANABAD), la Asociación de Registros de Museos e Instituciones Culturales Españolas (ARMICE), la Federación Española de Amigos de los Museos, la Asociación de Conservadores-Restauradores de Aragón, Canarias, Castilla-La Mancha, Madrid, la Associació Professional dels Conservadors-Restauradors de Catalunya, la Asociación de Conservadores y Restauradores de Bienes Culturales del Principado de Asturias, la Associació de Museòlegs de Catalunya, la Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía, etc.[75]

[72] http://www.museologia.net, consultado el 1 de agosto de 2014.

[73] http://www.apme.es, consultado el 1 de agosto de 2014.

[74] http://www.aegpc.org, consultado el 1 de agosto de 2014.

[75] http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/recursos-profesionales/asociaciones-profesionales.html, consultado el 1 de agosto de 2014.

La triada elegida se diferenciaba claramente del resto al establecer en las respectivas bases estatutarias que sus miembros fueran profesionales en activo, huyendo del perfil *amateur*, estudiantes o imples interesados en la cuestión. Esta raíz era el caldo de cultivo fundamental para la divulgación, por parte de las mismas, de una serie de publicaciones con un alto contenido científico.

La visión empírica era el punto de inflexión fundamental y la característica más destacada de estas publicaciones. Así lo creía Jesús Pedro Lorente. Este profesor de historia del arte en la Universidad de Zaragoza estimaba, en *Manual de historia de la museología* (2012), que las asociaciones profesionales habían sido las primeras en ofertar publicaciones especializadas sobre los museos, antes incluso que las universidades. Por supuesto era necesario el desarrollo de una criba ya que había que distinguir entre meros boletines de noticias, en los que se recogía información de interés y actualidad, y las revistas de mayor impacto. Éstas aspiraban a convertirse en auténticos vehículos científicos de investigación mediante la publicación de artículos serios con estudios en profundidad, notas, bibliografía, etc. Ésa era la labor que desde 1901 venía realizando *Museums Journal*. Dicha publicación mensual era la herramienta de difusión empleada por la Museums Association, apoyándose también en la ocasional y específica *Museum Practice*. Al otro lado del Atlántico destacaba la bimensual *Museums News* que desde 1924 hacía de altavoz para la American Association of Museums (Lorente, 2012: 92-93).

España recogió el testigo. Sin ir más lejos la Asociación Española de Museólogos (AEM), creada en 1993, vino a rellenar un vacío palpable en el ámbito de la museología española. Su misión consiste en divulgar los principios de la nueva museología, contribuyendo a la consolidación de la profesión tanto en España como en el extranjero mediante el desarrollo de una relación fuerte con la sociedad, al tiempo que aporta una mejora constante en la perspectiva de la gestión museal. Por supuesto divulga nuevas ideas y técnicas gracias a la comunicación entre sus asociados[76].

Como objetivos se había propuesto promover la investigación sobre los museos y la museología. Del mismo modo pretendía servir de canal de comunicación entre los profesionales del sector y los museos, con especial atención en Iberoamérica y otras comunidades hispano hablantes. Por supuesto prendía intercambiar información, bienes y servicios, para el desarrollo concreto de la museología y la colaboración mutua con las Administraciones Públicas, los Organismos Internacionales, el ICOM, las universidades, las asociaciones con fines similares y otros colectivos. Así mismo trataba de reivindicar la importancia de los museos en el desarrollo de la sociedad española, tanto mediante la promoción de la imagen y uso de estos centros como a través de la ejecución de múltiples actividades y proyectos[77].

[76] http://www.museologia.net/QuienesSomos/Mision.asp, consultado el 1 de agosto de 2014.

[77] http://www.museologia.net/QuienesSomos/Objetivos.asp, consultado el 1 de agosto de 2014.

La divulgación razonada de sus actividades y proyectos, a favor de la museología y los museos, además de realizarse a través de la publicación de un boletín informativo, su página web, los actos públicos, la información en los medios, etc. se basaba en el apoyo que originaba la *Revista de Museología* (RdM). Ésta es una prestigiosa publicación científica, en lengua española, al servicio de la comunidad museológica que divulgaba ideas y técnicas sobre dicha cuestión, convirtiéndose en un instrumento de trabajo único y muy necesario. De esa forma daba a conocer la experiencia e investigaciones realizadas por los expertos en la materia nacionales y extranjeros. Se editó por primera vez en 1994 y desde entonces viene publicándose cuatrimestralmente.

En su índice gráfico[78] encontramos un total de 58 números. Al sumergirnos en ellos tenemos que irnos hasta el número 35 para encontrar el primer artículo que hace referencia directa a la cuestión de la mercadotecnia. Éste era "Estudio sobre la efectividad de la puesta en práctica de un enfoque de *marketing* en las actividades de los museos españoles" (2006), de las economistas vallisoletanas Carmen Camarero Izquierdo, María José Garrido Samaniego y Rebeca Silva García. El número 45 volvía a tener una reseña sobre mercadotecnia de museos. En este caso y bajo el título de "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles" (2009), Carmen Camarero Izquierdo y Maria José Garrido Samaniego volvían a la carga sobre dicha cuestión. Finalmente, en el número 56 apareció una nueva reseña. En este caso el historiador Chimo Soler publicó "*Maketing* Global low cost de la cultura y el arte" (2013). Este pequeño apartado no versaba exactamente sobre mercadeo, pero se aproximaba a su ámbito a través del análisis de la influencia, la calidad y el volumen de las redes sociales de museos.

En conclusión, la *Revista de Museología* era una herramienta científica de primer orden. Como veremos a lo largo de esta investigación ha sido consultada en numerosas ocasiones, gracias a la variedad de temas que alcanza. Pero al igual que en el global historiográfico español esta publicación solo pasa de puntillas por la cuestión del *marketing*. Las referencias que existen al mismo son casi anecdóticas y, casualmente, procedentes de la pluma de autoras que no están vinculadas directamente al mundo de la cultura, como era el caso de las economistas Carmen Camarero Izquierdo, María José Garrido Samaniego.

Por su parte, la Asociación Profesional de Museólogos de España (APME) se caracteriza por tener un carácter exclusivamente profesional. Dicha organización surgió como una respuesta a las inquietudes y expectativas de los trabajadores de los museos, generadas por los cambios de los últimos tiempos y las demandas de la sociedad. El objetivo de la misma es muy sencillo, ya que pretende alcanzar el reconocimiento social de la profesión y el establecimiento de las competencias de los museólogos en relación la gestión en los museos mediante la unificación de esfuerzos y criterios. La APME se ha convertido en un espacio de debate, reflexión e intercambio de información. Sus objetivos contemplan el reconocimiento de la museología, la definición de un código deontológico,

[78] http://www.museologia.net/Revista/IndiceGrafico.asp, consultado el 1 de agosto de 2014.

la defensa de los criterios profesionales e intereses legítimos y la concienciación social sobre la necesidad de convertir a los museólogos en unos profesionales específicamente formados capaces de garantizar el adecuado tratamiento del patrimonio cultural custodiado en estos centros[79].

Para cumplir estos objetivos la Asociación Profesional de Museólogos de España facilitaba el intercambio de información a través de la difusión del trabajo y las investigaciones del personal de los museos mediante la organización de jornadas, congresos, su propia web y la publicación de la revista *Museos*. Ésta se había convertido en una interesante vía de expresión. Su primera publicación fue en 1996 y desde entonces han visto la luz dieciséis números, hasta el año 2011[80].

Ciertamente esta revista trata cuestiones próximas a la mercadotecnia, como la gestión, la comunicación, los estudios de público, la viabilidad económica de dichas instituciones, etc., algunos de ellos presentes a lo largo de esta investigación, pero no hay un solo artículo que haga referencia directa al *marketing*. Esta situación quizá se deba a la tan traída "excesiva teorización de la práctica". La razón es muy fácil de entender. La Asociación Profesional de Museólogos de España está compuesta, como su propio nombre indica, por profesionales de los museos vinculados a la conservación, documentación, gestión, investigación, difusión, pedagogía, exposiciones, etc. Estos, básicamente conservadores y técnicos, quizá llevados por el influjo de la museología tradicional no sopesen la posibilidad de desarrollar las estrategias del *marketing* en los procesos de gestión de sus museos, como ocurre en la mayoría de los centros culturales españoles, pues dependen económicamente de las Administraciones Públicas.

Finalmente fijamos nuestra mirada en la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC). Esta organización está integrada por un colectivo interdisciplinar de profesionales y especialistas surgidos del seno de las universidades españolas. El principal objetivo de esta organización consiste en colaborar a través de la conservación, la difusión y engrandecimiento del Patrimonio Cultural Español fomentando la gestión del mismo con criterios profesionales[81]. Dicho objetivo es alcanzado a través de la investigación, la difusión, la formación, el debate, y la publicación. Llegados a este último punto, más allá de la propia página web y de la divulgación electrónica *Areté Digital*, es donde nos encontramos con la revista *Areté Documenta*. Dicho boletín de difusión nació en 1997, convirtiéndose rápidamente en el primer canal de comunicación para gestores de patrimonio cultural a nivel nacional y, más tarde, en la más destacada revista especializada en el sector. En la actualidad ha dejado paso a la publicación mensual electrónica *Areté Digital*.

Al sumergirnos en su sumario nos encontramos con que, exactamente igual que en la publicación *Museos* de la Asociación Profesional de Museólogos de España, en

[79] http://www.apme.es, consultado el 2 de agosto de 2014.

[80] http://www.apme.es/html/revista.htm, consultado el 2 de agosto de 2014.

[81] http://www.aegpc.org/actividades/actividades.htm, consultado el 4 de agosto de 2014.

Areté Documenta no aparecen menciones directas a la gestión del *marketing* de museos en España[82]. Esta situación quizá se deba a confluencia de los museólogos en las anteriores asociaciones, dejando ésta a otros expertos como restauradores, historiadores, antropólogos, gestores propiamente dichos, etc. De ahí podía venir este significativo poco interés sobre una temática que en lo referente a la gerencia está a la orden del día.

En conclusión, la Asociación Española de Museólogos (AEM) y su publicación *Revista de Museología* era la que "más" se había interesado por descifrar los secretos de la mercadotecnia cultural vinculada a los museos. Sin duda el *marketing* de museos había cosechado un escaso éxito dentro de las organizaciones profesionales españolas, quizá siguiendo la misma línea marcada por los museos. Las asociaciones se había convertido en el espejo de los contenedores culturales ya que mayoritariamente estaban compuesta por los profesionales del ámbito museal.

[82] http://issuu.com/aegpc/docs/aret___digital, consultado el 4 de agosto de 2014.

PRINCIPIOS Y TEORÍA DEL *MARKETING*
EVOLUCIÓN DE LA ÓPTICA EMPRESARIAL A LA MUSEÍSTICA

3.1. CONCEPTO DE *MARKETING*

Actualmente vivimos en una sociedad, a la sombra de la era postindustrial, caracterizada por el consumo y la comunicación. En ella el *marketing* es el encargado de influir y dirigir prácticamente el conjunto de nuestras vidas, comportamientos y relaciones sociales. La mercadotecnia no es un nuevo concepto. Se define como una ciencia que surge asociada al desarrollo económico de las naciones y a la necesidad de un posicionamiento estratégico por parte de las empresas como entes competitivos en un mundo cada vez más globalizado. Para alcanzar dicho objetivo las entidades se valen del *marketing*, una disciplina en continua evolución debido a su relativa juventud en comparación con otras áreas de la gestión económica y empresarial (Serra, 2002: 35).

Como en el caso de cualquier otra ciencia no es nada sencillo tratar de definir un proceso tan complicado y dificultoso como el *marketing*, salvo su recorrido y evolución histórica, por un profano en la materia. Además dicha situación se transforma en escabrosa cuando esta labor se enfoca desde la gestión del patrimonio cultural y se intenta proyectar hacia el sector de los museos.

En el idioma español existe un sinfín de acepciones capaces de dar sentido al termino *marketing*, de marcado origen anglosajón. Tratar de aportar un cierto sentido lógico a toda la situación, desde un punto de vista externo, implica recurrir a la definición propuesta por la Real Academia Española de la Lengua. Desde dicha institución, el concepto *marketing*[83] es entendido como una voz inglesa masculina que se traduce literalmente por "mercadotecnia". Este término proviene de los vocablos "mercado y tecnia", definiéndose someramente como el "conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. 2. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin" (Real Academia Española, 2001: 1140).

Lógicamente la mercadotecnia es una disciplina que debe ser encuadrada en un amplio marco de estudio. No se puede pensar que el *marketing* se reduce a la banal enumeración de un conjunto de técnicas y estrategias cuyo fin último es el simple análisis

[83] En español, *marketing* suele traducirse literalmente por mercadotecnia, mercadología o mercadeo. Lógicamente, el anglicismo *marketing* está reconocido por la Real Academia Española de la Lengua, motivo por el cual se admite su utilización, aunque se recomiende el uso de la voz mercadotecnia.

de mercados, productos y consumidores. Como ya vimos, partiendo de dicha premisa y desde un punto de vista más acertado, la mercadotecnia debe entenderse como el estudio de los procesos empresariales mediante los cuales se desarrolla la comercialización de productos y servicios, dentro de un mercado determinado y a un precio establecido. Para alcanzar dicho objetivo, el *marketing* se estructura mediante la ayuda de unos medios y técnicas de comunicación cada vez más avanzados, cuyo fin último consiste en alcanzar a un público concreto u objetivo (Dabaiza, 2000: 25).

Se trata, sin duda, de unas reflexiones que, quizá, en vez de arrojar luz sobre el término cooperan a su inmersión entre las tinieblas del entendimiento. No obstante dichas deliberaciones son muy necesarias dado que una lectura más avanzada y detallada deja atrás prejuicios y valores ancestrales que impiden la extrapolación de dicho proceso al empíreo mundo de la cultura.

El uso del término *marketing* se ha generalizado entre la población española, siendo adquirido con éxito tanto por la sociedad como por los medios de comunicación. Retornando nuevamente al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, aparece una segunda referencia o voz del término bajo el concepto de "márqueting". Se trata sin duda de una acepción muy poco utilizada que, portando el mismo significado de la anterior, tiene su génesis en la incipiente necesidad de españolizar todos aquellos términos de origen extranjero, en este caso inglés, adoptados y utilizados comúnmente por la lengua española. Su definición es prácticamente idéntica a la de mercadotecnia: "Adaptación gráfica propuesta para la voz inglesa *marketing*. Conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y para estimular su demanda" (Real Academia Española, 2005: 418). Realmente, las definiciones oficiales aportadas desde el ámbito de la lengua no se encuentran muy alejadas de aquellas vertidas por los investigadores en la materia con un mayor carácter o rango empresarial y científico, como se verá más adelante. Pero la sociedad, a pesar de utilizar el término con suma fluidez, posee un elevado grado de desconocimiento sobre el verdadero significado de la disciplina, dado que en la mayoría de los casos se confunde la demarcación de *marketing* con las funciones o instrumentos propios de dicha técnica. Así ocurre con la publicidad, las técnicas de ventas, los estudios de mercado, la imagen corporativa, etc. (Serra, 2002: 35).

Y es que el concepto de mercadeo, arropado por el paso del tiempo, no deja de ser un proceso social y global en continuo desarrollo, donde la gestión tiene un peso fundamental. Dicha visión general queda reflejada en el hecho por el cual los distintos grupos que componen la sociedad logran alcanzar sus objetivos desde un punto de vista vital y empresarial mediante la creación, ofrecimiento e intercambio de una serie de productos que, a su vez, adquieren un valor determinado para otros individuos, los cuales pueden formar parte del mismo grupo o de otro. A raíz de esto surge una nueva definición según la cual "el *marketing* es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros" (Kotler, 1995: 6).

La American Marketing Association[84] va más allá y define el mercadeo como "el proceso de planificar y de ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones" (*Introducción al marketing*, 2000: 10), es decir, tanto a las personas como a las empresas. Pero, para el común de los mortales, especialmente aquellos que no tienen vinculación alguna con el mundo de la gestión y la administración, el significado de mercadotecnia es mucho más sencillo, dado que suele entenderse como la ciencia o incluso el "arte" de encontrar una respuesta lógica capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y, en contraprestación, ganar dinero con ello.

Del global de las definiciones de dicho proceso se sustraen una serie de conceptos básicos que constituyen su núcleo central. Se trata de cuatro realidades palpables y muy significativas: necesidad, deseo, producto e intercambio, sobre las que se establecen los cimientos de la mercadotecnia permitiendo su entendimiento. Cuanto mayor sea la claridad de su definición, mejor y más efectivo será el desarrollo del proceso de *marketing* (Vázquez y Trespalacios, 1998: 35-36). Es absurdo negar su evidencia, ya que se trata de una serie de armas estratégicas, todas ellas de doble filo, que se deben tener muy en cuenta a la hora de actuar, tanto desde el punto de vista empresarial como científico.

La necesidad puede entenderse como un instrumento de opresión. Se trata de un sentimiento de privación experimentado por el hombre, que intenta reducirlo mediante la búsqueda de su bienestar. De ahí el consumo o uso de bienes y servicios acordes con la necesidad sentida.

Por su parte el deseo se define como la expresión correcta y global de la necesidad humana, manifestada a través del desarrollo cultural individual y social de la persona. Existe una cuestión peligrosa, dado que tanto deseos como necesidades en muchas ocasiones se pueden crear y manipular, hasta el punto de generar una evidente relación directa entre el incremento de los deseos y el desarrollo económico de la sociedad.

El producto es todo aquello capaz de satisfacer el deseo o la necesidad de los individuos que componen la sociedad, ya sea un bien físico o servicio, de carácter tangible o intangible. El valor y utilidad del producto residen en su percepción por los compradores como algo capaz de conectar con sus deseos e intereses.

Finalmente el intercambio puede y debe definirse como el elemento central del *marketing*. Para ser más concreto se trata de un sistema de comunicación entre, al menos, dos partes con el objetivo de que una obtenga de la otra algo que valora, entregando a cambio algo que la otra parte aprecia. Esta transacción debe realizarse con absoluta

[84] Conocida internacionalmente por las siglas AMA, se trata de una sociedad profesional, localizada en Estados Unidos, compuesta por investigadores, académicos y técnicos del *marketing*, con un destacado prestigio y peso a nivel internacional, que trabajan por reglar y establecer las bases que procuren el entendimiento del proceso objeto de estudio (http://www.ama.org, consultado el 11 de noviembre de 2014).

libertad, obteniendo ambas partes un alto grado de satisfacción al lograr aquello que estiman.

La verdad absoluta sobre la cuestión de la definición del *marketing* no se plasma alegremente en una sola teoría: la visión economicista se apoya en un empirismo desarrollado que arroja otras muchas, repletas de matices (*Introducción al* marketing, 2000: 4). Dichos puntos de vista estiman que las zapatas del término reposan sobre un entramado más elevado de conceptos, en el cual destacan necesidades, deseos, demandas, productos, servicios, valor, coste, satisfacción, intercambio, transacciones, relaciones, mercados, etc.

Así pues el punto de vista de un individuo establecido globalmente dentro de un determinado grupo social adquiere un grado de inflexión variable en los pilares que componen la mercadotecnia, basados en una óptica empresarial. Y es que en el ser humano como consumidor, desde el punto de vista integral que proporciona la pertenencia a un grupo, influyen factores demográficos, procesos de movilidad poblacional, capacidad de renta y hábitos de consumo. En definitiva, se trata de una serie de agentes a los que hay que sumar la perspectiva individual, donde tienen cabida cuestiones económicas, personales y sociales (Cruz, 1990: 23-30).

El objetivo principal del *marketing* no es otro que estimular la demanda de una determinada serie de productos y, por supuesto, de los mercados. Tal es la situación que, esencialmente, la gestión de la mercadotecnia es en principio la simple administración de la demanda existente. Todo ello se debe a que las empresas desarrollan una serie de previsiones, acertadas o no, para obtener el nivel deseado de venta en referencia a sus productos y a un público objetivo al que pretenden llegar. Pero esto es una cuestión muy relativa, dado que en algunas ocasiones la demanda alcanza los niveles deseados, en otras los supera y, por supuesto, incluso se puede encontrar muy por debajo de los mismos hasta el punto de no existir demanda o ser muy débil[85].

Por lo anteriormente expuesto se observa que uno de los fundamentos del *marketing* consiste en aprovechar oportunidades de negocio obtenidas mediante la búsqueda de consumidores con necesidades latentes, las cuales todavía no se han satisfecho por completo o se encuentran ocultas a las organizaciones. Lamentablemente la cuestión no es tan sencilla, debido a la existencia de una serie indefinida de peculiaridades asociadas al proceso. Todos los clientes, aun viviendo en un mundo globalizado, ni son completamente idénticos, ni tienen las mismas características, comportándose en la mayoría de los casos de forma muy diferente. Los responsables del desarrollo de dicho análisis se encargan de localizar, focalizar y comprender las

[85] El *marketing* tiene que estar capacitado para enfrentarse a todas las situaciones, imaginables o no. Mediante la gestión efectiva debe tomar decisiones inmediatas que favorezcan a la empresa. Lo habitual es que aparezcan demandas adecuadas. Hay que admitir que son curiosos y reducidos, aunque existen, los casos de demanda excesiva, donde toma forma la figura del "desmarketing" (*Introducción al marketing*, 2000:10), una herramienta cuya labor consiste en disminuir de forma controlada, temporal o definitivamente, la demanda. Con ello no se pretende destruir la demanda, sino minimizarla o cambiar los hábitos del público objetivo.

necesidades de la sociedad en la medida de lo posible. Así mediante una pormenorizada identificación se genera la segmentación necesaria que permite descubrir oportunidades de negocio, ayudando a definir el futuro público objetivo, facilitando al mismo tiempo la identificación de los rivales más directos, siendo ésta una cuestión que en su conjunto permite adaptarse adecuadamente al cliente (Rodríguez, 2002: 11).

Como mencioné con anterioridad, las estrategias de *marketing* deben estar siempre orientadas hacia el mercado y por supuesto hacia los consumidores que lo componen, dado que la mercadotecnia busca satisfacer los deseos y necesidades de los clientes. Por tal motivo, las organizaciones ofrecen tanto a la sociedad como al mercado un bien físico, un servicio, una idea, una persona o incluso un lugar. Dicha oferta es conocida como producto, y para él las empresas desarrollan una serie de estrategias o políticas conocidas como *marketing* (Rodríguez, 2005: 14-15). Y es que la mercadotecnia se ocupa de todo lo necesario para que ese producto, idea o servicio llegue hasta el consumidor o usuario, de tal forma que el conjunto logre crear una necesidad y un valor para los consumidores. Dicho valor es el resultado final de un complicado proceso cuyo origen se halla en una estrategia diseñada cuidadosamente por parte de la organización, en la cual invierte importantes sumas de capital intentando averiguar y comprender cuáles son las necesidades inherentes del consumidor (*Marketing estratégico*, 2007: 2-11), teniendo en todo momento muy claro que el mercadeo no supone una simple orientación hacia las ventas, sino una orientación hacia el mercado (Rodríguez del Bosque, 1998: 42). En relación con lo anterior, es imprescindible destacar que el *marketing* siempre hace referencia a cuatro elementos esenciales: la necesidad del consumidor, la satisfacción de esa necesidad, la relación o enlace entre la organización y el consumidor y la optimización de los beneficios (Colbert y Cuadrado, 2003: 20).

El *marketing*, desde su nacimiento, ha venido cada vez cobrando mayor importancia a nivel de empresa y de la sociedad, en cuanto que la relación económica y la evolución del consumo hacen cada vez más necesaria la orientación de la corporación hacia el mercado, los deseos y los gustos manifestados por los compradores o clientes. Así la mercadotecnia se puede entender como un proceso de gestión que facilita la obtención de los bienes, siendo capaz por ello de generar mercados para grupos e individuos a través del fascinante mundo del intercambio[86]. Las empresas, lógicamente interesadas en no fracasar, están orientadas mayoritariamente hacia el mercado, aplicando como máxima correctamente los principios del *marketing*. Dichos "mandamientos" cuentan con dos tipos de aspectos fundamentales: los estratégicos y los operacionales. Los primeros son aquellos que se centran en la información sobre las oportunidades de mercado y la posición competitiva de la entidad. Los segundos, los operacionales, recogen las funciones del *marketing-mix*[87] con la misión de diseñar y ejecutar los planes adecuados

[86] Dicho intercambio se considera principalmente económico, aunque esta situación no es real ya que se asume con total normalidad su utilidad en entidades sin ánimo de lucro. En ellas se concibe el canje de valores que implican todas las actividades relacionadas con recibir algo de alguien para dar algo a cambio.
[87] El *marketing-mix* se define por la utilización de todas las técnicas o estrategias de *marketing* de forma continua, es decir, la venta personal, la publicidad, la promoción, las relaciones públicas, el patrocinio, el *marketing* directo, etc.

cuyo objetivo es desarrollar correctamente las estrategias previamente formuladas (Rodríguez del Bosque, 1998: 33).

La mercadotecnia no es simplemente el arte de vender lo que uno tiene o produce, sino la habilidad de saber qué producir, qué vender y a quién. Es decir, se trata de identificar y entender las necesidades de los posibles clientes objetivos, hallando soluciones específicas, representadas en forma de productos o servicios, que satisfagan a los consumidores y, por supuesto, produzcan beneficios a la empresa o sociedad. El mercadeo parte como inicio de las necesidades o deseos del posible cliente y tiene como fin su absoluta satisfacción, pero del modo más inteligente y beneficioso para que también satisfaga a la empresa en la medida de lo posible o de sus objetivos. (Serra, 2002: 36). Se puede decir, en conclusión, que la misión del *marketing* consiste en identificar necesidades y deseos insatisfechos de los consumidores, para con posterioridad definir y calibrar su verdadera magnitud, determinar cuáles son los mercados objetivos y definir qué productos o servicios son los más adecuados para servir a dichos mercados.

Por todo ello, la mercadotecnia se entiende desde tres perspectivas bien diferentes. En primer lugar puede ser un medio de venta, ya que se compone por el conjunto de técnicas que aplica un empresario con el sano objetivo de conquistar mercados y captar al mayor número de clientes. Además, tomando dicha perspectiva al pie de la letra se originan las campañas de publicidad y se definen los objetivos de los equipos comerciales.

De igual modo el *marketing* es un medio de análisis, ya que sin duda se trata de un proceso que tiene a su disposición los suficientes métodos y herramientas para llegar a conocer los pormenores del mercado y sus necesidades, tratando de previsualizar comportamientos y tendencias futuras. De la perspectiva de método de análisis procede la definición de investigación de mercados y la concepción empirista de la mercadotecnia.

Finalmente el mercadeo también puede considerarse un sistema de pensamiento o, incluso, una corriente filosófica que contribuye a desarrollar y fomentar la denominada sociedad de consumo. El objetivo de dicho pensamiento se articula sobre la idea de la disposición, por parte de las organizaciones, del mayor número posible de artículos y servicios para los consumidores, como vía segura hacia la consecución de un bienestar social, individual y recíproco (Rodríguez del Bosque, 1998: 34-35).

El *marketing* se establece como una ciencia, técnica o proceso muy recomendable desde el punto de vista organizativo, al tiempo que aplicable a cualquier empresa independientemente de cuál sea su tamaño. Dicha entidad debe colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentando comprender o hacer propias sus necesidades, averiguando cuál es su opinión sobre los servicios o productos ofrecidos, así como cuáles y cuántos de dichos servicios o productos está dispuesto a adquirir. Esto se conoce como orientación estratégica hacia el cliente o *customer strategy* y se engloba dentro de los fundamentos del nuevo *marketing* de clientes (*Estrategias*…, 2005: 7).

Es muy importante hacer hincapié en que la mercadotecnia se refiere, al mismo tiempo, a un área funcional y a una fundamental función desempeñada por la

organización. En el primero de los casos se hace estrictamente mención al área de *marketing*, propiamente dicho, y al departamento comercial. Habitualmente el departamento comercial en las empresas abarca las áreas de *marketing* y ventas con la sana intención de aportar, mediante una misma unidad de gestión, mayor y mejor satisfacción a los clientes. La función desempeñada por la organización se relaciona con todos los esfuerzos que realiza la entidad para ser percibida adecuadamente por parte de los consumidores y el mercado en general. Es decir, para logar dicho objetivo la empresa debe gestionar por ella misma como una parte fundamental e imprescindible del *marketing* su propio producto, el precio del mismo, las relaciones con los clientes, empleados y proveedores, la publicidad, la presencia en los medios de comunicación, las relaciones públicas, etc.

3.1.1. *Marketing* como ciencia y filosofía

Desde la década de los sesenta del siglo pasado son varias las líneas de investigación que vienen estableciendo que el *marketing* no puede ser única y exclusivamente entendido como una técnica empresarial, sino también como una disciplina puramente científica desde la perspectiva general (Dabaiza, 1994: 25-26). Y es que para lograr el correcto funcionamiento del proceso de *marketing* es absolutamente necesaria la intervención de otras disciplinas de carácter academicista y empírico, como la sociología, la psicología, la economía, la estadística o el conglomerado de técnicas que se agrupan bajo la denominación de ciencias de la información y la comunicación[88].

Dicho planteamiento ha ido calando cada vez con más fuerza, acompañado por el transcurso de las décadas del siglo pasado, hasta tal punto que el propio proceso del *marketing* aparece con el cambio del milenio englobado dentro de las disciplinas de las ciencias sociales. Es algo sumamente lógico, dado que los objetivos de su desarrollo son tanto el individuo como la propia sociedad en general. Incluso se puede decir sin miedo a caer en el error que la mercadotecnia no tiene sentido alguno sin la indispensable participación del hombre, tanto desde una perspectiva singular como en sociedad. No hay que olvidar que el objetivo fundamental del mercadeo no es otro que la optimación de la relación entre empresas y clientes[89], así como la maximización de su satisfacción mutua

[88] Como ocurre en otros muchos casos, el *marketing* necesita, para su correcto desarrollo y ejecución, de la ayuda de un sinfín de ciencias auxiliares o recursos capaces de complementarlo adecuadamente. Se trata, sin duda, de algo muy parecido a lo que ocurre con el caso de la Historia.

[89] Existe una clara diferencia entre los conceptos ingleses de *client* y *customer*. Si recurrimos al *Oxford English Dictionary* observamos que el término *client* hace referencia a los consumidores de servicios, especialmente si estos son profesionales. Además dicho consumidor recurre a ellos con cierta asiduidad, por lo que debe ser fidelizado (http://www.oed.com/view/Entry/34279?redirected From=client#eid, consultado el 12 de noviembre de 2014). Sin embargo la definición de *customer* se relaciona con aquellas personas que adquieren cosas u objetos materiales, realizando dicha actividad de forma ocasional (http://www.oed.com/search?searchType=dictionary&q=customer&_searchBtn=Search, consultado el 12 de noviembre de 2014). Por lo tanto, en inglés, el visitante de un museo, consumidor de servicios, debe ser denominado *client.*

para que el intercambio pueda repetirse con asiduidad en el futuro (Colbert y Cuadrado, 2003: 20).

Lógicamente, como era de esperar y ha ocurrido en otras muchas disciplinas, el *marketing* desde sus duros comienzos no era entendido propiamente como una ciencia[90]. Fue necesario el transcurso del tiempo hasta la llegada del periodo económico que marcha de 1960 a 1977, conocido como "economía de distribución" (Dabaiza, 1994: 27-28), para que, gracias al desarrollo, aplicación y utilización de un número determinado de técnicas cuantificadoras así como del estudio de las motivaciones de compra en los consumidores, conocido como estudios de mercado, tuviera lugar la transformación de la mercadotecnia en una ciencia de pleno derecho. Tras alcanzar dicho rango empírico y siendo entendida propiamente como erudición, la mercadotecnia se fue configurando en una metodología dogmática. En el desarrollo del proceso de *marketing* se encontraban a la orden del día la aplicación de estrategias de mercado y de comunicación, cuyo objetivo final era emprender una batalla sin cuartel entre las empresas y los consumidores. Fue justo en ese momento en el que se hizo preciso comprender por partes iguales el mercado, los compradores y la competencia. Y es que la aplicación de estrategias con base empírica permitía a cualquier organización averiguar cuál era esa legendaria minoría de clientes capaz de generar el 70% de los beneficios de la compañía, al mismo tiempo que lograban conocer cómo factores demográficos, geográficos y sociales condicionaban los procesos de compra (*Estrategias*…, 2005: 14-15).

La misma perspectiva general que aporta al *marketing* su rango empírico colabora para que éste también pueda ser comprendido como una filosofía (*Factbook*…, 2001: 57-58). La conclusión es muy sencilla, dado que gracias a la mercadotecnia se logra comprender los procesos de gestión a nivel empresarial, cuyos fines consisten en que la sociedad en general se transforme en posibles clientes objetivos, de tal forma que puedan alcanzar todos aquellos productos que deseen a través de la actividad empresarial. Para entender dicha cuestión es preciso regresar a la máxima de la orientación al mercado del *marketing*, la cual exige concentrarse en todo momento sobre la figura del consumidor (Cravens y Piercy, 2007: 17). Esto supone el desempeño por parte del mercadeo de un papel social fundamental cuyo objetivo en contraposición no es el propio lucro, sino un fin social que beneficie a todos en general. Gracias a la existencia de esta teoría pueden justificarse, huyendo de la óptica única y economicista, la continua preocupación y los esfuerzos realizados por parte del *marketing* hacia los clientes, el bienestar de éstos y la forma más acertada de responder a sus deseos o inquietudes.

La filosofía de orientación hacia el mercado, más que una realidad, puede ser definida como una necesidad en un mundo muy competitivo en el cual la oferta de bienes y servicios es excesivamente elevada en comparación con el número de posibles clientes.

[90] Incluso en la actualidad existen críticas airadas contra el *marketing* y sus prácticas por ser el causante de generar un consumo desordenado, creando deseos de una forma artificial y provocando la continua alienación del individuo. Ciertas afirmaciones cobran un doble sentido, como aquellas que aseguran que preocuparse por el presente de los consumidores implica conseguir bienes futuros para las empresas (Rodríguez del Bosque, 1998: 47), lo cual complica su interpretación equiparando a la mercadotecnia con productos tan perjudiciales para la sociedad como el tabaco.

Se trata de una diferencia que desde la Revolución Industrial distingue el mundo contemporáneo y el del Antiguo Régimen. Así en el pasado existía una escasez palpable de bienes y servicios, por lo que incrementar la producción se transformó en el problema central; mientras que el presente, en cambio, se caracteriza por una palpable escasez de mercados. El problema central para las corporaciones, hoy en día, es encontrar suficientes clientes para su producción. Las expresiones de origen anglosajón como *think customer* (póngase en la mente del cliente) y *stay close to the customer, close to the market* (esté cerca del cliente y cerca del mercado) definen correcta y abreviadamente en qué consiste la orientación y la filosofía actual de la mercadotecnia (Serra, 2002: 37).

El *marketing* por lo tanto se delimita en una dicotomía entre filosofía y ciencia. Por una parte se puede definir como una forma de pensar y entender la relación de intercambio establecida entre las compañías con sus mercados. Dicha manera de pensar debe extenderse y difundirse entre todo el personal que compone la empresa así como en todas las actividades por ella desarrolladas, generando valores y actitudes positivas hacia los posibles clientes objetivos. Pero el personal debe ser consciente, al mismo tiempo, de estar ante un conjunto de instrumentos y técnicas que pueden llegar a elevados niveles de sofisticación y empirismo permitiendo ejecutar aquellas acciones capaces de conducir a la consecución de los objetivos comerciales que la gerencia de la empresa ha fijado.

3.2. HISTORIA DE LA MERCADOTECNIA

Es muy complicado establecer, con exactitud, una fecha exacta que pueda corresponderse con el nacimiento del *marketing*. Bajo ningún concepto, por mucho que imagine la mayor parte de la sociedad, sus orígenes se remontan tan sólo a las dos o tres últimas décadas del siglo pasado. Su llegada al mundo como herramienta economicista cuyo objetivo único se basaba en las ventas, muy alejado de la actual visión de proceso social de gestión, precisa retrotraerse hasta el tercer cuarto del siglo XIX. Pero realmente desde que el comercio se estableció sobre la faz de la tierra el *marketing* existía y ha ido poco a poco tomando forma de manera prácticamente invisible para la población, hasta transformarse en la disciplina que hoy conocemos.

Algunos investigadores actuales han optado por establecer tres etapas en el desarrollo de dicho proceso, claramente diferenciadas, que responden a las siguientes denominaciones: era de la producción, era de las ventas, y era del *marketing* (*Factbook*…, 2001: 59-60). Veamos cada una de ellas detenidamente.

3.2.1. Era de la producción

La primera etapa del *marketing* se correspondió cronológicamente con el final del siglo XIX. Se puede definir como un periodo que marchó en estrecha relación con la Revolución Industrial. Por aquel entonces, la organización fabril se basaba en la división del trabajo, estructurado en jornadas interminables en las cuales el objetivo primordial de

la actividad empresarial se resumía en producir lo máximo posible sin prestar demasiada atención ni al resultado obtenido ni a la calidad final del producto. Durante esta tumultuosa época el comercio experimentó un fuerte desarrollo que se proyectó sobre las ventas y la producción.

AÑO	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO
1645-1660	- Creación de unos grandes almacenes en Tokio
1704	- Primeros indicios de publicidad en los periódicos de Estados Unidos
1841	- Primera agencia de publicidad, con el nombre de Volney Palmer, Filadelfia (EE.UU)
1850-1860	- Primeras agencias de publicidad en Alemania -La empresa de máquinas de coser Singer instaura los establecimientos de venta franquiciados
1870	- Se registra la primera marca comercial, llamada Averill Paint Company
1876	- Henkel, en Alemania, empieza a utilizar sus primeras marcas comerciales
1880	- *Lever*, en Reino Unido, introduce el envase de cartón para el jabón como forma de identificación de la marca, así como imagen y protección del producto - Velhagen y Klasing realizan los primeros intentos de segmentación, en base a variables demográficas
1898	- Se imparte el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania - C.W. Post, fabricante de los cereales Grape Nuts crea cupones de rebaja como instrumento de promoción de ventas
1900	- Aparecen las marcas de los distribuidores
1901	- J.F. Crowell presenta el *"*Report of the Industrial Commission on the Distribution of Farm Products*"*, que constituye uno de los primeros trabajos escritos desde un enfoque investigador que posteriormente se denominará *marketing*

Tabla 2.
Hitos históricos relevantes relacionados con la mercadotecnia
(fuente: Moliner, 2004: 7).

Antes del siglo XIX existió una especie de "prehistoria de la mercadotecnia" de la cual no se conservan documentos escritos. Durante dicho periodo se realizaron destacadas actividades de comercialización, así como pseudo-investigaciones rudimentarias de mercados.

Los orígenes reales de la disciplina, como tal, hay que buscarlos en una cuestión puramente social apoyada sobre cierta estructura académica. Es decir, en la segunda mitad del siglo XIX se produjo una emigración intelectual y académica por parte de estudiantes norteamericanos de comercio que elegían Alemania como destino para completar sus estudios. Por aquel entonces, en el estado germano, el historicismo científico dominaba las ciencias sociales. Dicha corriente infectó con rapidez todas las materias de estudio de la época, así que los estudiantes americanos se vieron sumamente influenciados. Se trataba de un nuevo pensamiento caracterizado por una metodología puramente

estadística y un pragmatismo ingente que dejaba atrás las aburridas ideas teóricas y conceptuales existentes hasta el momento. El empirismo, la investigación minuciosa y la lógica se extrapolaron, con absoluta normalidad, a las disciplinas comerciales, al mismo tiempo que éstas eran englobadas dentro de las ciencias sociales. Los estudiantes americanos estaban viviendo en sus propias carnes una revolución intelectual que fue capaz de impregnar sus pensamientos a lo largo de toda la vida profesional que les aguardaba en los Estados Unidos. Y así ocurrió: los investigadores regresaron a su tierra natal con la lección aprendida. Norteamérica recibió una serie de economistas y comerciales que irrumpieron en el mercado de la década de los setenta del siglo XIX aplicando nuevos métodos de éxito comercial que se apoyaban, desde un punto de vista social, en la investigación y la estrategia. Ellos, gracias a la influencia importada desde Alemania, junto a sus discípulos se convirtieron en pioneros y garantes de un nuevo pensamiento: el *marketing* (Jones y Moneison, 1990: 107).

Las primeras dos décadas del siglo XX se definieron como una época de génesis para la disciplina del mercadeo, siempre desde el punto de vista académico, dado que en ese periodo las universidades estadounidenses de Wisconsin, Harvard, Michigan y Pennsylvania utilizaron por primera vez el término *marketing*. Al mismo tiempo, y dentro del ámbito americano, aparecieron los primeros institutos de investigación de mercados. Pero en esta ocasión Europa ganó la partida, dado que fue en Alemania, en 1898, donde se impartió el primer curso universitario sobre comercialización. Cuatro años después, en 1902, el profesor E.D. Jones hizo lo mismo pero al otro lado del Atlántico, impartiendo en la Universidad de Michigan el curso "La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos"[91]. El término *marketing* aún no ocupaba un puesto destacado en la denominación de los cursos ya que fue omitido prudentemente hasta que en 1905, en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y bajo la dirección del profesor Kreusi, se impartió un curso centrado básicamente en las ventas y la publicidad que llevó por título: "*Marketing* de productos". Rápidamente el concepto hizo fortuna y cinco años después, en la Universidad de Winsconsin, se ofreció el curso "Métodos de *marketing*", en el cual se expuso por primera vez todo lo que un buen promotor de un producto debía hacer antes de proceder al típico y tedioso lanzamiento masivo de mensajes publicitarios y la venta propiamente dicha. Fue, más o menos, en 1911 cuando el *marketing* adquirió su anhelada y propia personalidad, constituyéndose como un medio de estudio independiente del resto de las disciplinas, basándose en los primeros cursos impartidos por las universidades americanas. Gracias a dicho cambio, claramente palpable desde el principio, se configuraron en Estados Unidos los primeros centros de investigación sobre la mercadotecnia (Moliner, 2004: 3-9).

No hubo que esperar mucho, exactamente hasta 1914, para que R. Butler lograse definir por primera vez el término *marketing* como "una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas

[91] El curso atendía al título original de *The distributive and regulative industries of the United States.* Como dato anecdótico cabe mencionar que en el folleto promocional del curso aparecía por primera vez el término *marketing* (Bartels, 1988: 27).

relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña" (Bartels, 1988: 23). De repente la locura se apoderó de este nuevo proceso. Así que en 1915 de la mano de Arch Wilkinson se publicó el primer libro sobre *marketing,* tal y como hoy lo conocemos, bajo el título *Algunos problemas de la distribución* (Munuera, 1992: 130).

Todo avanzó demasiado rápido, incluso para la propia disciplina de la mercadotecnia. Ésta, repentinamente, se encontró en estrecha relación con la economía norteamericana, la cual, vinculada a los cambios sociales dominantes y a la situación histórica del momento, iba aumentando en tamaño e importancia. Durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX, una auténtica época de incertidumbres, se consideró al *marketing* como un conjunto de herramientas cuya labor consistía en mejorar la distribución de los productos, facilitando el acceso del consumidor a los mismos, y en la reducción de los costes. Se trataba de una cuestión muy simple, en la cual el proceso no tenía demasiado recorrido: de la fábrica al mercado, con el menor coste posible y la mayor celeridad, dado que la demanda existente era inmensamente superior a la oferta y había que aprovechar la coyuntura adecuadamente. Pero esta situación de bonanza no se mantuvo durante demasiado tiempo, dando paso a la siguiente fase.

3.2.2. Era de las ventas

Desde que tuvo lugar la Revolución Industrial, y hasta la segunda década del siglo XX, la demanda de los consumidores había sido muy significativa y la oferta moderada. Dicha línea de actuación sufrió una repentina mutación como respuesta a un nuevo fenómeno que irrumpiendo con fiereza se manifestaba con cierto desdén en el sector del comercio: la competitividad. La antigua metodología basada en el alegre desarrollo de productos, sin más, no bastaba para mantener el caprichoso ritmo económico de las empresas. Desde ese momento se hizo imprescindible la promoción para vender los productos, dado que la demanda, al existir una infinidad de posibilidades entre las que elegir, estaba bajando estrepitosamente. Ya no era suficiente con el simple hecho de realizar productos y distribuirlos sin más; eso no conducía a la consecución de los objetivos esperados en las ventas. Así pues no quedó otro remedio y vino al mundo el fenómeno de la venta auxiliada por la publicidad. Con esta vanguardista herramienta las empresas esperaban aumentar sus ingresos (*Factbook*…, 2001: 59).

El cambio en el proceso económico hizo aumentar exponencial y estrepitosamente la preocupación, durante toda la década de 1920, por una distribución efectiva. Pero como las desgracias nunca vienen solas se auspició que el nuevo problema precisara de herramientas más sofisticadas capaces de alcanzar una respuesta exacta y adecuada a la cuestión, lo cual iba a exigir un trabajo exhaustivo de indagación. Tomando como pauta el método empírico, comenzó repentinamente a desarrollarse la investigación de mercados[92]. La terrible crisis mundial de 1929 también aportó su granito de arena

[92] A lo largo de la década de los años veinte del siglo pasado se realizaron numerosos estudios sobre los hábitos de compra de los consumidores en Estados Unidos. Dichos análisis solían ser absolutamente rudimentarios, simples encuestas de consumo. Con ello se desvelaba una incógnita fundamental para las

ayudando al desarrollo de las antiguas pautas comerciales para que avanzando poco a poco consiguieran dar lugar a la investigación de mercado. Así pues y estrechamente vinculada a dicha circunstancia, se produjo la prematura defunción del *marketing* orientado a la producción para dejar paso a un nuevo *marketing* orientado hacia la venta. La década de los treinta del siglo pasado vino acompañada del análisis matemático como herramienta auxiliar e indispensable de la disciplina, fraguada gracias al irrompible parentesco cuantitativo.

En apenas treinta años, la mercadotecnia se hacía cada vez más fuerte en el ámbito internacional y especialmente en el anglosajón. Salvo algún inmovilista trasnochado ningún empresario estaba dispuesto a dejar pasar oportunidades por no utilizar las nuevas pautas del *marketing*. Es más, la sociedad en general ya se hacía eco de su existencia. En 1934 se publicó por primera vez el *American Marketing Journal* que en el transcurso de un par de años se denominó *Journal of Marketing.* Más tarde, en 1937, se creó la American Marketing Association (AMA), una sociedad que ha superado cientos de avatares y crisis, llegando en perfectas condiciones hasta nuestros días. El proceso del *marketing* no tiene más remedio que estar sumamente agradecido a la AMA dado que le debe su permanencia, promoción y difusión, gracias a la excelente labor comunicativa y editorial que realizó en su seno mediante el desarrollo de debates, conferencias, estudios científicos, etc. (*Developing…,* 1988: 3).

Desgraciadamente, tras el final de la Segunda Guerra Mundial, se produjo un receso en la economía de producción a nivel europeo. Al terminar la contienda se hizo indispensable y prioritario reconstruir el Viejo Continente, muy perjudicado por constituirse como campo de batalla durante seis largos años. La enorme escasez de recursos generó una carestía aún mayor de productos, lo cual propició la nula existencia de algún tipo de competencia empresarial. La oferta era pequeña y las necesidades o demandas inmensas. El *marketing* se transformó en algo impensable e innecesario en el momento socioeconómico que la población europea estaba atravesando hasta el punto que la publicidad se retrotrajo convirtiéndose en algo simple, absurdo y convencional, arrastrada sin quererlo por la sinergia de épocas anteriores y la falta de comunicación del momento. Por suerte, no todo fue negativo, dado que la contienda dejó como herencia la investigación operativa y psicológica, así como el comienzo del contenido científico de la disciplina (Dabaiza, 1994: 26-27).

3.2.3. Era del *marketing*

Dicho proceso temporal irrumpió con fuerza en la década de los cincuenta del siglo pasado. En aquel momento se llegó a una conclusión por la cual contando solamente con la capacidad para producir y la habilidad para vender no se garantizaba el éxito absoluto en el enrevesado mercado comercial. Se desechó la absurda idea de imponer productos en el mercado mediante el esfuerzo infructuoso de los vendedores. En ese

empresas, dado que conocían de primera mano las respuestas de los consumidores ante los productos propios y los de la competencia (Moliner, 2004: 10).

momento tomaba forma una nueva estrategia basada en el estudio de los hábitos, conductas, gustos y preferencias de grupos más o menos homogéneos de posibles compradores, para después diseñar y crear respuestas acordes a los gustos y preferencias de éstos. De esa forma nacía la segmentación de mercados.

Con el desarrollo de la "era del *marketing*" llegó la revolución al mundo empresarial. Entre 1946 y 1950 se publicó *Las cuatro variables fundamentales del marketing*, de McCarthy. Además, se dejó a un lado la trasnochada teoría empresarial basada en la transacción de bienes para ser sustituida por la satisfacción de las necesidades de los clientes. En la siguiente década se produjeron una serie de procesos reveladores como la publicación por parte de la AMA de la definición del concepto de *marketing* en 1960[93] y, algo fundamental para el desarrollo de la mercadotecnia cultural, la ampliación del ámbito de actuación del mercado más allá del sector empresarial, propuesto por Kotler y Levy. Éste se convirtió en un proceso que desde 1970 a 1980 avanzó hasta institucionalizarse bajo la denominación de lo que hoy conocemos como *marketing* social.

A finales del siglo pasado se podía observar, con suma claridad, que algo estaba cambiando en el sector de los mercados y el comercio, hasta tal punto que durante la década de los ochenta se produjo una transformación muy significativa, abanderada de un futuro empresarial que hoy en día se proyecta como una realidad. Así las empresas Procter & Gamble y Campbell's Soup modificaron la figura del jefe de producto, conocida como *product manager*, por la de gestor de categorías o *category manager*. Esto significaba que el *marketing* de productos había tocado a su fin para dejar paso a una orientación hacia el cliente que se definía gracias a las estrategias de segmentación de mercado vinculadas, a su vez, a unas nuevas tácticas de fidelización para llegar más tarde a la mercadotecnia individualizada o *marketing one to one*.

Desde ese mismo instante y hasta la actualidad, incluido el cambio de siglo, se ha desarrollado por parte de todas las organizaciones una orientación integral hacia el *marketing*, realizándose especial énfasis en los aspectos éticos de la disciplina. Pero lógicamente la sociedad se ha encontrado ante una evolución que bajo ningún concepto puede darse hoy por concluida. Las universidades y centros de investigación occidentales continúan con el estudio de la mercadotecnia como un elevado fenómeno empresarial, de inmenso impacto social, en continuo cambio y evolución. Son las nuevas tecnologías las que se abrirán, hipotéticamente en un futuro, paso como formas revolucionarias de llegar a los clientes, integrando comunicación entre empresa y consumidor al tiempo que se genere el propio acto de compra, lo que actualmente se conoce como "*marketing* holístico".

La llamada **"**era del *marketing*" comprende tres periodos económicos muy significativos, denominados "economía de distribución", "economía de mercado" y "economía del entorno" (ibíd.: 28-30), que se conforman como una parte sustancial de la

[93] "El *marketing* es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o el usuario" (*Marketing Definitions…*,1960: 15).

historia de la mercadotecnia. Durante el desarrollo del primero de ellos (1960-1973) comenzaron a producirse las primeras acciones adjudicadas expresamente al *marketing*, dado que los sectores económicos se volvieron más favorables igualándose oferta y demanda. Así, las empresas se vieron obligadas a realizar esfuerzos significativos en las ventas. El eco de las técnicas de *marketing* procedía de los Estados Unidos donde se estaban generando las primeras teorías que rápidamente fueron asimiladas por la mayoría de los países europeos. En ese momento económico se crearon los primeros departamentos de *marketing* con cierta autonomía respecto al global de las empresas que los acogían en su seno, mientras que, por otro lado, gracias a la investigación de mercados, la mercadotecnia iba adquiriendo un cierto carácter científico.

La economía de mercado (1973-1980) se estableció con fuerza gracias al cambio social sufrido en la época. El nivel de vida adquirió altos grados de satisfacción en toda Europa occidental dado que la sociedad dejó atrás las duras privaciones del pasado para transformarse en opulenta, dando lugar a la conocidísima sociedad de consumo. Con la irrupción de dicho periodo económico vino asociada la investigación sistemática del mercado, motivo por el cual se generaron las técnicas de segmentación de mercados[94]. La comunicación se basaba en la eficacia publicitaria mediante la que se alcanzaba la tan anhelada persuasión del público. No es de extrañar dado que el *marketing* contaba con el color y la imagen de los *spots* que invadían los hogares de medio mundo, originando una batalla competitiva sin cuartel. La mercadotecnia se abrió a nuevos términos, como los conceptos de productividad o innovación del cambio.

Finalmente se encontraba la "economía del entorno" (1980-¿?). Dicha etapa, que desde el punto de vista del *marketing* no ha tocado a su fin, se define gracias a la labor de una sociedad dinámica que genera empresas punteras preparadas para el cambio y la satisfacción absoluta de sus clientes. Algunos investigadores opinan que se ha abandonado la investigación tradicional para caer en brazos de técnicas complejas y sofisticadas pero, realmente, lo que ocurre es que se ha producido un fabuloso proceso de complementación. La planificación estratégica es una de esas técnicas, asentada pero volátil debido a la impredecible situación económica actual. Las entidades deben estar preparadas para el reto de una sociedad en constante cambio y evolución. Ha sido en este periodo, en el cual está irrumpiendo con fuerza la sociedad del conocimiento, donde las empresas se ven avocadas a organizarse en función del control del conocimiento, de la cultura, de la educación y de la expresión (ibíd.: 28-30).

3.2.4. El caso español

El típico tópico internacional acuñado en la década de los sesenta del siglo XX por el cual *Spain is different* también se hace valer en el caso de la mercadotecnia. Ni el

[94] Se trata de una serie de técnicas diseñadas para alcanzar la conquista del mercado mediante el desarrollo de las nuevas herramientas del *marketing* que habían irrumpido con fuerza en la sociedad y las organizaciones de la época. Dichas técnicas eran empleadas tanto en los procesos de creación de los bienes o servicios como en la distribución de los mismos y en los estudios de previsión de comportamiento de la sociedad hacia el consumo.

marketing ni la evolución de la economía a nivel nacional han marchado de forma equivalente con el resto de los países occidentales. Ni siquiera puede asimilarse el caso español a los estados que conforman la Unión Europea, mucho más avanzados, siempre desde un punto de vista economicista e industrial.

El retraso, en comparación con el resto de los países vecinos, ha sido una cuestión más que evidente y palpable. Si en los Estado Unidos, aproximadamente en 1910, ya se impartían enseñanzas universitarias que hacían referencia a un proto-*marketing* a punto de nacer, en España no ocurrió lo mismo hasta la década de los sesenta del siglo pasado, cuando la disciplina se insertó en los planes de estudio de las universidades. Cincuenta años de retraso es mucho tiempo, un arco temporal que ha afectado a varias generaciones. Hay un referente de la docencia no universitaria de la mercadotecnia en España que se produjo en 1911, dado que, por aquel entonces, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona publicó las bases para una serie de becas de estudio en el extranjero que hacían referencia a la práctica mercantil internacional (Moliner, 2004: 38). En Cataluña eran conscientes de la falta de conocimientos y formación en la materia, así que decidieron, acertadamente, enviar a un grupo de estudiantes al extranjero para que adquirieran las nociones necesarias sobre esa revolucionaria disciplina que estaba triunfando en el mundo anglosajón. Las cámaras de comercio e industria en las regiones periféricas del Estado, mucho más avanzadas que el resto debido a su aperturismo internacional y al comercio, jugaron un papel fundamental en la llegada del *marketing* a España.

La conocida como "era de la producción" se dilató prácticamente hasta la década de los sesenta del siglo pasado. El caso español poco o nada tuvo que ver con la Europa de la revolución industrial. Lógicamente la tormenta social e industrial de la época alcanzó el territorio peninsular gracias a las redes comerciales establecidas con Inglaterra. Desgraciadamente el impulso que llevaba asociado el comercio con los países del continente europeo no se expandió con la misma facilidad salvo, quizá, en las regiones periféricas que mantenían un contacto más fluido, especialmente comercial, con las Islas Británicas. La situación es fácil de entender dado que solo es necesario recurrir a cualquier manual de historia contemporánea española para comprobar que los niveles de industrialización no eran los mismos, ni de lejos, que los acaecidos en idéntico periodo en el Reino Unido. El proceso de industrialización en España fue dilatado y poco estructurado. Ello se debió a la baja y pésima productividad agrícola, que generó, a su vez, una lamentable renta per cápita, especialmente de los consumidores rurales. Como resultado de ello se produjo un freno excesivo del desarrollo industrial. Por sorprendente que parezca no hay que obviar que en esta época el crecimiento económico fue muy rápido y significativo (Cava, 1997: 379-403), similar al "patrón latino" establecido hasta ese momento[95].

[95] Se entiende por "patrón latino", dentro del sector de la producción y la economía, los resultados y el comportamiento desarrollado por los estados europeos de España, Francia e Italia. Se trataba de tres países con una marcada cultura grecolatina basada, desde el punto de vista económico, en la agricultura. España, Francia e Italia poseían peculiaridades geográficas diversas, dado que el norte de dichas naciones poco o nada tiene que ver con el sur, de tal manera que aprovechando esa coyuntura nuestro país logró absorber,

La sociedad española era meramente agrícola[96], no precisando demasiados bienes manufacturados. Esto motivó que la demanda no fuera muy significativa, generando a su vez una actitud cautelosa por parte de los empresarios. Se trataba de un círculo cerrado vicioso y poco evolutivo. A ello hubo que sumar, desde la pérdida del imperio a finales del siglo XIX, que el mercado se había volcado prácticamente hacia el interior. Dicha situación fue acompañada por los altos costes en la producción, lo cual convirtió a los productos españoles en poco competitivos dentro del mercado internacional, todo lo contrario de lo que estaba sucediendo con el resto de países europeos atlánticos. Para colmo de males, la industria también se hallaba recluida en las regiones más periféricas del Estado, concretamente en Asturias, Cataluña y el País Vasco, mientras que el centro peninsular permanecía prácticamente anclado a finales del siglo XVIII o principios del XIX.

Con el paso del tiempo, el desarrollo industrial peninsular se fue abriendo a los avances de la época con los nuevos comportamientos sociales que ello conllevaba, como la división del trabajo y la participación cada vez más activa de la mujer en el mismo. Aunque en el resto de Europa el objetivo primordial de la actividad empresarial se basaba en producir lo más posible sin prestar demasiada atención ni al resultado ni a la calidad final del producto, en España dicho fin se encontraba matizado dado que al tratarse de una sociedad marcadamente agrícola la demanda de los bienes ni siquiera era tan significativa. Por muy mal que estuvieran las cosas, en comparación con el resto de los países occidentales, sería absurdo negar que el comercio, a su modo, experimentó un desarrollo significativo con respecto a lo establecido hasta ese momento. Lamentablemente continuó mirando incansable hacia el interior, tratando de abastecer las mínimas necesidades peninsulares y sin ninguna capacidad competitiva de cara al extranjero. De la Europa continental llegaban muchos de los productos requeridos por la sociedad de la época, especialmente aquella localizada en las capitales de provincias periféricas, tanto mediterráneas como atlánticas, mientras que el Estado continuaba con su poco efectiva exportación ancestral de lana y trigo. (Sánchez, 1997: 367-368).

Aunque las dos primeras décadas del siglo XX se caracterizaron por la génesis del *marketing* en los Estados Unidos, dicha disciplina tardó más de medio siglo en cruzar el Atlántico. Esta teoría fue solo una verdad a medias, dado que la llegada a España de la mercadotecnia se realizó a través del Reino Unido. La nueva ciencia economicista, tras desembarcar en Europa, padeció un periodo de adaptación en las Islas Británicas antes de pasar a la Península Ibérica. Desgraciadamente la Universidad de Wisconsin, por aquella época, quedaba muy lejos de la Meseta castellana.

por el norte, con mayor celeridad todas aquellas influencias procedentes de las Islas Británicas y el núcleo continental europeo mucho más avanzado e innovador que Francia e Italia. La supremacía de la agricultura en los tres países tuvo un marcado componente histórico, heredado de la Antigüedad Clásica, que originó el cultivo de la triada mediterránea compuesta por el trigo, la vid y el olivo (Gómez, 1996: 249-265).

[96] La sociedad española de la época se encontraba singularmente retrasada. Quizá adjudicar el adjetivo de sociedad medieval sea sumamente exagerado, salvo en determinadas zonas agrarias, pero sin duda no superaba en exceso los niveles de alfabetización procedentes de la Edad Moderna.

AÑO	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO
1911	- La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona convocó unas becas para perfeccionar estudios en el extranjero "sobre la práctica mercantil internacional"
1915	- Primeros cursos de venta y publicidad en la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona
1916	- La Compañía de Jesús fundó en Bilbao la Universidad Comercial de Deusto
1926	- La Escuela de Altos Estudios Comerciales de Barcelona impartió asignaturas de publicidad, estudios de mercado, promoción y dirección de ventas
1930-1940	- La Universidad Comercial de Deusto impartió asignaturas de técnicas publicitarias como materias complementarias a la carrera de Ciencias Económicas
1943	- Se crearon las primeras Facultades de Ciencias Políticas y Económicas
1953	- Ley 17 de julio, sobre ordenación de las enseñanzas económicas y comerciales. Se cambió el nombre a Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, con dos secciones: Políticas, y Económicas y comerciales
1954	- La comisión Nacional de Productividad (CNP) del Ministerio de Industria incluyó temas comerciales en sus cursos para mandos intermedios
1956	- La Compañía de Jesús fundó en San Sebastián la Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE), donde se imparte una especialidad en Dirección comercial y *Marketing*
1956-57	- La CNP comenzó a formar profesorado especialista en temas comerciales que fue enviado a EEUU con becas de la *International Cooperation Administration* (ICA)
1958	- Nació en Madrid la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) que impulsó la docencia del *marketing* a través de distintos cursos y seminarios - Se creó la Escuela de Organización Industrial (EOI) y la Escuela de Administración de Empresas (EAE), en Barcelona, donde se impartieron enseñanzas comerciales - Se creó la Cámara de Comercio Americana de España, fundada por Sales and *Marketing Executives International* (SMEI)
1959	- Se constituyó en Barcelona el Club de Jefes de Ventas que se convertió en el Club de *Marketing* de Barcelona
años 60	- Se fundaron escuelas de negocios privadas, ligadas a instituciones religiosas, como el ICADE en Madrid, y ESADE en Barcelona. - Se amplió el número de Facultades de Ciencias Económicas: Valencia, Málaga y Santiago de Compostela
1964	- Se promulgó una ley específica sobre publicidad, a partir de la cual se crearon escuelas de publicidad - Se celebró en España el VI Congreso Internacional de *Marketing* y Distribución, organizado por el Club de Dirigentes de Ventas de Barcelona
1965	- Se fundó ESIC, por los Padres Reparadores, decantada a la enseñanza del *marketing*. - Lectura y defensa de la primera tesis doctoral sobre temas de *marketing*, en la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la Universidad Complutense de Madrid
1966	- Nació la Asociación Española de *Marketing*
1968	- Se crearon las Universidades Autónomas de Madrid, Barcelona y Bilbao Constitución de AEDEMO
1969	- Primer número de la revista *Marketing Actualidad*
1970	- Primer número de la revista *Esic Market* - Lectura y defensa de la segunda tesis doctoral sobre temas de *marketing* en la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la Universidad Complutense de Madrid
1971	- La Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales se desdobló en la Facultad de Ciencias Políticas y en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
1973	- Las antiguas Escuelas Oficiales de Comercio se transformaron en las Escuelas Universitarias de Estudios Empresariales - Se introdujo el *marketing* en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid
1979	- Apareció la revista *Investigación y Marketing*
1984	- El Ministerio de Educación concedió al *marketing* el rango de área de conocimiento

Tabla 3.
Implantación académica del *marketing* en España. Fuente: (Moliner, 2004: 39).

La "era de las ventas" no tuvo excesivo calado en la sociedad del momento, debido a la coyuntura económica particular en la que se encontraba inmersa España. La situación de la nación, unida a las lamentables consecuencias de la Primera Guerra Mundial, no se configuraba como un buen caldo de cultivo para el desarrollo de la competitividad. España permanecía inmersa en una economía retraída y basada mayoritariamente en la agricultura, donde la "era de la producción" aún se encontraba en unos niveles decimonónicos en comparación con el caso europeo, situación que bajo ningún concepto invitaba a pensar en la "era de las ventas". Muy poco a poco se iba estableciendo, tímidamente, una leve venta auxiliada por la publicidad que respondía a unos comportamientos excesivamente sectoriales. Es decir el proceso que comprendía la publicidad hacía su particular aparición en las capitales de provincias más significativas y avanzadas, territorios todos ellos tocados por la varita de la industrialización. Ni que decir tiene que la publicidad únicamente afectaba a los productos importados que procedían de países mucho más avanzados y en pleno auge de la "era de las ventas".

Por si todo lo anteriormente mencionado no fuera suficiente, el singular caso español empeoró exponencialmente con el trágico estallido de la Guerra Civil. En ese instante se produjo un nuevo y significativo varapalo económico nacional ya que se pasó de la "era de las ventas" a la "era de la producción", situación que aún se agravó más con la irrupción de la Segunda Guerra Mundial. Lo malo de todo esto fue que el nivel industrial, de producción y venta español, incluso en los años cuarenta, estaba muy por debajo del registrado en Europa a finales de la segunda década del siglo pasado (Cuenca y Miranda, 1997: 567-571), momento en el cual se produjo el cambio de era económica.

Mencionar el término o significado del *marketing* en la España de 1936 era un absoluto absurdo, pero solo desde un punto de vista estrictamente empresarial o comercial. Los contendientes de ambos bandos, durante la encarnizada Guerra Civil, supieron implementar inteligentemente la nueva herramienta de origen anglosajón a su antojo hasta darle la forma convenientemente deseada para convertirse casi por arte de magia en unos auténticos expertos visionarios que, adelantándose más de cuatro décadas a su tiempo, lograron extrapolar el *marketing* hacia el ámbito social, ideológico y político. Por primera vez España evolucionaba más rápido que el resto del global internacional en uno de los ámbitos de la disciplina, pero haciendo de la misma un uso poco adecuado. Como de costumbre era más que probable que el mérito no fuese propio sino procedente de una influencia malintencionada alemana o soviética, sociedades mucho más avanzadas que venían trabajando sobre la cuestión desde principios de la década de los treinta.

Durante el desarrollo de la contienda civil fueron muchas las técnicas, con origen en el denominado *marketing* empresarial, utilizadas por los dos bandos contendientes. El objetivo de las campañas era tanto debilitar al contrario como lograr alentar ideológicamente a sus acólitos. Así se recurrió a la utilización de carteles, por parte de ambos bandos, en los que se solicitaba la defensa de España de un enemigo común caracterizado de una u otra forma dependiendo de la ideología. Otra técnica muy utilizada por el bando nacional, al comienzo del conflicto, eran los bombardeos selectivos sobre territorio republicano con panfletos que alentaban a la insurrección. Con el paso del

tiempo los bombardeos ideológicos se transformaron en alimenticios mediante el lanzamiento de pan. También son significativas las cuñas publicitarias empleadas en diversos medios de comunicación, como prensa y radio de la época (Blanco, 2005: 87-145). Algo similar ocurrió con la utilización de altavoces, arrojando todo tipo de amenazas, recomendaciones o alentando a la traición, en primera línea de batalla. El *marketing* social desarrolló su mejor herramienta, la propaganda. Gracias a ella, la manipulación psicológica estuvo a la orden del día mediante la promoción de ideas, valores y actitudes sociales de diferente ideología[97].

La enorme escasez de recursos provocó a su vez una carestía aún mayor de productos que se agravó mucho más con el desarrollo de la contienda civil y la posterior reconstrucción del país, algo primario para poder sacar a flote a una economía anclada en el siglo XIX prerrevolucionario. La lamentable situación de insuficiencia y penuria absoluta propició una falta de competencia empresarial que afectó de manera muy negativa a la consecución del despegue económico. Debido a lo reducido de la oferta y lo inmenso de las necesidades, la escasa o nula publicidad existente era prácticamente innecesaria. Todo aquello que se produjo, si llegaba al mercado, era adquirido inmediatamente debido a la incalculable demanda provocada por las carencias de la población.

Tras la finalización del conflicto bélico España se encontró en una etapa que se caracterizaba por la ausencia absoluta de una adecuada tutela internacional, dado que las potencias vencedoras se encargaban de dilucidar sus propios problemas imbuidas en una contienda mundial de resultados apocalípticos. Para colmo de desgracias el Régimen Franquista se posicionó erróneamente, por proximidad ideológica, junto al futuro eje perdedor, lo cual condenó a España a una privación desproporcionada de las futuras ayudas para la reconstrucción procedentes de Estados Unidos, con las que contó el resto de Europa en el periodo internacional de la "economía de producción" que marchó de 1945 a 1960.

España comenzó, porque no tuvo más remedio, una etapa de autarquía caracterizada por unos niveles económicos de absoluta supervivencia, retrotrayéndose a una fase económica vivida siglos atrás. A mediados del siglo XX la situación socioeconómica española era prácticamente medieval. El Estado se encontraba prácticamente aislado de la esfera internacional, con lo que eso significaba, escaso en recursos y con una población que invertía el poco dinero que circulaba en la supervivencia y, en el mejor de los casos, en el ahorro tradicional (Dabaiza, 1994: 27). La mercadotecnia continuaba encontrándose absolutamente fuera de lugar, como un sueño impensable e inalcanzable para los empresarios de la época, así como el término "consumo" que, desde un punto de vista economicista, prácticamente no existía. En esa época lo más adecuado

[97] La publicidad y la propaganda, siendo ambas herramientas de *marketing*, son consideradas como distintos instrumentos de comunicación. Así, la publicidad responde a la descripción de cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de bienes y servicios por parte de un patrocinador determinado, mientras que la propaganda puede ser entendida como un elemento de persuasión y control social. La propaganda, en contraposición a la publicidad, brinda cambios ideológicos, tendiendo en muchos casos a la mentira y a la manipulación (Campillo, 1998: 203-206).

para las empresas consistía en pagar salarios bajos y obtener los más altos beneficios posibles, huyendo de los probables peligros comerciales, al tiempo que dicha situación hundía inexorablemente al Estado en una economía subdesarrollada de la cual iba a costar mucho tiempo y esfuerzo salir.

Con la llegada de la década de los sesenta España se labró tras mucho trabajo un pequeño hueco en la esfera internacional. El periodo que marchó de 1960 a 1973, conocido como "economía de distribución" a nivel mundial, fue el instante en el cual se produjo un proceso de modernización económica que se vio vinculado a un despegue global del consumo. Lógicamente España aún se encontraba alejada de los niveles europeos, arrastrando un lastre adquirido durante la Guerra Civil y el transcurso del régimen dictatorial. Pero el país, desde un punto de vista económico, comenzaba poco a poco a resurgir dejando atrás el inmovilismo de varios siglos quizá por el desarrollo del turismo, la emigración o la incipiente industrialización. Fuera como fuese, apareció por primera vez el tan ansiado consumo, alejado de los grados de desenfreno soñados por una economía capitalista y orientado a la compra de equipamientos domésticos de primera o incluso segunda necesidad. Así, junto a las neveras, televisores y primeras lavadoras, aparecía en la órbita española el nuevo concepto de venta que se realizada estratégicamente a plazos.

Los empresarios decidieron utilizar como táctica de venta una nueva actividad en la cual era preciso recurrir a la investigación de las necesidades y gustos del público objetivo al que pretendían llegar, desechando la venta agresiva tradicional utilizada hasta ese momento. Comenzó a tomar forma un cierto modelo de *marketing* muy utilizado por pequeñas y medianas empresas de la época. Lamentablemente dichas "pymes" entendieron la mercadotecnia como una fuerza de venta más, malinterpretándola y alejándose del concepto adecuado de proceso.

Desde 1973 y hasta 1980 irrumpió en España, por supuesto en menor medida que en el resto de Europa, la denominada "economía de mercado", adosada a un cambio de mentalidad en el cual los consumidores se transformaron en la referencia constante del trabajo empresarial cuyo único objetivo fueron las ventas. Lógicamente estos cambios no fueron asumidos de igual forma por parte de todas las organizaciones, motivo por el cual ciertos retrógrados anclados en el antiguo régimen se negaron incomprensiblemente a aplicar las nuevas estrategias y continuaron utilizando como medio comercial la venta agresiva de los productos. La sociedad española entró, con todos los derechos, a formar parte de la sociedad de consumo[98] internacional y por fin logró asemejarse a la población europea occidental que navegaba en la opulencia. Pero los resultados medidos en tanto por ciento de la sociedad nutrida española no fueron tan absolutos como los de la europea. Aunque los niveles de población con positivas cotas económicas y de consumo fueron

[98] La sociedad descubrió el placer que producía comprar basándose simplemente en las apetencias. Con dicha actividad se consiguió paliar tanto las necesidades básicas como las de cualquier otro tipo. Apareció un sentimiento psíquico que se pudo definir como un gozo o placer unido intrínsecamente a la actividad del consumo y que tenía lugar cuando se producía el simple hecho de comprar por comprar. Se trataba de un fenómeno absolutamente característico de aquellas sociedades que poseían un alto nivel de vida en el resto de Europa.

altos, la sociedad española convivía diariamente con un 30% de ciudadanos que a aún carecían de las necesidades básicas y fundamentales[99].

Durante esta época se iniciaron las investigaciones sistemáticas de mercado, apareciendo en la palestra comercial las técnicas de segmentación que analizaban los resultados de la investigación comercial y los distintos comportamientos de los consumidores. Se trataba, nuevamente, de herramientas de *marketing* importadas del occidente europeo. Dichos instrumentos se emplearon en los procesos de creación de bienes o servicios, al tiempo que también fueron utilizados comúnmente en la propia distribución de dichos bienes y servicios, así como en el estudio del comportamiento del público objetivo ante esos bienes. El público era persuadido hacia la compra a través de la publicidad dispuesta en los medios de comunicación. Había llegado una época en la cual la mercadotecnia conducía acertadamente a las empresas a nuevos conceptos como la productividad o el desarrollo.

Finalmente, tras mucho esfuerzo, se fue abriendo paso el concepto de "economía del entorno", un proceso que aún hoy no ha tocado a su fin. Dicho periodo económico arrancó internacionalmente a comienzo de la década de los ochenta del siglo pasado pero en el caso español, que aún sigue luchando por ponerse al día, su retraso se estimó en casi veinte años sin necesidad de alcanzar el cambio de milenio. Con la "economía del entorno" llegaron nuevas perspectivas, así como oportunidades académicas y laborales. En el territorio español se establecieron empresas punteras cuyos objetivos comenzaban a estar dirigidos a la satisfacción absoluta de los clientes.

Es importante mencionar que ha sido en este periodo, caracterizado por contener a la sociedad del conocimiento, en el cual las empresas se han visto abocadas a organizarse en función del control del conocimiento, la cultura, la educación, la expresión, etc. El Ministerio de Educación creó, en 1984, el Área de Conocimiento "Comercialización e investigación de mercados"[100], en el que se ubican los profesores de *marketing* de la universidad española. Técnicas complejas de investigación como el *high-tech marketing* se van abriendo paso en el horizonte de la nueva era que supone la mercadotecnia desde una óptica científica (*Estrategias de marketing…,* 2005: 115). La planificación estratégica se va haciendo progresivamente más fuerte pese a que en la actualidad, y debido a la crisis económica mundial, el reto que implica una sociedad en cambio permanente se desarrolle con pies de plomo para alcanzar, sin duda, un futuro alentador.

[99] Dabaiza, 1994: 28. Las desigualdades sociales son una constante en España a lo largo de su historia, agudizándose al final de la Guerra Civil. La injusticia social continuó cercenando las esperanzas de la población durante años. Así, en la década de los ochenta del siglo pasado e incluso a principios de los noventa, aún pasaba factura, siendo en muchos casos valorable la necesidad urgente de racionalizar el consumo para que la espiral generada por la inercia histórico-social no continuase agravando la situación.

[100] Real Decreto 1888/1984 de 26 de septiembre, BOE 26 de octubre.

3.3. APLICACIONES SOCIALES Y SECTORIALES

En la actualidad, y debido al globalizado entorno en el cual se desenvuelve la sociedad contemporánea, es muy complicado averiguar con cierta exactitud cuándo estamos ante la presencia de verdaderos procesos de *marketing*. A ello se une que los consumidores se han vuelto cada vez más reticentes a la publicidad y a las técnicas tradicionales de la mercadotecnia. Así pues las viejas e identificables mañas del *marketing* habitual, que resultaron eficientes durante décadas, se camuflan y transforman adquiriendo una renovada imagen. Hoy en día se encuentran a la altura de los nuevos desafíos que plantea un mercado exigente capaz de demandar constantemente respuestas modernas, más acompasadas con los tiempos que corren. El *marketing* impone diferentes paradigmas capaces de reconocer adecuadamente las vigentes necesidades de la demanda social y del mercado.

Pero si las organizaciones esperan obtener resultados adecuados no es suficiente con maquillar los procesos tradicionales. Llegado el momento se precisa de una revolución a gran escala compuesta por la combinación magistral y exacta de pequeñas dosis de imaginación, inteligencia, una correcta asignación de recursos, rigor científico y la designación del cliente como eje prioritario, sea cual sea el marco de actuación en el que intervenga el *marketing*.

La sociedad presente y los individuos que la componen perciben diariamente cientos, quizá miles, de estímulos e iniciativas que en su mayoría contienen con frecuencia alguna herramienta de mercadotecnia. El origen de estas instigaciones es común, ya que proceden de todas las organizaciones empresariales que rodean al sujeto, independientemente del tipo al que pertenezcan. Existe una teoría extremista postindustrial, oriunda del sector histórico-artístico y extrapolada con cierta fortuna al mundo empresarial, según la cual "todo es *marketing*", al igual que una antítesis del mismo rango asegura alegremente que "nada es *marketing*". Ambas conjugan algo de certeza y falsedad, dado que continuamente la sociedad entra a formar parte de la más simple estrategia de mercadotecnia, cuya misión consiste en estimular la demanda en aquellos mercados donde opera una determinada empresa (*Factbook...*, 2001: 57).

Pero, en algunos casos, la sociedad no se encuentra ante la presencia somera de la mercadotecnia. Aquello que tiene ante sus ojos es simple publicidad o *merchandising*, una herramienta indispensable del *marketing* pero muy alejada del proceso que compone la disciplina en sí. En diferentes momentos se ha justificado lo anterior, alegando que para realizar un adecuado desarrollo del estudio de la mercadotecnia era preciso abordarla desde ópticas muy diversas y dispares. Lógicamente todos esos puntos de vista conducen inequívocamente, hoy en día, a la denominada "nueva era de la mercadotecnia científica" con el *high-tech marketing*[101] como referente fundamental y máximo exponente (*Estrategias de marketing…,* 2005: 115).

[101] El *High-tech marketing* se define como el proceso de mercadotecnia más vanguardista e innovador que existe, siendo utilizado con asiduidad por un gran número de organizaciones punteras. Su objetivo consiste en medir eficazmente los resultados obtenidos y adaptar estrategias sobre datos fiables, manteniendo al

Así se puede afirmar sin lugar a error que la era postindustrial ha generado nuevas iniciativas orientadas a sectores de actuación alejados del tradicional ámbito empresarial en los que se hace posible la aplicación de todas las herramientas del *marketing*, algo inimaginable a finales del siglo XIX y principios del XX, durante el nacimiento de la disciplina. Para ello solo es preciso recurrir a Philip Kotler, como generador de la mercadotecnia sectorial, quien estima indiscutible "que todas las instituciones (hospitales, fundaciones, sindicatos, asociaciones, bibliotecas, museos, organismos gubernamentales, grupos profesionales, escuelas, iglesias, políticos, instituciones de beneficencia y hasta países enteros) desarrollan actividades que tienen algo de *marketing*" (Kotler, 1974: 1060).

La mercadotecnia ha ido desarrollando múltiples y variadas aplicaciones sectoriales, tantas como podamos imaginar, que en la mayoría de los casos se suelen vincular con el sector servicios, el turismo, la banca, el área agroalimentaria, la industria, el ámbito internacional y, especialmente, el sector no lucrativo donde adecuadamente se debe ubicar el área de la cultura. En la actualidad el *marketing* no se está utilizando solamente para el desarrollo de transacciones comerciales y económicas en las cuales los máximos exponentes sean las empresas y los consumidores, sino también en el ámbito de las no menos fundamentales transacciones sociales de servicios, ideas y valores en las que suelen tener cabida tanto individuos como organizaciones.

Es evidente que el logro de dicho avance o transformación de la disciplina ha permitido que se dejen atrás aquellas clásicas orientaciones de la mercadotecnia enfocadas únicamente hacia el producto, las ventas y el mercado. Quizá algunas empresas o instituciones que no cuenten con los servicios de especialistas en la materia siguen manteniendo intacta dicha teoría, pero suele tratarse de entidades que ni siquiera desarrollan adecuadamente las técnicas del *marketing*. Dichas sociedades suelen implementar alguna de las herramientas del mercadeo de forma independiente, confundiéndolas con el proceso en sí. Lo cierto es que la visión del *marketing* orientado únicamente hacia el producto se encuentra condenada al ocaso para dejar paso a una serie de tendencias mucho más actuales en las cuales el rumbo de la mercadotecnia gira estrepitosamente hacia el cliente, transformándose el concepto en algo absolutamente social, relacional, global e integrador.

Para dar sentido y justificar dicho hecho es preciso recordar que la mercadotecnia dio un salto exponencial durante la etapa denominada como "economía del entorno" (Dabaiza, 1994: 29-30), instante en el cual se abrió a otro tipo de campos, especialmente aquellos que poseían ciertos contenidos sociales más allá de los puramente económicos por ser trasnochados en exceso y poco rentables desde el punto de vista de la globalidad. Gracias a ello el *marketing* ha logrado, no sin esfuerzo, emprender un fabuloso camino dentro de la realidad política, social, cultural, etc. del momento. De esa forma el mercadeo ha conseguido que la sociedad actual comprenda su funcionamiento interno, utilidad y viabilidad pero siempre desde la propia óptica de la mercadotecnia y la comunicación.

mismo tiempo una estrecha relación con los fundamentos de la nueva corriente del llamado *marketing* de clientes, bajo la denominación de *customer intelligence* o gestión avanzada de clientes.

Sin duda se trata de un proceso que aún hoy permanece abierto, en continua evolución, ya que tuvo comienzo durante la década de los ochenta del siglo pasado y tras casi treinta años de existencia persiste en perpetua mutación y absoluta vigencia. Por este motivo la mercadotecnia debe, en la actualidad, tener muy en cuenta el impacto social que generan, en todo momento, sus acciones.

Para que las empresas no se queden ancladas en el pasado y mantengan su competencia es absolutamente necesario que desarrollen las estrategias habituales del *marketing* con una marcada orientación y responsabilidad social. Dicho pensamiento ha recibido su propia denominación, conociéndose en la actualidad como "*marketing* responsable". Cuando el mercado se encuentra perfectamente asentado las empresas buscan más allá no solo tratando de satisfacer las simples necesidades de sus consumidores sino que pasan a perseguir aquellos objetivos deseables por la sociedad en su conjunto, como las iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc.

El *marketing* social puede definirse como una herramienta de gestión que se encarga del "diseño, aplicación y control de programas con el propósito de aumentar la aceptación de las ideas sociales y que implica consideraciones sobre la planificación del producto, fijación del precio, comunicación, distribución e investigación de *marketing*" (Kotler y Zaltman, 1971: 5). El proceso de la mercadotecnia, hoy en día, debe aplicarse con una proyección absolutamente global, dejando atrás las visiones estratégicas destinadas únicamente hacia el sector empresarial. Y es que, si la sociedad se define a sí misma como razonable, no se puede poner en duda el cumplimiento íntegro y perfecto de la afirmación anterior. Así pues, la mercadotecnia bien entendida se concreta como un proceso de gestión inserto en la sociedad actual, a través del cual los individuos constituidos en grupos hacen realidad sus deseos mediante la obtención de aquello que necesitan al tiempo que en contraprestación ofrecen e intercambian diversos productos con valor para otros individuos o grupos (Baker, 1990: 148-149).

Como punto de partida es absolutamente necesario que una idea quede suficientemente clara en el imaginario común para de esa forma entender correctamente las aplicaciones del *marketing* en pleno siglo XXI: el proceso que engloba el concepto de mercadotecnia tiene como único fin estimular la demanda de los mercados (*Factbook…,* 2001: 57), sean cuales sean. Esto implica que no se debe identificar, de manera tajante, el significado de *marketing* únicamente con las ventas sino con la idea, que va más allá, de la satisfacción de las personas (*Introducción al marketing*, 2000: 3). Por este motivo, la mercadotecnia con objetivos sociales cumple perfectamente el paradigma inicial del proceso.

Las aplicaciones sectoriales, especialmente aquellas destinadas al desarrollo de la cultura, tienen lugar en regiones o estados totalmente desarrollados donde se encuentran absolutamente cubiertas las necesidades básicas por parte de la población, así como los servicios, gracias a la cooperación de empresas y Administraciones Públicas. En periodos de bonanza en los que existe una economía saneada a nivel empresarial y nacional, las organizaciones se arriesgan y enfocan sus esfuerzos en la consecución de objetivos

concretos, como el préstamo de servicios, debido a las tendencias del mercado[102], la gran competencia existente y la expansión continua de las ofertas (Rodríguez del Bosque, 1998: 529). Las aplicaciones sectoriales acogen múltiples e inimaginables procesos de mercadotecnia, que van desde cualquier tipo de servicios, pasando por iniciativas turísticas, bancarias, agroalimentarias, industriales, internacionales, etc., hasta llegar a aquellas no lucrativas donde tiene cabida el significativo *marketing* del sector cultural.

3.3.1. La mercadotecnia no lucrativa. Antesala del *marketing* cultural

El nacimiento de la mercadotecnia tuvo su origen en el mundo corporativo desarrollándose entre empresas productoras orientadas a la elaboración de bienes, eminentemente, de consumo o primera necesidad. Pero a mediados del siglo pasado algunas entidades e instituciones ajenas al mundo de los negocios, propiamente dichos, comenzaron a interesarse por la utilización de ciertas herramientas, feudo de esta nueva disciplina, donde especialmente destacaron la publicidad y más tarde el estudio de mercados con la intención de mejorar sus objetivos. Desde los sectores académicos ya se venía valorando y estudiando dicha posibilidad, allá por 1969, de la mano de los investigadores Philip Kotler y Sidney Levy en los Estados Unidos. El *marketing* no lucrativo supuso una salida, una válvula de escape durante la década de los setenta, del campo estrictamente empresarial en el que se veía confinado. Al mismo tiempo se iba garantizando la introducción de la mercadotecnia como respuesta a los problemas con un origen específicamente social, lejos del intercambio económico y el pensamiento capitalista. A ello hay que sumar que el *marketing* no lucrativo rápidamente estableció una fantástica relación con la recién aparecida mercadotecnia social[103], gracias a su considerable riqueza temática y sectorial. La American Marketing Association terminó por definir a la nueva línea de actuación como "el *marketing* de un producto o servicio en el que la oferta no pretende obtener un beneficio monetario" (ibíd.: 577).

La mercadotecnia no lucrativa se puede especificar como un proceso de *marketing* que está enfocado a favorecer a las entidades sin ánimo de lucro con carácter público, privado, cultural o artístico, pero con unos destacados fines benefactores orientados hacia la sociedad en general o a un individuo en particular. Desde el punto de vista de la cultura dicha tipología del *marketing* está diseñada para injerir en organizaciones (fundaciones,

[102] Rodríguez del Bosque hace referencia al "mercado actual" de la época, exactamente, a la situación económica vivida en 1997 ó 1998, fecha en la que se publicó el manual consultado. En ese momento España se encontraba remontando el vuelo, saliendo de una crisis que venía arrastrando desde finales de 1992 y que se había incrementado en el ecuador de la década de los noventa. En la actualidad las líneas de actuación del *marketing*, en un periodo de crisis global a nivel mundial, poco o nada tienen que ver con lo expuesto, dado que no están orientadas hacia los servicios y muchísimo menos hacia la cultura. El proceso se retrotrae y gira nuevamente hacia el mercado, retrocediendo veinte años en su evolución porque las necesidades se vuelven más primarias. Quizá una vez superado la contingencia económica actual la afirmación vuelva a tener sentido.

[103] Es posible que el *marketing* social tenga su origen en el *marketing* no lucrativo como una entidad común o matriz que se desgrana en *marketing* social, político y empresarial no lucrativo (Rodríguez del Bosque, 1998: 579-582).

asociaciones, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos, etc.), lugares (centros culturales, galerías, museos, yacimientos arqueológicos, bienes de interés cultural inmuebles, etc.), ideas y causas sociales (exposiciones, manifestaciones culturales, investigaciones, proyectos, tesis, artículos, etc.), así como en bienes y servicios que podían ir desde objetos históricos, obras de arte, bienes de interés cultural, etc., pasando por todos los servicios relacionados con los mismos.

Como se puede observar, la definición de *marketing* no lucrativo concuerda perfectamente con varios de los paralelos del *marketing* cultural. La mercadotecnia como simple proceso de gestión no pretende obtener únicamente un beneficio económico, dado que con su ejecución procura el desarrollo de la actividad cultural, la difusión e investigación de la misma y la proyección de los valores de aprendizaje que lleva relacionados. Es necesario dejar muy claro que el *marketing* debe garantizar en la medida de lo posible un cierto beneficio económico que permita el desarrollo adecuado de la actividad, pero nunca desde la óptica del lucro banal como enriquecimiento personal o corporativo que converge con la insana intención de "sacar todo el dinero factible de las piedras". Aunque marche en contra de lo establecido por el aserto de mercadotecnia no lucrativa, es prácticamente imposible que el desarrollo de una actividad en la que tiene lugar esta tipología del *marketing* no lleve asociado un movimiento económico o financiero, por mínimo e insignificante que sea en comparación con el desarrollo de la mercadotecnia en otros sectores empresariales. En cualquier caso el mercadeo no lucrativo siempre debe definirse como una actividad que bajo ningún concepto persiga principalmente la obtención de un beneficio económico como objetivo exclusivo, es decir, debe hallarse bien especificada la ausencia absoluta de ánimo de lucro.

Lógicamente, durante el desarrollo de la actividad del mercadeo tienen lugar una serie de transacciones económicas necesarias e ineludibles aunque se trate de una acción sin ánimo de lucro. Para entender mejor la cuestión es preciso volver la vista hacia el ámbito del sector cultural. Así, una institución cultural cualquiera puede y debe realizar intercambios con la sociedad a través de los cuales ofrezca un producto o beneficio a cambio de un pago económico que, simplemente, venga a representar los costes económicos que supone el consumo de dicho bien. Así, cuando un individuo decide asistir a un concierto, al cine o a una exposición de arte (entendiendo ambas actividades como el producto o beneficio ofrecido por una organización), a cambio debe realizar el pago de una cantidad significativa de dinero como contraprestación a la adquisición y el derecho a recibir un servicio ofertado.

Por desgracia el *marketing* no lucrativo suele trabajar con activos que en determinados casos no son tangibles o monetarios, motivo por el cual, la situación desde el punto de vista economicista suele complicarse. En estos casos los costes que los consumidores tienen que pagar o, mejor dicho, "los sacrificios que tienen que padecer", no tienen por qué ser meramente económicos sino ideológicos, de comportamiento, temporales o energéticos (Kotler y Andreasen, 1991: 28). Con ellos las entidades ven adecuadamente satisfechas todas sus contraprestaciones.

Por ejemplo, el sacrificio económico responde a la entrega de ciertas cantidades monetarias a instituciones caritativas, la compra de un catálogo en la tienda de un museo o la adquisición de una entrada para el teatro. Se trata de la simple puesta en práctica de la economía de mercado. Por su parte el sacrificio de ideas es entendido como una situación mucho más delicada pero factible, dado que no solo se sacrifican las ideas sino que en ocasiones se puede ir más lejos poniendo en jaque creencias, valores u opiniones personales. Como ejemplo, en estos casos se suele hacer referencia a las cuestiones relacionadas con la igualdad de la mujer y, por supuesto, a los Derechos Humanos. El sacrificio de patrones de comportamiento es una situación mucho más sencilla que la anterior, pero difícil en el universo personal, dado que puede significar cambios de hábitos en alimentación, la costumbre del uso del cinturón de seguridad o el esfuerzo por dejar de fumar. Finalmente, el sacrificio de tiempo y energía se entiende como la contraprestación debe conllevar una cantidad de tiempo y esfuerzo por parte de la sociedad o un individuo concreto. Como ejemplos más significativo encontramos el típico voluntariado social o cultural desarrollado en organizaciones no gubernamentales, museos, galerías, etc.

El mercado ofrece en compensación, por todos estos "sacrificios", a los consumidores de las organizaciones con un carácter no lucrativo, una serie de beneficios que poseen un marcado carácter social, cultural, psicológico, etc. Con ello se establecen las bases del *marketing* cultural que en la actualidad deja atrás el periodo de gestación y las distintas fases de metamorfosis (mercadotecnia social y *marketing* no lucrativo) para establecerse como un proceso de gestión vanguardista, empírico y con una definida identidad propia.

3.4. CONCEPTO DE *MARKETING* CULTURAL

El *marketing* es una herramienta de gestión, un proceso en sí mismo, imprescindible para el acertado desarrollo de las empresas modernas. Pero del mismo modo, puede y debe implementarse en el perfeccionamiento de las actividades culturales mediante el fomento inteligente de las mismas. Su utilización en el campo de la gestión de los museos es imprescindible aunque parezca no poseer vinculación alguna. Hoy en día, debido a la inmensa oferta cultural existente, se hacen necesarias estrategias capaces de atraer tanto al público como a las posibles inversiones hacia el sector cultural.

Como he mencionado con anterioridad el *marketing* puede ser aplicado fuera del sector empresarial (Hannagan, 1992: 6), especialmente por entidades sin ánimo de lucro, con carácter público, cultural o con unos fines dirigidos hacia la sociedad (Rodríguez del Bosque, 1998: 33). La importancia del *marketing* cultural tiene su paralelismo con una realidad histórica de marcada visión economicista. Así durante el Antiguo Régimen la demanda de bienes o necesidades era infinitamente superior a la oferta existente, por lo que no había problemas vinculados a la comercialización. Con la llegada de la Revolución Industrial dicha situación se transformó radicalmente, dando un giro de ciento ochenta grados. Desde mediados del siglo XVII y hasta la actualidad la oferta de productos ha ido

aumentando desproporcionadamente. Ésta ha seguido un proceso de crecimiento continuo y exponencial vinculado al paso del tiempo, especialmente desde la implantación y desarrollo de la economía capitalista en los países occidentales. Por su parte la demanda ha crecido a un ritmo mucho más lento. En el mercado actual no existe una salida adecuada para tanto producto. Las organizaciones deben optar por el desarrollo de ciertos criterios de calidad, para que el consumidor elija un determinado bien, y por el uso de las técnicas más avanzadas de *marketing*. Si extrapolamos dicha situación al sector de la cultura observaremos que algo muy parecido viene ocurriendo desde hace más de un siglo.

Fue a finales del siglo XIX cuando la población británica comenzó a adquirir una serie de logros y garantías sociales, estrechamente relacionados con el sector laboral. Las jornadas de trabajo se fueron reduciendo progresivamente, los días de descanso o vacaciones adquirieron oficialidad y pronto apareció el tiempo libre, un lapso dedicado al ocio y la cultura. Para ocupar dicha disponibilidad temporal se diseñaron multitud de ofertas culturales o de recreo capaces de atraer y entretener al público. Por desgracia muchas de las proposiciones lanzadas al mercado murieron ahogadas en un corto periodo de tiempo, como pequeños retoños de arbustos en mitad de un bosque frondoso que acaparaba toda la luz natural.

La competencia había hecho su majestuosa aparición en escena. Los productos culturales de la época no encontraban la salida necesaria para darse a conocer y fomentar su consumo por parte de un público expectante. La situación se fue complicando por lo exagerado de la oferta y lo reducido de la demanda. A todo ello se sumó un nuevo mal que acechaba a todos los productos culturales por igual: la reducción de los recursos económicos vinculados a la financiación, tanto pública como privada, del momento[104]. Cientos de bocas ansiosas emprendieron una lucha fratricida por alimentarse de un mismo y castigado pecho que, bajo la demarcación del Estado, no poseía tal capacidad. La selección natural *darwinista* se trasladó al mundo de la cultura, permitiendo la extinción de las organizaciones más débiles. La disciplina del *marketing* enarboló la solución a la epidemia causada por la oferta cultural, mientras que sus estrategias se concretaban como respuesta inequívoca a dicha situación.

Está claro que tanto la necesidad como el deseo se pueden generar en la población. En la mayor parte de los casos, los productos se crean debido a la necesidad preexistente, no como consecuencia de un simple deseo. Así el acertado funcionamiento de muchas empresas se origina al dar respuesta a una necesidad humana. No se ha pretendido generar un deseo o necesidad partiendo del producto, sino todo lo contrario: la necesidad ha generado un producto. Lo mismo ocurre en el sector cultural y especialmente en el ámbito

[104] El caso español es absolutamente significativo. En contraposición a lo que ocurre en el mundo anglosajón, las instituciones culturales españolas se financian mayoritaria o absolutamente gracias a las aportaciones procedentes de los fondos públicos. Apenas existe financiación privada en el sector de la cultura y mucho menos la aplicación de técnicas de *fundraising*. Los organismos culturales, desde el momento de su nacimiento, suelen entrar a formar parte de un círculo vicioso. Si las instituciones no alcanzan la financiación deseada no realizarán nuevas actividades, transformándose corporativamente en entes pasivos y obsoletos ajenos a los circuitos culturales más dinámicos.

de los museos. Dichas instituciones deben permanecer sustancialmente atentas a las necesidades que experimenta la sociedad para generar un producto adecuado, capaz de dar una contestación aparente a dicha carestía. Pero ésta es solo una de las estrategias extrapolables al sector cultural dado que existen distintas maneras de aplicar las técnicas del mercadeo a favor de la producción y difusión de la cultura. Para ello solo es preciso dirigir la mirada, nuevamente y por un instante, hacia el mundo anglosajón y explorar, mediante la investigación, diversas iniciativas que en dicho ámbito se han desarrollado con excelentes resultados.

Al mencionar el término *marketing* cultural se hace una referencia expresa a la aplicación de aquellos principios de éxito, acciones o estrategias localizadas en la mercadotecnia tradicional o empresarial para, posteriormente, extrapolarlas al sector de la cultura y así garantizarse la obtención de idénticos resultados. Es preciso hacer especial hincapié en las particularidades y especificidades, tanto del sector cultural como del mercadeo, dado que poco o nada tienen que ver entre ellas, y recalcar lo laborioso de su maridaje. El proceso de *marketing* cultural es muy similar al tradicional, ya que se vinculan aquellos comportamientos, términos y variables comerciales de la disciplina economicista (precio, distribución y promoción, etc.) al producto cultural objeto de la estrategia. El fin del proceso consiste en poner adecuadamente en contacto a los consumidores potenciales con las organizaciones culturales, ya sean museos, teatros, parques arqueológicos, etc.

3.4.1. Definición

El concepto de *marketing* cultural vio la luz en 1967, momento en el que Philip Kotler[105] lo acuñó con fines puramente académicos. Éste advirtió que las organizaciones culturales, ya fueran museos, auditorios, universidades, etc. producían un tipo de bien distinto a las demás: la cultura. Dichas entidades observaron, al mismo tiempo, la necesidad de competir entre ellas tanto para atraer la atención del consumidor cultural como para la consecución de recursos, ya que sin saberlo se estaban enfrentando a un verdadero problema de *marketing* (Colbert y Cuadrado, 2003: 24).

Desde su origen, el *marketing* cultural, se configuró como un sinónimo de promoción y venta del producto cultural, especialmente relacionado con el sector privado (Roselló, 2004: 164). Se trataba de un proceso lógico dado que el ámbito de la cultura, como cualquier otra actividad, precisaba atraer, para subsistir, la atención de la sociedad. El público se transformaba en un objetivo alcanzable por parte de las organizaciones culturales a través de la adecuada aplicación de la mercadotecnia como herramienta de gestión. Esto hay que tomarlo con cierta precaución, dado que el modelo tradicional de mercadeo no puede reflejar exactamente la realidad de la mercadotecnia cultural, aunque

[105] Es preciso recordar, nuevamente, que Philip Kotler está considerado como la máxima autoridad mundial en la materia del *marketing*. Su visión globalizadora de la disciplina le ha permitido extrapolar, con inmensa fortuna, sus técnicas a todos los niveles de la sociedad, contemplando su investigación infinidad de variantes sectorizadas (Kotler y Lane, 2006: 767-772).

contemple los mismos componentes que el *marketing* tradicional pero desde un punto de vista diferente (Colbert y Cuadrado, 2003: 28). La meta pronto fue lograda gracias a una delicada extrapolación de las estrategias del *marketing* empresarial al sector de la cultura, basándose en las aplicaciones sociales y sectoriales propias de dicha disciplina.

Al sumar a la definición de *marketing* tradicional el adjetivo "cultural" se obtuvo un nuevo proceso de gestión que implicaba directamente a los recursos culturales y cuyo objetivo consistía en satisfacer las necesidades de los diferentes públicos de forma rentable (Camarero y Garrido, 2004: 64-65). Así pues, partiendo de la base establecida por la visión economicista y la extrapolación de la definición al sector cultural, se puede decir que el *marketing* cultural es un proceso a través del cual el hombre, de manera individual o colectiva, alcanza aquello que precisa o desea gracias a la creación o intercambio mutuo de productos, servicios, experiencias y valores localizados en el ámbito del sector de la cultura.

El fin último del *marketing* cultural pretende que las organizaciones culturales no se conformen con sobrevivir o subsistir de mala manera, sino que traten de alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y fines de una forma mucho más adecuada y sin penurias asociadas, sean del tipo que sean, especialmente económicas. Para ello, la mercadotecnia cultural se configura como una respuesta eficaz y competente a la hora de solucionar gran parte de los problemas que acucian a las organizaciones e instituciones culturales, incluso en el caso de las denominadas "sin ánimo de lucro". Pero para que dicho objetivo se haga realidad es preciso profesionalizar la gestión del mercadeo cultural, de tal manera que el sector logre adaptarse a los cambios, tanto socioculturales como temporales, y responder adecuadamente a las necesidades e intereses planteados por el público.

En el caso que nos ocupa, el mundo de los museos, desde mediados del siglo pasado la mercadotecnia se fue abriendo paso con la sana intención de crear un nuevo ambiente en el que generar una relación a tres bandas entre la institución cultural, los objetos expuestos por ésta y el público, con el único fin de atraer al mayor número de visitantes posible. El *marketing* de museos se constituye como un proceso cuyo resultado consiste en animar inteligentemente a la sociedad para que frecuente dichas instituciones. Así, las estrategias del mercadeo intentan enfocar la visita al museo como una experiencia sumamente interesante y satisfactoria. El proceso de gestión que implica a la mercadotecnia museística ha tratado de dar respuesta a los retos estratégicos de los museos modernos basados en el diseño de una misión y una identidad, la creación de audiencias y la atracción de recursos financieros (Kotler y Kotler, 2001: 56-86).

Los gestores buscaron, desde el principio, que el mercadeo cultural de las organizaciones museales no estuviera concentrado en una línea de actuación meramente economicista, sino que también procurara aplicar un discurso empirista basado en la investigación. Por tal motivo el *marketing* museístico se puede definir como un proceso de gestión que tras confirmar los fines y objetivos de un museo procura dar respuestas a la identificación, previsión y satisfacción eficaz de las necesidades de los usuarios (Lewis, 1991: 26). Así pues, a través de la aplicación de una serie de técnicas extrapoladas del *marketing* empresarial se logró evaluar las reacciones del público y sus propuestas. Los

gerentes de las instituciones museísticas encontraron cómo dar respuesta a las cuestiones planteadas por los visitantes en relación con los bienes custodiados, resolviendo de la mejor forma posible las necesidades de un público culto y exigente. Así el proceso de *marketing* se estableció con rapidez, haciéndose fuerte en el interior de los museos. Desde dicha posición estratégica la mercadotecnia opera como un ente coordinador de todas sus políticas de actuación, sin permitir injerencias, ya sean de imagen, servicios, ofertas, comunicación, promoción, relaciones públicas, etc. (Rodríguez, 2001: 36).

El *marketing* de museos se ha transformado en una cuestión fundamental, dado que, tanto a escala nacional como internacional, entre un 27% y un 35% de la población adulta visita estas instituciones, lo que significa un mercado amplio e interesante. Mediante el desarrollo de las estrategias de la mercadotecnia, los museos pueden influir sobre dicho mercado haciendo atractiva su contemplación hasta materializarlo, físicamente, en la visita. Para conseguir este objetivo se basa, en primer lugar, en la identificación de los mercados, así como la posterior y adecuada comunicación de los mensajes que la organización pretende hacer llegar a sus diversas audiencias. Del mismo modo el mercadeo debe apoyare en una auto-exigencia continua y exponencial que conlleve la mejora de los productos y servicios ofrecidos por la institución museística a sus posibles públicos objetivo. Finalmente emplea el desarrollo de una serie de medidas estratégicas que favorezcan una mayor asistencia del público al museo al tiempo que se incrementen los ingresos generados por cada visitante (Lord y Lord, 1998: 129-130).

3.4.2. Proceso

El incremento exponencial sufrido desde finales del siglo XIX tanto del ocio como del tiempo libre, entre las clases medias, originó la remodelación de un magnífico producto para el consumo de dicho sector poblacional. La sociedad al disfrutar de más tiempo se encontró frontalmente con un reformado bien, que ya conocía pero no disfrutaba lo suficiente, desde una nueva perspectiva que le aportaba un enfoque mucho más interesante y divulgativo: la cultura. La situación social de la época originó que la cultura se transformase repentinamente en una unidad de negocio muy atractiva para el público en general. Como suele ocurrir en estos casos, rápidamente, se produjo un incremento y diversificación de la oferta[106] existente generalizándose su crecimiento de forma sorprendente hasta dar lugar a la competencia. A su vez, la irrupción de la competencia en el sector cultural conllevó la aparición de la disciplina del mercadeo. El éxito de las organizaciones culturales de la época marchaba directamente relacionado con la capacidad de desarrollo y adaptación a los diversos cambios, fueran internos o externos, que se producían en el medio social. A esto hay que sumar la capacidad de las instituciones para reposicionarse con inmediatez y creatividad, ofertando nuevas propuestas, dentro de un sector muy inestable y excesivamente cambiante.

[106] Lógicamente y mediante la aplicación de una visión mercantilista la oferta cultural siempre puede ir más allá de los objetos, bienes o intereses a los que hace mención, desembocando en la experiencia total que se genera en el espectador.

Fue a mediados del siglo XX cuando el mundo de la cultura, influenciado por las corrientes neoliberales, comenzó a aplicar una nueva mentalidad de negocio y competencia a su mercado con el fin de buscar grados superiores de competitividad basándose en las estrategias del *marketing* empresarial. Esto se debe a que tras el fin de la Segunda Guerra Mundial apareció a nivel global un aumento desproporcionado del interés por el arte y el patrimonio, quizá debido a la concienciación de una sociedad al corriente de los estragos que la contienda había causado sobre ellos. Fuera como fuese, el caso es que desde 1945 al año 2000 se crearon el 90% de todos los museos del mundo (Boylan, 2002: 73).

Como ya vimos, el objetivo del *marketing* cultural consistía en establecer un nexo de unión entre la organización y su público de forma adecuada, de tal manera que quedaran satisfechos los intereses y expectativas de ambos. Había que lograr un equilibrio entre el proceso que constituía la toma de decisiones de la institución cultural y las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo. Los administradores de la cultura rápidamente comprendieron que el mercadeo era una actividad que precisaba de la labor de un profesional con una capacitación técnica adecuada.

El éxito de las instituciones culturales comenzó a depender directamente de la capacidad que éstas poseían para adaptarse a los diferentes cambios producidos en el medio, así como a la valía de las mismas para evolucionar creativamente, aportando flamantes propuestas de mercado. El dilema se transformó en una cuestión sencilla: había que adaptarse o morir. La hora del *marketing* cultural había hecho su aparición oficial, ignorar dicha disciplina en un ambiente de absoluta competencia condenaba a toda organización cultural al fracaso y a una más que posible extinción (Kolb, 2005: 7-13).

La implantación de la mercadotecnia en las organizaciones culturales logró atraer de forma efectiva nuevos recursos, dejando atrás los habituales estados financieros de bancarrota estrechamente relacionados con el sector. Gracias a la aplicación de las modernas estrategias de mercadeo se abandonaron las antiguas técnicas cuyo único objetivo consistía en la atracción del público. El *marketing* lograba construir audiencias propias y nuevas, de tal forma que conseguía satisfacer adecuadamente las necesidades de un más que segmentado mercado. Para alcanzar dicho fin se dirigieron productos y servicios, de forma separada, a cada fragmento de la sociedad con la clara intención de alcanzar un posicionamiento adecuado ante el selectivo punto de vista que poseía cada tipología de público.

Lamentablemente desde la aparición de la disciplina del mercadeo cultural, a mediados del siglo pasado y hasta la actualidad, se han desarrollado una serie de graves problemas dentro del sector cultural que vienen perjudicando directamente tanto a su desarrollo como al sostenimiento del mismo. Dichos conflictos se definen por la incidencia de factores de tipo económico, político, social y estratégico en la cultura.

Los factores económicos han incidido a través de las fases de crisis económica mundial como la actual, que afecta con rudeza a España. Está situación obliga a priorizar las necesidades básicas de la población. En dicho sentido se suele reducir el consumo de

la cultura, que automáticamente pasa a un segundo plano. Esto lleva aparejada una disminución de la financiación pública y privada, así como un descenso de los visitantes o el consumo del producto cultural.

Por otro lado los factores económicos se han visto reflejados en la palpable escasez de políticas culturales adecuadas por parte de las Administraciones Públicas, independientemente del rango que posean, que siempre ha existido. Los gobiernos nacionales, autonómicos, provinciales o locales se vienen perdiendo en una absurda argumentación procedente de la teorización excesiva sobre el producto o la oferta cultural que no conduce a resultado alguno.

Del mismo modo el público consumidor de cultura se ha ido mal acostumbrado a la asistencia a eventos gratuitos, asignando con ello un inadecuado o escaso valor a la cultura. Estos factores sociales son los causantes de que en España un espectador de cine pueda pagar aproximadamente ocho euros en una sala en Madrid o Barcelona, pero se queje de tiene que aportar la misma cantidad de dinero por visitar el Museo Nacional del Prado[107].

Finalmente están los factores estratégicos, generados por el escaso o nulo conocimiento de las herramientas de gestión por parte de los administradores culturales en cada institución o actividad. Hoy en día directores de museos, galeristas, arqueólogos, anticuarios, etc. desconocen el manejo de los procesos de la gerencia estratégica. De ahí la importancia en la formación y la especificidad en la gestión cultural para el desarrollo adecuado de los puestos[108].

3.5. HISTORIA

La ejecución de los procesos que llevan asociados las estrategias de *marketing* cultural son más antiguos que la propia génesis del concepto. Ésta tuvo lugar a mediados del siglo pasado, de la mano de Philip Kotler, en la obra *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (Kotler, 1967). Como mencioné con anterioridad Philip Kotler pensaba que las instituciones culturales, ya fueran museos, bibliotecas, fundaciones, etc., generaban un producto que se presentaba a la sociedad en forma de cultura. El nacimiento del *marketing* cultural tuvo lugar desde el mismo momento en el cual aquéllas se vieron obligadas a competir unas con otras por la inmensa cantidad de

[107] Algunos sectores poblacionales relacionan erróneamente la cultura con la educación, teorizando sobre la gratuidad de la misma. Estiman que la cultura debe llegar a todos los estratos de la sociedad independientemente de su situación económica, motivo por el cual, ésta debe ser absolutamente gratuita. Ciertamente la cultura debe ser universal pero por desgracia dicho pensamiento se encuentra sectorizado, es decir, la mayoría de la población entiende que el acceso a un museo nacional debe ser gratuito, pero suele pagar por asistir a un evento audiovisual.

[108] Lamentablemente, muchas de las organizaciones culturales, sean del tipo que sean, aun conociendo actualmente el *marketing* cultural, ignoran el adecuado uso de dicha herramienta. No cuentan, entre sus filas, con profesionales expertos en el correcto uso de dicho proceso de gestión. Debido a esto las entidades no suelen alcanzar ni la tan deseada atracción de recursos ni la seducción de nuevos públicos, dando lugar a unos paupérrimos estados financieros.

oferta existente en el sector y una demanda estable o en un crecimiento menor al de la oferta. La competencia derivada del desarrollo de los productos culturales, la necesidad de hacerse un hueco en el mercado y la captación de recursos conllevaron la extrapolación de las técnicas del *marketing* empresarial al sector de la cultura (Colbert y Cuadrado, 2003: 24).

La aplicación del *marketing* cultural adquirió una especial singularidad en el mundo de los museos. Durante el siglo XIX los espacios museísticos fueron considerados por determinados sectores de la socidad, especialmente en el ámbito mediterráneo, como simples conservadores de arte y objetos, tanto históricos como científicos. El concepto de museo fue evolucionando desde una noción aburrida hasta el sentido atractivo y dinámico que proyectan hoy en día como entidades culturales con singularidad. Estas instituciones han pasado a convertirse en lugares de acogida y encuentro en los cuales se logra comunicar y expresar el conocimiento a través de la museografía, los espacios, la programación de actividades y el cuidado absoluto de los visitantes (Hernández, 2001: 288). El resultado de dicha evolución ha acarreado un aumento significativo de la afluencia de público. Con el paso del tiempo todas las técnicas vinculadas al mercadeo han ido adquiriendo un valor fundamental como responsables de la consecución de los fines propuestos por los museos, dado que el objetivo fundamental de la mercadotecnia cultural consiste en atraer la atención de los consumidores. Lógicamente, existen otros fines de igual o similar valía entre los que destaca la consecución recursos, tanto económicos como financieros, para el desarrollo de nuevas ofertas culturales o el mantenimiento de las ya existentes.

3.5.1. El contexto social. Protohistoria del *marketing* cultural

La gestación del mercadeo cultural tiene su origen primigenio en Inglaterra, exactamente a mediados del siglo XIX. Se puede, incluso, llegar más lejos al afirmar que el proceso de la mercadotecnia cultural fue un descendiente directo, que no hijo, de la Revolución Industrial. Ésta quedó comprendida entre la segunda mitad del XVIII y principios del XIX. Se trató de un periodo en el cual Inglaterra, en primer lugar, y el resto de Europa, posteriormente, experimentaron innumerables trasformaciones a nivel tecnológico, económico, social y cultural.

Dicha revolución conllevó una tremenda sobrecarga laboral para los sectores más desfavorecidos de la sociedad occidental. Las organizaciones pseudo-sociolaborales de la época, con un cierto peso conciliador, consiguieron que los derechos y objetivos sociales de los trabajadores fueran tomando forma desde finales del siglo XVIII a mediados del XX. Al alcanzar dichos niveles de justicia social, las clases trabajadoras medias y bajas lograron un incremento significativo de algo con lo que no contaban: el tiempo libre. Ese revelador espacio temporal que se disfrutaba al terminar la jornada, ya fuera diaria o semanal, se tradujo en un sinfín de oportunidades y múltiples opciones de ocio.

También fue en Inglaterra donde surgió la sana idea de fomentar el atractivo cultural para rellenar adecuadamente el tiempo libre de la población. Debido a esto, el

producto cultural se configuró desde ese instante como una opción de inversión temporal, motivo por el cual y a la sombra del mismo creció una inmensa oferta de actividades (teatros, conciertos, museos, etc.). La población disfrutaba de periodos de asueto que se podían destinar al consumo del producto cultural. Desde ese momento las organizaciones culturales comenzaron a buscar una fórmula mágica capaz de atraer tanto al público como a la financiación necesaria para el desarrollo de sus actividades. Y no era para menos, ya que si se alcanzaban los objetivos previstos y el público consumía un producto cultural determinado, quedaba garantizado el desarrollo futuro de nuevos proyectos, así como un crecimiento institucional y cultural de la organización encargada de dicha oferta.

Con la aplicación de los principios de la Revolución Industrial a la cultura, en el último tercio del siglo XIX, dio comienzo un proceso que interrelacionaba tiempo libre, aprendizaje y comunicación con las instituciones museísticas. Dicho periodo finalizó un siglo más tarde con la llegada de la crisis espacial del museo, es decir, con su transformación de espacio de cultura a espacio de consumo. Los museos perdieron su halo cultural para transformarse en lugares mercantilizados. Se pasó de lo educativo al consumo, dando lugar al fin del monopolio cultural en los museos (Rico, 2006: 81).

Durante el siglo XIX la educación se había transformado en el objetivo práctico de los museos. La sociedad británica invertía eficazmente su tiempo libre visitando dichos contenedores de cultura y de paso adquiriendo una excelente formación. El mejor ejemplo de estrategia didáctica envuelta en un proceso de *marketing* fue la diseñada inteligentemente por el Príncipe Alberto y Henry Cole. El príncipe consorte británico puso en práctica su utopía en 1835 utilizando como laboratorio el South Kensington Museum, concebido como institución docente[109] desde su nacimiento (Gómez, 2002: 81). Dicho museo fue rebautizado en 1899 como Victoria and Albert Museum en honor de la Reina Victoria y su esposo, Alberto. El arte contenido en el interior del museo contribuyó eficazmente en el proceso de la revolución industrial inglesa. El Príncipe Alberto quiso hacer llegar la educación al global de la población de tal manera que repercutiese positivamente en la producción industrial británica, convirtiendo el museo en un fantástico exponente del sistema educativo complejo e intensivo creado por él[110]. Incluso

[109] Era costumbre en la época que los trabajadores ingleses tras terminar su jornada laboral acudieran al museo para distraerse. El ocio permitía a las clases obreras formarse desde un punto de vista cultural. Pero el Victoria and Albert Museum albergaba una argucia en su interior. Al tratarse de un espacio que contenía un sinfín de objetos de artes decorativas procedentes de diversos puntos del planeta los visitantes inconscientemente aprendían las técnicas más avanzadas y el diseño de las manufacturas (*The Victoria…*, 1991: 6-7). Tanto fue así que el museo en la actualidad se denomina oficialmente The Victoria and Albert Museum, National Museum of Arts and Design, siendo la institución más grande del mundo en lo concerniente a las artes decorativas, hasta el punto de ser considerado en sí mismo una obra de arte. Hoy en día, al contener la colección nacional de artes aplicadas, sigue desempeñando una magnífica labor didáctica, dado que cuenta con inmensos recursos para los estudiantes de diseño.

[110] El fascinante programa didáctico del Príncipe Alberto culminó felizmente en 1851 con la organización de la Exposición Universal de Londres (Gibbs-Smith, 1981: 23) en el emblemático Crystal Palace, un espacio de más o menos 62.000 m^2, obra Joseph Paxton y realizado en tan solo diecisiete semanas (Santacana, 2005: 69). Muchos de los objetos expuestos pasaron a engrosar los fondos del South Kensington Museum, futuro Victoria and Albert Museum, completando un maravilloso proceso cíclico de producción (Wilk y Humphrey, 2004: 6).

la propia Reina Victoria se quedó asombrada en la inauguración del museo comentando: "Qué bonito, parece que está todo a la venta" (Rico, 2006: 105). Éste abrió sus puertas el 19 de mayo de 1852 en la residencia real Marlboroug House, siendo reestructurado y trasladado a South Kensington en 1857 (Wilk y Humphrey, 2004: 5-6).

La pseudo-involuntaria estrategia de *marketing* utilizada en el caso del Victoria and Albert Museum contaba con trazos de manipulación emocional a un nivel tanto individual como global. El objetivo del museo nada tenía que ver con el concepto mercantilista actual basado en la búsqueda efectiva del mayor número de visitantes y, mucho menos, con la obtención de financiación para el desarrollo de nuevas actividades. Todo lo contrario, el fin de la institución se resumía en el intento de desarrollar una excelente labor pedagógica que tenía por objetivo al individuo. Superada esta meta, el siguiente paso consistía en conquistar altos niveles de excelencia industrial y productiva capaces de repercutir positivamente sobre toda Gran Bretaña.

El público era atraído al museo por la belleza de los objetos y las posibilidades de educación, sin duda una excelente estrategia. Tanto el príncipe como la población fueron conscientes de que una formación adecuada repercutiría positivamente en la situación social, económica y laboral del conjunto de la ciudadanía, motivo por el cual los londinenses acudían voluntariamente y en masa a los museos con el afán de aprender para mejorar así su situación personal. A lo anteriormente expuesto hay que sumar un importantísimo componente patriótico que, quizá un tanto inconscientemente, favorecía la visita de los operarios industriales a las instituciones museísticas con la intención de instruirse. Los conocimientos adquiridos eran puestos en práctica por el público para dar como resultado una mejora palpable en las manufacturas británicas. Los visitantes del museo colaboraban indirectamente en el crecimiento y expansionismo, tanto económico como comercial, del país. Algo similar estaba ocurriendo en los Estados Unidos, donde los primeros museos de arte se abrían al público en la década de los años setenta del siglo XIX, amparados en unos primigenios estudios en historia del arte que comenzaron a impartirse en la Universidad de Harvard en 1874 (Álvarez, 2002: 23-26). Los alumnos de dicha universidad eran atraídos al museo por su carácter didáctico. Así, la institución museística se transformó en un nuevo espacio de aprendizaje que iba más allá de las aulas.

El caso español, lamentablemente, fue tan sumamente singular que poco o nada tuvo que ver con el anglosajón. Por desgracia, en España, la Revolución Industrial no gozó de la misma repercusión que en Gran Bretaña. Durante la primera mitad del siglo XIX la economía de nuestro país se encontraba en una clara fase de supuesto estancamiento[111], por lo que su desarrollo fue muy lento en comparación con el resto de Europa. El proceso industrializador se dilató en el tiempo hasta bien entrado el siglo XX, dando lugar a tres etapas convenientemente diferenciadas:

[111] Hasta 1850 España permanecía inmersa en una contracción económica, siendo este un mal caldo de cultivo para el proceso de Revolución Industrial que impregnaba al resto de Europa. La primera mitad del siglo XIX conllevó el cambio del antiguo al nuevo régimen, generado por la desaparición del imperio colonial que por otro lado dejaba paso a una nación más moderna y articulada sobre una economía liberal (Bernecker, 1991: 63-71).

La primera iría de 1808 a 1830. En ella el territorio español se caracterizó por un lento desarrollo industrial debido al desastroso estado del mercado interior, la escasez de recursos, la nula importación de nuevas técnicas industriales y una serie de acontecimientos políticos relevantes que tuvieron lugar en el país, como la Guerra de la Independencia, las Guerras Carlistas y los conflictos relacionados con la independencia de las colonias americanas.

En la segunda, de 1830 a 1860, se apreciaron leves impulsos de modernización y arranque industrial dentro de los sectores textiles y metalúrgicos. En el norte peninsular la inercia industrial repercutió directa y positivamente sobre el carbón, el hierro y el papel. En Cataluña el sector textil comenzó un despegue muy significativo, al mismo tiempo que la siderurgia crecía en el sur de España. Finalmente, entre 1860 y 1913, la industria siguió un delicado proceso natural de crecimiento, aunque no exento de graves crisis. Ésta consiguió alcanzar con casi setenta y cinco años de retraso los niveles europeos de mediados del siglo XIX (Eiroa, 1997: 59-64).

La lentitud de la Revolución Industrial en España conllevó una situación un tanto atípica en la creación artística y por defecto en el desarrollo de las instituciones museísticas, envueltas en un tímido y continuo proceso de génesis muy alejado de las etapas de despegue y florecimiento que había vivido el mundo anglosajón. Para colmo de males, el mecenazgo ejercido durante siglos por la Iglesia Católica había desaparecido tomando el testigo un Estado desarticulado que canalizó el fomento de las artes y la cultura cual patata caliente, desde un punto institucionalizado y oficial, a través de las academias (Viñes, 1997: 17-19).

Lo acontecido en el caso del Victoria and Albert Museum así como la estrategia de *marketing* utilizada y su finalidad nada tuvieron que ver con lo ocurrido en el Museo Nacional del Prado, referente español de la época. El edificio que hoy alberga una de las primeras pinacotecas del mundo fue diseñado por el arquitecto Juan de Villanueva en 1785, bajo el reinado de Carlos III. La función de dicho contenedor cultural consistió, en un primer momento, en hacer las veces de un gabinete de ciencias naturales (Bolaños, 1997: 150). La Guerra de la Independencia (1808-1815) paralizó momentáneamente el proyecto, dejando el edificio a medio construir. Fue Fernando VII quien, influenciado por el destacable valor social que la pintura había adquirido desde principios del siglo XIX y por su mujer María Isabel de Braganza, tomó finalmente la decisión de consignar dicho edificio como Real Museo de Pinturas y Esculturas (Morán y Checa, 1985: 283). El museo abrió sus puertas el 19 de noviembre de 1819 (Calvo, 2006: 37). La mayoría de las obras[112] que contenía el Museo Real de Pintura y Escultura, futuro Museo Nacional del Prado, procedían de las Colecciones Reales generadas por Austrias y Borbones y custodiadas en los Reales Sitios (Santacana, 2005: 67)

Por desgracia, la intención de Fernando VII nada tenía que ver con un objetivo didáctico cuyo fin fuese la adecuada formación de los trabajadores. Mucho menos

[112] Para obtener mayor información sobre la formación de la colección del Museo Real de Pintura y Escultura véanse Morán y Checa, 1985; Bolaños, 1997; Calvo, 2006.

pretendía que éstos adquiriesen un escalafón social superior al que disfrutaban mediante el aprendizaje de técnicas industriales o manufactureras que posteriormente pudiesen aplicar en sus quehaceres laborales originando, a la larga, un más que probable conflicto de clases. Lógicamente en un territorio desestructurado, que a duras penas superaba los múltiples problemas que salían a su paso, no existía una extensa conciencia del beneficio social común y, ni que decir tiene, del sentimiento británico de patria o nación. Posiblemente el rey continuó los dictámenes de una moda europea que recomendaba la apertura de museos públicos en las capitales más importantes (Bolaños, 1997: 148), al tiempo que se dejaba llevar por el impulso que tomó en 1809 José de Bonaparte, quien terminó con las colecciones reales mediante el *Decreto de Fundación del Museo Josefino* (Morán y Checa, 1985: 283).

En la España de la época hubo una marcada distinción de clases, heredera del Antiguo Régimen, con afán de perpetuidad. Dicha situación, extrapolada al naciente sector de los museos, implicó la ausencia total de estrategias de mercadeo así como la "casi nula" presencia de segundas beneficiosas intenciones, como el trasfondo didáctico, en los discursos expositivos de los museos. El fin último de los objetos exhibidos en ellos consistía en generar admiración por parte de la población, especialmente de aquellos sectores más humildes e incultos, así como el incremento de una arraigada conciencia de clase, salvo en el caso concreto del Museo Industrial. Este amago museístico tuvo su origen en un empeño del Ministerio de Comercio, Instrucción y Obras Públicas en 1850, momento de auge nacional para las artes decorativas dado que Isabel II había firmado una circular exhortando a los productores españoles a participar en la Exposición Universal de Londres de 1851 (Cabrera y Villalba, 2005: 83-85). Pero el Museo Industrial vio definitivamente la luz dos décadas después gracias al Real Decreto de 5 de mayo de 1871. Fue creado a imagen y semejanza del South Kensington Museum[113], con similar temática y objetivos, donde destacaba una marcada finalidad educativa muy próxima a la filosofía de la revolución democrática de 1868. La concepción pedagógica del museo fue fundamental, gracias a ella se intentó alcanzar a amplias capas de la sociedad, para convertir a éste en un lugar destinado al aprendizaje de artesanos y artistas (Sagaste, 2005: 474-475).

El museo cambió de nuevo su denominación, por el Real Decreto de 5 de mayo de 1912, siendo conocido como Museo Nacional de las Artes Industriales. El 16 de enero de 1940 adquirió formalmente su título actual de Museo Nacional de Artes Decorativas. En su interior se ilustra la evolución de las conocidas como "artes menores" (muebles, cerámicas, vidrios, textiles, etc.) desde el siglo XV hasta el XX (Gaya, 1968: 524-528) siguiendo los preceptos marcados por el Victoria And Albert Museum pero con cierta influencia mediterránea procedente de diversos centros culturales franceses, como el

[113] Los más grandes museos del continente europeo, con temática industrial, quisieron reproducir la labor y los procesos del South Kensington Museum dado que éste había encontrado una fórmula mágica que conducía hacia el éxito social. Entre 1860 y 1895 fueron muchas las capitales que reprodujeron la idea, como fueron los casos del Österreichisches Museum für Kunts und Industrie de Viena en 1863, el Museum für Kunst und Gewerbe de Berlín en 1881, el Nordiska Museet de Estocolmo en 1873 o el Nationalmuseum de Múnich en 1894 (Bolaños, 1997: 266).

Museo de las Artes Decorativas de París o el Museo de Bellas Artes de Lyón (Bolaños, 1997: 262).

3.5.2. El medievo contemporáneo del mercadeo museístico

En la primera mitad del siglo XX una etapa de oscurantismo se cernió sobre las débiles estrategias de *marketing* existentes en el mundo de los museos. Mientras que la disciplina de la mercadotecnia se desarrollaba como una ciencia de vanguardia imparable en el sector empresarial, con excelentes resultados, la proyección de la misma no llegaba adecuadamente a las instituciones museísticas. Los museos y el mundo de la cultura, en general, percibían lo adecuado de la nueva disciplina mercantilista pero desde un punto de vista lejano que solo permitía una leve nutrición a base de pequeñas y ligeras pinceladas que, prácticamente salpicaduras, impregnaban los departamentos de administración de las más atrevidas instituciones.

Los gestores de la época miraban de reojo a las nuevas técnicas del *marketing* aunque no se atrevían a traspasar la frontera que dividía el sector cultural del mundo empresarial. El fundador del Newark Museum de Nueva Jersey, John Cotton Dana, afirmó en 1909 que los museos solo podían contar con la capacidad de ayudar a las personas si éstas previamente lo utilizaban. Lógicamente el público podía valerse de la institución museística mientras fuera plenamente consciente de su existencia (Thompson, 1984: 75). La gestión de los museos carecía de una herramienta fundamental para el acertado desarrollo de la organización que administraba. La legendaria pescadilla capaz de morderse la cola estaba servida y el *marketing* hacía las veces del cubierto más adecuado para su degustación.

Durante más de cincuenta años no hubo apenas relación entre la cultura y el sector empresarial, de tal forma que los museos y el proceso de *marketing* se ignoraban mutuamente (Lewis, 1998: 323). Las instituciones museísticas tradicionales apenas invertían en promoción, publicidad, relaciones públicas, etc. Dichos gastos eran vistos como propios de ambientes economicistas e innecesarios, motivo por el cual los esfuerzos en aumentar la demanda de los productos culturales fueron prácticamente inertes. En contraposición, las industrias del entretenimiento como el cine o el teatro hicieron suyas todas las estrategias de la naciente ciencia, aplicándolas con total impunidad para lograr nuevas audiencias, objetivo que cumplieron holgadamente (Kotler y Kotler, 2001: 84). En un mercado cada vez más competitivo, los museos dejaban escapar a un público que acudía en masa a las nuevas representaciones culturales, a todas menos a las museales.

3.5.3. El cambio de rumbo. Golpe de timón en la gestión museística

Como ya se ha mencionado con anterioridad fue Philip Kotler quien observó, a mediados de la década de los sesenta del siglo pasado, que cada año aumentaba la asistencia del público a los museos de los Estados Unidos, pero dicho crecimiento no era del todo significativo y se encontraba lejos de los objetivos planteados por las propias

instituciones culturales. Esta situación se debía, sin duda, al poco interés que sentía el público por acudir a dichos centros. Como argumentaba John Cotton, cincuenta años antes, la situación estaba estrechamente relacionada con un desconocimiento absoluto de la institución por parte de la sociedad (Thompson, 1984: 75).

Philip Kotler no lo dudó y planteó a los directores de los grandes mastodontes museísticos del momento si dicha indiferencia estaba debida a la manera anticuada y errónea, desarrollada hasta ese instante, de presentar la oferta museística. La cuestión no sentó muy bien a los gerentes de las organizaciones culturales, salvo al director del Metropolitan Museum of Art de Nueva York, Thomas Hoving. Éste entendió rápidamente el razonamiento expuesto por Kotler y decidió mejorar el atractivo del museo mediante la consecución de patrocinios para el desarrollo de exposiciones de arte contemporáneo y el desarrollo de una serie de *happenings*. El resultado de la aplicación de una nueva estrategia de *marketing* dirigida desde la propia administración del museo fue muy positivo, produciéndose un incremento más que significativo de la afluencia del público a dicho centro (Kotler y Levy, 1969: 11).

Las instituciones museísticas de naturaleza anglosajona, a ambos lados del Atlántico, rápidamente optaron por aplicar la novedosa técnica del *marketing* cultural, especialmente en lo referente a las estrategias desarrolladas hasta el momento para la captación de público. Los resultados positivos no se hicieron esperar, así que las estrategias específicas sobre el *marketing* de los museos se multiplicaron como hongos. El Reino Unido también dejó atrás la etapa anterior de oscurantismo para comenzar a desarrollar una nueva línea de estudio e interés que representaba a la disciplina de mercadotecnia aplicada a la gestión de las instituciones museales (McLean, 1998: 347).

3.5.4. La concepción comercial museística. El museo mercado

Durante el último cuarto del siglo pasado, especialmente en la década de los ochenta y noventa, se produjo un cambio de perspectiva radical en el seno de la organización y la gestión de las instituciones museísticas (Boylan, 2002: 74). Los profesionales del *marketing* comenzaron un acercamiento descarado hacia el sector museal. Dicha aproximación se constituyó como un movimiento unidireccional, dado que ni los directores ni los conservadores dirigieron su mirada hacia la mercadotecnia (Lewis, 1998: 323). El museo tal y como había sido conocido hasta ese momento, guardián y contenedor del patrimonio cultural, se transformaba caminando hacia un nuevo horizonte. La definición de la institución se mutó radicalmente debido al empuje de una nueva perspectiva empresarial. El museo se había convertido en un negocio, con clara intención expansionista, que custodiaba productos culturales con un alto valor comercial (Krauss, 1993: 17). Las instituciones museísticas se constituían en auténticos productos, cuyo origen se encontraba en los múltiples recursos culturales que custodiaban[114]. La presión

[114] El producto cultural va tomando forma. En los museos actuales, dicho bien se puede llegar a generar gracias al desarrollo de una serie de servicios como el sistema de venta anticipada, el servicio de acogida, el servicio de información y orientación al visitante, la cafetería, la tienda, etc. (Fatás, 2004: 9-11).

de las técnicas comerciales estaba generando una serie de cambios conceptuales y técnicos en el contenido y la estructura de los museos (Rico, 2006:15).

El *marketing* alcanzó su mayor auge en la década de los ochenta del siglo pasado. Fue una moda que ocupó todo el ámbito anglosajón. Los museos de dicho espacio geográfico entraron con fuerza en el mercado de la cultura bajo la denominación de *museums in the marketplace*. Las instituciones de la época albergaron los primeros departamentos específicos de *marketing*. Sin duda, la turbulenta década de los ochenta generó que los museos comenzaran a identificar por sí mismos sus propósitos específicos, caracterizados gracias al desarrollo de una serie de planes especiales que repercutían sobre cinco áreas claves: conservación, investigación, interpretación, *marketing* y planificación económica (*A framework*…, 1988: 7).

Pero no todo fue un camino de rosas. Los recelos de los conservadores más inmovilistas de la época despertaron las críticas hacia la nueva disciplina empresarial (Moore, 1998: 27). Debido al incipiente auge de la mercadotecnia en los más prestigiosos museos del ámbito anglosajón norteamericano se estaban produciendo una serie de nombramientos revolucionarios de nuevos directores que recaían, casual y continuamente, sobre personas estrechamente relacionadas con el mundo de las finanzas y no tanto con el de las artes. Esto originó una dicotomía de opinión entre los profesionales del sector a favor del director artístico o del director gerente[115].

La última década del siglo pasado vino acompañada de una visión muy economicista vinculada al sector de los museos. La concepción comercial de éstos como entes capaces de generar riqueza económica dio lugar al nacimiento de una industria museística desconocida hasta el momento. Se trataba de un nuevo sujeto económico que requería continuas fusiones y adquisiciones, así como una excelente gestión financiera. El precursor de esta nueva idea fue Thomas Krens, director del Museo Guggenheim. Para los seguidores de la nueva tendencia cualquier producto que tuviese como origen el museo, es decir, colecciones, exposiciones, catálogos o cualquier otra actividad, se definía como un simple bien o una serie de mercancías que precisaban y podían ser comercializadas sin generar problemas de tipo moral. Para alcanzar dicha meta era preciso que los productos compitiesen libremente en el mercado mediante la apertura de sucursales para la venta de los mismos y la obtención de importantes beneficios (Hernández, 2001: 78-79).

La transformación de los museos en instituciones semicomerciales no fue una cuestión global, sino localizada en el mundo anglosajón, especialmente en los Estados Unidos. Es cierto que, desde un punto de vista general, los museos de todo el mundo desarrollaron ciertas prácticas comunes de mercado, de tal manera que explotaron

[115] Para los detractores del "museo mercado", localizados principalmente en el área de influencia museológica mediterránea, la elección de un director ajeno al mundo artístico y próximo al sector financiero conllevaba que las instituciones museísticas se transformasen en auténticas galerías de arte o simples centros culturales dejando atrás la tradicional, empirista y bohemia concepción clásica del museo (Weil, 1998: 409-413).

actividades comerciales diversas localizadas en las tiendas, librerías, restaurantes o cafeterías de las instituciones en cuestión. Lógicamente, la oferta de dichos productos se encontraba estrechamente relacionada con las técnicas del *marketing*[116]. Éstas permitían y facilitaban, a su vez, el desarrollo de los programas de actividades así como el de una serie de estrategias de accesibilidad, promoción y difusión, buscando satisfacer las expectativas tanto del público como de la propia organización museística.

En la actualidad, como ocurre con cualquier otro negocio, los museos se ven obligados a participar en un proceso de continuo cambio y crecimiento siempre que deseen justificar, en la medida de lo posible, su existencia. Ello se debe a que hoy en día se encuentran rodeados por un sinfín de actividades basadas en la educación, el entretenimiento o el ocio que hace tiempo abandonaron el grado de "potenciales competidores" para transformase en enemigos acérrimos de los museos. Así pues las instituciones museísticas deben posicionarse estratégicamente frente a un público cada día más exigente que trata de satisfacer adecuadamente todas sus necesidades.

3.5.5. Época actual. La incertidumbre global

Hoy en día todas las organizaciones deben estar preparadas para afrontar cambios inesperados en su entorno, incluidas las instituciones museísticas. Para ello es vital que permanezcan atentas, vigilando cuidadosamente las amenazas y oportunidades que surgen en el camino. La situación actual implica continuos y profundos cambios en la gerencia de los museos. Los administradores observan y comprueban que las inversiones realizadas en la ejecución de técnicas pertenecientes al *marketing*, como la imagen corporativa, las relaciones públicas, la publicidad, la comunicación, etc., sean sumamente efectivas y capaces de permitir la atracción de nuevas audiencias, la generación de ingresos y la consecución de los fines del museo. Pero dichos cambios no han logrado impedir que el sector museístico sea alcanzado de lleno y esté sufriendo, en sus propias carnes, una múltiple infección vírica procedente de la reinante situación global. Así que factores como el entorno financiero, que ha generado un crecimiento exponencial de los costes operativos y un estancamiento de los ingresos brutos de los museos, la competencia por los públicos, debida a la gran oferta cultural existente en un mercado cada vez más limitado y la misión del museos *vs.* las fuerzas del mercado, capaz de generar un choque directo de intereses dificultando la preservación de actividades y públicos ya existentes y haciendo prácticamente imposible la implementación de nuevas iniciativas (Kotler y Kotler, 2001: 84-85), han enturbiado paulatinamente el ámbito museístico.

En las dos últimas décadas del siglo pasado los museos han evolucionado. Hoy en día estos centros han dejado de pertenecer a unos pocos y definirse como lugares de privilegio y exclusividad (Álvarez, 2002: 29). Los nuevos entes museales se basan en su

[116] La mercadotecnia colabora en la consecución de una visión integradora y global de los museos como organizaciones de gestión. El objetivo final de la disciplina del *marketing* consiste en perfeccionar, en la medida de lo posible, la gerencia y así maximizar la utilización de los recursos. Por desgracia, existen una serie de reacciones negativas dado que la disciplina se relaciona con el mercado del consumo, asimilando la cultura con el comercio y las prácticas mercantiles (Hernández, 2001: 79).

imagen, la publicidad masiva, la polivalencia de sus espacios, la producción de objetos para la venta, la evolución de las exposiciones, los estudios de público, etc. Los que pretendan seguir avanzando deberán definir su posicionamiento mediante la formulación de la misión y los objetivos (Camarero y Garrido, 2004: 77), al tiempo que resuelven una serie de cuestiones primordiales, como "¿quién soy?, ¿qué quiero ser?, ¿cuál es mi papel?, ¿qué esperan de mí?, ¿qué objetivos quiero cumplir?, ¿por qué razones?, ¿dónde quiero llegar?, ¿qué efectos quiero causar?" (Rodríguez, 2001: 26).

Para resolver dichos interrogantes se hace absolutamente necesario recurrir al *marketing*, dado que esta disciplina permite una fantástica conexión con el mundo exterior. Los museos modernos son unos entes inestables que precisan de la existencia de un departamento de mercadotecnia efectivo. Dichas áreas serán las que permitan, por un lado, un contacto con la realidad social y el mercado[117] y, por otro, que evalúe las relaciones de la institución con sus visitantes. El desarrollo del mercadeo genera un posicionamiento efectivo del museo dado que el *marketing* establece una imagen de la institución acompañada por una serie de valores y ofertas características. A través de dicho retrato corporativo y estratégico se establece una relación diferenciadora con los competidores culturales, de tal forma que el público pueda sentirse atraído por una u otra entidad (Kotler y Kotler, 2001: 89).

Hoy en día los museos sobreviven en un clima económico de constante cambio en el cual se pone especial énfasis en el espíritu empresarial, el beneficio económico y la competitividad. La presión para que los museos participen en este tipo de economía es considerable, hasta el punto que muchas instituciones han optado por hacer oídos sordos a la expresión "sin fines de lucro" que aparece en la definición de museo aportada por el ICOM. Tanto política como económicamente se presiona a los museos para que acometan actividades más rentables[118]. En la actualidad se evidencian ciertos movimientos hacia una gerencia empresarial de los museos, más allá de la tradicional. El principio de convertir los museos en empresas autónomas es muy importante. Es evidente el enorme potencial que poseen los museos para diversificar y poner en uso sus propiedades y sus posibilidades de una forma más comercial. El equilibrio hay que buscarlo entre el carácter comercial y cultural de los museos, que someten sus funciones en virtud de los resultados obtenidos en la lucha por los recursos económicos disponibles[119]. En algunas organizaciones se han producido una serie de presiones para que el personal se involucre

[117] Las estrategias de *marketing* ponen en marcha la investigación del público, estudiando las tendencias actuales, evaluando exposiciones, midiendo la satisfacción de los visitantes, diseñando lanzamientos publicitarios atrayentes, analizando la fidelización de los visitantes, etc.

[118] Con ellas los museos no solo pretenden cubrir gastos, garantizándose su viabilidad, sino también lucrarse mediante la generación de una serie de beneficios. Estos pueden destinarse a la inversión en el desarrollo de nuevas actividades capaces de atraer tanto público como nuevos ingresos.

[119] Belcher, 1994: 20-21. Los gerentes deben estudiar la forma de hacer frente a los gastos generados por los museos, sin necesidad de recurrir constantemente a las arcas públicas, es decir, fomentando la obtención de recursos económicos propios. Justo en este punto es donde se hacen indispensables las estrategias del *marketing*.

adecuadamente en los procesos de *marketing* y la obtención de fondos a través del *fundraising* (Boylan, 2002: 83).

Se puede decir que en los diez últimos años, a nivel de gestión y financiación, se están produciendo cambios decisivos en los museos. Hasta tal punto ha llegado la situación que nadie puede negar que las más importantes organizaciones museales funcionen como auténticas empresas que cuentan con inmensos departamentos de *marketing*, comunicación y difusión (Ruyra, 2002: 99-100). Y no es para menos, ya que en la actualidad la eficacia de los museos solo se puede medir a través del análisis de objetivos y resultados obtenidos como parámetros fundamentales (Santacana, 2005: 641).

Para concluir es preciso mencionar la inherente necesidad, por parte de los departamentos de mercadotecnia de las instituciones museísticas, de contar con la labor de un gestor responsable cuya denominación responda a la de "jefe de *marketing*". Por funciones éste tiene el diseño y ejecución de un plan estratégico de mercadotecnia para el museo, el desarrollo de estrategias de publicidad y difusión, la mejora de las relaciones con los medios de comunicación, la valoración de la imagen global por los consumidores, la gestión de presupuestos, la consecución de los objetivos en número de visitantes e ingresos marcados y el establecimiento de relaciones con los diversos públicos. Lógicamente, la figura del jefe de *marketing* debe poseer una serie de cualificaciones propias de la figura de un gestor cultural. Dicho administrador precisa de una titulación superior en la materia del propio museo, ya sea arte, arqueología, etnografía, etc. Por otro lado, también precisa de una formación específica en *marketing* y comunicación, sin olvidar experiencia y capacidad en dicha disciplina (Lord y Lord, 1998: 224-225).

PLAN ESTRATÉGICO DE *MARKETING* CULTURAL
APLICACIÓN PRÁCTICA MUSEÍSTICA

El museógrafo Paco Pérez Valencia (2010: 17) plasmó en *Tener un buen plan. La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico* (2010) que las acciones o proyectos requerían encontrarse siempre bajo control para llegar a buen puerto. Hacer las cosas correctamente implicaba cierta premeditación. Para este investigador todo plan era un guión fundamental que concretaba el orden correcto de los mecanismos a desarrollar. Además, dicha herramienta trataba de expresar la idea del proyecto con claridad, para materializarla correctamente, garantizando así la consecución de los objetivos. En conclusión, el desarrollo de un plan implicaba, además, el cumplimiento constante de una serie de niveles de calidad, altos y tangibles, así como el diseño de un plan de contingencia o "plan B" (Pérez, 2010: 17). La ausencia de planes estratégicos conducía a la confusión y el caos en el seno de los entes culturales. De acuerdo con este axioma se encontraba Andrés Gutiérrez Usillos, y así lo registró en *Manual práctico de museos* (2012). Este conservador del Museo Nacional del Prado y del Museo de América creía firmemente que los centros sin planificación no eran más que una especie de barcos que navegaban a la deriva (Gutiérrez, 2012: 45). Su pensamiento no estaba nada desencaminado.

Pero la planificación, como modelo de gestión, puede desarrollarse mucho más allá de los límites tradicionalmente establecidos en el ámbito de la organización museal. Ese salto exponencial es el generador del paso hacia la aplicación de la planificación estratégica de *marketing* en el seno de los museos. Dicha cuestión, considerada como fundamental, implica un estudio pormenorizado de la misma. Sin duda éste es el fin del presente capítulo, ya que el desarrollo de una investigación cuyo objetivo consiste en el análisis del *marketing* cultural y su proyección sobre los museos carece de todo sentido si ignora el enfoque de la cuestión desde dentro. Así pues, además de intentar extrapolar las pericias economicistas del mercadeo al sector cultural, no queda más remedio que observar, desde un punto de vista práctico, cómo se desarrolla paso a paso un plan estratégico de *marketing* aplicado al museo.

Desgraciadamente no existe un manual al uso, propiamente dicho, en el que aparezcan recogidas las directrices necesarias a la hora de diseñar planes estratégicos de mercadotecnia cultural. Así pues, es preciso recurrir a las publicaciones de *marketing* empresarial para la elaboración de los mismos. La situación es tan insostenible que, por ejemplo, en España ni la propia obra *Criterios para la elaboración de un plan museológico* (2005), realizada por el Ministerio de Cultura como documento fundamental

en el ámbito de la planificación museística, cuenta con un apartado que haga referencia expresa al diseño de un plan de *marketing*.

El número de autores empeñados en la "apertura de la veda" sobre la elaboración de planes estratégicos es muy reducido. Éstos suelen ofrecer una serie de suaves pinceladas, con un marcado carácter orientativo, basadas en la extrapolación, sin apenas aportación propia, de las más destacadas pautas utilizadas en el sector empresarial.

El primero en romper el hielo, a nivel internacional, fue Peter Lewis en 1994 con el artículo "Museums and marketing" recogido en la obra *Museums Management* de Kevin Moore. El desarrollo de la cuestión, una vez más y para no variar, vino de la mano del ámbito museístico anglosajón. La visión ofrecida por Lewis respecto a la elaboración de un plan de *marketing* estratégico museal se encontraba, aparentemente, un tanto alejada de la ortodoxia economicista y de la extrapolación de la misma al mundo de la gerencia cultural. El plan de mercadeo propuesto estaba basado en una definición o declaración de intenciones, seguida por la evaluación sobre la satisfacción y los deseos de los visitantes, una valoración de las oportunidades y limitaciones procedentes del exterior del museo (lo que se conoce por análisis del entorno), junto con la previsión sobre la cantidad y calidad de los visitantes, la elaboración de una política de publicaciones, la promoción de los servicios de la institución, un calendario en el que aparezca la planificación racional de las exposiciones, un presupuesto en el que se recojan ingresos y gastos del museo y, finalmente, la inclusión del concepto "sueño" como algo fundamental y necesario para la consecución de los fines y objetivos de todo museo (Lewis, 1998: 341-344). Lo expuesto por el investigador no se correspondía con un plan estratégico de *marketing* cultural empírico. El autor entremezcló herramientas de mercadotecnia con actuaciones propias de la gerencia, quizá con la sana intención de huir de la omnipresente influencia empresarial en el espacio del *marketing* cultural. Pero críticas y metodologías aparte, Peter Lewis supo abrir el camino inteligentemente y remover mentes en lo referente a la elaboración de planes estratégicos en el ámbito de la cultura.

Lógicamente, poco tiempo después, fueron Philip y Neil Kotler los encargados de marcar un punto de inflexión en el desarrollo y diseño de los planes estratégicos de *marketing*. Los dos investigadores fragmentaron la cerrazón metodológica existente en 1998 con una serie de pautas recogidas pormenorizadamente en *Estrategias y marketing de museos*, obra fundamental para el estudio de la mercadotecnia cultural actual. La pareja de economistas trataron la cuestión del desarrollo de la organización del *marketing* con absoluto detenimiento, observando su comportamiento en el mundo de la empresa para, con posterioridad, reconducirlo adecuadamente hacia el sector cultural. Ellos fueron los encargados de comenzar la discusión sobre cuestiones tales como la planificación, los presupuestos, la implementación y el control como parte fundamental en el desarrollo de los planes estratégicos de mercadeo (Kotler y Kotler, 2001: 369-398).

Los puntos de vista vertidos por Philip y Neil Kotler impregnaron la obra de François Colbert y Manuel Cuadrado, *Marketing de las artes y la cultura* (2003). Los autores hicieron mención a la planificación y el control del proceso de *marketing* pero

desde un punto de vista más amplio que, huyendo hábilmente del "localismo" museal, abarcaba todos los ámbitos de la cultura. Para lograr su objetivo decidieron tocar cuestiones fundamentales como el proceso de planificación, la estructura organizativa o las herramientas de control de un plan de *marketing* (Colbert y Cuadrado, 2003: 243-269).

En este mismo sentido brilló con luz propia Paal Mork, responsable de comunicación y *marketing* del Norsk Folkemuseum de Oslo. El investigador noruego publicó un fascinante artículo que titulado "Marketing" estaba recogido en la obra del ICOM *Cómo administrar un museo. Manual práctico* (2007). En él Paal Mork optó por presentarnos las intrincadas vísceras de todo buen plan estratégico, al que consideraba la herramienta fundamental del *marketing mix*. Dicho plan no era otra cosa que el trazado de las líneas maestras a seguir en la gestión de actividades de un centro. Gracias a su desarrollo se definía la misión del museo al tiempo que se estructuraban la forma y los medios para llevarla a cabo. La creación de todo plan estratégico implicaba, a su vez, una continua evaluación capaz de permitir la adaptación a cualquier de tipo de circunstancias.

Paal Mork creía que en los museos enfocados hacia el público el plan debía marchar orientado al mercado. Destacaba, además, que de los planes estratégicos surgidos de museos encauzados hacia el mercado podían establecerse procedimientos de *marketing* precisos e, incluso, planes para otras muchas actividades.

A lo largo de "*Marketing*" el autor decidió diseccionar punto por punto cada uno de los conceptos que para él conformaban un plan estratégico. Comenzó analizando tanto la misión como la visión. El primer término definía la vocación de la organización o los objetivos principales de un museo. Justo en ese punto advertía sobre la sinrazón de una misión general formulada desde la idea de museo tradicional, ya que ésta habitualmente no estaba predestinada a llegar a buen puerto. Para el autor el éxito solo se hallaba en la especialización a través de una orientación al *marketing*. Eso sí, esta orientación obligaba a los museos a reformular su misión. Por otro lado se encontraba la visión que, mucho más concisa, se encargaba de reflejar las prioridades del museo al describir la situación ideal buscada por la organización (Mork, 2007: 164).

El segundo punto del plan estratégico consistía en el análisis de la situación. Este planteamiento tenía su origen en el hecho de que el éxito de todo museo dependía de un conjunto de factores internos y externos que había que estudiar y conocer. Dicho examen se desarrollaba durante el proceso de planificación estratégica en el que se hacía imprescindible conocer las limitaciones y posibilidades que había tanto dentro como fuera de la institución. Estos factores eran clasificados según el método o análisis DAFO (*SWOT*), encargado de averiguar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para entender mejor el concepto de análisis DAFO, Paal Mork, decidió definir por separado los factores internos y los externos. En el primer caso, el análisis *SWOT* (*strengths, weaknesses, threats, and opportunities*) permitía el examen de los factores internos para indagar sobre si estos representaban una fuerza o una debilidad de cara a la organización, ya que los museos poseían siempre ambos tipos. Por supuesto no había que

perder de vista la posibilidad de transformación de las debilidades en triunfos. De ese modo se estudiaba la competencia del personal, la calidad de las colecciones, la situación financiera, el emplazamiento, el estado de los inmuebles, etc.

Los factores externos se vinculaban al análisis DAFO mediante el estudio de las oportunidades y las amenazas que podían afectar al museo. Los elementos externos incluían a los visitantes, los colaboradores y, por supuesto, a la competencia (resto de museos, sitios patrimoniales, centros comerciales, etc.). Otros factores fundamentales de investigación eran la situación política o gubernamental, los ciclos económicos o la evolución demográfica (ibíd.: 165).

Tras la dualidad misión/visión y el análisis de la situación, se encontraban los objetivos. Dicho concepto albergaba las metas del museo para un periodo determinado. Estos no eran más que los elementos concretos del plan estratégico. En este sentido la misión describía los objetivos de la organización al mismo tiempo que los objetivos describían cómo cumplir la misión. La misión proyectaba la situación ideal por la que debía inclinarse toda organización, mientras que los objetivos la analizaban como esfuerzos realistas durante un periodo determinado. Además el autor creía que estos objetivos debían ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y relacionados con el tiempo (*specific, measurable, achievable, realistic and time*), dando de esa forma lugar al correcto concepto de *SMART*[120]. Sin duda todo plan estratégico fijaba una serie de objetivos que debían ser realistas para la organización. Estos, en el momento de la evaluación, tenían que ser medidos para exponer el nivel de realización de cada uno.

El cuarto concepto, que componía todo plan estratégico, era la segmentación del mercado. Paal Mork dejaba bien claro que ningún centro podía satisfacer a todo el mundo ya que había exhibiciones y programas que se acercaban más a ciertos públicos que a otros. En los planes estratégicos el público se solía dividir en varias categorías. Gracias a dicha segmentación se designaba la dirección de las actividades.

En quinto lugar estaban las actividades promocionales, que surgían de la conjunción del plan estratégico y el plan de *marketing*. Este último, como veremos más adelante, será el encargado de su desarrollo.

Finalmente se encontraba la evaluación. Ésta era el análisis de los objetivos, realizado con cierta perspectiva temporal para observar si los mismos habían sido alcanzados. De dicho estudio se desprendían ciertos cambios en los factores internos y externos que poco a poco tenían que ser ajustados. Lógicamente, y para facilitar la evaluación, los elementos del plan estratégico debían ser siempre medibles. Preferiblemente se optaba por datos cuantitativos ya que los cualitativos eran más difíciles de controlar. Y por supuesto era más que necesaria la consulta del público, ya que sus

[120] Este investigador entendía que los objetivos de un museo, definidos como elementos concretos propios de un buen plan estratégico, debían analizar la situación ideal por la que optaban dichos centros. De ahí la necesidad de que dichos objetivos fueran inteligentes (*smart*), haciendo valer su peso específico en el entramado del proceso estratégico (Moork, 2007: 165).

opiniones y respuestas ocupaban un lugar destacable en el seno de todo plan (ibíd.: 165-166).

CONCEPTO	RESULTADO
Misión y visión	Finalidad e ideas de la organización
Análisis de la situación	Factores internos y externos analizados con relación a las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
Objetivos	Objetivos específicos más importantes de la organización para el futuro
Segmentación del mercado	División de la población en distintos grupos
Promoción	Esfuerzos en materia de información sobre el mercado
Control	Análisis de todos los objetivos en función de su consecución

Tabla 4.
Aspectos del plan estratégico vinculados al *marketing*
Fuente: (Mork, 2007: 164)

En conclusión, "*Marketing*" (2007) se presentó como un artículo muy técnico y empresarial, capaz de desmigar punto por punto el entramado de un plan estratégico de *marketing* para museos. Todo ello desde un punto de vista que contemplaba las características innatas del ámbito nórdico.

En España la cuestión también ha despertado cierto interés, aunque el número de científicos procedentes del sector cultural es muy reducido. Destacan, con luz propia, Carmen Camarero Izquierdo y María José Garrido Samaniego, quienes en 2004 publicaron Marketing *del patrimonio cultural*. Como en el caso de François Colbert y Manuel Cuadrado, estas investigadoras hicieron referencia a la planificación estratégica del *marketing* aplicado a la gestión del patrimonio cultural sin centrarse, específica y aparentemente, en los museos. Así pues, trataron la cuestión desde un enfoque más amplio aunque ilustrando su argumentación con ejemplos referentes al Museo del Prado, al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o al Museum of Modern Art de Nueva York. En este caso era palpable, una vez más, la influencia omnipresente de Philip Kotler. Las autoras mencionaron en su manual, sin profundizar demasiado, cuestiones tales como los análisis del entorno y de los recursos, la formulación de la misión o los objetivos y finalmente el desarrollo de una estrategia efectiva (Camarero y Garrido, 2004: 68-79). Las referencias aportadas son, en todo momento, muy sutiles pero han despertado cierto interés a nivel nacional e influenciado a otros muchos investigadores.

El testigo en España lo ha recogido Juan Ángel Pérez García, plasmándolo en el artículo "*Marketing* estratégico. Pasos previos al plan de acción de *marketing* de un museo" (2008). Dicho investigador establece una serie de cuestiones precedentes a lo que él denomina como "plan de acción de *marketing* en un museo". El contenido de dicho método está articulado gracias a la ejecución de un análisis de los entornos externos e internos, el establecimiento de la misión, objetivos y metas del plan, el diseño de las estrategias a seguir y la creación de una serie de sistemas adecuados para la ejecución del mismo (Pérez, 2008: 23-26).

En conclusión, las pocas referencias bibliográficas existentes nos permiten a día de hoy marcar, en cierta medida, las líneas básicas para el desarrollo de planes estratégicos de *marketing* cultural adecuados a los museos. Aun así, es preciso recurrir

directamente a la metodología seguida por investigadores como Philip Kotler o François Colbert y utilizar los conocimientos ofrecidos por la ciencia empresarial así como la aplicación y el desarrollo de las iniciativas adquiridas gracias a la experiencia y los aportes personales.

4.1. PUNTO DE PARTIDA

Como bien sabemos, el *marketing* es un procedimiento, con un marcado carácter social, de creación, oferta e intercambio entre aquellos que poseen un producto y quienes pueden necesitarlo (Kotler, 1995: 6). Partiendo de dicha premisa es difícil ignorar que en la sociedad actual cada persona posee un amplio abanico de necesidades y deseos que debe y puede satisfacer gracias a una gran variedad de productos y servicios específicos. Dichas carencias y aspiraciones logran clasificarse como necesidades primarias y secundarias.

Las necesidades primarias son aquellas básicas para la supervivencia del ser humano, entre las que destacan el alimento, el cobijo, el vestido, etc. Es imprescindible para la población cubrir dichas parvedades para evitar, en la medida de lo posible, situaciones de riesgo vital. Por otro lado, las necesidades secundarias se definen como una serie de carestías, destacadas pero no mortales, a las que es preciso dar respuesta para ocupar un determinado puesto dentro de la sociedad actual: la educación, la cultura, el consumo, etc. En principio no son fundamentales para la vida del hombre pero sí para su coexistencia en sociedad. Si dichas necesidades no son cubiertas, dentro de unos niveles establecidos, pueden degenerar en la absoluta exclusión social del individuo.

En estrecha relación con dichas premisas se puede definir la cultura como una necesidad secundaria aunque muy destacada. Existen infinidad de propuestas para que la sociedad, tanto desde un punto de vista individual como colectivo, adquiera los niveles culturales deseados. La visita a los museos, independientemente de su tipología, es uno de los medios que procuran dicha aculturación.

Encontrar una respuesta a dicho problema parece de lo más sencillo. La sociedad debe acudir en masa a los museos y así mejorar su estatus cultural. Por desgracia la situación social global no es el mejor caldo de cultivo a la hora de solventar esta cuestión. La crisis económica mundial, la disminución del tiempo libre y la inmensa oferta de ocio existente son solo algunas de las cuestiones que dificultan el acceso, por parte del público, a los museos[121].

[121] El estado de crisis global que viene sufriendo la economía mundial, desde hace varios años, lleva a los museos a desarrollar nuevas estrategias para garantizar su efectiva supervivencia. Esta situación genera cambios palpables en el desarrollo de las actividades museísticas con la intención de lograr la atracción de un público, con un perfil bien distinto al de las audiencias habituales (García, 2009), cada vez más reticente a invertir en cultura. Así pues se han tomado una serie de medidas drásticas en el ámbito de la gerencia como los recortes presupuestarios o la suspensión de determinadas actividades (Celis, 2008). Todo esto explica la adopción de las estrategias del *marketing* y la transformación de la mercadotecnia en una

Así pues, siempre desde una óptica vanguardista y anglosajona, los grandes museos están optando por reestructurarse y desarrollar estrategias financieras viables a medio y largo plazo. Para ello se valen de técnicas de mercado con un marcado signo economicista, como el *marketing*, con el objetivo de desarrollar planes estratégicos y así alcanzar adecuadamente sus fines y objetivos.

El proceso de planificación estratégica del *marketing* es el marco a través del cual los gestores de un museo pueden configurar, planificar, ejecutar y controlar tanto la misión como los objetivos que han diseñado para éste. Se trata de un proceso sistemático donde se prevén entornos futuros y se buscan respuestas que se adapten a o modifiquen la misión y los objetivos, adecuándolos de tal forma que se logre explotar correctamente dicho entorno (Camarero y Garrido, 2004: 241). A lo anteriormente dicho hay que sumar los programas, productos y servicios que ofrece el museo e incluso los segmentos de público a los que pretende llegar. La labor no parece sencilla, por delicada y rigurosa, por lo que debe ser desempeñada con criterios profesionales por un administrador de recursos adecuado. Dicho gestor debe estar capacitado para aplicar los conocimientos técnicos y científicos necesarios, así como una metodología al más alto nivel que haga posible garantizar la preservación de la herencia cultural o científica, depositada en la institución, y el aprovechamiento social de la entidad como recurso cultural y económico.

Pero para entender todo esto es fundamental ir paso a paso. En la tesis de Rafael Martínez-Vilanova, *El* marketing *de los museos españoles* (2011), se recogía claramente el significado de *marketing e*stratégico. Este investigador definía la planificación como un proceso consistente en la determinación de los mercados específicos que se quería alcanzar. Tras ese primer paso era necesario diseñar las acciones tanto estratégicas como tácticas u operativas que debían desarrollarse para la consecución de los objetivos. Este conjunto de decisiones preparadas de antemano debía ser capaz de dar respuesta tanto a las amenazas y oportunidades externas como a las fortalezas y debilidades internas, al tiempo que tenía en cuenta las posibles decisiones de la competencia.

Curiosamente, el término estrategia era utilizado como un concepto puramente militar que, tras entrar a formar parte del leguaje empresarial en la década de los sesenta del siglo pasado, estaba relacionado con la planificación a largo plazo. Dicho concepto siempre debía tener en cuenta el entorno, los recursos y las capacidades de una institución. La planificación estratégica del *marketing* de museos no difería demasiado de la de

herramienta indispensable capaz de sortear los estragos originados por el periodo económico en el seno de los museos. Así, la recogida de datos, la investigación de mercados y los estudios pormenorizados de visitantes se han convertido en cuestiones fundamentales desarrolladas con absoluto rigor. Los objetivos que buscan estas actuaciones tienen que ver con la atracción de nuevas audiencias y la usurpación de público a las entidades competidoras (Vogel, 2008). Instituciones como el Museo de Arte Moderno o el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York se han convertido en organizaciones donde, desde el punto de vista de la captación del público, "todo vale". La necesidad obliga al desarrollo de variopintas actividades. Éstas suelen ser divertidas e incluso muy atractivas pero, en muchos casos, un tanto alejadas del concepto cultural habitual (Vogel, 2009).

cualquier otra organización, salvo por la necesidad de aplicar una altísima dosis de objetividad durante el proceso de autoevaluación.

En resumen, la mercadotecnia estratégica en los museos identificaba cuáles eran los caminos por los que un centro debía transitar para ser competitivo, tomaba las decisiones sobre los enfoques al visitante, segmentaba al público, decidía la misión y encontraba la forma de enfrentarse a la competitividad (Martínez-Vilanova, 2011: 161-162).

Hoy en día los museos se desenvuelven dentro de un mercado cultural absolutamente competitivo, motivo por el cual necesitan recurrir a la planificación estratégica para dar respuesta a las cuestiones que acucian su buen funcionamiento. Así nacen los planes estratégicos museales, una serie de documentos que proyectan hacia el futuro la viabilidad de una actividad a realizar bajo determinadas condiciones. En el ámbito de los museos se establecen planes estratégicos para diseñar su misión, su programación, sus requerimientos de espacio, sus previsiones de gastos e ingresos, sus necesidades de personal, sus recursos museográficos, sus procesos de *marketing*, etc. (Lord y Lord, 1998: 248) La planificación es el acto a través del cual se establece el ordenamiento temporal de las actividades a desarrollar previamente definidas, o lo que es lo mismo, un simple ejercicio de previsión de tareas futuras con el objetivo de alcanzar un fin deseado (Roselló, 2004: 148). Dicha planificación estratégica inserta en el proceso del *marketing* permite a los museos obtener una información privilegiada, lo cual faculta a estas instituciones para la toma de decisiones más acertadas (Rodríguez, 2001: 37).

La línea de actuación es sumamente sencilla, dado que el *marketing* puede proporcionar una nueva imagen de marca, la reformulación de la misión, objetivos y fines de la institución adecuándose a los deseos e intereses de la sociedad, etc. Y todo ello gracias al análisis del entorno mediante los estudios de mercado y de los recursos para concluir con la formulación de diversas estrategias de actuación (Kotler y Kotler, 2001: 91). Los planes estratégicos de los museos solo pretenden definir acciones para que la entidad mejore su comunicación con la sociedad mediante los servicios que presta. Si el museo llega a cumplir dicho objetivo se incrementarán las visitas, el gasto público y la inversión.

4.2. OBJETIVOS PROPUESTOS

Desde un punto de vista absolutamente global, a la hora de diseñar con seriedad un plan estratégico de *marketing* cultural suelen aparecer innumerables dificultades. Pero al abandonar el ámbito de actuación anglosajón e introducirnos en el área de influencia mediterránea dichos problemas se multiplican y terminan por transformarse en una serie de trabas que brotan del propio seno del sector. Por ejemplo, haciendo referencia directa y explícita al caso español, y como ya he mencionado con anterioridad, observamos que los museos no se encuentran por la labor de invertir en investigación orientada a la gerencia. Los resultados obtenidos en cifras de visitantes, desarrollo de actividades o

financiación externa son absolutamente secundarios e incluso en muchos casos ignorados tanto por las propias organizaciones como por la Administración Pública de turno de la cual dependa ésta. Los museos prefieren dedicarse en exclusiva a la conservación y a la relativa difusión de los bienes que custodian. Lógicamente es mucho más sencillo "mirarse el ombligo" que implantar planes estratégicos harto complicados. Esto se debe a dos cuestiones fundamentales: la financiación pública y la formación de los gestores.

Por desgracia, la financiación pública es el modelo económico seguido por la inmensa mayoría de los museos de titularidad gubernamental, independientemente del rango de la administración a la que pertenezcan. Tomando como punto de partida dicha premisa queda claro que muy poco o nada importan los resultados ya sean de público, actividades o económicos de la institución, mientras que los objetivos y fines de la misma se respeten escrupulosamente (conservación, difusión, investigación, etc.).

La formación de los gestores no es la adecuada en el caso público español. La discusión sobre el director artista o el director economista no ha calado lo suficiente entre los encargados de la toma de decisiones en las altas instancias de la Administración, salvo en el caso en aquellas instituciones museísticas que disfrutan de un estatuto propio (Museo Nacional del Prado o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía). Los licenciados o graduados pueden adquirir mediante un complejo concurso-oposición la categoría de conservador de museos y lograr la gerencia de una de estas instituciones prácticamente hasta la llegada de su jubilación. Este hecho, en cierto modo, podría conformarse como un error, dado que dichos facultativos pueden no poseer ni la capacitación académica ni práctica necesaria para desempeñar la responsabilidad cultural depositada en sus manos, siempre hablando desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Hoy en día los museos pueden y deben incrementar público, ingresos y recursos valiéndose de los procesos del *marketing*. Dicha labor debe desempeñarse con absoluta prudencia, dado que determinados gestores pueden llegar a obsesionarse con el saneamiento económico, dejando a un lado el respeto y fomento por la misión y los objetivos de la institución. El desarrollo de la mercadotecnia es algo absolutamente necesario en el sector actual de los museos, para así seguir en la brecha compitiendo por la atracción del público y fomentando el desarrollo de actividades y la consecución de financiación.

El *marketing* cultural debe ser entendido como el proceso dirigido a lograr, con un beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor (visitante) mediante el préstamo de un producto o servicio (el museo y sus bienes culturales). En relación con lo anterior, el plan estratégico de *marketing* se define como el documento o herramienta que precisa marcar las pautas y por el cual se tienen que regir los gestores para alcanzar una serie de fines y objetivos previstos con antelación. Dicho método es prácticamente una declaración de intenciones, un proceso en el cual se establecen, por un lado, los clientes potenciales o visitantes a los que se pretende vender el producto o servicio cultural y, por otro, la estrategia para dar a conocer dicho producto y así despertar el interés del público potencial (Cram, 2003: 151-152).

Teniendo siempre en mente dichas premisas, el museo puede comenzar con la elaboración de un plan estratégico de *marketing* cultural. Para ello es fundamental el desarrollo de una declaración de objetivos desde el punto de vista empresarial de la planificación estratégica, es decir, la realización de una serie de reflexiones que permitan evaluar la actividad presente, adecuadamente, con el objetivo de facilitar respuestas a los planes futuros. Así pues, es absolutamente necesaria la realización de estudios de mercado que permitan diseñar las actuaciones más acertadas destinadas a la identificación de clientes potenciales, la atracción de público y un aumento de la financiación. Los resultados obtenidos en los análisis del mercado tienen que unirse a una serie de estrategias como la promoción, la comunicación, la captación de fondos, la imagen de marca, los servicios, el desarrollo de nuevos productos, la ingeniería de procesos, la autoevaluación, las auditorías externas, etc. que evalúan el crecimiento del museo en el mercado.

Hay que tener en cuenta que las instituciones museísticas se configuran como organismos vivos y en continuo proceso de transformación. Los estudios de mercados permiten una adaptación progresiva al entorno. Dicha adaptación es el resultado de una evolución procedente de la tasación continua de la realidad, capaz de limar asperezas en el desarrollo del plan estratégico inicial. Gracias al conocimiento del entorno los museos que desarrollan actividades estratégicas se posicionan mucho mejor que sus competidores directos (Cutropía, 2003:18).

En conclusión, la ejecución de un plan estratégico de mercadotecnia cultural es un proceso muy beneficioso para el eficiente desarrollo tanto del sector museístico como de las instituciones culturales en general. Así los objetivos propuestos en el desarrollo de todo plan estratégico de *marketing* orientado hacia un museo, independientemente de su tipología, tamaño y administración, tienen que ver con cinco puntos fundamentales.

En primer lugar, es preciso alcanzar la comprensión del concepto de posicionamiento en un plan estratégico de *marketing* cultural y averiguar cómo dicho posicionamiento puede generar ventajas diferenciadoras sobre la competencia gracias a su acertado desarrollo. Tras completar el primer paso se ha de detectar las posibilidades de negocio a partir del análisis y la investigación de los mercados culturales. Posteriormente hay que practicar las técnicas, especialmente aquellas más utilizadas en la mercadotecnia empresarial, que tienen por fin la determinación cuantificada de los objetivos. En cuarto lugar, es fundamental seguir al pie de la letra la definición correcta del concepto de estrategia a corto y medio plazo enfocado al *marketing* cultural. Y finalmente, lograr extrapolar las técnicas empresariales garantes de excelentes resultados al sector museístico, como el desarrollo de la ingeniería de procesos de gestión o la ejecución de informes mensuales consolidados, para un exhaustivo seguimiento en el ámbito de la gerencia.

4.3. DESARROLLO INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE *MARKETING* CULTURAL

A la hora de ejecutar un plan estratégico de *marketing* cultural es fundamental seguir el mismo proceso que se utiliza dentro del ámbito económico o empresarial. De igual modo que el *marketing* convencional fija como objetivo un producto, la mercadotecnia cultural se desarrolla para proyectar adecuadamente su propio producto, en este caso cultural. Posteriormente se pasa a la división del procedimiento en seis etapas o pasos significativos que contemplen el desarrollo íntegro del proceso de mercadeo. Éstos, a su vez, pueden dividirse en otros tantos, facilitando el entendimiento y la ejecución del plan. Serían los siguientes:

1.- Establecimiento de un sistema de planificación que analice los factores del entorno, fuerzas y debilidades del museo, así como su misión, objetivos y metas. Los resultados obtenidos permitirán determinar, con posterioridad, cuáles pueden ser las estrategias a seguir.

2.- Diseño de un modelo organizativo eficiente, capaz de adaptarse a las estrategias elegidas en el primer punto.

3.- Elaboración y desarrollo de sistemas idóneos para controlar la ejecución correcta del proceso y los resultados de la planificación, tales como técnicas de información, programación y control de mercado.

4.- Ejecución del plan estratégico de *marketing* propiamente dicho, en el cual se pondrían en práctica todas las medidas tomadas a lo largo de los tres puntos anteriores.

5.- Confección de un proceso de evaluación y seguimiento de los resultados vertidos tras la ejecución del plan estratégico.

6.- Desarrollo y aplicación de la ingeniería de procesos de gestión al conjunto del proyecto, de tal forma que permita establecer y modificar tanto los objetivos como las líneas de actuación del plan estratégico.

4.3.1. Desarrollo de un sistema de planificación estratégica de mercado

El plan estratégico de *marketing* cultural aplicado a la gestión de un museo se define como el procedimiento futuro capaz de conseguir que éste, como medio de difusión social, logre mejorar su comunicación con las distintas audiencias que lo rodean. Se trata de una labor que solo debe realizar el gestor del departamento de *marketing* de la institución (Lord y Lord, 1998: 224). Para alcanzar dicho objetivo es preciso que el museo encuentre, a través del plan estratégico, la manera de mejorar el préstamo de servicios a la sociedad. El fin último de todo el proceso consiste en incrementar las visitas, y el gasto de las mismas, estrechando la relación con los distintos públicos para que ello repercuta directamente en un incremento de los apoyos externos, el aumento del número de simpatizantes y las donaciones (ibíd.: 242).

Durante la ejecución de todo plan estratégico de *marketing* cultural se establece un guión con tres pasos fundamentales a seguir: análisis, diseño y ejecución. Su consumación debe ser correlativa, sin olvidar o dejar atrás rasgos fundamentales de todo proceso.

Así, el primer paso marchará bajo la denominación de "análisis y formulación". Éste comprenderá el estudio de los entornos y el análisis de los recursos internos. Los datos obtenidos de dicha investigación deben ponerse en relación con la misión, objetivos y metas de la organización. El objetivo del primer paso consiste en formular las estrategias más adecuadas para el buen fin del plan estratégico. El segundo paso o "diseño" conllevará un esbozo organizativo y de sistemas. Ambos esquemas afectarán directamente a los sistemas de información, planificación y control de *marketing* del plan. Finalmente, llegaremos a la "ejecución y conclusiones" que implicará, fundamentalmente, el desarrollo pleno del plan estratégico de *marketing*. En un segundo plano este paso, un tanto cajón de sastre, puede ir asociado a la labor de evaluación y control exhaustivo del protocolo de actuación de dicho plan, así como a la elaboración de los procesos de gestión registrados en el mismo y el desarrollo de un cronograma.

4.3.1.1. Análisis del entorno

Durante el desarrollo de un plan estratégico se establecen una serie de preguntas a las que hay que tratar de dar respuesta. En el caso del análisis del entorno éstas pueden marchar en la línea de ¿en qué punto se encuentra el museo y hacia dónde camina con las actividades, objetivos y estrategias actuales? Cuando dichas cuestiones encuentran una solución se deben estudiar detenidamente las oportunidades y amenazas tanto internas como externas desprendidas de ellas para, con posterioridad, adaptar en consonancia las misiones, objetivos y metas de la institución museística desde la óptica del análisis y su contexto (Echeverri, 2009: 26). Los ambientes que rodean al museo son los entornos conocidos como interno, de mercado, regulador, de competencia y global.

El "entorno interno" es aquel que hace referencia a la vida organizativa y administrativa del museo. Desde dicho medio se presta atención a los "públicos internos", compuestos por el patronato, el director, la plantilla, los voluntarios, etc. (Camarero y Garrido, 2004: 69).

Por otro lado aparece el "entorno de mercado", que se define por ser un espacio en el cual se sitúan los grupos u organizaciones significativas de la institución. Estos están compuestos por diversos tipos de visitantes, amigos del museo, patrocinadores, gobiernos, residentes locales, grupos de interés, medios de comunicación, etc. Es imprescindible que desde la administración de las instituciones culturales se conozca bien a estos grupos. Los museos tienen que trabajar con ellos lo más adecuadamente posible para desempeñar correctamente su misión. El fin último de dicho análisis consiste en comprobar la posible evolución de los mercados. Hay que tener siempre en cuenta que

los mercados pueden cambiar con el paso del tiempo debido a una serie de variables incontrolables, como la actuación de la competencia[122].

El "entorno regulador" es el ambiente en el cual se encuentran los órganos de gobierno, ya sean locales, autonómicos o nacionales, así como los cuerpos normativos y de acreditación que se encargan de analizar la adecuación del museo a la normativa vigente. De ahí la importancia de su estudio detallado, especialmente en el caso español, en el que los museos sobreviven gracias a la financiación de la función pública.

El "entorno de competencia" es aquel que afecta directamente al museo y al mercado cultural que lo rodea. Debido a ello, suele ser muy interesante la ejecución de un detallado análisis de los grupos o instituciones que compiten abiertamente, en el ámbito cultural, con el museo objeto del plan estratégico. Mediante el examen de los resultados obtenidos se puede tratar, con posterioridad, de captar la atención y fidelidad tanto de los clientes como de los donantes situados en la órbita de estos competidores.

Finalmente nos encontramos con el "entorno global", un ambiente que permite el estudio formal de las tendencias localizadas en el espacio que rodea al museo. Las preferencias pueden ser políticas, sociales, culturales, tecnológicas, demográficas, económicas, etc. Dichas directrices son las culpables de dar lugar a o definir las oportunidades y amenazas que rodean a la organización, las cuales suelen encontrarse fuera del control de ésta, así como de los posibles cambios estratégicos realizados por los competidores.

4.3.1.2. Análisis de recursos internos (fortalezas y debilidades)

Tras considerar los recursos internos de un museo es preciso prestar especial atención a las amenazas y oportunidades externas (situación económica, socio-política, cultural, etc.), ya que éstas suelen estar muy relacionadas con sus recursos internos. El conocimiento exhaustivo de la situación externa permite el masivo aprovechamiento interno de la misma, lo cual genera un sustancioso beneficio y la rápida resolución de comportamientos equívocos en relación con las condiciones externas.

El examen de los recursos internos debe llevarse a cabo mediante una pormenorizada revisión de todas las capacidades de cada área de gestión del museo, dado que una oportunidad no será tal a menos que el museo posea los recursos necesarios para ejecutarla. Así, se hace necesario el desarrollo de una visión global de la entidad en sí misma, debido a que todo plan estratégico debe esforzarse en la consecución de idénticos objetivos que el museo. Para alcanzar estos fines es preciso encontrar la convergencia entre los objetivos del *marketing* y los del museo, para, una vez llegados a ese punto, sopesar todas las fortalezas y debilidades existentes desde un prisma absolutamente

[122] La acción, positiva o negativa, de la competencia suele originar cambios muy significativos en una dirección u otra. En ambos casos, dicha actuación puede influir en el perfil del visitante de un museo determinado, la segmentación del mercado, la demanda e incluso los intermediarios de la organización.

global. Así entre los objetivos habituales de un museo se encuentra la atracción del mayor número de visitantes posible, considerada como un fin idéntico al de cualquier plan de mercadotecnia. Dicha meta solo puede alcanzarse siempre y cuando el museo tenga la capacidad de atraer y absorber a más visitantes, ya sea por la idoneidad del mismo, el interés de sus colecciones, las campañas de publicidad realizadas, el nivel cultural de la población, la situación económica de ésta, etc.

En estos casos es decididamente imprescindible tener muy claro que el fin último de todo plan estratégico de mercadotecnia consiste en trasformar eficientemente las debilidades en auténticas y palpables fortalezas. Con ello lo que se pretende es convertir los puntos flacos, mediante su potenciación, en flamantes oportunidades de futuro. Sin duda, se trata de una complicada labor que precisa del apoyo constante de la organización. Dichos apeos deben estar basados en el desarrollo de los procesos de gestión y en las auditorías internas para que hagan las veces de auténticos modelos de corrección.

4.3.1.3. Formulación de la misión, objetivos y metas

A la hora de diseñar la misión, objetivos y metas de todo museo se desarrolla un proceso muy sencillo. Dicho organismo debe resolver dos cuestiones fundamentales antes de comenzar su andadura como medio de comunicación cultural: hacia dónde desea ir la institución y cuál es su propósito como museo. Para satisfacer dichas preguntas el *marketing* se vale de los "análisis DAFO". El análisis DAFO, FODA o DOFA es una metodología de estudio que responde a las variables *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), es decir: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Echeverri, 2009: 127). Según lo expuesto en la investigación de Rafael Martínez-Vilanova, *El* marketing *de los museos españoles* (2011), el análisis DAFO era una herramienta de planificación estratégica de base. Su labor consistía en estudiar el entorno, amenazas y oportunidades y compararlos con la situación interna de la organización, fortalezas y debilidades. Este autor creía que los museos, previamente al uso de los análisis DAFO, debían conocer perfectamente su entorno, incluyendo en él a la realidad social, la económica y el entorno competitivo (Martínez-Vilanova, 2011: 162).

Las organizaciones deben analizar su situación interna y externa en todo momento. La situación interna está compuesta por dos factores controlables, como son las fortalezas y debilidades (colecciones existentes, recursos humanos, presupuesto, etc.). Pero la situación externa es más problemática, componiéndose de dos factores no controlables, definidos como oportunidades y amenazas (situación socio-económica, nivel cultural de la población, competencia con otras entidades culturales, etc.). Los resultados obtenidos deben ser estudiados con suma cautela, dado que de ellos se desprenderá cómo explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, subsanar debilidades y defenderse de las amenazas (Cutropía, 2003: 87-91).

La investigación realizada a través de los análisis DAFO se basa en el estudio pormenorizado de las fuerzas y debilidades de la institución en relación con las

oportunidades y amenazas del propio museo. Los resultados obtenidos deben tratarse con absoluta cautela, dado que pueden repercutir directamente sobre su misión, objetivos y metas. Tras realizar el análisis DAFO se suelen revisar, nuevamente, los objetivos del plan de *marketing* para que éstos concuerden con los objetivos y fines de la organización, realizando las modificaciones pertinentes en los casos necesarios.

4.3.1.4. Formulación y establecimiento de la estrategia de *marketing* a seguir

Una vez determinadas las metas y objetivos del plan de mercadotecnia, es preciso buscar o establecer las estrategias globales de *marketing* que ayuden al museo a alcanzar dichos fines. Las metas y objetivos del plan deben ser exactamente los mismos que los establecidos por la institución. Éstos tienen que estar acompañados por la descripción pormenorizada de los niveles que han de lograrse y del posicionamiento deseado al que se pretende llegar.

La formulación correcta de dicha estrategia precisa dividirse en dos fases bien diferenciadas. Por un lado, está el análisis de la oferta, productos y servicios actuales del museo, para determinar cuáles conviene reforzar, mantener, reducir o directamente eliminar; en muchas ocasiones, y aprovechando los estudios realizados, con los resultados obtenidos se suele elaborar una "estrategia de cartera de productos". Por otro lado, y gracias a la investigación realizada sobre la oferta y los servicios actuales de la entidad, se diseña a su vez una "estrategia de productos y mercados" inteligente y adecuada a los fines y objetivos de la organización. Dicho análisis permitirá una expansión controlada del museo.

4.3.1.5. Diseño organizativo

Se trata de un enrevesado esquema cuya labor consiste en indicar el camino adecuado que debe seguir un plan estratégico para alcanzar los fines y objetivos establecidos por el museo. Dicha herramienta proporciona al proceso de gestión del *marketing* el diseño de un plan de actuación absolutamente pormenorizado. Su labor consiste en establecer las pautas o líneas a seguir evaluando el sistema organizativo del museo y la capacidad que éste posee a la hora de desarrollar aquellas estrategias capaces de alcanzar las metas establecidas. Y todo ello, teniendo en cuenta el entorno inestable y cambiante en el que se desenvuelve.

4.3.1.6. Diseño de sistemas

Sin duda se trata de una de las etapas más delicadas del proceso, puesto que en ella se establecen los sistemas encargados de otorgar la capacidad suficiente al museo para que de esa forma logre desarrollar, ejecutar y gestionar el conjunto de actividades

encargadas de acometer la nueva estrategia de *marketing*. Lógicamente, sin el desarrollo de una ejecución adecuada y eficaz, ningún plan estratégico, por excelente que sea, ofrecerá el resultado esperado. Los sistemas aplicables para la supervisión de la ejecución de un plan estratégico son de información, planificación y control.

El "sistema de información de *marketing*" es aquel mediante el cual se realiza un análisis continuo de los diferentes públicos, intermediarios, competidores, factores, fuerzas, tendencia, etc., del macroentorno del museo. Sin duda este sistema desempeña una labor introductoria fundamental en el conglomerado del diseño de sistemas.

Por otro lado está el "sistema de planificación de *marketing*", que se encarga de incorporar los resultados de la investigación procedentes del proceso de mercadeo a las tareas de planificación y desarrollo del plan estratégico. De esta forma, los agentes encargados de la gestión del museo están absolutamente capacitados para responder inmediata y adecuadamente a los nuevos factores del entorno.

Finalmente, nos encontraremos con el "sistema de control de *marketing*". La labor de éste consiste en evaluar el rendimiento y medir los resultados continuos de los planes ejecutados frente a los objetivos o resultados propuestos. Por otro lado y en el caso de que fuese necesario, el sistema de control posee la capacidad para emprender acciones correctoras sobre el desarrollo del plan estratégico.

4.3.1.7. Ejecución del plan estratégico

Llegados a este punto, solo resta comenzar con el desarrollo del plan poniendo en valor toda la información privilegiada obtenida a través de los análisis del entorno y de los recursos internos. Durante la ejecución del plan entran en juego los resultados obtenidos y las medidas propuestas mediante el análisis de los datos y el proceso de toma de decisiones. A lo largo del proceso de desarrollo de dicho plan se hará imprescindible seguir al pie de la letra todas y cada una de las formulaciones y los diseños establecidos. Desarrollar el plan con rigor permite garantizar el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos, así como la viabilidad de las estrategias diseñadas y orientadas hacia el museo. Si un administrador decide hacer caso omiso de la información vertida y las medidas tomadas previamente, todo el plan se irá irremisiblemente al traste.

4.3.1.8. Evaluación, control y seguimiento de resultados

Finalmente, se evaluarán los resultados obtenidos durante la ejecución del plan estratégico mediante un seguimiento y análisis exhaustivo de todas las situaciones y contingencias. Muchos planes estratégicos de *marketing* cuentan con un subapartado conocido como "procedimiento integral de contingencias". Gracias a él se realiza un control más exhaustivo y se prevén distintas situaciones capaces de alterar el futuro desarrollo del programa, así como sus soluciones.

La información obtenida debe recopilarse para un segundo análisis pormenorizado con cierta perspectiva temporal. Es decir, todos los datos derivados del desarrollo del plan deben evaluarse trimestralmente para medir los progresos y el grado de consecución de los objetivos establecidos. El control de los resultados permite emprender acciones correctoras inmediatas y capaces de reencauzar el plan de ejecución hacia los objetivos y fines deseados.

4.3.1.9. Desarrollo y aplicación de la ingeniería de procesos de gestión

La ingeniería de procesos permite establecer y documentar los fines, objetivos y líneas de actuación que deberían ser desarrolladas en cada uno de los puntos del plan de *marketing*. También conocida como arquitectura de procesos, es una herramienta de gestión basada en diversos enfoques teóricos sobre la gerencia de las acciones de intervención. Para alcanzar los fines del proyecto es preciso identificar y planificar todas las actividades necesarias que conduzcan a dichos objetivos específicos.

La ingeniería de procesos se encarga de documentar, definir y analizar la organización del trabajo establecida para alcanzar dichos fines. Por tal motivo, deben diseñarse planes de acción designados con la intención de estructurar los medios que permitan obtener dichos objetivos y prepararlos para su efectiva coordinación. Estos planes de acción precisan detallar cada componente y avance, de tal forma que queden identificados como partes de una guía común cuyo único objetivo sea el control y seguimiento futuro de la actividad. La habilidad en la planificación operacional que posea el gestor de un plan estratégico es uno de los factores clave para el éxito del mismo.

4.3.1.10. Cronograma

Toda investigación o proyecto precisa establecer una temporización exacta para evitar su excesiva dilatación en el tiempo. Esto parece absurdo pero, aunque ocupe un lugar marginal en el desarrollo del plan estratégico, el cronograma es una herramienta fundamental en el acertado diseño y ejecución de cualquier proyecto, ya que establece con exactitud los tiempos necesarios destinados a la elaboración de cada uno de los procesos que se establecen en dicha actuación.

Las organizaciones (económicas y culturales) suelen elaborar planes estratégicos de *marketing* para un periodo establecido de no más de un año, el cual, una vez transcurrido debe revisarse para dar solución a los posibles errores e incluso rediseñarse con el objetivo de mejorar la obtención de los resultados. Los planes estratégicos son herramientas absolutamente dinámicas y exactas que recogen información del medio para proyectarla en una actividad futura. Dicho proceso se desarrolla dentro de un espacio temporal controlado y determinado al segundo para evitar desfases inesperados que trastoquen los resultados o la ejecución del mismo (Echevarri Cañas, 2009: 26).

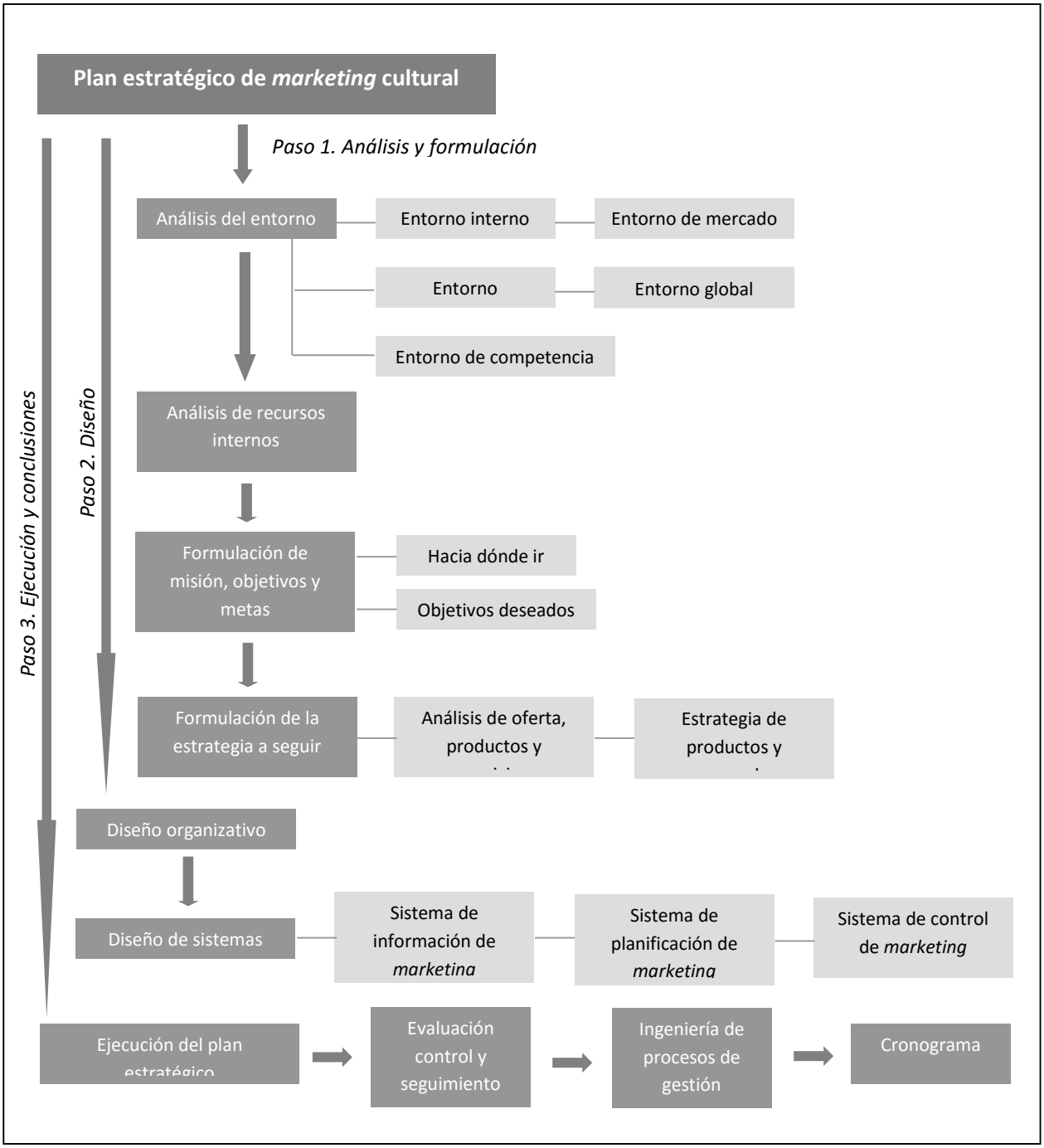


Figura 8.
Desarrollo de un modelo de plan estratégico de *marketing* cultural
(elaboración propia)

CRONOGRAMA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planificación estratégica de mercado	X	X	X	X								
Análisis del entorno	X	X										
Análisis de los recursos internos	X	X										
Formulación de misión, objetivos y metas		X	X									
Formulación de la estrategia de *marketing*			X	X								
Diseño organizativo				X	X							
Evaluación del sistema organizativo				X	X							
Diseño de sistemas				X	X	X						
Sistema de información de *marketing*				X	X	X						
Sistema de planificación de *marketing*				X	X	X						
Sistema de control de *marketing*				X	X	X						
Ejecución del plan estratégico							X	X	X	X	X	X
Ejecución de medidas							X	X	X	X	X	X
Plan integral de contingencias							X	X	X	X	X	X
Control seguimiento y procesos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ingeniería de procesos de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Informes de gestión consolidados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 5.
Temporización exacta del plan estratégico
(elaboración propia)

4.3.2. Ejemplo práctico. El Museo Guggenheim Bilbao

En 2009 los investigadores, de la Universidad del País Vasco, Iñaki Periáñez Cañadillas y Miguel Ángel Quintana Daza publicaron un interesante artículo bajo el título de "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*". En él trataban de analizar las cuestiones que habían contribuido al éxito del museo desde la apariencia mercadotécnica. Por lo tanto pusieron sus ojos sobre una serie de factores tanto internos como externos que habían contribuido al triunfo de la gestión del centro. Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana, analizaron los elementos internos y externos a través de la metodología seguida en el desarrollo de

los planes estratégicos de *marketing*. El estudio de todo este proceso, además de desmigar el comportamiento de un ente tan destacado como el Museo Guggenheim Bilbao, tenía como objetivo el planteamiento de una reflexión en la mente de los gestores de los museos españoles. El dúo de autores pretendía que los administradores de estas instituciones se animarán a auditar sus propios sistemas de mercadotecnia museal.

Para el desarrollo de este examen, los investigadores de la Universidad del País Vasco recurrieron al uso de dos metodologías economicistas. Por un lado implementaron una estrategia utilizada, con excelentes resultados, por la Harvard Business School. Ésta era un simulador o *role playing* denominado *The Problem-Solving Analysis*[123]. Éste era un sistema que permitía desarrollar la capacidad de análisis de los jóvenes investigadores, gracias a la identificación de los problemas, sus causas, y a la búsqueda de las posibles soluciones.

Junto al simulador *The Problem-Solving Analysis* se aplicó, también, la tradicional metodología del tercer nivel de la dirección estratégica de *marketing*, conocida como "estrategias funcionales". Ésta trataba de averiguar cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional (producción, mercadotecnia, financiación, recursos humanos, investigación y desarrollo) de negocio. Además, la puesta en marcha de la metodología de la dirección estratégica de *marketing* implicaba la toma de decisiones a tres niveles (análisis estratégico, elección estratégica e implantación de la estrategia). Sin duda, su desarrollo llevaba aparejada una continua revisión y actualización, de ahí lo interesante de su uso e implementación (Periáñez y Quintana, 2009: 100).

Más allá de la metodología aplicada en la investigación el dúo de autores era consciente de la premisa de comenzar su estudio por el análisis estratégico. Esta decisión no respondía a ningún tipo de capricho sino a la necesidad inherente de toda organización por conocer tanto su entorno como las actividades internas que realizaba. Así que empezaron por abordar el análisis externo. Gracias a él pudieron observar y analizar los comportamientos de la competencia directa, sus precios, la situación de la competencia indirecta, el entorno económico, la segmentación del mercado, y las consideraciones legales relativas a los contratos que fijaban las relaciones con la Salomon R. Guggenheim Foundation.

Respecto a la competencia directa, decidieron examinar la evolución de los visitantes del Museo Nacional del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, y el Museo Guggenheim Bilbao, entre los años 2004 y 2007. Los resultados fueron los siguientes: el Museo Nacional del Prado había pasado de 2.001.546 a 2.652.924 visitantes, el Museo Thyssen-Bornemisza aumentó de los 683.491 a los 978.064 visitantes, mientras que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía descendía del 1.445.253 al 1.418.032 visitantes. Por su parte, el Museo Guggenheim Bilbao llevaba una trayectoria ascendente moderada, pasando de los

[123] http://www.hbs.edu/learning, consultado el 28 de abril de 2014.

909.000 al 1.002.963 visitantes. Estos datos situaban al museo bilbaíno en una posición privilegiada con respecto a los grandes centros artísticos españoles.

En lo referente al análisis de los precios de la competencia había que observar, en primer lugar, la discriminación existente basada en el tipo de usuarios. Sin duda el Museo Guggenheim Bilbao contaba con los importes más altos (12,5 € tarifa general y 7 € tarifa reducida) con respecto al Museo Nacional del Prado (6 € tarifa general y 1,5 € tarifa reducida) o al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (3 € tarifa general y 1,5 € tarifa reducida). Aunque aparentemente se estaba ante un *handicap*, realmente dicho comportamiento se debía a la estrategia de autofinanciación seguida por el centro bilbaíno. Ésta alcanzaba un significativo 65%, siendo de las cifras más altas a nivel nacional y europeo a mediados de 2007.

Para analizar la competencia indirecta, los investigadores optaron por trazar una serie de ejes con los que delimitar el mercado. Por ejemplo, las funciones del centro consistían en la generación de emociones, el desarrollo de ocio, y la formación tanto artística como cultural. Asociada a ellas se encontraban los grupos objetivos de usuarios, que estaban compuestos por las familias, los jóvenes y los jubilados. Estos podían llegar atraídos por el desarrollo de viajes turísticos, espectáculos, los parques temáticos del entorno y otros museos. Pero sin duda, el grado de competencia era muy elevado debido a las amplias ofertas de entretenimiento orientadas al mismo segmento de mercado. Ambos investigadores resaltaban la apertura de parques temáticos en la zona mediterránea como el mayor enemigo a batir.

El entorno económico también se había tornado fundamental. Éste se veía favorecido por la aparición de compañías aéreas de *low cost*, aunque debido a la crisis estructural en la que se encontraba inmersa España el turismo de ocio se estaba resintiendo. Afortunadamente, el Aeropuerto de Loiu seguía una gráfica ascendente pasando de 2.839.039 de viajeros en 2003 a los casi 4.200.000 de 2007.

La segmentación del mercado tenía, también, un peso específico. El cliente internacional representaba el 67% del volumen total de visitantes, llevándose la palma los públicos franceses, británicos y estadunidenses. Respecto a la audiencia española destacaban madrileños y catalanes, con un 14% del total, mientras que el resto del Estado llegaba a cifras del 10%. Los visitantes autóctonos representaban el 9%. El público vasco se había convertido en fundamental para el centro, ya que de él provenía la inmensa mayoría de los Amigos del Museo. Dicho sector era esencial. En 2007 el número de amigos era de 16.100, con una fidelidad en torno al 80%.

En lo referente a las consideraciones legales o contratos relacionales con la Salomon Guggenheim Foundation, los autores recalcaron el establecimiento de una serie de acuerdos de servicios de desarrollo, programación y gestión entre dicha organización el Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Vizcaya. El objetivo de estas estipulaciones conllevaba la creación del Museo Guggenheim Bilbao y su mantenimiento, acordándose la construcción del centro por parte de la Administración Vasca. Para ello se creó la Sociedad de Gestión Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L.,

cuyo capital estaba compuesto en un 45% por el Gobierno Vasco, otro 45% por la Diputación Foral de Vizcaya, y un 10% por parte del Ayuntamiento de Bilbao. Esta organización tenía por objetivo la construcción del museo y la adquisición de la propiedad física de dicha sede.

De esta manera, la Administración Vasca asumía el control del centro, financiando tanto necesidades de capital como los gastos de gestión y funcionamiento del museo. Mientras tanto, la Salomon R. Guggenheim Foundation ponía los fondos artísticos a disposición del museo. Además prestaba tanto su nombre como la reputación e imagen de marca. Del mismo modo, la fundación, se comprometía a dirigir y supervisar el diseño, la planificación, el desarrollo y la organización del museo.

Desde un punto de vista más empresarial esta fundación también suscribió una serie de contratos privados de cesión y conservación de obras de arte con la empresa Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L. Dicha entidad estaba participada al 50% tanto por el Gobierno Vasco como por la Diputación Foral de Vizcaya, siendo titular de las obras de arte en propiedad o préstamo por un periodo de treinta años. Del mismo modo la Salomon R. Guggenheim Foundation acordó con la Sociedad de Gestión Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L. un contrato público en el que se contemplaba el derecho real de usufructo sobre el terreno y los edificios en los que se ubicaba el museo, por otros treinta años, así como para el mantenimiento y conservación de los mismos (ibíd.: 107-110).

Tras sumergirse en el análisis externo, tanto Iñaki Periáñez como Miguel Ángel Quintana, decidieron continuar su desarrollo de planificación estratégica de *marketing* con el análisis interno. Éste se conformaba a través del estudio de organigrama, modelo de gestión, modelo económico, cultura de *marketing*, producto, precio, público y ventas.

Comenzaron por el examen del organigrama interno del museo. Éste estaba compuesto por cuatro subdirecciones, que a su vez se subdividían en diversas áreas. Así la Subdirección de Actividades Museísticas constaba de las áreas de Cultura, Registro, Conservación, Instalaciones y Servicios de Exposiciones, Biblioteca y Archivos, y Educación. La Subdirección de Administración y Finanzas estaba conformada por las áreas de Atención al Visitante, Finanzas, Sistemas Informáticos, Mantenimiento e Instalaciones, Recursos Humanos, y Seguridad. Por su parte la Subdirección de Desarrollo y Comunicación contenía las áreas de Desarrollo y Comunicación. Finalmente, la Subdirección de Actividades Auxiliares albergaba el Área de Tienda y Librería. Sin duda, las estructuras del organigrama más próximas al *marketing* eran el Área de Atención al Visitante y la Subdirección de Desarrollo y Comunicación[124] (ibíd.: 111).

[124] En 2014 el organigrama del Museo Guggenheim Bilbao había sufrido un cambio significativo. Las cuatro subdirecciones que componían el centro, en 2007, habían dejado paso a un total de seis direcciones que lógicamente se dividían, a su vez, en varias subdirecciones. Éstas eran: la Dirección General que albergaba a la Subdirección de Finanzas; la Dirección de Actividades Museísticas que contenía a las Subdirecciones de Curatorial e Investigación, Educación e Interpretación, Organización de Contenidos

Respecto al modelo de gestión los autores expusieron que el Museo Guggenheim Bilbao contaba desde 2003 con la certificación AENOR UNE 170.001-2 que acreditaba la implantación de un sistema de gerencia de la accesibilidad global. Este museo fue la primera organización en España en lograr dicho certificado. El centro se caracterizaba por tener un magnífico sistema de accesibilidad global que, más allá de la legislación vigente, ampliaba el concepto de accesibilidad física, completando la igualdad de oportunidades, la no discriminación y, por supuesto, la accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

En 2004, el museo obtuvo la ISO 14.001 en gestión ambiental, convirtiéndose así en una las primeras instituciones culturales europeas en lograr dicha calificación. A finales de ese mismo año logró la "Q" de plata a la calidad en la gestión, según el modelo EFQM de excelencia empresarial. Al igual que en el caso de la UNE 170.001-2 el Museo Guggenheim Bilbao fue el primer museo europeo en alcanzar dicha "Q" de plata.

El análisis interno también conllevaba el estudio del modelo económico. De entrada, por todos era conocida la capacidad del museo bilbaíno para actuar como un auténtico motor de desarrollo económico. Esta situación, capaz incluso de promocionar en el exterior la imagen del país, ofrecía unos magníficos resultados. Así desde su inauguración en 1997 hasta 2007 el Museo Guggenheim Bilbao había generado unos impactos totales magníficos. Los gastos directos en el desarrollo de la visita proyectaban unos datos de vértigo que ascendían a 1.879.002.283 €. Este resultado quedaba reflejado, a su vez, en la generación de un PIB de 1.791.956.922 €. Los datos obtenidos permitieron el mantenimiento de 4.370 puestos de trabajo, y unos ingresos de 289.321.156 € a la Hacienda Pública (ibíd.: 112-113).

Tras conocer el fabuloso modelo económico llegaba el momento de examinar la propia cultura de *marketing* aplicada en la organización. De ella se desprendía que el museo seguía al pie de la letra todas las pautas definidas y necesarias para ser identificado como un verdadero líder en el sector museal, tanto nacional como internacional. Para alcanzar esta meta había sido necesaria la ejecución de un conglomerado de estrategias, como el desarrollo de vanguardistas actividades dirigidas a la captación de recursos, la renovación continua de las exposiciones, y la innovación en el desarrollo de productos y servicios. Pero sin duda, la cultura del *marketing* se fijaba, además de en la captación de

Artísticos, y de Mantenimiento e Instalaciones; la Dirección de Comunicación e Imagen que se dividía en las Subdirecciones de Publicaciones, Tienda y Librería, y Comunicación y *Marketing*; la Dirección de Desarrollo que se articulaba sobre las Subdirecciones de Miembros Corporativos y de Honor, Atención al Visitante, y Amigos del Museo; la Dirección de Secretaría General que contaba con la Subdirección de Asesoría Jurídica y Control Interno y con el Área de Relaciones Externas; y finalmente la Dirección de Recursos Humanos y Calidad que tenía adscritas las Subdirecciones de Seguridad y de Tecnologías de la Información (http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/guggenheim-bilbao/organizacion, consultado el 28 de abril de 2014). Estos cambios estructurales realizados en el organigrama del centro buscaban, sin duda, un desarrollo positivo de los procesos gerenciales del museo. Por ejemplo la función del *marketing* ya no estaba dividida entre el Área de Atención al Visitante, dependiente de la Subdirección de Administración y Finanzas, y la Subdirección de Desarrollo y Comunicación. En 2014 existía una Subdirección de Comunicación y *Marketing* propiamente dicha. Entre sus funciones estaba el desarrollo de una serie de acciones cuyo objetivo consistía en alcanzar los niveles más altos de proyección tanto del museo como de sus actividades, valiéndose de los medios de comunicación y de acciones propias del mercadeo.

fondos, en la implementación de los programas de seducción de audiencias, amigos y miembros corporativos. Así destacaban el desarrollo de infinidad de actividades realizadas por el museo y orientadas a los diferentes públicos que deseaba atraer (ibíd.: 113).

Tras el análisis del organigrama, el modelo de gestión, el modelo económico y la cultura del *marketing*, llegaba el momento del estudio del producto. Para los autores de "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*" el producto, en este caso, estaba compuesto por el propio museo, tomado como edificio, y la marca Guggenheim. Partiendo de esta base el público objetivo de ese producto se dividía en tres categorías, además del no público, que eran: público general, amigos del museo y miembros corporativos. Cada segmento de este cuarteto estaba encaminado hacia al disfrute de diferentes actividades. Así el producto que suponían las exposiciones temporales estaba dirigido al público general y a los patrocinadores. Por su parte el restaurante tenía como objetivo el público general y los no visitantes. La tienda y la librería se orientaban al público en general, los no visitantes y los amigos del museo. Las actividades culturales como el cine, conciertos, conferencias, etc., se desarrollaban con la clara intención de atraer al público general y a los no visitantes, mientras que la programación artística albergada en la colección permanente y las exposiciones temporales estaba orientada hacia el público general, los no visitantes, los amigos del museo y los patrocinadores. Y por supuesto el edificio, como elemento representativo del museo, estaba proyectado hacia todas las tipologías de público y no visitantes.

Pero el producto también albergaba una figura fundamental: la marca Guggenheim. Ésta, sin duda, se había convertido un producto de peso indiscutible en el seno del mercado internacional del arte. Así que se empleaba como garantía de éxito capaz de atraer a la diversidad compuesta por de los públicos objetivos, los no visitantes, los amigos del museo y los miembros corporativos (ibíd.: 113-115).

Por supuesto, el precio también era un elemento indispensable dentro del análisis interno. Éste estaba establecido, en 2008, en 12,5 € para el público adulto. Los amigos del museo pagaban una cuota individual que ascendía a 35 € anuales, o 65 € si se trataba del modelo familiar. Existía una categoría de miembro internacional cuyo precio variaba dependiendo de las diferentes tipologías jerárquicas existentes.

Iñaki Periáñez Cañadillas y Miguel Ángel Quintana Daza entendían que el público objetivo era un elemento de estudio indispensable en el análisis interno de todo plan estratégico de *marketing*. Así que analizaron el perfil demográfico del mismo. De esa forma se supo que los visitantes del Museo Guggenheim Bilbao estaban compuestos por un 51% de hombres y un 49% de mujeres, siendo la mayor franja de edad (18%) de entre 31 a 44 años. Desde un punto de vista geográfico el 67% de los visitantes eran extranjeros,

un 24% españoles y el 9% vascos. Casualmente el 90% de los amigos del museo eran vizcaínos[125].

Finalmente las ventas también aparecían como un elemento clarificador del análisis interno. El dueto de investigadores las desglosaron por cuotas de producto. Así clarificaron que las ventas por entradas e ingresos en la tienda-librería ascendían al 48% del total. Los ingresos procedentes de las cuotas de amigos del museo solo representaban el 2%. Aquellos cuyo origen estaba en las aportaciones de empresas privadas o miembros corporativos llegaban al 25%. Las ventas relacionadas con el restaurante, el alquiler de espacios y otras actividades también representaban el 25%, de tal forma que los recursos propios del Museo Guggenheim Bilbao alcanzaban la nada despreciable cifra de un 78% del presupuesto total[126]. Pero Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana quisieron ir más

[125] Por ejemplo, si recurrimos a los datos publicados en la web del Laboratorio Permanente de Públicos de Museos observamos que en el detallado informe *Conociendo a nuestros visitantes. Estudios de público en los museos del Ministerio de Cultura* (2011) el visitante medio de los museos españoles responde a un individuo femenino (52,6%) con una media de edad de 41,6 años, estudios superiores (63,7%) y laboralmente activo (64,8%) (*Conociendo…*, 2011: 80-89). Del mismo modo al recurrir a un análisis más reciente, aunque sectorizado, como *Conociendo a nuestros visitantes. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía* (2013) observamos que la tendencia se repite con un perfil muy similar al anterior. Así el visitante habitual suele ser una mujer (53,2%) con una edad comprendida entre los 26 y 45 años y estudios superiores (*Conociendo…*, 2013: 31-39). Que el perfil al que respondía el visitante medio del Museo Guggenheim Bilbao estuviese representado por la figura de un varón podía estar directamente relacionado con el elevado número de turistas que acudía a dicho centro en 2008 (67% extranjeros y 24% españoles). Ciertamente la gran mayoría de Museos Estatales y especialmente el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se alimentaban de turistas. Así en el conjunto de los once museos analizados en *Conociendo a nuestros visitantes. Estudios de público en los museos del Ministerio de Cultura* se desprendía que el 26% del público era extranjero, mientras que el perfil español alcanzaba tasas del 74%. De entre los españoles el 30% procedía directamente de la Comunidad de Madrid (*Conociendo…*, 2011: 90). Algo parecido venía ocurriendo en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. En este caso el público nacional y extranjero alcanzaba cifras similares (50%). Pero lo realmente curioso era que dentro de ese 50% autóctono un 72,6% provenía de la Comunidad de Madrid (*Conociendo…*, 2013: 83-84). Por lo tanto, aquellos museos visitados por un público mayoritariamente local mantenían un perfil de visitante medio femenino. En contraposición el Guggenheim contemplaba un perfil de visitante medio masculino por contar, cabe suponer por lo menos en 2007, con un mayor número de visitantes foráneos. Por desgracia los datos ofrecidos por esta institución sobre 2013 no contemplaban información sobre el perfil medio de visitante. Eso sí, a pesar de la crisis económica, los datos eran muy similares a los de 2007. En ellos se reflejaba un 65% de visitantes extranjeros, junto al 23% de españoles y tan solo un 12% de vascos (http://prensa.guggenheim-bilbao.es/src/uploads/2014/01/NP_Balance-2013_ES.pdf, consultado el 23 de octubre de 2014) por lo que era de imaginar que la figura del visitante medio habitual del museo fuera todavía la de un varón.

[126] El elevado porcentaje de recursos propios era un magnífico colchón y un parapeto de seguridad en época de crisis. De esa forma se huía de situaciones tan graves como la que estaban sufriendo los buques insignia museísticos españoles durante 2014. Por ejemplo, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía contaba con un 24,4% menos (8,2 millones) de transferencias públicas dentro del nada despreciable presupuesto de 25,4 millones de euros (Riaño, 2014). Así que de los 3,5 millones de euros de beneficios obtenidos en 2012 pasó a 2,1 millones de pérdidas en 2013. Esta situación le obligaba, debido a una dependencia pública del 78,8%, la ausencia de una nueva Ley de Mecenazgo y unos recursos propios que apenas llegaban al 12,2% (Riaño, 2014b), al desarrollo de una serie de estrategias para tratar de alcanzar más fondos, sin modificar el precio de las entradas (que llegó hasta los 6 euros en septiembre de 2014). Dichas estrategias consistían en la ejecución y cobro de exposiciones fuera de las paredes del centro, como *Picasso y modernidad española*, prevista para 2015, en el Palazzo Strozzi de Florencia. Pero también tenían que ver con la finalización de las obras de la zona Nouvel, capaz de generar en el futuro nuevos espacios para exposiciones y arrendamientos externos (García, 2014). Al Museo Thyssen-Bornemisza le ocurrió lo mismo a lo largo de 2013 y eso que la cifra de sus recursos propios ascendía hasta el 70%. Las subvenciones públicas cayeron en 2,6 millones de euros, a lo que se sumó un menor número de visitantes y la predisposición de estos a

allá al estudiar la estacionalidad en el ámbito de las ventas. De esa forma descubrieron que ésta solía estar vinculado a la temporada de vacaciones y fiestas, así como a determinadas exposiciones estrellas. Por lo tanto abril, agosto y diciembre albergaban los picos de visitantes, coincidiendo con la Semana Santa, las vacaciones de verano y la Navidad (ibíd.: 115-117).

Tras los resultados obtenidos a través de los análisis externo e interno los autores se sumergieron en la complejidad del análisis DAFO, como tercer punto fundamental en el seno de todo plan estratégico de *marketing*. Los datos contemplados en el análisis DAFO respondían al resumen de los análisis internos y externos, estructurados en oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles, así como sus consecuencias asociadas.

Desde el punto de vista de las oportunidades se recalcaba la importancia que había adquirido el turismo cultural respecto al turismo tradicional, que estaba perdiendo enteros con la situación de crisis global. Además el museo se había convertido en un destino complementario a otros tan tradicionales como San Sebastián. Sin embargo las amenazas se limitaban a la subida de los tipos de interés, capaz de reducir el consumo y el turismo en general, el creciente número de competidores y la aparición de nuevas fórmulas de entretenimiento destinadas al ocio de las familias.

Pero también mencionaban un importante número de puntos fuertes. Por ejemplo, el edificio, la marca Guggenheim, el apoyo de la Salomon R. Guggenheim Foundation en la adquisición de nuevas obras de arte, el valor de las exposiciones previamente presentadas en la sede de Nueva York, el apoyo social, los cambios continuos de exposiciones temporales, y la cultura proactiva capaz de otorgar un pensamiento innovador. Lógicamente recogían la existencia de una serie de puntos débiles. De esa

gastar menos (reflejado en menores ingresos por actividades, al margen de las exposiciones, proyectado en la cafetería, la tienda, el *merchandising*, etc.). Las pérdidas del centro alcanzaron los 5,2 millones de euros en 2013, datos negativos que esperaban arrastrar a lo largo de 2014 y 2015 (Koch e Intxausti, 2014). De igual modo, el Museo Nacional del Prado perdió en 2013 la nada despreciable cantidad de 6,1 millones de euros (Koch e Intxausti, 2014) debido, principalmente, a la reducción de las ayudas públicas en un 14%, al pasar de los 44,7 millones de euros de 2012 a tan solo 38,4 millones en 2013. A esto se sumó una caída de un 7% en taquilla, la cual quedó maquillada gracias al aumento del precio de las entradas, ya que la pérdida real ascendía a un 16,8% de los visitantes con respecto a 2012, y al derrumbe, con un 23,45 menos, de las ventas en tienda (Riaño, 2014c). Al recurrir a la *Información económica-financiera Fundación del Museo Guggenheim Bilbao 2013* (2014) se observaba cómo los números reflejados seguían una senda bastante similar a la que llevaba el centro en 2007. La suma de visitantes, al igual que en los dos museos estatales, se había visto reducida sensiblemente, pasando del millón de 2012 a tan solo novecientos treinta mil en 2013 (*Información económica…*, 3: 2014). El presupuesto de 24,2 millones de euros para 2013 también había mermado en un 2,6% con respecto a 2012 (http://prensa.guggenheim-bilbao.es/notas-de-prensa/corporativo/patronato-febrero-2013/, consultado el 23 de octubre de 2014). Pero eso sí, los ingresos propios de la sede bilbaína seguían siendo muy altos, exactamente de 13,6 millones de euros en 2013 (13,7 en 2012), más 5,3 millones de euros en patrocinios (5,2 en 2012). Si a esto le restábamos unas pérdidas de doscientos mil euros en subvenciones directas con respecto a 2012 (pasando de 7,7 millones a 7,5) más los 5,2 millones de euros en ventas (ochocientos mil menos que en 2012) nos encontrábamos con casi 18,8 millones de euros en ingresos autónomos (*Información económica…*2014: 5), es decir el 77,68% de su presupuesto. De ahí que los beneficios fueran de cuatrocientos cuarenta y cinco mil euros para dicho ejercicio. Así pues quedaba claro que cuanto más altos fueran los recursos económicos propios de un museo mejor serían las cuentas de resultados obtenidas, a pesar de la crisis económica. Sin duda la planificación estratégica desarrollada por el Museo Guggenheim Bilbao estaba dando unos excelentes resultados.

forma, estos investigadores comentaron la capacidad innata del edificio para fagocitar el valor de las exposiciones, o la ausencia de un auténtico departamento de *marketing* (ibíd.: 117-118).

Por supuesto, tras realizar el análisis DAFO, Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana proponían el análisis pormenorizado de la misión, visión y valores del centro. Para ello se basaron en los datos arrojados por el *Plan Estratégico 2005-2008 del Museo Guggenheim Bilbao* (2004)[127].

En primer lugar definieron la misión del museo. Ésta no era más que el propósito de reunir, conservar e investigar muestras de arte moderno y contemporáneo, con la intención de exponerlo para el deleite de una amplia audiencia. El objetivo de la misión era claramente la contribución al conocimiento y disfrute tanto del arte como de los valores que éste representaba. Pero curiosamente, siempre en el marco de una obra arquitectónica emblemática como símbolo de la red de museos Guggenheim y del País Vasco.

Por su parte la visión del museo aspiraba a la consolidación del centro como un referente europeo en el ámbito de las exposiciones temporales y en la presentación de una colección permanente en continuo crecimiento. Del mismo modo la sede del Guggenheim buscaba convertirse en un líder, tanto nacional como europeo, en el desarrollo de programación educativa. Por supuesto, la visión precisaba afianzar una serie de niveles de afluencia de público muy elevados. Así que el cumplimiento de dicho objetivo necesitaba del desarrollo de modelos de gestión innovadores, aprovechándose de la sinergia del conjunto de museos Guggenheim.

Lógicamente los valores también eran muy claros. El Museo Guggenheim Bilbao pretendía proyectar sensibilidad y respeto por el arte. Buscaba la integración y cooperación tanto con la comunidad artística como con el resto de museos Guggenheim. De igual modo aspiraba a un compromiso con la calidad y la sociedad. Además abogaba por una marcada orientación hacia el cliente, la didáctica plena, y una formulación económica más que singular (ibíd.: 119).

Para concluir, los autores de "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*" se refirieron a los

[127] En el momento de redactar la presente Tesis Doctoral, el centro bilbaíno se encontraba implementando el *Plan Estratégico 2013-2014 del Museo Guggenheim Bilbao* (2012) (http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/plan-estrategico-2, consultado el 29 de abril de 2014). En él destaca la ejecución de nuevos espacios dedicados al desarrollo de actividades educativas, comerciales y de *merchandising*, diseñados por el propio Frank Gehry. El más significativo de estos proyectos consistió en el traslado de la tienda-librería, ubicada en tres plantas, a la sala diáfana 103B, con el objetivo de crear nuevas iniciativas pedagógicas, aumentar la oferta gastronómica y otorgar mayor visibilidad a la tienda para incrementar su número de clientes. La tienda está situada estratégicamente en la planta baja para canalizar la salida de los visitantes del museo al finalizar la visita. Parte del espacio libre perteneciente a su antigua ubicación, distribuido en tres plantas, fue ocupado a nivel de la plaza para ampliar el Bistró Guggenheim Bilbao y así crear un área independiente para el bar capaz de acomodarse mejor a las necesidades de los clientes. Las otras dos plantas están destinadas a acoger actividades didácticas de todo tipo (http://prensa.guggenheim-bilbao.es/notas-de-prensa/corporativo/nuevos-espacios/, consultado el 30 de septiembre de 2014).

objetivos como punto final de todo plan estratégico de mercadotecnia. Estos fueron divididos en objetivos cuantitativos y cualitativos. Por su parte, los objetivos cuantitativos estaban interpretados con respecto a las instituciones y a los clientes. Así, en relación a las instituciones, los objetivos consistían en el establecimiento de un sistema de financiación capaz de garantizar el 30% del total de los ingresos. Esto suponía una financiación del 70% para el año 2006. Casualmente, como mencionaban Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana, dicho objetivo llegaba a una cuota del 80% en 2008. En relación a los clientes el museo buscaba consolidar la cifra de los 850.000 visitantes anuales, de los cuales menos del 75% fueran extranjeros, el 10% del País Vasco, y un 15% del resto del Estado.

Con respecto a los objetivos cualitativos el centro había optado por el mantenimiento del presupuesto anual destinado a la comunicación. El fin de esta decisión se basaba en la búsqueda de una mejora continua en la imagen del museo. La consecución de este reto estaba asociada a la realización de un esfuerzo continuo y prolongado de identificación internacional del museo, tanto por la importancia de sus exposiciones como de sus colecciones. Pero el Guggenheim también contaba con otro significativo objetivo cualitativo que consistía en la atracción del colectivo de personas mayores a través de una serie de promociones muy concretas (ibíd.: 119-120).

En conclusión, el artículo "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*" se caracterizaba por albergar una visión claramente economicista, aunque no exenta de interés. El uso y desarrollo que hacían del simulador *The Problem. Solving Analysis* de Harvard y de la "estrategia funcional" o metodología del tercer nivel de la dirección estratégica de *marketing* respondía a la vinculación que tanto Iñaki Periáñez como Miguel Ángel Quintana tenían, respectivamente, con el Departamento de Economía Financiera e la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y con el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco. Sin duda el maridaje comunicativo y economista confería a este texto una perspectiva global alcanzada por muy pocos investigadores.

Desde su óptica técnica, comunicativa y mercantilista, aunque quizá carente de la sensibilidad cultural necesaria para tratar la temática del ámbito museístico, los autores lograron exponer una visión de la planificación estratégica mercadotécnica en la que el estudio estratégico, con sus análisis externo e interno, junto a la definición de producto y público objetivo se convirtió en la piedra angular responsable del éxito en la gestión del *marketing* y la planificación. Además este documento desentrañaba el misterioso proceso de éxito, para los profanos en la materia, que había llevado al Museo Guggenheim Bilbao a su singularidad museal. Sin duda y como pretendían los autores este artículo podía convertirse en un magnífico despertador de conciencias gerenciales a seguir por el resto de museos españoles.

Casualmente, tomando la senda marcada por Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana, en 2011 la consultora de asesoramiento en desarrollo turístico THR Innovative

Tourism Advisors[128] comenzó a trabajar en la estrategia de *marketing* y comunicación del Museo Guggenheim Bilbao. Esta actuación marchaba muy en la línea de lo expuesto, solo dos años antes, por Iñaki Periáñez y Miguel Ángel Quintana, salvo por la inclusión de algunas novedades.

Esta consultora generó documentación tan valiosa y útil como el *Plan estratégico de marketing y comunicación 2012-2014* y el *Plan táctico y de acción para 2012*. Gracias a estas dos herramientas fundamentales se desarrolló un "plan de implementación" que tenía como fin permitir al museo alcanzar los objetivos de *marketing* fijados.

La empresa barcelonesa THR Innovative Tourism Advisors era sensible a la singular situación que el Museo Guggenheim Bilbao llevaba padeciendo desde su origen. Éste pretendía afrontar con éxito una serie de retos que le permitieran alcanzar la misión y el cumplimiento de los objetivos propuestos en el seno de la organización. La solución residía en la elaboración de un sistema de estrategias y tácticas de *marketing* que generase la consecución exitosa de los objetivos de mercadotecnia fijados. Pero para ello también precisaba de la creación de un plan de implementación y una novedosa propuesta de organización interna.

Así que los profesionales de THR se pusieron manos a la obra mediante el análisis de la situación del museo. Gracias a ello se logró establecer una serie de objetivos y estrategias capaces de direccionar los esfuerzos de *marketing* y comunicación. Así que junto al Departamento de *Marketing* y Comunicación se definieron las estrategias de segmentación, *targeting* y posicionamiento. Tras alcanzar esta meta se pasó al diseño de estrategias para el establecimiento de un método de éxito cuya labor consistiera en la mejorar el proceso de creación, comunicación y venta del valor del Museo Guggenheim Bilbao.

En este mismo sentido, THR, desarrolló cuatro propuestas de mejora enfocadas a la estructura organizacional del museo, desde el punto de vista del *marketing*. Para ello plantearon una orientación estratégica a largo plazo, centrada en la interacción con el mayor número de públicos posibles. El fin de esta estrategia consistía en ofrecer al público múltiples experiencias singulares. Para alcanzar dicha meta se basaron en la orientación a las personas, la orientación al negocio, la especialización de las colecciones, y la cobertura del mercado.

Los resultados de todo este "entramado economicista" permitieron el estudio de la situación del museo mediante el análisis interno (demanda, propuesta de valor y función de *marketing*) y externo (competencia y entorno). Pero también la redacción de un *Plan estratégico de marketing y comunicación* en el que se recogían los objetivos de *marketing*, las estrategias de segmentación, el *targeting* y posicionamiento, y las estrategias de mercadotecnia definidas. Además se estableció un *Plan táctico y de acción* que albergaba tanto tácticas desarrolladas como acciones de creación, comunicación y distribución del valor. Finalmente se creó un *Plan de implementación* en el que se

[128] http://www.thr.es, consultado el 28 de abril de 2014.

establecían los modelos de organización y gestión, así como el presupuesto del propio plan[129].

En conclusión, el desarrollo de los diversos planes estratégicos de *marketing* en el seno del Museo Guggenheim Bilbao viene generando unos excelentes resultados. Además esta institución y su modelo de gestión, muy próximo al anglosajón, se han convertido en un referente, tanto a nivel nacional como internacional, por las magníficas cifras obtenidas. El museo bilbaíno se ha trasformado en un significativo faro a seguir por aquellos museos que interesados en la implementación de su gerencia y orientados hacia el público pretenden seguir la senda marcada, garante de unos excelentes resultados y su efectiva notoriedad.

A tal punto ha llegado esta situación de influencia que el futuro Centro de Arte Botín movió rápidamente pieza en el tablero de ajedrez del ámbito museístico español y decidió, en julio de 2014, contar con los servicios de Marga Meoro[130], subdirectora de Comunicación, *Marketing* y *Social Media* del Museo Guggenheim Bilbao durante ocho años. Esta especialista en mercadotecnia cultural y comunicación corporativa, con un perfil de Licenciada en Periodismo por la Universidad del País Vasco y experiencia en medios de prensa, Internet y radio, se convirtió en directora del Área de *Marketing* y Desarrollo del centro santanderino. Su labor consistirá en lograr desarrollar la difusión de la actividad expositiva y educativa del museo. Para alcanzar dicha meta pretende generar una estrategia basada en la creación de comunidades de voluntarios y amigos del centro, así como en coordinar directamente de la gestión de la tienda. El trabajo que desarrolle, basándose en la experiencia Guggenheim, tendrá por objetivo posicionar al Centro Botín en el circuito internacional de instituciones museísticas de primer nivel, para convertir tanto a Santander como a Cantabria en uno de los ejes culturales más importantes de Europa[131].

4.3.2.1. Otros casos de planes estratégicos

La línea seguida por el Museo Guggenheim Bilbao y plasmada en los casos anteriores fue imitada por otros centros museísticos españoles de primera línea y peso internacional. Estos buscaban mediante el desarrollo de planes estratégicos, que

[129] http://www.thr.es/es/estrategia-de-marketing-y-comunicación-del-guggenheimbilbao#.U16_07mKDIU , consultado el 30 de abril de 2014.

[130] En idéntico sentido la Fundación Museo Reina Sofía colocó al frente de la institución, en septiembre de 2014, a la gestora cultural Ana Tomé Díaz con el objetivo de conseguir recursos económicos capaces de sacar al museo del atolladero financiero en el que se encontraba (García, 2014). Dicha profesional, filóloga y periodista, pretendía situar los recursos propios del centro en cifras próximas al 40% (Riaño, 2014b).

[131] http://www.eldiariomontanes.es/santander/201407/02/centro-botin-contrata-marga-20140702170855 .html, consultado el 20 de julio de 2014.

curiosamente no solían contener la denominación de *marketing*, una mayor relevancia y la capacidad de generar mayores volúmenes de público y financiación.

Ese fue el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, que debido a una acuciante situación de números rojos forjada por la reducción de las ayudas públicas, la caída del número de visitantes y el aumento de gasto generado optó, en octubre de 2012 y a través de la fundación del museo, por la puesta en marcha del *Plan estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza (Periodo 2013-2018).* Sobre dicho documento, aún en ejecución, no se conocen ni datos ni resultados exactos[132], salvo la puesta en marcha de una serie de elaborados programas específicos para la atracción tanto de público español como internacional (Koch e Intxausti, 20014). La adjudicación del mismo[133], así como de los servicios de consultoría y asistencia para la elaboración del plan recayeron en manos de la empresa de gestión lúdica, turística y patrimonial catalana Advanced Leisure Services[134]. Desgraciadamente poco más sabemos sobre dicho plan.

Eso sí, existe una curiosa[135] publicación denominada *Caso 1.* Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* (2012) realizada por los investigadores y consultores en comunicación Esther Rodríguez, Juan Carlos Llanos, Sergio Alonso y Oscar Alonso, vinculados a la Universidad Politécnica de Madrid. Este documento no es un plan estratégico en sí mismo, pero trata de responder a una serie de cuestiones mercadotécnicas

[132] En 2013 los resultados del *Plan estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza (Periodo 2013-2018)* no debían ser ni de lejos los esperados. Las pérdidas del museo, ese mismo año, llagaron a unos terribles 5,2 millones de euros. Además sus cifras se encontraban muy alejadas de la tendencia marcada en 2012, periodo en el que los números rojos alcanzaron la gestionable cifra de 22.462 euros. Los visitantes habían llevado una línea descendente al pasar de los más de 1,2 millones en 2012 a los 944.346 de 2013, con unos ingresos por actividades que fueron desde los 4,9 millones de euros en 2012 hasta los 3,5 millones en 2013, reflejado en un gasto por visitante de tan solo 2,83 euros, muy por debajo de la previsión para 2013 situada en 3,59 euros por persona (Koch e Intxausti, 2014). Sin duda algo estaba fallando, quizá la crisis económica seguía haciendo mella y marcado el devenir negativo de estos centros culturales. Eso sí, llamaba poderosamente la atención cómo casualmente el fracaso económico del Museo Thyssen-Bornemisza estaba directamente relacionado con la ausencia de referencias directas hacia su plan estratégico, el cual parecía haber desaparecido como por arte de magia.

[133] http://www.museothyssen.org/thyssen/consursos_adjudicados, consultado el 7 de octubre de 2014.

[134] http://www.adleisure.com, consultado el 7 de octubre de 2014. Curiosamente esta empresa de servicios tiene cierta experiencia en el desarrollo de proyectos y planes estratégicos enmarcados dentro del ámbito cultural y museístico. Por ejemplo destaca la colaboración mantenida con L'Auditori y el Musei de la Música de Barcelona para generar una mayor atracción de visitantes hacia dicho centro promocionando la música como producto turístico y cultural. También se encargó de diseñar la función de captación de patrocinios para el Museo Picasso de Málaga mediante el desarrollo de un sistema estructurado y recurrente de actividades destinadas al patrocinio y el mecenazgo, junto a un *Plan de acción* para los años 2010 y 2011. Por desgracia tampoco tenemos información sobre dicho plan o sus resultados, ni siquiera a través del museo. Posiblemente la empresa Advances Leisure Services no publique la documentación producida en el desempeño de su labor, convirtiendo dichos datos en una cuestión confidencial entre ella y sus clientes.

[135] *Caso 1.* Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* destaca por tratarse de una investigación realizada sin el apoyo y la colaboración del propio centro implicado. Aunque desarrollada desde el ámbito académico su repercusión se limita a pequeños foros de aficionados en Internet. Quizá sea una obra con datos interesantes pero que debe ser tratada, desde mi punto de vista, con cierta cautela debido a las reducidas trayectorias tanto académicas como profesionales de los investigadores en el momento de su redacción.

generales planteadas en la obra de José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero *Casos de* marketing *estratégico en las organizaciones* (2009). Éstas se encontraban dentro del capítulo "Cultura y mercado" (Munuera y Rodríguez, 2009: 255-269) y fueron extrapoladas por los investigadores madrileños a la realidad de dicho centro.

Así pues, siguiendo el guión marcado por la obra de José Luis Munuera y Ana Isabel Rodríguez desde *Caso 1*. Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* se comenzaron a definir en primer lugar los públicos del museo. Como era de esperar la tipología de estos fue muy variada. Lógicamente destacaba el público general pero al mismo tiempo mencionaban los grupos compuestos por los amigos del museo, seguidos por los amigos corporativos (colaboradores o patrocinadores) y las instituciones.

La definición de los públicos era una cuestión fundamental especialmente para el proceso que representaba el "*marketing* de relaciones" que no era otra cosa más que una intersección entre la mercadotecnia y las relaciones públicas encargada de crear, fortalecer y mantener idilios con los clientes o tipologías de público logrando así un fantástico beneficio de ello a través de la obtención de mayores visitas y colaboraciones. El objetivo de la mercadotecnia relacional consistía en identificar a los clientes más rentables y averiguar, a través de dicha relación, sus necesidades primordiales, dando respuesta a las mismas mediante la creación de un producto cultural que fuera consumido a lo largo de un extenso periodo de tiempo. Este *marketing* de relaciones se caracterizaba por considerar a cada cliente como un ente único, optando por desarrollar con él una comunicación directa y personalizada[136].

De esa forma no bastaba con identificar solamente a los públicos sino que era necesario indagar más allá y descubrir también a los clientes de la institución. En el caso del Museo Thyssen-Bornemisza estos eran, en primera instancia, los visitantes tanto reales como virtuales. Y digo en primera instancia porque en este documento se hacía constar que existían una serie de clientes que no tenían que ser necesariamente visitantes. De esa forma los autores definían como clientes a las corporaciones (patronos, amigos y empresas colaboradoras), a los individuos que realizaban alguna compra en la web de la tienda, a los trabajadores del museo (clientela interna) e incluso a las instituciones y museos con los que se realizaban operaciones de intercambio o promoción cruzada (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 2-4).

Lógicamente, y como en cualquier plan estratégico de *marketing* al uso, tras la definición de cliente se hacía necesario identificar correctamente a la competencia. En *Caso 1*. Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* ésta era entendida en el más amplio sentido de la palabra. Por competencia se entendía cualquier actividad de ocio vista desde la óptica del entretenimiento, como el resto de museos y centros culturales, las

[136] Por extraño que pueda parecer la comunicación directa individual conlleva unos costes muy inferiores al mercadeo masivo. En este último caso el mensaje y sus soportes comunicativos apenas son amortizados desde un punto de vista económico.

instituciones educativas, las bibliotecas, los libros, Internet e incluso programas web como Google Art Project[137]. Del mismo modo se consideraba competencia, ante la posibilidad de captación de patrocinios y clientes corporativos, a todas las entidades benéficas y culturales, los eventos deportivos, las organizaciones no gubernamentales, etc. No se olvidaban de aquellos servicios afines a los existentes en el museo como restaurantes o tiendas próximas al centro y virtuales, con capacidad suficiente para restar cuota de mercado. Finalmente se consideraba competencia directa a cualquier organismo o entidad con capacidad para actuar dentro del mercado del arte, a través de la compra, venta o préstamo, como coleccionistas, inversores y otros museos (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 4-5).

Como era de esperar a través del estudio de público, clientes y competencia solo se podía desprender la puesta en práctica por parte de la pinacoteca madrileña de la orientación al mercado como estrategia mercadotécnica. Los autores llegaron a clasificar esta postura como "excepcional" gracias a la capacidad que tenía el museo de acercar el producto (la cultura) a los clientes (visitantes) en la forma que estos últimos demandaban. Además había que sumar la total accesibilidad que el centro ofertaba al público, tratando de llegar a todas las edades y colectivos. Solo de esta forma el Museo Thyssen-Bornemisza lograría maximizar el número de visitantes, aumentando sus ingresos, y evitando desatender tanto la calidad expositiva y como sus fines sociales. De esta forma el centro desarrollaba una decidida orientación hacia el consumidor o público objetivo mediante el uso de la investigación de las audiencias junto con sus necesidades específicas y deseos como punto de partida de todo el proceso. Este era el motivo por el que se hacía imprescindible la segmentación de audiencias y la puesta en marcha del *marketing mix* (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 6).

Como se puede apreciar en el documento, los autores estaban convencidos de que el Museo Thyssen-Bornemisza no podía compatibilizar una orientación ligada al mercado con otra totalmente relacionada con el producto. Este planteamiento se vinculaba a la posición que tomaban muchos centros al negarse a realizar la combinación de *learning* con *edutainment*. Este cóctel, que implicaba la incorporación del entretenimiento a la experiencia del visitante, comprometía la misión real de los museos. Los autores, consultores en comunicación, pensaban que debía existir un balance entre ambas estrategias ya que la competitividad había demostrado que los museos solían medirse por la experiencia, los beneficios y los valores que generaban en los consumidores, dejando atrás cuestiones tradicionales como la calidad de lo expuesto o las aportaciones didácticas. De esa manera la competitividad se había convertido en la abanderada de la aplicación de estrategias centradas en los consumidores, que desarrolladas a través de procesos de planificación y *marketing* solo buscaban incrementar tanto las audiencias como los ingresos. Debido a esto el Museo Thyssen-Bornemisza había optado por el desarrollo de una oferta cultural atractiva decorada con actividades complementarias e infinidad de

[137] https://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project?hl=es, consultado el 10 de octubre de 2014.

servicios, como la cafetería, la tienda, el restaurante, la web e incluso el desarrollo de relaciones institucionales (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 8-9).

Curiosamente en *Caso 1*. Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* también se recogían las estrategias fundamentales de desarrollo que el museo había realizado a lo largo de sus veinte años de andadura. Por ejemplo, el centro había realizado una estrategia de penetración de mercados. Ésta consistía en la venta de productos ya existentes a segmentos de mercados que también existían previamente. Para ello fue preciso conocer perfectamente tanto a la competencia como las necesidades de los clientes. Así que el museo optó por incrementar la frecuencia de uso de su producto mediante el aumento de los visitantes, el desarrollo de la comunidad *online* y la modificación de las estrategias de precios, promociones y ventas. Para lograr este objetivo dedicó más recursos a las ventas, aumentó el consumo, captó a más clientes, redujo precios e incrementó las actividades de promoción y comunicación.

También realizó el desarrollo de una estrategia de productos, consistente en la introducción de nuevos productos en mercados ya existentes a través de la investigación, el desarrollo y el análisis de segmentación. El Museo Thyssen-Bornemisza se puso manos a la obra mediante la modificación y adaptación de algunos productos, desarrollando una nueva línea de los mismos, mezclando existentes con nuevos y generando un portafolio para albergar a los de nueva creación, otorgándoles también diferentes niveles de calidad.

En tercer lugar siguió una estrategia de desarrollo de mercados consistente en identificar y dar forma a nuevos segmentos de mercados para productos ya existes. Esta labor solo podía alcanzarse mediante la apertura de nuevos mercados geográficos, confiriendo así otras dimensiones al producto, junto con la generación de innovadores canales de distribución y de diferentes políticas de precios.

Finalmente desde el Museo Thyssen-Bornemisza se había optado por la aplicación de una estrategia de diversificación consistente en el desarrollo tanto de nuevos productos como de nuevos mercados. Así que no solo agregaron nuevos productos a los ya existentes sino que también introdujeron otros con semejanzas tecnologías a lo que ya había (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 10-14).

En conclusión este documentos abogaba por la bondad de las estrategias de orientación al mercado y así había quedado expuesto, para los autores, en los estupendos resultados que la pinacoteca madrileña había generado en el periodo 2001-2007 donde se produjo un incremento de público que fue desde los seiscientos mil visitantes a los casi novecientos ochenta mil, gracias al desarrollo de magníficas exposiciones temporales, el alquiler de espacios para eventos, la ejecución de actividades complementarias, los acuerdos con otras instituciones, etc. (Rodríguez, Llanos y Alonso, 2012: 8-9). Pero curiosamente *Caso 1*. Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza* no se basaba en estrategias y planteamientos seguidos de forma consciente por el propio Museo Thyssen-Bornemisza sino en una serie de enfoques e indagaciones, realizadas por unos investigadores de la Universidad Politécnica de Madrid, basadas en las cuestiones expuestas en la obra *Casos de* marketing *estratégico en las organizaciones*. Por lo tanto, al no tratarse de un

documento interno de la institución y no ser estrictamente un plan estratégico de *marketing* su contenido, aunque interesante e ilustrativo, debe ser manejado con cierta cautela.

Por desgracia para este centro la ejecución del *Plan estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza (Periodo 2013-2018)* no estaba arrojando las cifras esperadas en cuanto a financiación, patrocinios, ingresos o números de visitantes, cuestión que quedó ampliamente reflejada en la "Resolución de 1 de septiembre de 2014, de la Secretaría General Técnica, por la que se publican las cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza del ejercicio 2013 y el informe de auditoría" (2014)[138]. En el intento frustrado de levantar el vuelo tampoco fue determinante la información contenida en *Caso 1*. Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza*. Sin duda parecía que todos los esfuerzos realizados, por lo menos a lo largo de 2013, no estaban dando su fruto. Quizá los últimos coletazos de la crisis económica seguían marcando el devenir de este centro. Además había perdido muchos patrocinadores, como era el caso de Caja Madrid y sus tres millones de euros anuales. Para colmo de males las exposiciones temporales tampoco habían ofrecido buenos resultados. Las muestras *Impresionismo al aire libre. De Corot a Van Gogh*, *Hiperrealismo 1967-2012* o *Pissarro* no consiguieron atraer masivamente a las audiencias, reduciendo su número en más de trescientos mil visitantes con respecto a 2012.

Para concluir con la cuestión de los planes estratégicos de *marketing* en el seno de los museos dirigimos nuestra mirada al proceso de actuación que en este sentido puso en marcha el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para el Museo Nacional del Prado bajo la denominación *Plan de actuación 2013-2016*. Este documento contemplaba, en primera instancia, idénticos objetivos a los expuestos en el *Plan estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza (Periodo 2013-2018)*[139]. Curiosamente, una vez más, la denominación de este plan estratégico tampoco contemplaba el término *marketing*, aunque en cierto modo estuviera implícito.

El *Plan de actuación* del Museo del Prado albergaba una minuciosa perspectiva económica plasmada a través de un plan estratégico financiero pormenorizado para el periodo 2013-2016. En él se recalcaba la necesidad de incrementar la capacidad de generación de recursos propios mediante la puesta en marcha de nuevas iniciativas (*Plan de actuación…*, 2013: 9). Por desgracia en la primera fase del plan (2013-2014) se contemplaba la contención de la caída de ingresos mediante la reducción de la actividad expositiva[140] y comunicativa del museo. Eso sí, en la segunda fase de dicho proceso

[138] http://www.boe.es/boe/dias/2014/09/15/pdfs/BOE-A-2014-9425.pdf, consultado el 24 de octubre de 2014 (cit. Koch e Intxausti, 2014).

[139] Los resultados del Museo Nacional del Prado no son idénticos a los de la pinacoteca Thyssen-Bornemisza. Por ejemplo en 2013 las partidas pertenecientes al patrocinio del primero llegaron hasta los nada despreciables 6 millones de euros, sufriendo un incremento con respecto a 2012 del 24,4% (Riaño, 2014c).

[140] En 2013 estos recortes se pudieron apreciar mediante la supresión de dos exposiciones temporales con respecto al periodo de 2012 (Riaño, 2014c).

(2015-2016) se pretendía incrementar el nivel de autofinanciación del centro hasta alcanzar la cifra del 73% (*Plan de actuación…*, 2013: 9). Casualmente ni las estrategias a seguir en lo referente a la puesta en marcha de nuevas iniciativas, ni la forma de alcanzar el 73% de ingresos propios aparecían plasmadas en dicho documento.

Al igual que en "Caso práctico: la planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*" (2009) y el *Plan estratégico de* marketing *y comunicación 2012-2014* para dicho museo, el *Plan de actuación 2013-2016* del Museo Nacional del Prado definió rápidamente tanto la misión como la visión del centro. En lo referente a la visión el museo estaba al servicio y desarrollo del conocimiento y la educación de la sociedad, siempre desde la excelencia científica y capacitación técnica como referente en la conservación y el estudio del Arte a través de la Historia, comprometiéndose con el progreso cultural de la sociedad española. Mientras que la visión dejaba bien clara la pretensión del museo por alcanzar una mayor proyección nacional e internacional, tanto de él mismo como de sus colecciones. Solo a través de la visión se podía reforzar la vocación pública del organismo. Ésta estaba basada en un firme compromiso con la experiencia cultural y educativa ofrecida a los distintos tipos de votantes, ya fueran presenciales o virtuales. Al mismo tiempo trataba de profundizar en los programas de estudio y restauración de sus colecciones para convertirse en un referente internacional abierto a la colaboración y el intercambio de conocimientos. Finalmente la visión pretendía garantizar una búsqueda de la eficiencia mediante la sensibilización hacia la realidad de su entorno socioeconómico mediante la responsabilidad en la gestión y financiación (*Plan de actuación…*, 2013: 13-15).

Tras la definición de la misión y la visión del centro el plan del Ministerio se sumergió en el establecimiento de cuatro líneas estratégicas de actuación. Éstas hacían mención a la conservación, la educación, la comunicación y, con ciertos matices, a la gestión. Desde el punto de vista de la mercadotecnia resultaban muy interesantes las dos últimas. Así a través de la comunicación pretendían una mayor difusión de los conocimientos procedentes tanto del museo como de sus colecciones. Aspiraban a que éste alcanzase a un público amplio, incluso a través de los medios digitales, que a su vez fuera capaz de promover las actividades expositivas y educativas tanto dentro como fuera del propio centro. En el apartado referente a la gestión las directrices eran claras: el museo debía alcanzar un mayor compromiso con la sociedad (*Plan de actuación…*, 2013: 17) para lograr su vinculación y altos ingresos a través de patrocinios.

El *Plan de actuación 2013-2016* también alberga un programa de actuaciones específico que se desgranaba en cinco puntos, estos eran: la colección, el Centro de Estudios, las exposiciones temporales, el visitantes y Prado *online*. En todos estos apartados se tocan puntos que podrían sumarse a un plan estratégico de *marketing*. Por ejemplo en el caso de la colección, dentro de lo que desde el Ministerio se denominaba como "Plan de actuación I", el centro pretendía ofrecer la información necesaria para facilitar al público la visita y mejorar la visibilidad de las colecciones en depósito dentro de la web del museo. En el caso de las exposiciones temporales éstas tenían como uno de sus objetivos estratégicos alcanzar nuevos públicos más allá de la sede del museo. Esta

función se desarrollaba a través de exhibiciones itinerantes por parte del territorio nacional y fuera de nuestras fronteras gracias al desarrollo de los programas "Prado Itinerante" y "Prado Internacional", respectivamente (*Plan de actuación…*, 2013: 19-41). A través del último programa también se obtenían ingresos dado que el Museo del Prado cobraba por el préstamo y montaje de las exposiciones.

En estrecha relación con los planteamientos desarrollados por THR Innovate Tourism Advisors a través de su *Plan estratégico de* marketing *y comunicación 2012-2014* para el Museo Guggenheim Bilbao y *Caso 1.* Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza*, se encontraban los programas de actividades específicos para los visitantes y Prado *online*. En el caso de los visitantes los objetivos estratégicos buscaban facilitar la visita y la interpretación de las colecciones para el público general, escolar y con necesidades específicas, poniendo a su disposición todos los instrumentos necesarios y prestando especial interés a las nuevas tecnologías. Para ello pretendían motivar las visitas mediante la ejecución de políticas activas de promoción y el incentivo a la participación en las actividades del museo. Del mismo modo llamaba la atención cómo desde el Museo del Prado se pretendía entrar a formar parte del currículo educativo en Historia del Arte como medio de atracción de visitantes.

Pero sin duda la promoción de la visita se había convertido en el eje fundamental de todo este proceso estratégico. A través de ella se intentaba incrementar tanto el número de visitantes como el grado de fidelización de las audiencias, apoyándose en la atención y acogida del visitante y en la diversificación de la oferta de servicios. De esa forma el visitante que acudiese al museo además de sentirse atraído por la colección y las actividades complementarias debía hacerlo también por la facilidad y comodidad de acceso, la calidad de los servicios ofertados y la satisfacción general.

Así pues, el museo se propuso una serie de actuaciones estratégicas. De cara al visitante se implantó un sistema de gestión integral de calidad a la acogida y a la atención del mismo, estableciendo un régimen de visitas guiadas capaz de atender las diversas necesidades de los distintos tipos de público. Además se desarrollaron nuevos estudios de público enfocados al conocimiento de los hábitos de la visita y niveles de satisfacción del visitante, para tratar de adaptar dicha visita a las necesidades reales de éste. También adoptaron medidas de fidelización y captación de público a través de la creación y venta de una serie de entradas enfocadas a la visita continua y el desarrollo de todo tipo de actividades. En idéntico sentido, y nivel asociativo, se propuso el fomento del "Paseo del Arte" a través del desarrollo de una entrada conjunta que permitiese tanto la visita como el disfrute de las actividades tanto en el Museo Nacional del Prado como en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y en el Museo Thyssen-Bornemisza. También destacaban iniciativas como la externalización del servicio de taquillas, el desarrollo de campañas publicitarias, el establecimiento de un control de calidad de los textos y soportes informativos del museo, la elaboración de una correcta nomenclatura, etc.

Inteligentemente el Museo Nacional del Prado buscaba la accesibilidad universal del público y así lo hacía constar en este documento. Para ello pretendía facilitar el acceso

"normalizado" de todas las personas, independientemente de su discapacidad física, sensorial o cognitiva, garantizando la visita con independencia de sus limitaciones, personalizada, accesible y autónoma. Para alcanzar dicho objetivo el centro pretendía firmar acuerdos de colaboración con otras entidades, elaborando un diagnóstico y la puesta en marcha de programas garantes de dicha la accesibilidad. Así se habían propuesto la instalación de sistemas capaces de dar respuesta a los visitantes con discapacidad auditiva, la consolidación del lenguaje de signos en el desarrollo de las actividades del museo, el desarrollo de *apps* móviles y guías para personas con discapacidad sensorial y cognitiva, la supresión de barreras arquitectónicas, la mejora de la señalización interior y la incorporación de diversos niveles de lectura (*Plan de actuación…*, 2013: 42-44).

Curiosamente, como ya hemos visto, el *Plan de actuación 2013-2016* del Museo Nacional del Prado hacía hincapié no solo en la promoción, como medida de atracción de visitantes, sino también en la educación, a la que otorgaba un valor sumamente especial. Para ello pretendía fomentar la actividad educativa facilitando así la comprensión y entendimiento de los contenidos y actividades de la institución mediante la utilización de diversos lenguajes capaces de llegar a todos los públicos, dar respuesta a sus intereses e impulsar dicha participación. Para ello había fijado su mirada en la comunidad escolar con la intención de avivar la oferta educativa y cultural del centro como estrategia de atracción de nuevos visitantes, independientemente de la edad o nivel de conocimientos (*Plan de actuación…*, 2013: 45-48).

Finalmente el *Plan de actuación 2013-2016* contemplaba el valor estratégico del programa "Prado *online*". Éste tenía por objeticos el incremento del conocimiento de la colección y actividades del museo a través de Internet, facilitando el acceso *online* a los contenidos e información con independencia del dispositivo o plataforma utilizada, así como la creación de comunidades a través de redes sociales para generar diálogo sobre arte y museos. Para ello el centro se propuso diseñar una nueva w*ebsite* mejorando su actualización tecnológica, la experiencia de navegación y uso, ampliando los contenidos para albergar toda la actividad educativa, científica e investigadora, reestructurando y aumentando canales, desarrollando nuevas funcionalidades y aplicaciones capacitadas para interactuar en red con el usuario, etc. También optó por la creación de un canal denominado "Prado *Database*" capaz de facilitar el acceso actualizado y completo a las bases de datos sobre las colecciones del centro.

Dentro del progama "Prado *Online*" existían dos subprogramas o estrategias a seguir. Éstas eran: "Prado *Mobile*" y "Prado Redes Sociales". La denominada "Prado *Mobile*" buscaba la disponibilidad tanto para el visitante como para el usuario no presencial de contenidos multimedia desarrollados para diferentes plataformas y dispositivos. Para ello se basaba en el desarrollo de *apps*, así como la implantación de redes *WiFi* en todo el recinto del museo para facilitar a los visitantes el uso de las mismas. Lógicamente no desechaba la oportunidad de uso y desarrollo del *podcasting* o el s*treaming* sobre contenidos y actividades del centro. Por su parte "Prado Redes Sociales" buscaba aumentar la presencia del museo en la web 2.0 para afianzar y ampliar la

comunicación con la sociedad, generando cooperación e interacción entre el público y los profesionales de la institución. Para ello se plantearon la difusión de la actividad diaria y de los contenidos educativos y científicos del centro, así como la valoración de nuevas redes sociales para su posterior uso en función del interés despertado en la sociedad (*Plan de actuación…*, 2013: 49-52).

En definitiva el *Plan de actuación 2013-2016* para el Museo Nacional del Prado tenía muchos aspectos relacionables con un buen plan estratégico de *marketing* cultural. Quizá no albergaba cuestiones tan importantes como las contenidas en "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*" mediante el análisis de la competencia, el producto o los públicos objetivos, pero no dejaba de contemplar una serie de estrategias a seguir. Éstas, en cierto modo, le aproximaban a lo expuesto en el *Plan estratégico de* marketing *y comunicación 2012-2014* para el Museo Guggenheim Bilbao, así como al *Plan táctico y de acción para 2012* diseñado también para el centro bilbaíno, al *Plan estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza 2013-2018* y al *Caso I.* Marketing. *Museo Thyssen-Bornemisza*.

La existencia de estos documentos reflejaba cierta preocupación por el desarrollo de planes estratégicos que garantizasen, en cierto modo, la viabilidad de los museos españoles. Curiosamente estos textos no contemplaban demasiadas cuestiones mercadotécnicas, huyendo incluso del concepto *marketing*, quizá por el miedo a la excesiva mercantilización que de por sí implicaban los planes estratégicos de actuación. Pero sin duda se iban abriendo paso en el panorama museístico español, quizá siguiendo la senda de actuación y resultados marcada por el Museo Guggenheim Bilbao.

LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA MERCADOTÉCNICA
MODELOS COMUNICATIVOS EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES

A principios de agosto de 2015 el periódico *La Razón* publicaba un interesante artículo sobre la marcha del director adjunto de conservación e investigación del Museo Nacional del Prado, Gabriele Finaldi, a la National Gallery de Londres para desempeñar la labor de nuevo y flamante director general. Casualmente cuando el rotativo se refería al centro londinense lo hacía como la segunda atracción cultural que más público había recibido en el Reino Unido a lo largo de 2014, con un total de 6,4 millones, solo por detrás del British Museum, con casi 6,7 millones de visitantes. Sin duda, según argumentaba el periódico, la labor a realizar por Gabriele Finaldi no debía presentar demasiados problemas ni ser muy complicada al trasladarse a un centro con entrada gratuita "que se vendía por sí sólo" (Maza, 2015: 44).

Pero el futuro director de la National Gallery no venía de cualquier lugar ya que lo estaba haciendo directamente del Museo Nacional del Prado. Entonces, ¿Qué ocurre?, ¿El Prado no es un centro que se venda por sí sólo? ¿O eso parece nada más que en teoría? Ciertamente la pinacoteca madrileña cobra entrada[141] y sus visitantes no superaron los 2,6 millones ("Prado, Thyssen…", 2015), pero es un centro sumamente reconocido. Quizá el matiz en los resultados y en los axiomas expuestos por el rotativo se base en el hecho de las diversas herramientas de gestión que ambos centros utilizan.

Sin duda la National Gallery se apoya sobre el desempeño de meticulosos programas de *marketing* capaces de captar tanto la atención del público como de múltiples inversores privados, en lo cultural y en lo económico, mientras que el Museo del Prado basa toda su labor promocional en el uso de la comunicación. Ésta no da malos resultados, económicos y culturales, solo hay que fijarse en cuestiones como el patrocinio[142], el

[141] Aunque el centro cuenta con un tipo de entrada gratuita destinada a todos los visitantes que se acercan al mismo de lunes a sábado en horario de 18.00 a 20.00 horas, así como domingos y festivos de 17.00 a 19.00 horas; menores de 18 años; estudiantes de hasta 25; desempleados; discapacitados; miembros de determinadas instituciones culturales o académicas; personal docente y de Museos Estatales; guías oficiales de turismo y periodistas. Sin embargo el precio de la entrada general asciende a 14 euros, siendo de tan solo 7 la reducida (https://www.museodelprado.es/visita-el-museo/tarifas, consultado el 12 de agosto de 2015).

[142] https://www.museodelprado.es/accion-corporativa/patrocinio, consultado el 24 de agosto de 2015.

desarrollo de eventos corporativos[143] y la excelente labor en pos de los amigos del museo[144] reflejada en la Fundación de Amigos del Museo del Prado[145].

Sin embargo todos estos pasos encaminados en el buen sentido cojean ostensiblemente debido a la carencia del *marketing* y la sustitución de dicha herramienta por otra, como es la comunicación. Así queda bien patente en el documento *Estructura organizativa del Museo del Prado* (2015). Éste recoge la figura de una jefa de comunicación, Elena Garrido, encargada al mismo tiempo de supervisar el servicio de relaciones con los medios. Además y como no puede ser menos en el caso de éste "ámbito", al que no podemos ni siquiera considerar área, depende directamente de la figura del director del museo[146]. Para nuestra desgracia, o más bien la suya, no hay ni rastro de un departamento de comunicación o de la alocada mezcla conceptual de un departamento de comunicación y *marketing*[147]. Sin duda, este matiz es el culpable de establecer las diferencias gerenciales, medibles en años luz, entre el Museo Nacional del Prado y la National Gallery.

Lamentablemente este caso no representa una excepción, el uso de la comunicación es muy común en el seno de los museos con modelos tradicionales de gestión. No se trata de un método erróneo, siempre y cuando esté bien planteado, aunque lógicamente no llega a desarrollar las funciones de la mercadotecnia. Sin duda la comunicación se define como una magnífica herramienta dentro del proceso global del *marketing*. Desgraciadamente también existe una tendencia muy extendida que, seguida por profanos en la materia, equipara los conceptos de comunicación y mercadotecnia. Y

[143] https://www.museodelprado.es/accion-corporativa/eventos-corporativos, consultado el 24 de agosto de 2015.

[144] https://www.museodelprado.es/accion-corporativa/amigos-del-museo, consultado el 24 de agosto de 2015.

[145]http://www.amigosmuseoprado.org, consultado el 24 de agosto de 2015.

[146] https://www.museodelprado.es/la-institucion/organizacion/estructura-organizativa, consultado el 12 de agosto de 2015.

[147] En el Museu Nacional d'Art de Catalunya existe un curioso organismo híbrido bajo la denominación de "Área de estrategia y comunicación" (http://museunacional.cat/es/organizacion, consultado el 15 de julio de 2015). Esta estructura de gestión viene desarrollando su labor desde el *marketing* de servicios, con un planteamiento totalmente orientado al ciudadano, tratando de diseñar propuestas que conecten, interesen y aporten cierto valor al público. Pero es que su labor marcha más allá. Así desarrollan propuestas para el viajero que visita tanto la ciudad como el museo, a través del *marketing* turístico y la promoción; planes para ampliar la oferta del museo a los ciudadanos tanto del resto de España como del extranjero, mediante el *marketing* de proximidad y el programa *El museo es tuyo*; la creación de comunicaciones basadas en el conocimiento del visitante para establecer relaciones duraderas, gracias al *marketing* relacional; el establecimento de acciones comerciales capaces de aportar valor a la actividad tanto de empresas como de clientes, mediante el *marketing* de eventos y el programa *MNAC Events*; la elaboración de acciones participativas y de diálogo basadas en el uso de la tecnología , a través del *marketing* digital y de contenidos; la construcción de actividades y programas dirigidos a colectivos con riesgo de exclusión social, mediante el desarrollo del *marketing* responsable en el programa *Apropa Cultura*; y la innovación mediante el desarrollo de actividades callejeras que se aproximan a las personas, mediante el *street marketing* y el programa *Madrid acoge al MNAC* (http://blog.museunacional.cat/es/marketing-museos/, consultado el 15 de julio de 2015).

nada más lejos de la realidad porque como ya hemos visto el correcto uso y desarrollo comunicativo garantiza el éxito de cualquier plan de *marketing* inteligentemente elaborado, ya que a través de él se establece un diálogo veraz entre el museo y su público. Por lo tanto el concepto comunicativo, aun sin ser mercadeo, se transforma en una cuestión museística fundamental.

Tanto la comunicación como sus herramientas, en el ámbito de los museos españoles, se caracterizan por una curiosa singularidad consistente en la equiparación conceptual entre *marketing*, comunicación, difusión y publicidad. El nacimiento de este equívoco, en muchas ocasiones intencionado, tiene su origen en la llegada de la mercadotecnia a España. Con su irrupción los técnicos y conservadores valedores de la influencia tradicional mediterránea decidieron apretar filas para evitar, en cierto modo, la entrada del mercantilismo asociado al modelo americano de gestión y al entramado economicista liberal. Casualmente este lapsus terminológico continúa vigente en la actualidad, pero en ambos sentidos. Así son muchos los museos que alardean de sus programas y estrategias de mercadeo, llegando incluso a crear departamentos de *marketing* y comunicación[148], cuando simplemente desarrollan comunicación o incluso difusión. Quizá estén cegados, consciente o inconscientemente, por el brillo innovador asociado al concepto mercadotécnico. En definitiva aunque mercadeo y comunicación no sean ni signifiquen lo mismo en la España museística ha aumentado el uso exitoso del segundo concepto, mereciendo por lo tanto una atención especial a lo largo de esta investigación.

5.1. EL DISCURSO DE UN CONCEPTO ERRÓNEO

Sin lugar a dudas, como he mencionado anteriormente, la comunicación, el *marketing* y la difusión no son sinónimos, aunque el sector museístico español se empeñe en ello. Lógicamente es del todo innegable la existencia de una estrecha relación entre el mercadeo y el hecho comunicativo. Pero en el caso de la difusión su error conceptual y asociativo es absolutamente grave. Ésta nada tiene que ver con el mercadeo, aunque esté muy próxima a la comunicación. Es más, dicho error está tan aceptado que al recurrir a la obra de cabecera, publicada por el propio Ministerio de Cultura, *Criterios para la elaboración del plan museológico* (2005) observamos cómo se integran alegremente ambos conceptos en un único programa del plan museológico (Garde e Izquierdo, 2005: 40-41, 102-108, 148-151).

Esta situación hunde, en cierto modo, sus raíces en las influencias conceptuales de la museología mediterránea, que temerosa por el excesivo desarrollo del economicismo en el seno de los museos ha tratado de evitar tanto el uso de la mercadotecnia como de sus herramientas asociadas. De esa forma los conservadores y técnicos condenaron dicho modelo de gestión al considerar que las colecciones estaban

[148] Destacan especialmente el Departamento de *Marketing* del Museo Picasso de Málaga y, por supuesto, el Departamento de *Marketing* y Comunicación del Museo Guggenheim Bilbao.

por delante de los ideales liberales que impulsaban hasta una posición privilegiada al público. El *marketing* había tomado una forma tenebrosa bajo la óptica de un miedo ancestral y legendario configurado como un sinónimo de promoción y venta del producto cultural, especialmente relacionado con el sector privado (Roselló, 2004: 164). Para el personal gestor público la mercadotecnia representaba una especie de lobo sediento de sangre que merodeaba por sus parajes, poniendo en peligro todo aquello por lo que habían luchado durante tanto tiempo. Así que no tardaron en organizar batidas para intentar acabar con él y su posible progenie. El espejismo generado conllevó una sinrazón ideológica, de la cual algunos países mediterráneos, como Francia, han sabido desvincularse, poco a poco, desde finales del siglo pasado.

5.1.1. Error de concepto

Como ya he mencionado en la introducción de este capítulo el mayor enemigo, sin duda, de la aplicación del *marketing* en los museos españoles tanto públicos como privados, muy por encima de cuestiones tales como la financiación o la figura de los conservadores, es la confusión existente a la hora de definir conceptos tales como *marketing*, comunicación y difusión. Pero la palma se la lleva la equiparación constante entre mercadotecnia y comunicación. Esta teoría, sobre la que vengo insistiendo durante largo tiempo, la dejé plasmada en el artículo "*Marketing vs.* comunicación. Conflicto práctico y conceptual entre los modelos de gerencia museológica anglosajona y mediterránea" (2014).

Sin duda e independientemente de posicionamientos museísticos los centros culturales contemplan la necesidad inherente de relacionarse con el exterior y especialmente con sus posibles audiencias. Como bien sabemos en el ámbito anglosajón este proceso se realiza a través del mercadeo, pero en España la cuestión es radicalmente diferente. En nuestro caso las relaciones con la sociedad recaen directamente sobre la figura de técnicos y conservadores. Estos suelen ser, en principio, grandes detractores de la mercantilización de la cultura, llegando incluso a camuflar el desarrollo de estrategias de *marketing* bajo la denominación de comunicación. En el fondo estamos ante un acto hipócrita, en cierto modo, ya que por mucho que traten de evitar una inexistente alarma cultural, se están ejecutando estrategias mercadotécnicas que al encontrarse en la clandestinidad no se desarrollan de la forma más adecuada. Al "lobo" se le trata de vestir con la piel de cordero de la comunicación, aprovechando los límites conceptuales confusos existentes entre ambos términos. El personal técnico sabedor de los beneficios que estas técnicas pueden aportar a sus centros, pero evitando ir en contra del modelo museológico tradicional, se mantiene firme en su posiciones conservadoras. Esto les permite, moralmente, seguir defendiendo los planteamientos en contra de la excesiva liberalización de la cultura, al entender que la comunicación no es un proceso marcadamente economicista (Walias, 2014: 124-128).

Si recurrimos nuevamente al *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (2001) nos encontramos con que el término comunicación aparece recogido

como la "acción o efecto de comunicar o comunicarse". La segunda acepción lo define como "trato, correspondencia, entre dos o más personas", mientras que la tercera lo hace como "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor" (Real Academia Española, 2001: 412). Así que poco o nada tienen que ver los conceptos[149] de *marketing* y comunicación. Ni siquiera pueden ser considerados sinónimos, ya que este comportamiento solo genera errores interpretativos entre los profanos en la materia.

En el caso que nos ocupa, la comunicación se ha convertido en una parte fundamental de la gestión cultural. Su función consiste en mediar entre los propios recursos patrimoniales y la sociedad, dando a conocer los museos mediante el desarrollo de una serie de medios e instrumentos que pueden ser valorados y disfrutados por el mayor número de visitantes posibles. La génesis de la comunicación se encuentra en la implementación de las políticas de aproximación de los museos a la población, realizada generalmente a través de la promoción. Para ello se desarrolla el flujo corporativo con la intención de conectar institución y público potencial. Este objetivo se alcanza a través del desarrollo de actividades tales como visitas guiadas, proyectos didácticos, formación, exposiciones, visitas a centros educativos, relaciones públicas, creación de identidad visual corporativa, etc.

Desgraciadamente este punto de vista teórico poco o nada tiene que ver con la realidad que se vive en España. Para aclarar conceptos simplemente tenemos que fijarnos en las cuestiones expuestas por Francisco Javier Dabara en *Estrategias de comunicación en marketing* (1994). Este investigador observó que en muchos casos el *marketing* se reducía, erróneamente, a una banal enumeración de técnicas y estrategias cuyo fin último era el análisis de mercados, productos y consumidores. Ciertamente se trataba de herramientas de *marketing* pero no de *marketing* estrictamente dicho. La verdadera mercadotecnia debía entenderse como el estudio de los procesos empresariales gracias a los cuales se desarrollaba la comercialización de productos y servicios dentro de un mercado determinado y a un precio establecido. Para alcanzar dicho objetivo, el *marketing* precisaba de una estructura conformada a través de una serie de medios y técnicas de "comunicación" cada vez más avanzados, cuyo fin último consistía en llegar a un público concreto y objetivo (Dabara, 1994: 25).

La equiparación de *marketing* con comunicación, e incluso con sus herramientas y desarrollos, se ha convertido en un mal endémico en los museos españoles, especialmente en aquellos que se vanaglorian por desarrollar dicho proceso. Ejemplo palpable fue el ofrecido por Pilar Fatás en su artículo "Estrategias de comunicación en museos. El caso del Museo de Altamira" (2004). En él equiparaba mercadeo con comunicación cuando realmente estaba haciendo referencia directa a la difusión. Para justificar dicho error, Antoni Serra explicaba magistralmente, en *Marketing turístico* (2002), cómo la sociedad española solía utilizar el concepto *marketing* con absoluta fluidez pero proyectando un elevadísimo grado de desconocimiento. Éste se debía a que,

[149] Como ya hemos observado el anglicismo *marketing* o mercadotecnia aparece definido como el "conjunto de principios y prácticas que buscan un aumento del comercio. Su segunda acepción lo plasmaba como el "estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin" (Real Academia Española, 2001: 1010).

en la inmensa mayoría de los casos, la sociedad confundía el concepto y demarcación del *marketing* con las funciones o los instrumentos propios de dicha técnica. Así ocurría con la publicidad, las técnicas de ventas, los estudios de mercado, la imagen corporativa, etc. (Serra, 2002: 35). La proyección de este axioma a la realidad museística española se convertía en el detonante de la confusión.

Los museos españoles viven inmersos en un caos de denominaciones. Ciertamente precisan del *marketing*, ya que uno de sus principales objetivos consiste en el desarrollo de la audiencia, consolidando así una base amplia de visitantes con los que establecer relaciones más estrechas. Para alcanzar dicho fin se basan en el desarrollo de departamentos de comunicación. Éstos rara vez tienen el apelativo o un área destinada al mercadeo. En el mejor de los casos el *marketing* es considerado un aspecto más de las políticas comunicativas de dichas instituciones. Por su parte, en los museos anglosajones las estrategias de mercadotecnia se desarrollan desde los departamentos de administración, aunque también existen departamentos de *marketing*, propiamente dichos, o de *marketing* y comunicación. Según Barry Lord y Gail Dexter Lord, en *Manual de gestión de museos* (1998), cuando existían departamentos conjuntos de *marketing* y comunicación la mercadotecnia solía ser considerada como un aspecto más de las políticas de comunicación de una organización cultural, compartiendo departamento o incluso área sin problema alguno (Lord y Lord, 1998:129).

Afortunadamente una ligera brisa corre por nuestros museos, generando una transformación mínima en el seno de la comunicación. La investigadora Virginia Garde López visualizó, en el artículo "La comunicación del museo" (2011), una serie de cambios que, debido al aumento de la oferta museística, estaban realizando algunos centros. Éstos habían optado por el desarrollo de nuevos cauces de diálogo y lenguajes para así relacionarse adecuadamente, al tiempo que escuchaban a unos públicos cada vez más diversos y exigentes. Por desgracia dicho planteamiento contaba con una serie de lastres como la falta de recursos y, especialmente, el desconocimiento de las herramientas comunicativas en una etapa cambiante que poco tenía que ver con la labor desarrollada por los antiguos profesionales de los museos, pero muy necesaria para su moderno y adecuado funcionamiento. Hasta tal punto llegaron estos planteamientos que desde el propio Ministerio de Cultura tuvieron claro que la complejidad de un plan de comunicación dejaba atrás lo expuesto en el "Programa de difusión y comunicación" de *Criterios para la elaboración de un plan museológico* (2005), para ir mucho más allá (Garde, 2011: 13-14).

Pero de igual modo al profundizar en la casuística española, en lo referente al desarrollo de los procesos del *marketing*, se puede observar la existencia de una peculiaridad significativa. Como ya se ha mencionado, bien sea por el desinterés técnico de los conservadores hacia los resultados positivos o por el enorme peso financiero de las Administraciones Públicas, los museos españoles optan mayoritariamente por no desarrollar la disciplina de la mercadotecnia. Lógicamente necesitan comunicarse con el exterior, precisando de alguna técnica capaz de realizar dicha actividad. Así que recurren a procesos de actuación similares al *marketing* pero bajo otras denominaciones, como el

caso de la comunicación. Curiosamente este término no posee el monopolio conceptual, optándose también por la difusión. De esa forma se establecen los cimientos de un nuevo error aportando a la cuestión otra vuelta de tuerca. No solo se confunde el término de comunicación con el de *marketing* sino que incluso la difusión genera equívocos conceptuales con la propia comunicación, identificando ambos términos como sinónimos (Walias, 2014: 128-136).

Este empeño erróneo ibérico tiene su origen en la relación, no del todo exacta, entre comunicación y *marketing* a la que se suma el hecho de considerar como sinónimos a los conceptos de comunicación y difusión[150]. Dicha controversia recuerda en cierto modo a la terquedad del personaje de la película española *Don erre que erre* (1970) dirigida por José Luis Sáenz de Heredia y protagonizada magistralmente por Paco Martínez Soria.

En este sentido y como bien referenciaba José Manuel Sevillano Campalans, en "La Fundación Gala-Salvador Dalí y el planteamiento de su gestión" (2002), la difusión iba más allá al confundirse incluso con el propio *marketing*. Algunos profesionales, que en su mayoría eran conservadores, volvían a enmarañar los términos equiparando mercadotecnia con comunicación y difusión (Sevillano, 2002: 166-170).

Dicho error ya aparecía recogido en el *Manual de museología* (2001), de Francisca Hernández. Esta reputada museóloga tergiversó los conceptos al dar cabida al área de difusión, como parte fundamental de la estructura de un museo, pero ignorar, consciente o inconscientemente, a la de comunicación. Para Francisca Hernández el área de difusión era una de las unidades básicas de la gestión y organización de todo centro. Dicho espacio atendía a una serie de aspectos tales como el desarrollo de exposiciones y montajes, gracias a la administración de los medios didácticos y la contextualización de los objetos; la promoción de actividades relacionadas con la propia difusión de los contenidos del centro, a través de folletos, guías, hojas informativas, etc.; la potenciación de actividades de carácter cultural, mediante el desarrollo de seminarios, cursos, conferencias, talleres, etc.; y la utilización de diferentes medios de comunicación con el fin de ofrecer una imagen dinámica del museo (Hernández, 2001: 107).

En una línea prácticamente idéntica Paco Pérez Valencia constató algo muy parecido en *Tener un buen plan. La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico* (2010). Este investigador asimiló abiertamente el proceso de comunicación con el de difusión, al considerar ésta última como una necesidad básica para el museo. Paco Pérez Valencia entendía que una difusión ordenada y efectiva lograba sobrepasar los límites del museo, cumpliendo así los objetivos comunicativos propuestos con capacidad (Pérez, 2010: 29).

[150] El significado de difusión, procedente del latín, *diffusio - diffusionis*, no es otro que el de la "acción o efecto de difundir" (Real Academia Española…, 2001: 556). Lo curioso es que el término difundir aparece recogido en el *Diccionario de la Lengua Española* como una palabra procedente del latín *diffundere* cuya primera acepción significa extender, esparcir o propagar físicamente, mientras que la última equivale a divulgar conocimientos, noticias, aptitudes, costumbres, etc. (ibíd.: 556).

Así pues si la comunicación se encuentra a años luz del proceso mercadotécnico, la difusión está aún mucho más lejos. Ésta ni siquiera se aproxima al hecho comunicativo, que precisaba para su correcto funcionamiento de la participación de un mensaje, un emisor, un receptor y la interacción en ambos sentidos entre los dos últimos. Cuando el proceso carece de relación entre ambas partes (emisor y receptor) y el mensaje no hace un recorrido de ida y vuelta es imposible generar comunicación. Así que ese "medio camino" solo puede definirse como difusión. El objetivo de ésta consiste en lanzar mensajes desde un emisor con la esperanza de alcanzar a uno o varios receptores. Desafortunadamente, en la difusión museística, dichos mensajes pueden perderse a lo largo de su recorrido debido a la inexistencia de interacción emisor-receptor o el desinterés de este último.

Virginia Garde López, quizá intencionadamente, representó esta situación en "La comunicación del museo" (2011). Dicha investigadora insistía en la validez de la comunicación en el ámbito expositivo. Pero, curiosamente, esa comunicación tan solo se desarrollaba en un único sentido (Garde, 2011: 14). Este monólogo o soliloquio discurría unidireccionalmente, careciendo de todo carácter comunicador. Así que la tipología "comunicativa" expuesta por la investigadora solo satisfacía al emisor y a muy pocos receptores, configurándose como una especie de "despotismo comunicativo" que jamás llegaba a un gran número de visitantes. Así que realmente, en el mejor de los casos, Virginia Garde López estaba haciendo referencia a la difusión.

Debido a la situación socioeconómica actual, los profesionales españoles no tienen más remedio que utilizar las herramientas que proporciona el *marketing* para dar a conocer el producto cultural que custodian y así lograr la tan deseada atracción y fidelización, tanto de público como de financiación. Algunos gerentes, como he comentado con anterioridad, al posicionarse en contra de la práctica de las estrategias relacionadas con el mercadeo deciden camuflar su actividad bajo las denominaciones de comunicación y difusión, quizá por el desconocimiento de una verdadera función gestora. Incluso se llega a denominar a los departamentos de comunicación como áreas de difusión. De esta forma se complica el asusto, dado que estos espacios desarrollan las funciones de ambos términos. Curiosamente en España abundan los departamentos de difusión, especialmente en centros que no cuentan con áreas de comunicación o *marketing*. Quizá se deba al hecho de que la difusión esté concebida como el proceso menos economicista en la terna conformada por el *marketing*, la comunicación y la propia difusión, evitando así la tan temida mercantilización del museo.

A través de un verdadero esfuerzo mental el *marketing* y la difusión pueden concebirse como dos procesos con cierto parecido. Ambos contemplan para el museo fines similares, como la atracción del público, el desarrollo de nuevos proyectos y la obtención de financiación. Inconscientemente, debido al desconocimiento técnico que padecen en el ámbito nacional, los límites de estos conceptos pueden confundirse, poniendo en evidencia la validez y la profesionalidad de la gestión museística española. Aunque con ciertos matices, ya que tanto la comunicación como la difusión pueden considerarse herramientas propias del proceso que implica a la disciplina del *marketing*.

Así la mercadotecnia, enfocada desde una perspectiva científica, se vale de la comunicación y la difusión como técnicas auxiliares necesarias para la consecución de sus objetivos.

Como manifestó María Luisa Bellido Gant, en *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001), la difusión podía entenderse como la actividad encargada de dar a conocer el museo mediante una serie de medios e instrumentos, de tal forma que éste fuera valorado y disfrutado por el mayor número de visitantes posibles. El objetivo era idéntico o se aproximaba a una de las características más singulares del *marketing*. Pero la difusión se basaba en una serie de actividades y herramientas propias, capaces de llegar a cumplir dicho fin (Bellido, 2001: 215).

Teórica y realmente la función más singular de las áreas de difusión, localizadas siempre a la sombra de la administración del museo, consiste en colaborar en el diseño y montaje de los fondos museográficos. La difusión suele dejar la labor técnica en manos de los conservadores, para acometer el esbozo de los materiales didácticos encargados de contextualizar los fondos culturales. Hasta ahí todo es correcto. Pero en España, al huir de la aplicación del *marketing* cultural, los departamentos de difusión se encargan también de analizar las necesidades y expectativas de los visitantes e incluso del público potencial. Al igual que ocurre con el proceso del *marketing* estos departamentos tienen como misión diseñar programas de actuación y actividades de cara a los visitantes, analizando con posterioridad la afluencia de público y el nivel de satisfacción del mismo. Hasta tal extremo ha llegado la situación que como comentaba Francisca Hernández, en *El museo como espacio de comunicación* (1998), la difusión era principalmente conocida por la acometida que realizaba en pos de la promoción del museo a través de la proyección de una imagen dinámica y atractiva de la institución, gracias al desarrollo de dípticos, guiones para la visita, hojas informativas, etc. y a la organización de seminarios, cursos y conferencias (Hernández, 1998: 106-107).

Así, afortunada e inconscientemente, bajo el amparo del desconocimiento o la mirada hacia otro lado, por parte de los conservadores, las técnicas de difusión se plantean dentro de tímidos procesos de *marketing*. Además de forma involuntaria se está recurriendo al desarrollo de herramientas tales como la publicidad, ya sea indirecta o dirigida, con la intención de atraer al mayor número de visitantes posibles. María Luisa Bellido (2001: 224) tenía absolutamente claro que el punto de vista de los conservadores de museos españoles se estaba transformando hasta incluso plantear la difusión mediante el desarrollo de estrategias de *marketing*.

No hay que obviar que el trabajo desempeñado por los departamentos de difusión es fundamental, dado que los museos tienen como objetivo ser visitados por un público numeroso. Pero tan importante como el número de visitantes es que éstos repitan su visita, lo que supone un reconocimiento de la satisfacción del cliente o visitante ante los servicios recibidos. Es justo en este punto donde toma forma e importancia la labor de la difusión. Así para apoyar algunas de las funciones de ésta se han creado una serie de departamentos con diversas denominaciones, a lo largo del tiempo, como eran los de

pedagogía, educación o acción didáctica. En conclusión, la difusión en España puede entenderse como el resultado de una política de aproximación del museo hacia la sociedad. Pero se quiera o no, incluso con la injerencia de la confusión de conceptos, su uso y desarrollo está basado en la implementación de algunas de las tan reprochadas técnicas del *marketing*.

Por otro lado, el *marketing* y la comunicación son dos conceptos distintos aunque no enfrentados, ya que la comunicación puede considerarse una herramienta del proceso mercadotécnico. Por supuesto, establecer una definición y delimitar correctamente ambos términos puede reflejarse en una mejora de la gestión integral de los museos y una resolución de los errores generados en términos historiográficos.

Sin duda, la influencia museológica tradicional es la "principal" causante de su nula o errónea aplicación, acompañada por el predominio de centros administrados públicamente. El miedo excesivo e infundado hacia el mercantilismo y la inoperancia de los gestores al equiparar herramientas y desarrollos de los respectivos modelos de gestión equivalen a un retraso exponencial con respecto al modelo global internacional, dejando atrás beneficios tangibles asociados a la potencialidad estratégica del *marketing*.

5.2. EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN Y SU VALOR DE USO MUSEÍSTICO

Como ya hemos visto la comunicación se ha convertido en una cuestión fundamental en el seno de los museos españoles, independientemente de los conflictos generados por definiciones erróneas[151]. Hasta tal punto llega la situación que puede considerarse como una herramienta imprescindible tanto para alcanzar los fines y objetivos de toda institución como para dar sentido a una simple exposición. La comunicación tan solo precisa ser tratada desde una perspectiva absolutamente panorámica capaz de potenciarse mediante un enfoque de gran angular y amplio espectro, debido a la infinidad de puntos que toca dicho concepto.

Muchos son los investigadores españoles que tratan en sus monografías la cuestión de la comunicación como una herramienta fundamental en la gestión de los museos. Quizá no la vean tan enrevesada y polémica como el *marketing* pero sí como un proceso a través del cual se puede dar a conocer a la sociedad los bienes atesorados y las actividades desarrolladas por estos espacios culturales. Ellos también mencionan el indeterminado número de estrategias, herramientas y colaboraciones que la comunicación lleva asociada para lograr un desarrollo efectivo de dichas instituciones.

[151] Independientemente de que, según la consultora Grayling, entre 2012 y 2013 el 53% de las empresas hayan disminuido en España su presupuesto para comunicación, estando nuestro país treinta y dos puntos porcentuales por debajo de la media mundial ("El 53% de las empresas…", 2013).

5.2.1. Aproximación al significado comunicativo

La comunicación implica el estudio tanto del público como del no público, incluso del entorno, para tomar las decisiones estratégicas correctas (Varela, 2011:11). Afortunadamente el proceso comunicativo museal en España ha ido ganando enteros con el advenimiento del siglo XXI. Y no es para menos, ya que el futuro de la acción cultural descansa literalmente en el desarrollo de una comunicación eficiente, adecuada y sumamente transparente. El antiguo sistema de gestión agoniza al considerarse absolutamente arcaico (Pérez, 2010: 68). La difusión tradicional museística hace aguas ante los beneficios de la comunicación moderna, que bien estructurada es capaz de irrumpir en la conciencia de las audiencias y arrastrarlas hipnóticamente hacia estos contenedores culturales.

Todo museo que se precie comunica, ya que la comunicación está considerada como una cuestión necesaria e imprescindible. Pero además, tomando como punto de partida dicho axioma, todo o casi todo en el museo tiene la capacidad de comunicar, desde el edificio, los modelos de gestión empleados, pasando por la función de atender a los visitantes, las exposiciones, los gestos, la apariencia y trato del personal, etc. Estamos ante lo que se conoce como "comunicación global" (Varela, 2011: 12), una función de la que es absolutamente responsable todo el personal del museo. De esta forma queda bien patente que más allá de las herramientas comunicativas tradicionales, como el desarrollo de estrategias y la implantación de procesos gerenciales la cuestión de la comunicación también descansa sobre la accesibilidad, la oferta de servicios o la limpieza de un centro. Casualmente en este último caso, el grado de limpieza, destaca el hecho comunicativo de los altos niveles de suciedad observados durante el desarrollo de la barcelonesa *Nit dels Museus* de 2014. Esta celebración, que por defecto representa una oportunidad comunicativa estupenda para los museos europeos, quedó ensombrecida por la cantidad de residuos, en forma de trípticos informativos[152] y entradas abandonadas que la alta afluencia de visitantes generó en los museos de la Ciudad Condal. Más allá de este comportamiento censurable, desde un punto de vista educativo, también llama poderosamente la atención la permisividad con que las instituciones participantes permiten la masificación del público en sus instalaciones y el manoseo por parte del mismo de los bienes expuestos (Cacheiro, 2014). La noche europea de los museos,

[152] Es muy revelador observar cómo una herramienta considerada comunicativa, aunque más bien es divulgativa, se transforma casi por arte de magia o mala previsión en un arma de doble filo para el proceso que nos ocupa. No es raro encontrarse, al acceder a cualquier recinto cultural, con los despojos de estos folletos depositados en papeleras, bancos, repisas, etc. Más allá de la pésima imagen ofrecida, relacionada con los niveles de polución, también proyectan, y esto es mucho más peligroso, una más que vaga labor comunicativa en su desarrollo y redacción, no solo del tríptico sino también del contenido, servicios y labor museográfica de la institución. Encontrar trípticos abandonados alegremente en cualquier lugar puede denotar unos niveles de tedio y poco interés asociados al museo que deben ser considerados con seriedad. Ninguna institución está libre de este tipo de comportamientos, muy relacionados tanto con el público cautivo como con aquel que no está interesado para nada en la visita. Quizá como medida de contingencia valga la pena el establecimiento de papeleras en puntos estratégicos del centro, así como un aumento de la inversión en servicios de limpieza de mayor calidad.

acontecimiento publicitario de primer orden se convertía así en un hecho comunicativo negativo que dejaba al descubierto parte de las miserias de estos espacios.

Entonces, a la vista de estos acontecimientos ¿todo lo que rodea a un museo puede considerarse comunicación? La respuesta es no. Muchas cuestiones comunican, quizá demasiadas, aunque pasen desapercibidas ante nuestros ojos. Por supuesto su gestión precisa de un cuidado extremo ya que en un contexto de excesiva saturación conduce directamente tanto al hastío del público como a resultados nada deseados.

La comunicación se circunscribe, mayoritariamente, a la dificultosa labor de atraer, interesar, entender, divulgar, compartir, etc., que desarrolla un museo. El objetivo de la misma no es otro que el establecimiento de una conversación fluida entre los contenedores culturales, sus bienes y el conjunto de la sociedad, entendiendo a ésta como interlocutores, públicos, usuarios, visitantes, clientes, etc. Esta conversación debe basarse en un lenguaje, previamente definido desde un punto de vista estratégico, con el objetivo de alcanzar al mayor número de receptores posibles. De esa forma se convierte el proceso en algo transcendental para la visibilidad de los museos, transformándose en una función museológica más capaz de ser definida y estructurada estratégicamente mediante los planes de comunicación (Varela, 2011: 11).

Independientemente de todo lo anterior, el ejercicio de entender correctamente el significado de comunicación, desde un punto de vista global, y el proceso comunicativo museal, que en España iba ganando terreno desde comienzos del siglo XXI, implica un esfuerzo interpretativo de conceptos abstractos[153]. Documentos del Ministerio de Cultura como el "Programa de difusión y comunicación"[154], localizado dentro de *Criterios para la elaboración de un plan museológico* (2005), o las *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo* (2011)[155]; junto a ejemplos bibliográficos como *Tener un buen plan. La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico* (2010) de Paco Pérez Valencia, *Manual de comunicación para museos y*

[153] En el ámbito anglosajón esta situación tenía su origen en la década de los años sesenta del siglo pasado en la que dichas instituciones comenzaron a ser consideradas como auténticos medios de comunicación capaces de proyectar su flujo comunicativo tanto hacia el exterior como hacia el interior (Mateos 2012b: 25-28).

[154] Virginia Garde (2013:14) estimaba que la validez de este programa únicamente tenía sentido en el ámbito de la exposición, siempre y cuando el visitante se encontrase en sala. Llegados a este punto la comunicación se desarrollaba unidireccionalmente, en forma de monólogo, abandonando el propio carácter comunicador capaz de satisfacer tanto al emisor como a los receptores. Sin duda se trataba de una serie de "despotismo ilustrado" comunicativo a través del cual se creía, sin ser cierto, que así se llegaba a gran parte de los visitantes. Esta práctica se había mantenido durante años salvo cuando se tenían en cuenta, desde un punto de vista didáctico, las necesidades concretas del público escolar, para el cual se buscaba un acercamiento acorde a su nivel formativo.

[155] Estas jornadas fueron organizadas por la Subdirección General de Museos Estatales a mediados de 2009. A ella acudieron doscientos sesenta asistentes. Éstos eran profesionales tanto de los museos (directores, conservadores y técnicos) como de la comunicación en instituciones culturales, convirtiéndose en un importantísimo foro nacional de debate en torno a este ámbito (http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/museos/2009/iii-jornadas-de-formacion-museologica.html, consultado el 28 de septiembre de 2015).

atractivos patrimoniales (2012) de Santos M. Mateos Rusillo o *Manual práctico de museos* (2012) de Andrés Gutiérrez Usillos, etc., proyectan algo de luz sobre las claves comunicativas en España.

Solo de esa forma podemos concretar que en España el futuro de la acción cultural descansa en el desarrollo de una comunicación adecuada, eficiente y transparente (Pérez, 2010: 68), dejando atrás las "estrategias" desarrolladas por el tradicional sistema de gestión museística. Así la comunicación debe tornarse una cuestión imprescindible y estratégica para todo museo viable, ya que además de atraer y divulgar, permite el establecimiento de una conversación fluida entre la sociedad y este tipo de instituciones culturales (Varela, 2011: 11-12).

Lógicamente el proceso comunicativo tiene que realizarse con relativa cautela, evitando apoyarse en el "todo vale". La paradigmática comunicación global, mencionada anteriormente, debe ir acompañada por un plan estratégico bien planteado hasta el punto de evitar la saturación de las audiencias. Quizá es más que necesario el desarrollo de espacios de escucha en los que atender con detenimiento la opinión de los públicos, incluso cuestionarles por sus necesidades reales. Solo de esa forma se originará un movimiento bidireccional capaz de crear *feedbacks* transformables en datos estratégicos y una valiosa información de mercado.

Alcanzar estos objetivos no es una cuestión nada sencilla. De entrada precisa del establecimiento de los departamentos de comunicación, propiamente dichos. Éstos lamentablemente escasean en los museos españoles, optando en su mayoría por los departamentos de difusión, como ocurre en los casos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o en el Caixa Forum Madrid. Eso sí, los centros que están más avanzados, en lo relativo gestión, como el Museo Guggenheim Bilbao o el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (Puig, 2012) contemplan departamentos de comunicación e incluso *marketing*. Pero aunque éstos existan muchos de sus profesionales apenas cuentan con una formación comunicativa correcta, impidiendo de ese modo la entrada óptima de estas instituciones en el mundo de la competencia del ocio y la cultura. Por si fuera poco a todo lo anterior se suma una cuantía económica presupuestaria muy baja, que dañada por la crisis económica ofrece un más que reducido margen de maniobra departamental.

Pero desde la organización administrativa y gerencial, si realmente se busca la llegada a buen puerto de la comunicación museística, todo centro debe desarrollar una serie de herramientas, pilares fundamentales como el plan de comunicación, el *marketing* de investigación, la segmentación de públicos, las relaciones con los medios de comunicación, el desarrollo de la imagen institucional, la ejecución de un manual de identidad corporativa y una inmersión decidida en los nuevos medios (Garde, 2011: 13-20). La correcta implementación de todos estos procesos no conlleva la simple atracción de un mayor número de visitantes al museo, sino el hecho de hacerlo de forma selectiva en función de las necesidades y posibilidades de la institución.

La comunicación forma una parte intrínseca y fundamental del proceso evolutivo de todo museo. Aunque éstos no lo sepan deben dejarse llevar, en cierto modo, por las teorías evolutivas plasmadas por el propio Charles Darwin para de esa forma adaptarse correctamente al medio y sobrevivir. Los museos han dejado de ser grises lugares destinados al disfrute de unos pocos iniciados para convertirse en espacios de consumo, con idéntico volumen de tránsito que los grandes almacenes y los parques temáticos. Por ese motivo estas instituciones están obligadas a proyectarse hacia el exterior, cumpliendo así correctamente su misión social (Mateos, 2012b: 11-12).

Lógicamente esta evolución no puede producirse de cualquier manera. Por ejemplo, en la simple difusión no reside la solución por muy elevada que pretendamos que ésta sea. Así pues se hace necesario el desarrollo de una estrategia comunicativa adecuada. Para alcanzar dicha meta la comunicación debe proyectarse tanto interior como exteriormente. En el primer caso los museos se valen de comunicados, *blogs* corporativos o informativos, buzones de sugerencias, reuniones, etc. que interrelacionan a los distintos departamentos y profesionales. Aparentemente la comunicación interna no tiene un gran valor pero nada más lejos de la realidad. El personal bien informado trabaja más a gusto, proyectando al exterior una imagen del centro positiva. Este hecho forma una parte muy importante de la comunicación global, anteriormente mencionada. Parece un concepto surrealista próximo a las estrategias seguidas por Google en California, pero realmente los resultados son positivos.

Lógicamente el mayor peso comunicativo debe realizarse de cara al exterior, hacia las audiencias, entendiendo a éstas como visitantes, líderes de opinión, patrocinadores, medios de comunicación, etc. El objetivo primordial de este proceso consiste en colocar en la mente y el imaginario de los consumidores ideas, productos y servicios relacionados con el centro emisor. Esto no es ni más ni menos que la capacidad de cambiar la opinión o crear una nueva en la imaginación del público. Dicha mutación se lograba a través de la proyección museística corporativa y comercial (ibíd.: 25-28). Para generar este proceso los centros tratan, en primer lugar, de estrechar lazos con las audiencias ganando su confianza y aceptación. Conseguido este objetivo los museos intentan, con posterioridad, influir directamente en el proceso selectivo de los usuarios para fidelizarlos.

Es indiscutible, los museos son espacios puros de comunicación entendidos como un servicio público[156] cuyo objetivo consiste en satisfacer las necesidades de los visitantes. Así pues, cada contacto que los usuarios realicen con el centro, ya sea físico o a través de la web, se entiende como un proceso de comunicación en todos los sentidos. Éste, lógicamente, viene determinado por la influencia ejercida sobre los públicos. De ahí

[156] A finales de 2012 la revista *El Cultural* recogió una entrevista a Manuel Borja-Villel, director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en la que se le cuestionaba sobre la función del museo, en referencia a las instituciones espectáculo que tanto éxito de público y financiación estaban cosechando a nivel internacional. La posición de este profesional fue tajante: para él la idea de servicio público de un museo era una cuestión esencial (Espejo, 2012). De esta forma dejaba bien patente la posición seguida por gran parte de los museólogos españoles, quizá estrechamente relacionada con la influencia del antiguo modelo de gestión tradicional.

que la comunicación, como ya hemos mencionado, pueda entenderse desde un punto de visto corporativo o comercial. En el primer caso responde a una presentación simple de la institución mediante la cual se da a conocer, proyectado una determinada imagen. La comunicación corporativa se utiliza en los procesos de inauguración de nuevos centros museísticos o en las campañas destinadas a la mejora de la imagen institucional de los museos[157]. Mientras que la comunicación comercial se encarga de proyectar al propio museo presentando a las audiencias su oferta expositiva. En este caso se apoya, habitualmente, en la publicidad. De esta forma los museos obtienen tanto visitantes como patrocinadores[158].

Curiosamente las tipologías comunicativas corporativa y comercial configuran un proceso, ya que para obtener éxito en el desarrollo de la segunda se precisa del asentamiento de la primera. Nadie visita o patrocina un museo si desconoce su existencia. Por ejemplo un turista que se acerque a Madrid visitará espacios como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Nacional del Prado, poseedores de una comunicación corporativa y comercial significativa, pero es muy difícil que se acerque al delicioso Museo del Ferrocarril de Madrid-Delicias[159], carente de ambas tipologías.

Algo muy parecido ocurre con el desarrollo de las exhibiciones temporales. Estas exposiciones caducas se han convertido en un núcleo de negocio para la mayoría de los centros museísticos al ser verdaderos reclamos tanto de público como de patrocinadores. No hay que ignorar que las exposiciones, independientemente de su temporalidad, se configuran como espacios y eventos comunicativos *per se* suponiendo el 99% de la percepción por parte de la sociedad del trabajo y contenidos desarrollados por un museo, convirtiéndose de esa forma en la mejor carta de presentación de cualquier centro cultural (Gutiérrez, 2012: 80-85).

5.2.2. El proceso comunicativo

Hablar de comunicación, incluso en el "tablero de juego" de los museos españoles también implica identificar una pieza fundamental. Ésta es el receptor del mensaje. Sin duda la consecución de los objetivos comunicativos propuestos por cualquier institución

[157] Por ejemplo, en el caso de Santander, el futuro Centro de Arte Botín está trabajando a favor de vincular tanto a la capital montañesa como al resto de Cantabria a su proyecto, ya que éste generará una serie de importantes beneficios socioculturales y económicos a la región, respondiendo sin duda a una proyección meramente corporativa.

[158] La publicidad sobre exposiciones temporales que habitualmente aparece recogida en periódicos de tirada nacional como *El País*, *El Mundo* o el *ABC* realizada por centros como el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Thyssen-Bornemisza responde directamente a una proyección meramente comercial.

[159] http://www.museodelferrocarril.org/, consultado el 31 de marzo de 2015.

implica el conocimiento de sus usuarios[160], tanto reales como potenciales. Ignorar conscientemente esta máxima representa un grave error. Alcanzar los fines comunicativos consiste en generar cierta curiosidad entre el público objetivo, dando lugar a un excelente motor de atracción. Éste debe ser el trabajo de todos los departamentos de comunicación, generando inquietud y ansias de descubrimiento entre la población, independientemente de la edad, procedencia, nivel cultural, etc. de ésta. Para ello deben apoyarse en la información científica y cultural manada de los bienes que los museos custodian[161], o lo que es lo mismo: de la difusión.

Como ya hemos visto, cuando en la gestión se maridan, inteligentemente, los conceptos de comunicación y difusión, sin confundirlos, pueden originarse partes del proceso del *marketing*. Así también lo planteaba Ángel Blas Rodríguez, tanto en "Nueva sociedad, nuevos museos. El papel del *marketing* en los museos" (2001) como en "Comunicación para estimular la visita al museo" (2004), al identificar a la mercadotecnia como una parte esencial del proceso comunicativo. A esta conclusión llegó al entender cómo absolutamente necesaria la elaboración de las listas de distribución por parte de los departamentos de comunicación. Estas listas eran y son claves para el funcionamiento adecuado de toda institución, dado que sin la proyección necesaria de los bienes y actividades de los museos no existe futuro tangible para los mismos. Además de la implementación de un plan de *marketing* y comunicación, así como del desarrollo de campañas de publicidad, el principal medio para informar correctamente a las posibles audiencias recaía en la elaboración de un completo y complejo *mailing* basado en la ejecución previa de una lista de direcciones o de distribución capaz de posibilitar una comunicación ágil, duradera y directa (Rodríguez, 2001: 124).

De estas aseveraciones también se desprende la importancia que para el proceso comunicativo tiene Internet. Por todos es sabido que la red de redes permite el acceso masivo a la información por parte del público. Los museos inadaptados comunicativamente a este espacio están prácticamente condenados a la extinción por obsoletos, especialmente en el caso de la sociedad de la información en la que vivimos.

[160] Como bien sabemos, la Subdirección General de Museos Estatales cuenta con una herramienta esencial para la obtención de estos dados, el Laboratorio Permanente de Público de Museos. Éste elabora informes periódicos en los que se expone las características, motivaciones e impresiones de los visitantes. A partir de los datos obtenidos los museos pueden diseñar actividades destinadas a la captación o atracción de dichos usuarios. Por ejemplo en 2012 publicó el informe *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Éste aportaba una serie de datos relativos al año 2011 de los que se desprendía que el perfil mayoritario del público asistente a los Museos Estatales era el de una mujer (52%), con una media de edad de 42 años, estudios universitarios, residente en España y con trabajo (*Conociendo a todos…*, 2012: 52-64).

[161] Justo en este sentido marchaba la opinión de Virginia Garde y Enrique Varela. Así lo recogieron en el artículo "¿Al servicio de la sociedad y su desarrollo?, publicado en el número 5 de la revista *Museos.es* (2009-2010). Ambos investigadores se preguntaban hasta dónde podía llegar el compromiso de un museo con su público. Para hallar la respuesta a esta cuestión decidieron realizar un ejercicio de malabares que consistía en desarrollar las funciones internas que ejecutaban los museos pero tomando como objetivo al público. Así pues propusieron la necesidad de conservar, enriquecer, incrementar e investigar sobre los usuarios de dicho centros, convirtiendo a éstos en nuevas funciones de los museos (Garde y Valera, 2009-2010: 209), siempre y cuando dichos centros quisieran alcanzar la consecución de sus fines y objetivos.

El primer paso comunicativo, sin duda, reside en contar con una web, aunque ésta solo se limite a la difusión. Tras asentar esos cimientos el siguiente punto consiste en la interactuación de los centros con los posibles usuarios a través de las redes sociales, incluso a sabiendas de una más que probable respuesta mínima. Por desgracia el valor de la contestación es fundamental dado que el hecho comunicativo está basado en el establecimiento de un diálogo, una relación directa con los posibles usuarios. El proceso es muy sencillo: las plausibles audiencias además de recibir información quieren ser escuchadas y atendidas. En caso contrario la batalla está perdida antes de su comienzo, siendo algo muy habitual en el caso de las instituciones culturales españolas, las cuales se limitan a difundir pero rara vez a establecer un vínculo o comunicación real con sus audiencias.

Internet es una herramienta fundamental para los museos y necesaria para conquistar al mayor número de visitantes posibles. Quizá gran parte del peso comunicativo debe dirigirse hacia dicho ámbito para evitar el uso de canales inapropiados a través de los cuales se desarrolle el envío masivo de notas de prensa. Algo muy similar ocurre con la absurda ubicación publicitaria sobre soportes o espacios inadecuados. De esta forma el mensaje se pierde, quizá por elegir un público objetivo completamente inadecuado.

La laboriosidad que implica el desarrollo correcto del proceso comunicativo es muy elevada. El historiador del arte Tomislav Sladojević Šola ya hacía mención a esta cuestión en "El octavo arte: consideraciones sobre la comunicación de la memoria pública", publicado por el ICOM en las *Actas del VI Encuentro Internacional en Actualidad en Museografía* (2010). Es más, este investigador consideraba el desarrollo de la comunicación en el seno de los museos como un nuevo arte, al entender que no era nada sencillo transmitir el valor de los bienes culturales y llegar al público. Los técnicos especialistas que trabajaban en estas cuestiones eran sabedores de ello e incluso considerados, en los caso de éxito, como auténticos artistas (Sladojević, 2010: 193).

Pero sin duda una parte fundamental del proceso comunicativo, quizá la más tradicional, estaba representada en los medios de comunicación. Éstos siguen siendo fundamentales en el orbe museístico español. Más allá de la falta de fondos económicos o de personal especializado en diseño web y redes sociales, los museos continúan utilizando masivamente los medios. El hecho de intentar colar una noticia en dichas plataformas comunicativas quita el sueño, hoy en día, a muchos gestores y técnicos, especialmente si esta maniobra sale a coste cero. Pero alcanzar dicha meta es una cuestión complicada. Ciertamente los medios tradiciones (prensa, radio y televisión), que además son los más adecuados para generar en la sociedad una conciencia de amor al patrimonio, precisan de noticias constantes para rellenar sus huecos informativos, especialmente en periodos estivales. Esto no garantiza la publicación de noticias que bajo el punto de vista del departamento de comunicación de un museo puedan ser interesantes. Además si finalmente dicha publicación se lleva a cabo suele carecer de sentimiento al ser noticias prácticamente cerradas y transcritas a través de un paupérrimo "corta y pega", perdiendo por lo tanto todo el sentido comunicativo y transmisor propiamente dicho.

En esta línea, casualmente, marchaba la obra de la historiadora italiana Monica Ardemagni. Dicha investigadora había trabajado en el *Programa de sensibilización del público (1990-2004)* del ICCROM y era perfectamente conocedora de esta situación. Así lo plasmó en "Patrimonio y público. La labor de sensibilización a través de los medios de comunicación" (2007) al exponer cómo entre los bienes culturales y los medios de comunicación existía una ancestral y palpable relación amor-odio caracterizada por la carencia de sensibilidad (Ardemagni, 2007: 72). Sin duda la comunicación a través de los medios era indispensable, pero siempre y cuando estuviéramos ante una comunicación bien diseñada cuyo objetivo fuera la consecución de los fines del museo.

Quizá la respuesta a un buen uso de los medios de comunicación reposaba en la estrategia que está desarrollando el consanguíneo caso del turismo. La antropóloga Carmen Guerrero defendía, en "Miradas sobre el patrimonio cultural. La construcción visual mediática del destino turístico" (2007), que la comunicación debía aprovecharse de la "enfermedad contemporánea" que suponía la nostalgia. Ciertamente los medios de comunicación estaban recreando múltiples imágenes idílicas del mundo, lo que conllevaba a la elección de los destinos, por parte de la población, basándose en experiencias previas construidas con ayudas del cine, la televisión, la literatura, discos, videos, etc. Sin duda los medios de comunicación tradicionales se encargaban de fabricar y reforzar, magistralmente, la mirada del turista.

Así en el desarrollo de la práctica turística los medios de comunicación se configuraban como una herramienta fundamental porque permitían un desplazamiento a través de representaciones como la transmisión de información e imágenes mediáticas de otros lugares, sin necesidad de salir de casa. De esta manera se garantizaba el contacto con otras culturas y su patrimonio sin moverse del sofá, lo que se entendía como "turismo virtual". Al mismo tiempo, a partir de la experiencia indirecta generada por los medios de comunicación, la persona podía construir una imagen de los lugares con la que poder mediar en caso de visita. Debido a esto, la sociedad buscaba en sus viajes una imagen previamente construida (Guerrero, 2007: 81-82).

Así que basándonos en esos criterios, ¿por qué los museos no hacen lo mismo? Los departamentos de comunicación quizá deben utilizar los medios para sensibilizar a sus audiencias a través de la nostalgia, en vez de limitarse a difundir un patrimonio cultural "carente de alma e interés" para el gran público. No hay mejor sitio para zambullirse en la nostalgia que un museo, generando una imagen positiva y romántica de tiempos pasados. Lógicamente hay que tener mucho cuidado para evitar a lo largo del proceso comunicativo la construcción de una realidad "paralela" poco parecida a la original, ya que los visitantes acudirán a los centros con una imagen previamente construida a través de los medios. En el caso contrario las expectativas quedan inmediatamente desmontadas, tirando el arduo trabajo comunicativo por la borda.

5.2.2.1 Significado del proceso comunicativo museal en España

No se puede entender el proceso comunicativo sin comprender su significado en los museos españoles. Así la mayor parte de las instituciones culturales utilizan estrategias de comunicación cuyo claro objetivo consiste en la obtención de una serie de reseñas o cobertura mediática en los principales medios de comunicación tradicionales. Dicho modelo de comunicación se estructura sobre la construcción de un canal unidireccional en el cual las publicaciones de los museos tienen lugar a través de notas y ruedas de prensa. Los gestores de estos centros suelen mantenerse a la espera para la divulgación de dichas notificaciones en los medios tradicionales, con el objetivo de alcanzar de pleno a sus públicos objetivos. Por desgracia este proceso de actuación, o modelo de comunicación lineal, no tiene en cuenta los hábitos de lectura que en la última década se han generado en España[162].

Lamentablemente para la mayor parte de estas instituciones la consecución de cobertura en los medios tradicionales se ha convertido en una cuestión fundamental, dedicando ingentes esfuerzos tanto económicos como humanos al desarrollo de dichas notas y ruedas de prensa. Curiosamente, pocos son los centros capaces de medir con cierta exactitud la eficacia de las estrategias comunicativas aplicadas. Así que es muy difícil conocer el impacto real de la cobertura obtenida sobre el número de visitantes. La única referencia de "éxito", en estos casos, reside en las reseñas publicadas en las secciones culturales de los medios de comunicación y, especialmente, en los suplementos de los principales periódicos (*Babelia*, *Culturas*, *El Cultural*, *ABCD*, etc.)[163].

Por si eso fuera poco, los conservadores y técnicos no logran concebir por qué sus posibles audiencias no quieren limitarse simplemente a recibir algo de información sobre la inauguración o exposición de turno. El objetivo de todo proceso comunicativo debe consistir en el establecimiento de una interactuación con los medios de comunicación, formando así parte del propio proceso informativo. Para alcanzar esta meta se precisa, por parte de los museos, de una adecuada adaptación a los nuevos tiempos. Esto conlleva la integración de áreas de comunicación avanzadas y de mayor calidad, a las que poder añadir una serie de aplicaciones tecnológicas capaces de permitir el intercambio, el diálogo y la opinión dentro de un ambiente de comunicación participativo (Celaya, 2007: 133-134) no solo con el público, sino también con los medios.

El museo no debe ser visto simplemente como un ente emisor, sino como un contenedor en el que audiencias y medios tienen y quieren un mayor peso comunicativo. Afortunadamente esto se está alcanzado a través de las redes sociales, para el caso del

[162] Los Estudios Generales de Medios indican que tres de cada cuatro españoles no leen periódicos impresos en papel, mientras que los lectores de diarios digitales aumentan cada año en un significativo 183% (Celaya, 2005: 134).

[163] Este índice tampoco es muy bueno ya que en la mayoría de los casos los suplementos dan mayor cobertura mediática a los centros localizados en las grandes ciudades como Madrid o Barcelona, estableciendo con ellos ciertas relaciones de servilismo.

público. Como veremos en profundidad más adelante dicha herramienta aparece y es empleada en la práctica totalidad de los centros culturales españoles, aunque son pocos los que realmente aprovechan esta plataforma como medio para el desarrollo de nuevos canales comunicativos capaces de llegar e incidir directamente sobre las audiencias objetivo.

5.3. LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN Y SUS HERRAMIENTAS

El cumplimiento de los fines y objetivos comunicativos en el seno de los museos se basa en la implementación acertada de un órgano de gestión imprescindible y fundamental, así como en las herramientas que éste lleva asociadas. Dichos entes gerenciales, conocidos como departamentos o áreas de comunicación se han convertido en la génesis de los procesos comunicativos museales por excelencia. Escuetamente la labor esencial de estos espacios consiste en la adecuada proyección, tanto a nivel interno como externo, de la institución. Si desgraciadamente un centro carece de dichos espacios o desarrolla erróneamente sus funciones, situación que en España suele producirse con demasiada frecuencia, tanto su labor como el cumplimiento de los fines y objetivos del museo se verán clara y negativamente afectados.

Lo cierto es que estas áreas administrativas, convertidas en auténticas unidades gestoras, van ganando poco a poco peso en el seno de los museos españoles, aunque les cuesta abrirse paso entre las áreas y departamentos de difusión. Suelen estar directamente vinculadas a la dirección de los centros, como vimos en el caso del Museo Nacional del Prado. Bien pensado su valor es fundamental y estratégico, ya que el éxito de estos centros depende directamente y en buena medida de su proyección comunicativa.

Sobre la cuestión de los departamentos comunicativos en España existen multitud de publicaciones. De entre todas ellas destacan como obras de cabecera "Departamentos de comunicación en museos. La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales" (2009)[164], de Mónica Viñarás Abad o "El departamento de comunicación. El responsable de la proyección comunicativa del museo" (2012), de Santos M. Mateos Rusillo.

Como ya hemos mencionado, en el caso español, los museos se han sumado con cierto retraso al hecho comunicativo. Es más, podemos incluso decir que los museos nacionales se están añadiendo en la actualidad al desarrollo del proceso comunicativo real. Esta triste pero esperanzadora situación marcha sin duda relacionada con el cambio de aptitud que los gestores están sufriendo, debido a la influencia anglosajona, desde finales del siglo pasado. Pero del mismo modo tampoco debemos dejar de lado el especial protagonismo que está ganando tanto el público como la sociedad en general dentro del

[164] En este artículo la investigadora de la Universidad Antonio de Nebrija se sumergió con éxito en cuestiones tan arduas como el desarrollo y la labor de estos entes. Así, realizó un estudio pormenorizado, sobre la gestión del hecho comunicativo y la labor de los profesionales del sector en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Madrid.

ámbito cultural, obligando a dichos centros al desarrollo de diferentes herramientas capacitadas para dar respuesta a todas las inquietudes que éstos se puedan plantear.

Existe una tercera razón, quizá más científica, consistente en el desarrollo de la experiencia museística. Ésta se establece, sin duda, como un hecho comunicativo en sí mismo capaz de generar una relación sólida y comunicativa entre los bienes culturales y su público. Dicha concordancia, aprovechada inteligentemente, se torna conversación, reportando una serie de importantes beneficios tanto para el museo como para el propio público.

Por desgracia en España existe una marcada limitación de recursos económicos museísticos que se traduce en la ausencia de profesionales especializados en la materia. El personal técnico destinado a estos ámbitos habitualmente se dedica a apoyar la labor didáctica de los museos y a la divulgación de los centros, pero rara vez a la comunicación real. A esta situación también se suma el miedo y recelo que las instituciones culturales tradicionales sienten sobre lo que se dice de ellas, convirtiendo la aprensión en verdadera cortapisa comunicacional. Este desasosiego se refleja en la una clara desconfianza hacia la gestión comunicativa real conllevando que ésta quede confinada en una vulgar y simple divulgación informativa de las actividades (Viñarás, 2009: 36-38).

Por otro lado no hay que perder de vista que la comunicación en los museos marcha claramente relacionada a la titularidad de estas instituciones. Así en el caso de centros públicos la comunicación suele depender directamente de la Administración de turno[165], contando con escaso presupuesto, mientras que los centros privados poseen personal propio, mucho más preparado y capacitado para dar respuesta a las necesidades comunicativas. El perfil habitual, en este último caso, suele ser el de un periodista o licenciado en relaciones públicas. Aunque el culmen comunicativo se alcanza cuando las áreas comunicativas de estos museos se nutren, de forma no tan excepcional, de profesionales expertos tanto en el museo como en la gestión de la comunicación, algo inimaginable en los centros vinculados a la Administración, salvo en los que cuentan con cierta autonomía como el Museo Nacional del Prado, el Museo de Arte Thyssen-Bornemisza o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

La labor principal de los departamentos de comunicación, en los museos de titularidad pública, consiste en el desarrollo de un proceso comunicativo singular, barato y en cierto modo estratégico. Estamos hablando de la *publicity*[166], esta más que común actividad se basa en el envío reiterativo de notas de prensa a los medios. A través de la

[165] La dependencia pública es un arma de doble filo en lo referente al desarrollo de las cuestiones técnicas que implican a los museos. El caso de la comunicación es uno de ellos. El personal encargado de este ámbito de la gestión suele tener un perfil de funcionario. Habitualmente no posee las capacitaciones académicas necesarias, aunque le ponga muy buena voluntad al trabajo que realiza.

[166] La *publicity*, como ya se ha mencionado anteriormente, se define por ser todo tipo de información procedente de una fuente externa que los medios de comunicación utilizan, otorgándola así cierto valor informativo (Cutlip y Center, 2001: 42).

estrategia[167] comunicativa de la *publicity* los departamentos de comunicación tratan de alcanzar una serie de objetivos como los de notoriedad e imagen, pasando por la generación de actitud y opinión, hasta la consecución de ciertos hábitos de conducta entre el público. Por supuesto, el principal objetivo comunicativo es el de la notoriedad y más especialmente en los museos de nueva creación., ya que a excepción de los mastodontes institucionales la gran mayoría de los centros suelen ser desconocidos por el público general.

Por desgracia son pocos los museos que cuentan con departamentos de comunicación bien nutridos, especialmente porque escasean los centros que tienen verdaderas áreas comunicativas. Habitualmente la labor comunicativa suele recaer sobre un reducido número de profesionales o incluso un único individuo. Por supuesto no es nada extraño observar la cesión de esta responsabilidad a empresas externas[168] a las que también se acude para el desarrollo de campañas publicitarias, el diseño de la identidad visual, la edición de publicaciones o la gestión en la red[169].

Es muy necesario, en el caso español, impregnar de cierto valor a las áreas comunicativas de los museos, ya que éstas son las verdaderas responsables de un elevado tanto por cierto del éxito de dichos centros y sus actividades. Afortunadamente la

[167] La estrategia es una constante fundamental en la comunicación. Así a través de una serie de decisiones inteligentes los museos pueden mantener relaciones basadas en una comunicación constante y fluida con el tejido empresarial más próximo. Este hecho garantiza prácticamente la obtención de patrocinios y otros apoyos.

[168] Como veremos más adelante al aproximarnos a la cuestión que engloba a los medios de comunicación como público y mencionar el artículo de Paula Álvarez Pérez, "La gestión diaria del departamento de comunicación y prensa del MUSAC. Cómo afrontar la relación entre periodistas, audiencias y museos inmersos en la crisis de los medios" (2009), dicha labor recaía directamente sobre la empresa La Comunicateca S.C. En este sentido el investigador Gabriel Díaz Meyer entendía, en "Aspectos de la comunicación visual y gráfica en la comunicación del patrimonio cultural" (2008), que la relación entre el museo o cliente y la empresa externa o proveedora de servicios especializados debía basarse en un diálogo claro entre ambas partes, caracterizado tanto por la confianza como por la seguridad. Los museos tenían en todo momento el objetivo de informar y enseñar su organización sin estar atenazados por el miedo a no ser escuchados, sintiéndose cómodos ante todo tipo de respuestas. De idéntico modo las empresas proveedoras de servicios poseían la misión de ganarse la confianza del museo, transformando los datos aportados por los centros en formas comunicativas válidas, entendiendo así a su interlocutor. Además necesitaban dejar a un lado la "arrogancia creativa" al saber escuchar y comprender, evitando el sometimiento que implicaba sentirse un simple proveedor (Díaz, 2008: 254).

[169] Para garantizar el éxito relacional entre el museo y las empresas externas debe acudirse al desarrollo de *briefings* o reuniones informativas capaces de generar acertados *briefs* o directrices a seguir. Así, mientras que el *briefing* se define como un proceso, el *brief* es el resultado tangible del trabajo conjunto desarrollado entre empresa y museo, tomando la forma de un documento breve y claro en el que se sintetizan todos los datos que la empresa externa necesita para alcanzar la consecución de sus objetivos. Basándose en las pautas del londinense Institute of Practitioners in Advertising (IPA) el *brief* debe dar respuesta a información de gestión del proyecto, ¿dónde estamos ahora?, ¿dónde queremos estar?, ¿qué estamos haciendo para llegar hasta allí?, ¿a quién debemos dirigirnos?, ¿cómo sabemos que hemos llegado?, así como a aspectos prácticos y a la aprobación. Pero además son los museos los encargados de responder a cuestiones como ¿dónde estamos ahora? y ¿dónde queremos estar? Ayudada por esos datos, la empresa externa puede dar a su vez respuesta a ¿qué estamos haciendo para llegar hasta allí? y ¿a quién debemos dirigirnos? Así el *briefing*, basado en una continua y adecuada comunicación entre el museo y la empresa, puede generar un documento consensuado y capaz de ajustarse perfectamente a los deseos de la institución cultural, garantizando la consecución de unos resultados muy positivos (Mateos, 2012b: 49-52).

comunicación se va haciendo fuerte, aunque sea muy poco a poco, en el sistema administrativo de los museos españoles, tanto porque la experiencia museística se ha convertido en un hecho comunicativo en sí misma como porque la consecución de parte de los fines y objetivos de estas instituciones se basa directamente en el correcto desarrollo de la comunicación. No es para menos ya que el objetivo primordial de estos departamentos consiste en la atracción de público, labor que alcanzan con cierta dificultad al encontrarse lastrados por culpa de la limitada experiencia del personal con el que cuentan, una marcada desconfianza hacia la gestión y lo reducido de sus presupuestos.

5.3.1. La planificación estratégica de la comunicación

Sin duda la planificación estratégica debe ser considerada como un proceso o labor inicial y fundamental del hecho comunicativo museal. Ésta fue definida magistralmente por Paul Capriotti, a lo largo de su artículo "La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural" (2008), como el proceso de planificación integral de la actividad comunicativa de un museo. Por supuesto el desarrollo de dicha actividad era fundamental, especialmente si a través de la misma se pretendía alcanzar los objetivos globales de la institución (Capriotti, 2008: 135).

En España la planificación estratégica también estaba considerada como una cuestión fundamental, pero con matices. Para su correcto desarrollo era necesario conocer exhaustivamente la realidad comunicativa de partida en la que se encontraba una determinada institución. Con esos datos se debía planear, más tarde, los objetivos que se querían conseguir y de idéntico modo cómo y cuándo se iban a alcanzar, definiéndose en cierto modo el *plan de comunicación*. Finalmente, para llevar a cabo dicho proceso solo había que desarrollar detenidamente el plan de comunicación (Mateos, 2012b:52-53).

Teóricamente todo está muy claro. Pero como de costumbre la cuestión española es sumamente significativa, así que en nuestro caso hay que preguntarse muy seriamente si los departamentos de comunicación patrios desarrollan una verdadera comunicación estratégica. Es evidente que en España la mayor parte de estas instituciones despliegan un modelo comunicativo cuya labor consiste simplemente en la difusión de información. Pero para conseguir fines comunicativos reales ¿los museos desarrollan algún tipo de investigación evaluativa? La respuesta es muy sencilla ya que si la práctica de la investigación apenas se desarrolla en el seno de las grandes corporaciones ¿qué ocurre en los museos con escasos recursos económicos y poco interés por todo lo que implica a las cuestiones comunicativas reales? Obvio, apenas se está trabajando en este sentido. Aunque como siempre existen honrosas excepciones, como el Museo Nacional del Prado, que viene realizando cierta investigación previa al establecimiento de los objetivos comunicativos (Viñarás, 2009: 47).

En España la comunicación museal responde más bien a la aplicación de un conjunto de técnicas que a una sucesión de tácticas aplicadas puntualmente en función de las actividades del museo y su transcurrir en la gerencia diaria. Por lo tanto queda

descartada la existencia de una estrategia con perspectiva de futuro y capacidad para adelantarse a los acontecimientos. Como ya hemos visto, solo las instituciones que gozan de cierta independencia (Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o Museo Thyssen-Bornemisza) se plantean a medio y largo plazo la gestión de la comunicación. Dicha gerencia implica al mismo tiempo la aplicación y el desarrollo de una serie de tácticas, las cuales en un espacio determinado de tiempo pueden convertirse en estrategias de forma casi involuntaria. Esto no quiere decir que la estrategia en el caso español sea la suma de tácticas, pero sí que las tácticas aplicadas de forma consecutiva a lo largo del tiempo sean quizá la única estrategia.

El caso de los grandes museos, casualmente los más independientes, también cuenta con su propia singularidad, ya que no precisan de tanta estrategia para generar notoriedad al ser sobradamente conocidos. Habitualmente optan por desarrollar tácticas y procesos similares a los museos más pequeños, como la *publicity*, pero al contar con mayores recursos sus resultados suelen ser mucho mejores. Afortunadamente una brizna de aire fresco parece percibirse en el cargado ambiente patrio de la mano de los museos más pequeños, especialmente en aquellos de nueva creación. Quizá éstos, por la necesidad de hacerse un hueco en el entramado museístico global, son más ágiles a la hora de gestionar la cuestión comunicativa, utilizando recursos capaces de garantizar posicionamientos más competitivos. De esa forma, gracias a la entrada de personal más joven y cualificado, optan por el desarrollo de modelos de gestión anglosajona a través de los cuales la comunicación se desvinculaba conscientemente de la difusión didáctica para, al evitar la formación, proyectar el conocimiento de la institución y así motivar la visita del público (ibíd.: 50).

5.3.2. El plan de comunicación

Como hemos visto con anterioridad el plan de comunicación es un hijo legítimo del proceso de planificación estratégico. Para entender su significado, en el ámbito museístico español, podemos recurrir a la obra *Tener un buen plan. La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico* (2010), de Paco Pérez Valencia. Estos planes no eran más que un medio de conexión, una herramienta fundamental, entre la sociedad y todo museo. Su fin consistía en transmitir una imagen clara, transparente y fidedigna de lo que era o significaba dicho centro y cuáles eran sus objetivos o destino (Pérez, 2010: 27). Pero tampoco está nada mal la visión ofrecida por Santos M. Mateos Rusillo. Éste estimaba en "El departamento de comunicación. El responsable de la proyección comunicativa del museo" (2012) que el plan de comunicación era un documento encargado de recoger y sistematizar los principios fundamentales capaces de guiar correctamente la política comunicativa de un museo durante un determinado periodo de tiempo, estableciendo el proceso óptimo para alcanzar dicho objetivo. La elaboración del mismo debía estar siempre liderada por el departamento de comunicación del centro aunque se autorizase la participación del conjunto de profesionales de la institución (Mateos, 2012b: 52-54).

Por supuesto, estos planes deben acotar tres cuestiones fundamentales. En primer lugar precisan contemplar la comunicación interna del museo, permitiendo así un flujo de información entre los miembros del centro. Lógicamente los bienes custodiados deben ser conocidos y valorados por todo el personal de la institución, el cual debe comunicarse con corrección y fluidez. En este sentido no es nada adecuado la ocultación intencionada de datos. Para alcanzar dichas metas los museos usan herramientas como Internet, redes sociales, periódicos o publicaciones internas, memorias, etc. Pero la mejor estrategia se basa en el desarrollo de visitas guiadas para los empleados, solo de esa forma éstos conocen el centro, su funcionamiento y los bienes de primera mano.

En la actualidad es muy común la participación de los empleados en las redes sociales que contienen los perfiles de los centros (Facebook, Twitter, Instagram, etc.). Éstos no solo deben sumarse ofreciendo un comportamiento meramente corporativo, ratificando y vanagloriando la opinión del centro, sino que precisan ser críticos y proactivos. Existe una segunda herramienta de comunicación interna que empieza a ser muy utilizada por estas instituciones: los grupos de Whatsapp. No solo los departamentos o distintas áreas sino el personal en común suele estar reunido en uno o varios grupos a través de los cuales se comunican de forma constante. Además de banalidades y cuestiones relativas al trabajo diario, estos perfiles suelen utilizarse para generar debate acerca del funcionamiento interno del centro y de las distintas formas de custodia de sus colecciones, democratizando en cierta forma tanto la museología como la museografía a través de una *brainstorm* constante.

Tras establecerse una correcta comunicación interna todo plan debe contar, como segundo paso fundamental, con el diseño de una adecuada comunicación externa. El objetivo de ésta no es otro que el de proteger y potenciar la imagen tanto del centro como de sus bienes y actividades. En este caso son muchas las estrategias seguidas por los museos, además de informar puntualmente a los medios del desarrollo de todo tipo de actividades, también existe la posibilidad de presentar las colecciones a los responsables culturales del territorio, los periodistas de los suplementos culturales, las áreas de comunicación de los medios, los turoperadores locales, etc. Con ello se crean importantes corrientes de opinión que bien gestionadas dan lugar a un destacado éxito comunicativo global.

Pero también existe una tercera vía basada en el establecimiento de una red relacional. Ésta tienen como misión la potenciación del hecho comunicativo pero de una forma analógica, huyendo en primera instancia de la perspectiva digital de las redes sociales. Para alcanzar dicha meta los museos deben participar en cursos, congresos, conferencias, muestras, ferias y exposiciones en las que se establecen diversos lazos entre centros con fines y objetivos similares. La creación de conglomerados asociativos representa el futuro de los museos. A través de estas redes se pueden instituir líneas de trabajo y colaboración, convenios, etc. ayudando a dimensionar la imagen de los general de los museos.

Alcanzados los tres objetivos fundamentales (comunicación interna, comunicación externa y creación de redes relaciones) toda redacción de un plan de comunicación debe comenzar por el desarrollo de una fase previa de investigación, para conocer la situación comunicativa del museo, tanto a nivel interno (perspectiva de los técnicos) como externo (perspectiva de las audiencias). Los datos obtenidos permiten el establecimiento de un diagnóstico e incluso de un tratamiento adecuado en caso de necesidad.

Así superados tanto el establecimiento de objetivos como la fase previa de investigación, muy en la línea de cualquier plan estratégico, la redacción del plan de comunicación propiamente dicho puede contemplar otros muchos matices. Destacaban los expuestos por el propio Santos M. Mateos Rusillo en su artículo "El departamento de comunicación. El responsable de la proyección comunicativa del museo" (2012). Curiosamente éstos eran muy interesantes desde el punto de vista teórico de la situación, pero realmente muy poco prácticos ya que ningún museo los seguía o desarrollaba, al tratarlos como una serie de indicaciones. El investigador catalán exponía un total de seis puntos, que eran: objetivos de comunicación, atributos y características diferenciales, posicionamiento comunicativo, públicos objetivos, estrategia comunicativa y plan de acción.

1.- La determinación de los objetivos de comunicación trataba de definir las variables adscritas hacia aquello que se pretendía obtener, en qué medida y en cuánto tiempo. Para definir correctamente los objetivos comunicativos éstos tenían que responder a la fórmula SMART (*specific, measureable, attainable, relevant, time-bound*), ésta en español significaba que los objetivos debían ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acertados en el tiempo. Pero, sin duda, que los objetivos de comunicación fueran medibles y evaluables era la característica más importante, ya que gracias a esas peculiaridades se podían cuantificar los logros de la comunicación, demostrando así su importancia estratégica.

2.- Los atributos y las características diferenciales permitían la construcción del posicionamiento del museo sobre sus puntos fuertes, sin olvidar las debilidades que se debían solventar.

3.- Por su parte el posicionamiento comunicativo favorecía la visibilidad diferencial con respecto a la competencia. Dicho posicionamiento debería ser claro y conciso, apoyándose en los atributos diferenciales más característicos y marcados del museo.

4.- La determinación de los públicos objetivos y las políticas de segmentación implicaba la elaboración de un mapa de públicos en el que estuvieran representados todos aquellos grupos con los que interesaba relacionarse e incluso pudiera interesar, tanto conocidos como públicos potenciales. De entre ese conglomerado se debía determinar cuáles eran los públicos prioritarios, pudiendo así tener una incidencia directa en la consecución de los objetivos.

5.- La estrategia comunicativa básica tomaba como punto de partida los objetivos perseguidos, el posicionamiento deseado y los públicos objetivos. Gracias a ella se lograba moldear la línea estratégica global de la comunicación. Para conseguir este objetivo era imprescindible, en primer lugar, definir el mensaje central que se deseaba comunicar. Dicho mensaje debía basarse en un concepto y un estilo comunicativo.

El concepto comunicativo era el "qué" del mensaje, a través del cual se definía la idea central y la capacidad de expresar o transmitir dicho concepto. Por su parte, el estilo comunicativo era el "cómo" del mensaje y gracias a él se establecía la forma general de expresar y transmitir el concepto comunicativo.

Pero el proceso de determinación de la estrategia comunicativa no quedaba ahí. Tras dar forma al mensaje central que se deseaba comunicar había que definir el enfoque de comunicación que se pretendía dar. Éste podía ser directo, indirecto e incluso mixto. El enfoque directo era aquel en el cual los museos se dirigían de forma completamente directa hacia el público. Por su parte, en el enfoque indirecto los museos se comunicaban a través de intermediarios tales como los líderes de opinión, medios de comunicación, prescriptores, etc. para que ellos fueran los encargados de transmitir el mensaje a los públicos. Finalmente nos encontrábamos con el enfoque mixto que como su nombre indica combinaba los enfoques anteriores, tanto el directo como el indirecto, magistralmente para conseguir mejores resultados.

6.- El establecimiento del plan de acción se realizaba a partir, por un lado, de las técnicas, medios y soportes a emplear y, por otro, de las tareas a desarrollar. Las técnicas, medios y soportes a emplear se correspondían con la publicidad, las relaciones públicas e incluso el *marketing*. Estos debían cruzarse con los mensajes comunicativos específicos de cada público. Las tareas a desarrollar respondían a la ejecución del presupuesto total, los responsables generales y específicos en cada tarea, disciplina, técnico, medio, público objetivo y cronograma de actuación, siempre asociado a su correspondiente proceso de control económico.

Por supuesto una vez superados y desarrollados los seis puntos de los que constaba la redacción del plan de comunicación, quedaba el último paso o la evaluación. Gracias a este proceso se establecían los sistemas de seguimiento y actualización del propio plan de comunicación en el museo, capaz de contrastar tanto la eficacia como la ineficacia de las acciones desarrolladas (Mateos, 2012b: 54-57).

Sin duda tanto la planificación estratégica de la comunicación como el posterior desarrollo de un plan de comunicación se habían convertido en dos cuestiones fundamentales dentro del proceso comunicativo museístico. Estas herramientas son muy necesarias desde el punto de vista de la gestión para el desarrollo efectivo y la consecución de los objetivos de todo departamento de comunicación al uso. Su adecuado desarrollo puede ser garante del éxito en el intrincado mundo de la comunicación. Ésta con el paso del tiempo consegue dejar atrás el "terrible lastre" de la difusión para acercarse poco a poco al concepto y significado del *marketing*, apropiándose deliberadamente de sus herramientas.

Pero cuidado, no hay que confundir el plan de comunicación con las campañas de comunicación. Los planes responden a planteamientos generales, mientras que las campañas lo hacen en pos de cuestiones más puntuales. Es más, podemos decir que las campañas son una especie de pequeños planes a escala que se ponen en marcha ocasionalmente para comunicar uno o más mensajes a una o varias tipologías de público. Eso sí, un plan de comunicación puede materializarse a través de campañas concretas, pero las campañas precisan siempre de un determinado plan. Así el investigador Sergio Fernández López comparó en su obra *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas* (2007) el plan de comunicación de un centro con la constitución de un país. De esa forma las campañas de comunicación contemplaban el grado leyes orgánicas mientras que el plan de comunicación lo hacía como constitución. Con este enfoque dejaba bien claro que mientras la constitución marcaba las líneas generales a seguir, permitía el despliegue efectivo de campañas de comunicación en forma de leyes orgánicas capacitadas para concretar dicha carta magna (Fernández, 2007: 249).

5.4. LA PUBLICIDAD COMO ESTRATEGIA EFECTIVA DE COMUNICACIÓN

Como antes he mencionado la comunicación en los museos españoles se ha ido abriendo paso fagocitando herramientas asociadas a la mercadotecnia y sus procesos. Éste sin duda era el caso de la publicidad que, como bien sabemos, forma parte de las estrategias del *marketing* pero también del singular hecho comunicativo nacional. Desde un punto de vista purista, la publicidad en sí misma se corresponde con una herramienta indispensable del mercadeo que muchos investigadores, y la población en general, confunden involuntariamente con el propio *marketing*. Pero realmente la publicidad es una estrategia comercial más cuyo objetivo consiste en conectar diferentes públicos con el museo. Al recurrir, nuevamente, al *Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española* (2001) observamos que este término aparece recogido como el "conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos". Pero otra acepción, mucho más interesante para esta investigación, define el concepto como la "divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc." (Real Academia Española, 2001: 1259).

Desgraciada y afortunadamente la publicidad es algo tan presente en nuestro día a día que apenas nos damos cuenta de su existencia. Ésta quizá sea la causa por la que no se le suela dar demasiada importancia, no solo por parte del público sino también por sus creadores. Debido a ello, la publicidad mal planteada afecta de lleno a la comunicación de cualquier institución, incluso a las culturales (Santos, 2013).

Curiosamente existen infinidad de referencias bibliográficas, manuales, monografías, artículos, etc. sobre la publicidad como técnica inserta en la comunicación. Pero en el ámbito museístico, por su singularidad y claridad en el tratamiento se hace imprescindible el artículo de Paal Mork "*Marketing*" publicado en la obra de referencia

del ICOM *Cómo administrar un museo. Manual práctico* (2007). Este responsable de comunicación y *marketing* del Norsk Folkemuseum de Oslo se aproximó al tratamiento de la publicidad a través del estudio de la promoción. Tanto en su caso (noruego) como en el conjunto anglosajón la promoción es una herramienta fundamental del proceso de comunicación. Ésta precisa, como en la comunicación, de la figura de un emisor, un mensaje y un receptor. Gracias a la promoción los museos pueden enviar mensajes valiéndose de la propia publicidad, pero al mismo tiempo pueden hacerlo a través de las relaciones públicas, el *marketing* directo, o Internet. De esta forma consiguen llegar a sus públicos, los cuales realizan acuse de recibo mediante un tipo u otro de reacción (Mork, 2007:169). Pero también se puede definir, desde un punto de vista más mediterráneo, como la información colocada en diferentes medios o soportes por parte de un anunciante, que debe ser identificado, pagando por ese tiempo y que tiene por principal objetivo la presentación y promoción de un museo y sus múltiples actividades. Se trata pues de una herramienta de comunicación, encargada de controlar el contenido de los mensajes emitidos por la institución (el qué se dice y el cómo se dice) su tamaño o espacio, el tiempo que ocupa o dura, la localización, el alcance o las audiencia a las que está expuesto y, por supuesto, la frecuencia o repetición de dicho mensaje (Mateos, 2012b: 65).

Lógicamente la publicidad[170], tal y como hoy la conocemos, forma parte de la promoción. Su objetivo último consiste en la creación de una imagen de marca y la divulgación de un determinado producto o actividad. De esta forma se logra la atención, en el caso de los museos, de público y patrocinadores sobre un evento en particular realizado en un determinado centro. Para alcanzar estas metas el medio correcto y habitualmente utilizado es el de los anuncios. Éstos deben basarse en la denominada "propuesta de venta única" que toma la forma de una oferta muy atractiva capaz de atraer la atención del destinatario[171]. Desde luego solo se debe transmitir eficazmente un mensaje a la vez y éste debe ser tan convincente que el destinatario se decida inmediatamente por el producto en detrimento de la competencia. Esto quiere decir que es preferible la promoción de un evento importante que tratar de dar a conocer toda la programación de un museo.

Es más, algunos investigadores hablan de un proceso relacional de aprendizaje para el público que garantiza en cierto modo el éxito de la publicidad, incluso la museística. Éste se denomina *DAGMAR*[172] (*Defining Advertising Goal for Measured*

[170] Casualmente suelten equipararse los conceptos de anuncio y publicidad. Pero el anuncio no es más que un mensaje publicitario pagado a los medios tradicionales de comunicación (prensa, radio y televisión) bajo el control de la persona u organización que los financia. Lógicamente éste debe despertar el interés de una amplia parcela de público para justificar su costo (Mork, 2007: 169).

[171] Philip Kotler ya mencionó el concepto de "propuesta de venta única" como estrategia publicitaria en Marketing *Management* (2003). Él también estimaba la necesidad de crear un anuncio con una oferta fascinante capaz de atraer la atención del público objetivo (Kotler, 2003: 310).

[172] Los investigadores Geoff Lancaster y Paul Reynolds fueron los primeros en definir el concepto *DAGMAR*. Éste apareció en su obra Marketing *Made Simple* (2002) bajo la forma de un proceso evaluador cuyo fin consistía en el establecimiento de las metas publicitarias a través de la orientación al mercado de las mismas y de los resultados obtenidos (Lancaster y Reynolds, 2002: 74).

Advertising Result) y permite el análisis del consumidor, observando cómo éste, sumido en la presión publicitaria, pasa por una serie de fases antes de que el mensaje surta efecto alguno en su mente.

Curiosamente dichas fases (inconsciencia, conocimiento, comprensión, convicción y acción) reclaman a su vez formas distintas de publicidad, de cara al museo. En la primera el público no es consciente de la existencia del centro cultural, por lo tanto la publicidad sobre la imagen del museo es importante para que de esa forma se adquiriese conciencia sobre él. En la segunda fase, comprensión, el público conoce la existencia del museo, así la publicidad del producto sirve para promover ventajas y estimular las preferencias del público. En la fase de convicción el sujeto adopta una actitud positiva hacia el museo, generando un motivo para visitarlo. Transcurridas todas las fases el público pasaba definitivamente a la acción, siendo éste el resultado deseado por el anunciante (ibíd.: 169-170).

Por desgracia la teoría anglosajona no se desarrolla al 100% en el ámbito español. En nuestros museos, o mejor dicho en la mente de los técnicos y conservadores que trabajan en dichos espacios, la publicidad cuenta con un laste negativo asociado al temido mercantilismo liberal. Éste curiosamente parece marchar artificiosamente en contra de una sociedad totalmente acostumbrada a conceptos como *marketing* o *merchandising* y sabedora de la necesidad de su desarrollo, junto con la publicidad, para el cumplimiento de sus objetivos.

A pesar de ello y como los gestores de los museos no son tontos, éstos se decantan por utilizar dicha herramienta aun criticándola. Su uso suele estar vinculado al tamaño de los centros. Cuanto más grandes son cuentan con mayor presupuesto y usan la publicidad para dar a conocer el desarrollo de sus actividades, aunque simplemente lo hagan de forma informativa. Por desgracia en un ámbito sobresaturado por la competencia los centros culturales españoles precisan del desarrollo de una publicidad inteligente, capaz de sorprender, persuadir y atraer, despertando el interés de nuevos públicos sin dejar atrás a los ya captados (Mateos, 2010i: 1-2).

Además, más allá de la estrecha relación existente entre publicidad y comunicación, donde la primera forma parte de la segunda, podemos ver si observamos con detenimiento que se aprecia cierta tendencia relacional entre los conceptos de publicidad y *marketing*, sin ser sinónimos. Esta teoría, mencionada con anteriroridad, se puede basar en el hecho de que al hablar de museos y publicidad no queda más remedio que hacerlo también de los diversos públicos[173], estructurados en usuarios y visitantes tanto reales como potenciales. Dicha cuestión es muy delicada, porque si al potencial

[173] Esta teoría ya fue expuesta, en primera instancia y en cierta medida, por María del Carmen Valdés Sagües en su obra *La difusión cultural en el museo. Servicios destinados al gran público* (1999). Dicha investigadora estimaba que el personal del museo tenía el deber de difundir la existencia de dicho centro así como de las colecciones que atesoraba, siempre de la forma más adecuada y de cara a los diversos tipos de público. Del mismo modo ese público tenía el derecho de visitar y comprender el museo, siendo informado adecuadamente para decidir con libertad si estaba interesado o no en él (Valdés, 1999: 236).

visitante se le traslada información equivocada o sesgada de la institución se comete un grave error, condenando el museo al fracaso. Por lo tanto, para evitar dicha situación hay que recurrir al desarrollo de estrategias comunicativas próximas al mercadeo, en forma de técnicas y soportes capaces de conectar adecuadamente con el público potencialmente interesado.

Aunque nadie se sorprende de términos como *marketing*, comunicación o publicidad en el ámbito de los museos, sigue existiendo cierta reticencia a su uso. Éstos eran aceptados con cierta precaución e incluso desprecio por parte de un gran número de los profesionales. Pero independientemente de ello, estos centros precisan de su desarrollo. Por ejemplo no hay nada malo en aprovechar abiertamente la impronta que la publicidad deja en la mente de sus receptores. Así los grandes museos, paradójicamente, no evitan su uso. Incluso los centros de menor tamaño, por cuestiones presupuestarias, se valen de ella aunque solo sea de forma esporádica y puntual. Por lo tanto es innegable la existencia de cierta inversión publicitaria en el seno de los museos españoles.

La competitividad hace prácticamente inapreciable la labor difusora de estos espacios culturales, exigiendo una serie de pasos comunicativos más avanzados. En la actualidad se pasan las páginas de los periódicos sin que el lector se percate de anuncios que simplemente informan anodinamente sobre la exposición de turno. Incluso se ignora, casi conscientemente, los datos contenidos en banderolas situadas en la vía pública[174]. Curiosamente los viandantes solo se detienen, durante un breve espacio de tiempo, ante un anuncio capaz de sorprender o llamar su atención[175]. Sin duda lo que antes había funcionado ya no lo hace dejando paso a un nuevo escenario en el que la publicidad debe ser creativa[176], seductora[177] y persuasiva[178] si quiere alcanzar sus fines. Aunque lógicamente no toda la publicidad debe seguir estrictamente dicha tendencia, ya que ésta

[174] Habitualmente las audiencias solo prestan atención a un 5 ó 10% de los mensajes publicitarios, mientras que el restante 90 ó 95% suele ser ignorado por generar incredulidad o, directamente, por pasar desapercibido (Eguizábal, 2007: 131).

[175] Si la publicidad lograba violentar la sensibilidad o señalar la memoria con una huella imborrable una gran parte del recorrido, de cara a las audiencias, estaba hecho (Satué, 2004: 230). Por supuesto había que evitar los excesos para no causar el resultado contrario.

[176] La creatividad, sin duda, era un valor añadido de la comunicación publicitaria cuya misión consistía en despertar una serie de sentimientos en el grupo objetivo al que iba dirigida. Debido a esto, se creaban una serie de vínculos emocionales entre la marca y el mensaje mucho más fuertes que el meramente informativo. Así pues, la creatividad se definía como algo más que pura información, hasta el punto de convertirse en un lazo emotivo entre la marca encargada de su emisión y los posibles receptores (Navarro, 2006: 26).

[177] Neil y Philip Kotler creían en *Estrategias y* marketing *de museos* (2001) que la publicidad además de ser seductora debía ser sugerente e inteligente, sabiendo persuadir para generar mensajes eficaces que supieran captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo e inducir a la acción de las audiencias (Kotler y Kotler, 2001: 265).

[178] En la obra de Sergio Fernández López, *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas* (2007), el autor parafraseaba a José Ortega y Gasset cuando decía que "para persuadir, primero hay que seducir" (Fernández, 2003: 223). Sin duda, la teoría del gran filósofo y ensayista español se cumplía al pie de la letra en el caso de la publicidad.

tiene la obligación que variar dependiendo de la imagen de marca del museo, el objeto o colección a publicitar y el público objetivo[179].

De los dos grandes tipos de la teoría publicitaria, el informativo-denotativo y persuasivo-connotativo[180], la mayoría de la publicidad destinada a la promoción cultural española suele asociarse a la primera tipología, preocupada únicamente por informar al público potencial. Así al elaborarse una actividad cultural no se toma como objetivo la misión del centro, ignorando con ello cuáles son los públicos de la misma y su necesaria segmentación. Además el caso español también se caracteriza por el tiempo habitualmente destinado al desarrollo de las campañas publicitarias[181] y la ausencia de planificación estratégica. Si a todo ello se suma el nulo respeto que en los museos tienen hacia los profesionales de la comunicación, el resultado final es aterrador (Mateos, 2011h: 207-210).

5.4.1. Modelo publicitario en España

La publicidad museística española se basa, para alcanzar sus objetivos, en el desarrollo de anuncios que en la mayoría de los casos simplemente se limitan a informar[182]. Éstos aparecen principalmente recogidos tanto en los más destacados rotativos de la prensa escrita (*El País*, *El Mundo*, *ABC*, etc.), en los suplementos culturales de los mismos y en revistas especializadas como *Descubrir el Arte*[183]. El número de

[179] Por ejemplo en el caso del Museo Nacional del Prado, con una marcada identidad institucional que le permite generar una imagen clara, sólida y consolidada de calidad, elegancia y sobriedad, le es más que suficiente con informar a su público sobre una nueva exposición. El uso, en este caso, de una publicidad persuasiva puede causar al museo un grave efecto negativo afectando directamente a los monolíticos cimientos de su imagen de marca (Mateos, 2011h: 203-206). Además como mencionan Angus Hyland y Emily King en su obra *Cultura e identidad. El arte de las marcas* (2006), el Prado es un museo que posee una identidad corporativa que a lo largo de los años le ha permitido generar una imagen de marca exquisita, clara y consolidada que proyecta rasgos como calidad, elegancia o sobriedad. A todo lo anterior hay que sumar, lógicamente, una característica fundamental que se obtiene del resultado copulativo de la herencia artística más el equipamiento del siglo XXI (Hyland y King, 2006: 106-111).

[180] Expuestos por José M. Ricarte en su obra *Creatividad y comunicación persuasiva* (Ricarte, 1998: 82).

[181] En este sentido el investigador Borja Puig de la Bellacasa ponía como ejemplo en su artículo "Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural", recogido en *La comunicación en la gestión cultural* (2006), cómo los museos solían comenzar el proceso de elaboración de una actividad por el diseño de unos talleres didácticos. Era posteriormente cuando se recurría a localizar al público objetivo, en este caso compuesto por el sector escolar. Pero para realizar este proceso correctamente debía desarrollarse en sentido inverso. De esa forma el museo consideraba correcto y estratégico el fortalecimiento de su relación con el público infantil para posteriormente cumplir mucho mejor con su misión (Puig, 2006: 46-47).

[182] De ahí que Raúl Eguizábal plasmase en *Teoría de la publicidad* (2007) que en el caso de los museos españoles la publicidad simplemente se reducía al manejo de un "breve repertorio de clichés" (Eguizábal, 2007: 25), demostrando el retraso de dicha herramienta en el ámbito que nos ocupa.

[183] *Descubrir el arte* es una publicación, mensual y muy prestigiosa, de divulgación sobre la actualidad artística de nuestro país y un soporte excepcional y masivo respecto a la publicidad expositiva relacionada

anuncios es más elevado durante los fines de semana, quizá tratando de aprovechar el pico de ventas de periódicos contemplado tradicionalmente a lo largo de esos días. Los anuncios suelen ocupar una hoja, en posición izquierda y número de página impar. Suelen aparecer tanto a color como en blanco y negro. Habitualmente promocionan arte, en la mayoría de los casos sin llegar a enseñarlo, despertando así la incógnita entre los lectores.

Toda la publicidad recogida en la prensa tradicional tiene su fiel reflejo en forma de *banner* en las webs de los rotativos. En esta ocasión se sitúa tanto en la zona superior como en la izquierda de la pantalla, aunque a todo color y habitualmente en formato video *flash*. Del idéntico modo lo hace en las páginas de los suplementos culturales y algunas revistas especializadas en arte[184].

El anuncio medio hace referencia principalmente a exposiciones temporales, habitualmente tipo *blockbusters*, relacionadas con el mundo del arte[185]. Raramente retrata museos, sino más bien la imagen que el museo desea proyectar a través de la exhibición (García Maruri, 2010: 4-5). Pero también destacan aquellos anuncios en los que estos centros, valiéndose de sus asociaciones de amigos quieren dejar patentes una serie de agradecimientos dirigidos habitualmente a los patrocinadores y colaboradores. La Fundación de Amigos del Museo del Prado y el propio Museo Guggenheim Bilbao son muy dados al uso de este formato de anuncio.

Llama poderosamente la atención que la publicidad de museos y exposiciones, a diferencia con el resto del universo promocional, no ha desarrollado en Internet el masivo uso que las páginas hacen de las denominadas *cookies*, que no es otra cosa que la información que guarda un servidor sobre las páginas que visita un usuario desde su equipo. De esa forma capta sus gustos e intereses, ofreciéndole más tarde opciones próximas a ellos. El caso es que cuando nosotros visitamos la web, por ejemplo, de una marca deportiva y visualizamos sus productos, éstos aparecen de forma constante incluso semanas más tarde al entrar en otras webs, siempre y cuando esta últimas permitan el

con los museos. Su promedio de tirada alcanza los 36.350 ejemplares, según la Oficina de Justificación de la Difusión (http://www.descubrirelarte.es, consultado el 3 de diciembre de 2014).

[184] Dependiendo del tamaño del centro promotor el soporte del anuncio es distinto. Con esto quiero decir que una exhibición del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía suele anunciarse en *El País*, su suplemento cultural y la web de ambos, mientras que una exposición en el Centro de Arte Terra de Montes en Pontevedra ni siquiera lo hace en periódicos locales, optando por promocionarse directamente en la web de algún blog artístico o revista web a pequeña escala.

[185] El binomio publicidad-arte es fascinante. Por un lado la publicidad es garante de un marcado carácter efímero al estar compuesta por anuncios que impactan en diversos grados y diferentes resultados. Por otro, el arte y especialmente el contemporáneo, tiene mucha mayor capacidad para el desarrollo de las estrategias de *marketing.* Lo curioso de todo esto era que mientras que en una exposición permanente o temporal se mimaban al detalle la disposición de las obras, la luz, los colores de las paredes, el catálogo o incluso el contenedor recurriendo a arquitectos de reconocido prestigio o marca, esto mismo no se hacía con la publicidad, limitándose dicho proceso simplemente a informar. En principio los gestores creen que nada más es necesario. El arte y la cultura deben atraer por sí solos, pero no siempre es así. Por lo tanto es imprescindible la construcción de nuevas estrategias capacitadas para captar a las audiencias. Este camino solo puede tomar forma a través de la creatividad y la publicidad (Herederos…, 2010: 7-9).

desarrollo de dichas "galletas". Así, al hojear un periódico digital nos encontramos con el anuncio de la prenda deportiva, de forma insistente.

Curiosamente esta estrategia publicitaria no es habitualmente seguida por parte de los museos en lo referente a la promoción de sus exhibiciones. Existen algunas excepciones, pero no es lo más normal. Así podemos entrar en la web del Museo Arqueológico Nacional[186] o del Museo de Bellas Artes de Bilbao[187] para conocer las temporales del momento, pero más tarde estas visitas no quedarán reflejadas en forma de *cookie* publicitaria en las páginas que visualicemos con posterioridad. Este comportamiento, o el desarrollo de dicha estrategia, no tiene nada que ver con la implementación o no de los modelos de museología anglosajona[188], nada más lejos de la realidad. Aunque parece ser que no nos encontramos con la misma situación al visitar el máximo exponente de la gestión museística moderna en España, el Museo Guggenheim Bilbao[189]. Esta afirmación no es totalmente cierta pero sí una verdad a medias. Así aunque visitemos la página web principal del museo no se produce reflejo alguno de dicho hecho, en forma de *cookie*, a lo largo de la posterior navegación. Sin embargo al acceder a diversas exposiciones temporales vía *banner*, recogido en la prensa digital, la situación cambia radicalmente. Desde ese instante la navegación se ve lastrada por las a veces tan odiadas *cookies*. Este fue el caso de la exhibición *Jeff Koons. Retrospectiva*[190], celebrada en el Museo Guggenheim Bilbao entre el 9 de junio y el 27 de septiembre de 2015. Este ejemplo es sumamente singular por no representar la norma general en España. Quizá se deba al hecho de que la exposición estuviera conformada por el entramado institucional del Whitney Museum of American Art de Nueva York en colaboración con el parisino Centre Pompidou y el propio Museo Guggenheim Bilbao. Es probable que esta "UTE" colaborativa blindara su exhibición con un importante presupuesto que contemplaba el desarrollo de esta novedosa estrategia comunicativa. Pero por otro lado, esta circunstancia

[186] http://www.man.es, consultado el 7 de septiembre de 2015.

[187] http://www.museobilabo.es, consultado el 7 de septiembre de 2015.

[188] La cuestión del desarrollo publicitario estaba importada, una vez más, desde el ámbito anglosajón, aunque tenga cierta resonancia en el área mediterránea. En este caso llama la atención la casuística canadiense del área francófona. Ésta se comporta como un fiel reflejo, en cierto modo, de lo que ocurre en Francia. Sin duda en la faceta gerencial de los museos no tanto de todo Canadá sino más bien de Quebec es una especie de cruce a medio camino entre el modelo de gestión atlántico y mediterráneo, origen del modelo mixto situado un solo paso por delante del francés. De ahí el artículo de Rodrigo Burgos "Ideas de campañas publicitarias para museos" (2012) en el que se ejemplarizaba sobre el proceso publicitario desarrollado por el Science World de Vancouver. Dicho museo se valía del lema *We Can Explain* para generar curiosidad con sus campañas publicitarias. La estrategia de este centro estaba dirigida, desde 2003, por la agencia Rethink y consistía en la generación de curiosidad en las audiencias antes de conocer el museo. Para ello se valían de una mezcla explosiva compuesta por estrategias de *marketing* y explicaciones científicas. Ese fascinante maridaje había dado lugar a anuncios en prensa, radio, televisión, vallas publicitarias, *ambient marketing*, etc., haciendo de las campañas la propia imagen del museo (Burgos, 2012).

[189] http://www.guggenheim-bibao.es, consultado el 7 de septiembre de 2015.

[190] http://jeffkoons.guggenheim-bilbao.es, consultado el 14 de octubre de 2015.

también se puede deber al simple uso por parte del museo bilbaíno de *banners* en prensa digital.

La costumbre de la inserción de *banners* en prensa aunque no es del todo inusual puede encontrarse en dos circunstancias. En el primero de los casos suele ser utilizada por grandes museos interesados en promocionar importantes exposiciones temporales valedoras de un destacado número de visitantes, conocidas como *blockbusters*. Este fue el caso de la exhibición *Dalí. Todas las sugestiones poéticas y todas las posibilidades plásticas*[191], celebrada en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía entre el 27 de abril y el 2 de septiembre de 2013. Lo curioso de esta situación era que aun existiendo *banners* en prensa digital como en el caso de *El País*, *El Mundo* o el *ABC* la acción de pinchar sobre ellos no implicaba una reacción de bombardeo posterior a base de *cookies* puesto que éstas apenas se usaban en dicho sentido.

El segundo de los casos hace referencia a la celebración de "exhibiciones", por denominarlas de alguna forma, realizadas a través de instituciones de un pseudo carácter cultural. Este es el caso de *Cuarto Milenio. La exposición*[192], una muestra itinerante sin demasiado interés científico que, gestionada por Mediaset España, va recalando en diversas ciudades españolas. Tan solo con el hecho de entrar en su web un *pop ads* te advierte del uso que tanto la página como terceros hacen a través de *cookies* para obtener información de tu navegación y gustos con carácter comercial. En este caso el mencionado bombardeo se transforma en un atentico *blitz*, persiguiendo al usuario de forma incansable durante días e incluso semanas.

Pero más allá del soporte tradicional periodístico existen otros que quizá usados en menor medida o con un impacto más reducido colaboran en la labor informativa, y en cierto modo a favor del *marketing* promocional de los museos. Este es el caso de la televisión, el cine, la publicidad exterior, las cuñas radiofónicas, etc. En España destaca principalmente el uso de la publicidad en el exterior. Desde señales al pie de las carreteras, hasta posters, banderolas, papelería y carteles componen el universo publicitario distribuido a la intemperie[193] tanto en la propia fachada de los museos como en algunos puntos estratégicos del recorrido que lleva hacia los mismos e incluso en los transportes públicos. Por desgracia, en nuestro país, son muy pocos los museos que pueden permitirse publirreportajes, anuncios televisivos o grandes vallas publicitarias.

[191] http://www.museoreinasofia.es/exposiciones/dali-todas-sugestiones-poeticas, consultado el 14 de octubre de 2015.

[192] http://www.cuatro.com/cuarto-milenio/iker-jimenez/comprar-entradas-cuarto-milenio-madrid-iker-jimenez-noches-de-misterio_0_1906275335.html, consultado el 14 de octubre de 2015.

[193] Son muchos y variados los medios y herramientas de publicidad utilizados por los museos. Así, la literatura variada se apoya en *flyers*, folletos, postales, puntos de libro, etc. Por su parte, los medios de comunicación se dividen en prensa y revistas, radio, televisión y cine e Internet. La prensa y las revistas se valen de módulos, faldones, medias páginas, publirreportajes, etc. La radio lo hace a través de cuñas y patrocinios. La televisión y el cine optaban por *spots* y patrocinios. Internet utiliza *banners* y otros formatos *online*. Finalmente, la publicidad de exterior suele estar compuesta por banderolas, torretas, venecianas, *posters*, grandes vallas, muebles urbanos, objetos publicitarios iluminados etc. (Mateos, 2012b: 65).

En la última década también se está poniendo de moda el uso de postales gratuitas con determinada información. Éstas se encuentran localizadas en puntos singulares, tanto públicos como privados. Se conocen como *postal-free* (Gutiérrez, 2012: 133-134) aunque sus resultados positivos no estén del todo contrastados. Desgraciadamente estos soportes se encuentran a disposición del público en los espacios menos indicados como pubs o discotecas, formando parte al final de la noche del material de desecho abandonado en el suelo del local o en la calle, generando un efecto contrario al esperado.

En conclusión, la publicidad en el ámbito museístico español se conforma como una herramienta comunicativa imprescindible. Su uso y desarrollo debe ir exponencialmente en aumento. Afortunadamente y más allá de las reticencias vinculadas al modelo tradicional de gerencia se nota cierto halo de esperanza en la producción publicitaria nacional. Poco a poco la profesionalidad en este ámbito va en aumento, recurriendo incluso a la colaboración con agencias publicitarias de primer orden para el desarrollo de campañas por parte de los grandes centros culturales. Este cambio va dejando progresivamente atrás la publicidad meramente informativa del siglo pasado para dar lugar a la persuasiva a través de soportes modernos como Internet pero sin dejar de lado a televisión, prensa o mobiliario exterior. El imprescindible futuro de la publicidad museística española descansa además sobre los diferentes recursos creativos que dan forma al sentido del humor, la provocación, los guiños inteligentes y la retórica.

Es más, podemos incluso indagar entre los diversos presupuestos destinados directamente a publicidad e incluso, hilando más fino, a comunicación y difusión de una serie de museos españoles para comprender mejor la situación nacional. Por ejemplo, si nos fijamos en el Museo Nacional del Prado podemos observar en los *Presupuestos Generales del Estado 2015* que se destinaron 596.500 euros a publicidad y propaganda. La cifra, a primera vista, no está nada mal y mejora si sumamos los 9.360 euros destinados a atención protocolaria y representativa del centro. Además, desde el punto de vista de la difusión, se destinaron 300.000 euros al desarrollo de conferencias y cursos, así como 100.940 a la realización de publicaciones. En total la partida presupuestaria del museo relacionada en cierto modo con la comunicación alcanza la nada despreciable cifra de 1.005.860 euros de un total de 42.357.270 euros[194], o lo que es lo mismo, un mísero 2,37% del presupuesto. ¿Esto es suficiente para un museo como el Prado? Yo creo que no. Además, aunque este centro presume de transparencia no ofrece datos relativos a la labor desarrollada por el área de comunicación, desapareciendo ésta en balances, cuentas de resultados, presupuestos e informes de auditoría[195].

Los *Presupuestos Generales del Estado 2015* también ofrecen datos relativos al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Éste contaba con unos gastos de 603.000 euros en cuanto a publicidad y propaganda directa, a los que sumar unos 2.340 destinados a la ya mencionada atención protocolaria y representativa. La difusión tenía en sus manos la nada despreciable cifra

[194] https://www.museodelprado.es/fileadmin/Image_Archive/la-institucion/presupuesto/presupuesto-gastos -2015.pdf, consultado el 13 de octubre de 2015.

[195] https://www.museodelprado.es/la-institucion/datos-economicos/cuenta-anual, consultado el 13 de octubre de 2015.

de 453.750 euros para la ejecución de publicaciones[196] de todo tipo. En total 1.181.090 euros destinados a la función objeto de nuestra investigación. Aunque volvemos a la misma situación que en el caso del Museo Nacional del Prado, la cifra no está nada mal, aunque el presupuesto general del centro ascienda a 35.706.490 euros[197] o lo que es lo mimo, un mísero 3,31% del total.

Sin duda los datos de inversión tanto directamente en publicidad como globalmente en comunicación son muy superiores en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Quizá se deba al hecho de que el Museo Nacional del Prado ya es un centro muy consolidado en el ámbito internacional, estando a la altura de grandes contenedores como el Louvre, la National Gallery de Londres o el MoMA de Nueva York. Con esto no quiero decir que el Reina Sofía no esté a esa altura, pero sin duda el Prado se encuentra uno o varios peldaños por encima. De ahí que el centro de arte contemporáneo precise de una mayor inversión para publicitarse.

Finalmente tratamos de analizar el presupuesto del Museo Guggenheim Bilbao, máximo referente del modelo anglosajón de gerencia museal. Se trata de un guiño a lo privado para esclarecer si la teoría de una mayor inversión publicitaria, y por defecto comunicativa, estaba relacionada con los centros de esta tipología. De entrada sabemos que el presupuesto del museo bilbaíno para 2015 asciende a 27.718.242 euros[198], pero la investigación no puede dar más de sí. La franquicia no aporta más datos sobre un presupuesto completamente opaco. No sabemos de qué forma se estructura ni qué cuantía se deriva a publicidad, comunicación, difusión o mercadotecnia. Este hecho quizá se deba al carácter privado de la institución, la cual aunque doblegada a constantes auditorías externas no suele presentar resultados pormenorizados al público. Lo más que ofrecen al usuario de la web corporativa[199] bajo la definición de *Memoria de actividad e información económico-financiera* son una serie de documentos titulados *Memoria de actividades 2014*, *Información económica-financiera fundación 2014*, *Información económica-financiera tenedora 2014* e *Información económica-financiera inmobiliaria 2014*[200]que no aportan ningún tipo de datos, salvo cifras generales. Por lo tanto no podemos interrelacionar los datos de este museo con los resultados obtenidos del Museo del Prado y del Reina Sofía. Al final la hipótesis de una mayor inversión en comunicación, publicidad y *marketing* de un museo privado regido bajo el modelo americano de gestión, que además cuenta dentro de su organigrama con un ámbito de *marketing* y comunicación propiamente dicho, se queda en eso: una simple hipótesis.

Por lo tanto así se encuentra estructurado el universo inversor museístico español de cara a la publicidad. Nadie niega que sea una herramienta fundamental, pero los presupuestos destinados a su desarrollo son realmente pequeños. Quizá la respuesta a esta situación se

196 http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2015Ley/MaestroDocumentos/PGE-ROM/doc/2/1/4/6/2/N_15_E_V_1_104_2_1_418_1_1302_2_2_1.PDF, consultado el 13 de octubre de 2015.

197 http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2015Ley/MaestroDocumentos/PGE-ROM/doc/1/7/2/4/N_15_E_R_6_2_804_1_1.PDF, consultado el 13 de octubre de 2015.

198 http://prensa.guggenheim-bilbao.es/src/uploads/2014/12/NP-Patronato-3-dic-2014.pdf, consultado el 13 de octubre de 2015.

199 http://www.guggenheim-bilbao-corp.es, consultado el 13 de octubre de 2015.

200 http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/guggenheim-bilbao/memoria-de-actividad, consultado el 13 de octubre de 2015.

encuentre en el uso masivo, por parte de las instituciones culturales, de una *publicity* a coste cero y nada mercantilista.

5.4.1.1. Un paso más allá. El *content marketing*

Como ya hemos visto, puede establecerse una relación entre publicidad, comunicación y *marketing*. Lógicamente es necesario diferenciar claramente los tres conceptos, especialmente por el bien de la cuestión gestora museística, aunque se pueden y se deben tender puentes entre ambos. Es en este proceso relacional establecido entre la comunicación y el *marketing*, gracias a la intervención mediadora de la publicidad, donde se registra una tendencia moderna, especialmente en el ámbito anglosajón, conocida como *content marketing*[201]. Ésta línea de actuación viene ejecutándose tanto a través de los departamentos de difusión como de comunicación[202]. Desde los primeros se transmiten los contenidos culturales de forma tradicional, sin embargo, la proyección comunicativa y organizacional, que permite a los museos ser conocidos y reconocidos por sus públicos potenciales, mana de los departamentos de comunicación. Pero, curiosamente, a la labor de los departamentos de comunicación y difusión se ha sumado un nuevo modelo de actuación que implicaba la generación de contenidos culturales.

En este caso los museos poseen lentes bifocales capaces de captar la imagen proyectada por la custodia de los bienes culturales y por la importancia de los públicos objetivos. Cuando la balanza establecida entre ambos objetivos se decanta del lado de los visitantes, al ofrecerles mejores servicios, la tendencia camina a favor de la mercadotecnia. En el momento en que esto ocurre los museos, desde sus departamentos de comunicación, ponen en marcha acciones publicitarias para promocionar tanto a la

[201] El *marketing* de contenidos es una técnica mercadotécnica basada en la creación y distribución de información valiosa, pertinente y coherente con la intención de atraer a un público claramente definido y objetivo. Sin duda se trata de una acción orientada hacia la consecución de clientes rentables (http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/, consultado el 4 de diciembre de 2014). Los investigadores Joe Pulizzi y Newt Barret habían expuesto con antelación, en *Get Content Get Customers. Turn Prospects into Buyers with Content Marketing* (2009), que el *content marketing* consistía en el arte de averiguar qué necesitaban saber los clientes para entregárselo de forma convincente (Pulizzi y Barret, 2009: 17). Joe Pulizzi también participa, en este caso junto a Jonathan Kranz, en una definición mucho más precisa, albergada en el informe digital *Content Marketing Playbook. 42 Ways to Connect with Customers* (2009). Según estos investigadores del Content Marketing Institute de Cleveland dicha técnica de mercadotecnia consistía en la creación y posterior de distribución de contenidos muy valiosos para la atracción del público objetivo. Para la consecución de dichos objetivos el c*ontent marketing* se valía de herramientas como libros, cómics, *blogs*, *podcats*, aplicaciones móviles, etc. (Pulizzi y Kranz, 2009).

[202] Como podemos observar, una vez más, incluso el propio Santos M. Mateos Rosillo equipara conceptos al converger comunicación y *marketing* sobre el primer término. Este error puede considerarse extraordinariamente común en el ámbito de gestión mediterráneo, debido a los múltiples ejemplos que se han recopilado a lo largo de esta investigación. Pero las cosas han ido mucho más allá, hasta el punto de equiparar difusión y comunicación dentro de un área administrativa. Este era el caso del Museo del Greco (Toledo). En este singular centro artístico se han fusionado los departamentos de comunicación y difusión cultural para dar lugar a un antinatural híbrido denominado "Departamento de Difusión-Comunicación" (http://museodelgreco.mcu.es/sobreNosotros/elMuseoporDentro.html, consultado el 2 de abril de 2013) al entender que la función de éste, independientemente de la óptica con la que fuera observado, era meramente comunicativa.

institución como sus actividades, sirviéndose de la mercadotecnia de contenidos. En conclusión el *content marketing* se basa en la generación de contenidos culturales con una finalidad meramente publicitaria (Mateos, 2013: 13-17)[203].

Lo curioso de esta técnica es que a través de la publicidad, especialmente mediante soportes como Internet o las aplicaciones móviles, se logra desarrollar el *marketing* sin que tanto el público como los técnicos más reticentes sean conscientes de ello, muy en la línea de los cambios exponenciales que estaba sufriendo la publicidad moderna[204]. Aunque en España no se desarrolle en gran medida, el uso del *marketing* de contenidos permitirá alcanzar fácilmente los objetivos publicitarios de los museos, superando con creces las expectativas inicialmente planteadas.

Como ejemplo en este sentido destaca el caso del Museum of London, aunque pertenezca al universo anglosajón. Dicho centro se encontraba hace unos años inmerso en una actuación de reposicionamiento en la mente de los londinenses. Así en 2010 aprovechando la inauguración de sus nuevas Galleries of Modern London lanzó la campaña publicitaria *You Are Here*, que consistía en la colocación de carteles publicitarios en el metro y lugares significativos de la capital británica, así como la publicación de anuncios en periódicos y revistas locales. Dicha campaña se basaba en la superposición de imágenes históricas sobre espacios urbanos del momento. Pero al mismo tiempo el museo comenzó a desarrollar acciones publicitarias no tan convencionales como el diseño, también en 2010, de la aplicación *Streetmuseum*[205]. Ésta fue la primera *app.* móvil museística capaz de combinar el uso de la tecnología GPS con la de realidad aumentada, estando desde el principio disponible para sistemas operativos iOS y Android. Fue en julio de 2011, tras un documental del History Channel sobre *Streetmuseum*, cuando el Museum of London lanzó una nueva versión denominada *Streetmuseum Londinium*[206]. Dicha aplicación permitía explorar los restos de la civilización romana en la ciudad gracias a la superposición de recreaciones cotidianas audiovisuales que seguían

[203] En este sentido la revista de comunicación *Zer*, de la Universidad del País Vasco, contiene un interesante artículo de Santos M. Mateos Rosillo bajo el título "Museos y *content marketing*. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales" (2013). Éste recoge la tendencia, lanzada desde los departamentos comunicativos de los museos, asociada a campañas y acciones de comunicación comercial, cuyo fin consiste la creación de una serie de contenidos publicitarios basados en dicha técnica.

[204] Daniel Solana expuso en *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital* (2010) que la publicidad venía utilizando una cultura de persecución basada en la difusión masiva de mensajes breves y efímeros que alcanzaban, por diferentes canales, a una serie de inocentes receptores. En cambio, la publicidad moderna actuaba bajo lo que él denominaba como "estrategia de la frambuesa". Ésta consistía en evitar el lanzamiento de infinidad de semillas al viento, o anuncios, para trabajar en pos del cultivo de una baya muy apetitosa, capaz de atraer la atención del público. Cuando éste decidía comerla, involuntariamente ingería la semilla de la publicidad albergada en su interior. Así que la publicidad se convertía en contenido, dando lugar al *content marketing* como epicentro de una nueva cultura de atracción (Solana, 2010: 148).

[205] http://www.museumoflondon.org.uk/Resources/app/you-are-here-app/index.html, consultado el 22 de mayo de 2012.

[206] http://itunes.apple.com/us/app/streetmuseum-londinium/id449426452?mt=8&ignmpt=ou%3D2, consultado el 22 de mayo de 2012

los mismos principios del uso del GPS y la realidad aumentada. Sin duda la suma del c*ontent marketing* con los dispositivos móviles, los nuevos leguajes digitales, la realidad aumentada, y el uso del GPS se habían convertido en un importantísimo recurso publicitario. Así quedó patente ante la desproporcionada cobertura mediática internacional, capaz de generar una *publicity* que de otra manera el Museum of London jamás hubiera conseguido.

Desgraciadamente la aplicación de este tipo de estrategias puede hacer que el público pierda el norte al ganar mayor protagonismo el dispositivo móvil, la aplicación y los contenidos que se podían consumir gracias a él, que los bienes culturales. Por ese motivo, además de superar el escollo que representa la gestión museística tradicional, hay que dejar bien claro que el c*ontent marketing* solo es un proceso de mediación entre los visitantes y los objetos culturales (ibíd.: 24-26). En España el mercadeo de contenidos está por eclosionar. Ciertamente la realidad aumentada, plagiando el proyecto presentado por el Museum of London, comienza a abrirse paso. Lo curioso de todo esto es que este tipo de innovaciones no implican el desarrollo del *marketing*, sino el de las nuevas tecnologías.

5.5. LAS RELACIONES PÚBLICAS

Como vamos observando los caminos comunicativo de los museos "son inescrutables", pero sus utillajes también. Superado el concepto de la publicidad como una herramienta fundamental de la comunicación en los museos españoles, aún en desarrollo, se hace imprescindible sumergirse en el uso de otro instrumento indispensable: las relaciones públicas. Éstas también pueden y deben considerarse como un utensilio estratégica más de la comunicación. En 1975 la Foundation for Public Relations Research and Education trató de definir este concepto mediante la colaboración de sesenta y cinco profesionales que participaron codo con codo en un fascinante estudio en el que se analizaron cuatrocientas setenta y dos definiciones diferentes. De dicho análisis surgió la siguiente definición universal: "Las relaciones públicas son una función distintiva de gestión, las cuales ayudan a establecer y mantener mutuas líneas de comunicación, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la gestión de problemas o temas controvertidos; ayuda a la dirección a mantenerse informada y presta a responder sobre la opinión pública; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección en servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al corriente de los cambios y a utilizarlos eficazmente, sirviendo como un primer sistema de alarma para ayudar a anticiparse a las tendencias; y usa la investigación y las técnicas de comunicación de confianza y éticas como sus principales herramientas de trabajo" (Harlow, 1976: 36). Pero para sintetizar, quizá, lo más correcto y actual sea recurrir a la definición ofrecida por Glen M. Broom, Allen H. Center y Scott M. Cutlip en el *Manual de relaciones públicas eficaces* (2006) según el cual éstas "son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una

organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso" (Cutlip, Center y Broom, 2006: 39).

El caso es que, sin lugar a dudas, las relaciones públicas son imprescindibles en la actualidad. Los museos precisan, para su adecuado funcionamiento, de un trabajo continuo y relacional con aquellas personas o grupos capacitados para ayudarle a conseguir tanto presencia mediática como acceso a nuevos recursos. Esto no solo implica el hecho de relacionarse con el público objetivo, que también, sino convertir a esa posible audiencia, a través de un espectro de gran angular, en el mundo empresarial, los medios de comunicación, la Administración, otros museos, etc.

Los límites entre la publicidad y las relaciones públicas están muy bien establecidas. En el primer caso su labor consiste, como hemos visto, en la promoción de servicios y actividades realizadas por el propio museo. Por su parte las relaciones públicas pretenden "vender" el conjunto del equipamiento de la institución y, con él, su imagen. Con el desarrollo de esta labor trata de influenciar positivamente tanto en el conocimiento como en la opinión que la sociedad en general tiene del centro. El objetivo principal no es otro que alcanzar la confianza, dando lugar al apoyo, de determinados sectores de la población, tratando de huir e incluso enmascarando las opiniones negativas, además de luchar contra la indiferencia. A través de este proceso se transforman los comportamientos negativos en otros a favor de la institución, garantizando de esa forma tanto el aumento de visitantes como de apoyos y, lo que es más importante, de patrocinios.

Desgraciadamente esta labor es muy complicada, dado que su éxito no puede comprase, sino ganar a través del trabajo bien hecho, sin fantasear, exagerar o mentir. Tanto en la publicidad como en las relaciones públicas, especialmente en el ámbito museístico por la singularidad que éste posee, hay que ser completamente honesto, evitando la creación de falsas expectativas (Santos, 2013) porque eso puede dañar de una forma terrible a la institución.

5.5.1. Agentes encargados de su desarrollo

Según lo expuesto por Ylva French y Sue Runyard en *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions* (2011), para conseguir el buen funcionamiento de las relaciones públicas era imprescindible la colaboración de todo el personal del museo. El común de los recursos humanos de una institución, más allá de los vinculados a las áreas comunicativas, podían y debían ejercer como embajadores del centro (French y Runyard, 2011: 18). Pero hay que tener cuidado, aunque lo expuesto por las investigadoras británicas es un axioma irrefutable, el nivel de peligrosidad en manos de empleados descontentos con el centro es muy elevado. Especialmente en países como el nuestro en que la situación laboral de muchos profesionales de alto perfil es cuando menos un tanto precaria. Así, empleados descontentos con la institución pueden proyectar una imagen subjetiva de la misma,

perjudicando gravemente la labor realizada por otros miembros, más profesionales, del centro.

En España esta situación, que seguramente se produce en gran cantidad de museos, apenas alcanza a la sociedad en general, ni negativa ni positivamente. Aunque esté plenamente de acuerdo con las premisas lanzadas por Ylva French y Sue Runyard, la realidad ibérica es bien distinta. Aquí la opinión que pueda proyectar el personal de un museo solo alcanza, realmente, a una pequeña parte de la población, aquella efectivamente interesada en estas instituciones. Dicho sector se caracteriza por poseer un nivel cultural bastante elevado por lo que en muchos casos suele ignorar los comentarios negativos y sin base real al considerarlos meramente triviales. Este grupo social se rige por otras cuestiones a la hora de crear su propia opinión sobre una determinada institución. Al final la opinión negativa, generada por una mala situación laboral, solo afecta a aquellos interesados en los "chismes" y las banalidades, afines a programación televisiva rosa, muy alejados del verdadero mundo de la cultura.

En España los museos no poseen, como ocurre con los departamentos de *marketing* e incluso con los de comunicación, departamentos de relaciones públicas propiamente dichos. Sí que hay una especie de área que como en el caso de la estructura organizativa del Museo Nacional del Prado se denomina *Relaciones Externas*[207]. Al igual que ocurría con el área de comunicación de dicho centro, las relaciones externas cuentan con una jefa (Lorena Casas) que se encuentra bajo la dependencia directa del director del museo, Miguel Zugaza.

Por ejemplo en el caso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía la situación es todavía más curiosa, ya que no existe un departamento, área, secretaría o similar encargada de las relaciones públicas. Quizá esta labor esté realizada por la jefa de protocolo del museo, Carmen Alarcón. Dicho ámbito de actuación se encuentra adscrito al Gabinete de Dirección que, en este caso y al contrario de lo que indica el nombre, aunque próximo no está totalmente vinculado a la dirección de la institución madrileña[208].

De igual modo al recurrir a la estructura funcional del Museo Guggenheim Bilbao, puesto que éste es el mayor referente del modelo de gestión americano en España, nos encontramos como en el caso del Museo del Prado con un área de relaciones externas. Curiosamente ésta marcha bajo la dependencia directa de una secretaria general y no de la dirección[209], siguiendo la línea marcada por el Museo Reina Sofía. Quizá esto sea una clara señal de que en nuestro país la denominación de relaciones pública está en cierto modo desechada, optándose en mayor grado por la de relaciones externas, que si lo

[207]https://www.museodelprado.es/fileadmin/Image_Archive/la-institucion/plantilla/estructura-organizativa. pdf, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[208] http://www.museoreinasofia.es/museo/equipo, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[209] http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/wp-content/uploads/2015/02/Estructura-funcional-ESP.pdf, consultado el 9 de septiembre de 2015.

pensamos detenidamente no es más que un sinónimo de la anterior. Parafraseando el título de la película de Manuel Gómez Pereira, *¿Por qué lo llaman amor cuando quieren decir sexo?* (1993).

Independientemente del tratamiento o la denominación, la labor de las relaciones públicas o externas de los museos españoles recae en gran medida en el trabajo realizado con cierto sigilo y en la oscuridad por las asociaciones de los amigos de dichos centros. Tanto los Amigos del Museo Guggenheim Bilbao[210], que cuenta en su estructura incluso con un apartado para el apoyo empresarial a través de la figura de los miembros corporativos[211], como la Real Asociación Amigos del Museo Reina Sofía[212] o la Fundación Amigos del Museo del Prado[213] luchan de forma incansable por potenciar la imagen de dichos centros y establecer una serie de relaciones adecuadas con la sociedad y los públicos objetivos. Curiosamente estas organizaciones, vinculadas a los museos, no tienen la obligación de trabajar por y para el desarrollo de las relaciones públicas museísticas, aunque lo hagan.

Más allá de la labor desempeñada por las áreas comunicativas (relaciones externas y protocolo) observadas, incluso de la totalidad de los empleados de la institución, el peso de este trabajo debe recaer directamente sobre el propio museo como organización y sus más altos representantes. En el primer caso, los centros culturales deben relacionarse inteligentemente con el resto de la sociedad, así como con otros organismos culturales o administrativos. Estos vínculos relacionales se alcanzan, como ya hemos visto con anterioridad, mediante la participación en actos públicos, eventos, conferencias, congresos, etc., además de la colaboración directa con otras instituciones.

A dichos actos participativos suelen y deben acudir conservadores, personal técnico e incluso el propio director. Bien es sabido por todos que la labor comunicativa o relacional no es muy del gusto de estos profesionales, ya que algunos se consideran en un estrato superior al resto de los mortales, todo lo contrario a lo que ocurre en el ámbito anglosajón[214]. En estos casos los empleados son la imagen viva más asequible, próxima y humana de las instituciones, independientemente de su prestigio. La eficiencia en el trato que éstos puedan tener con otros profesionales, medios de comunicación, la

[210] http://www.guggenheim-bilbao.es/apoyo-al-museo/amigos-del-museo, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[211] http://www.guggenheim-bilbao.es/apoyo-al-museo/apoyo-empresarial, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[212] http://amigosmuseoreinasofia.org, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[213] http://www.amigosmuseoprado.org, consultado el 9 de septiembre de 2015.

[214] La expresión coloquial *communication, communication* es muy utilizada entre el personal gestor de los museos o bienes culturales en el ámbito anglosajón, especialmente en el Reino Unido. Su sentido es bien sencillo, ellos abalan el hecho de las relaciones públicas al valorar esta herramienta comunicativa como algo fundamental y muy necesario a la hora de alcanzar los fines y objetivos de las instituciones que regentan. En ocasiones se utiliza como una especie de arenga motivacional *kamikaze* ante una actividad para la cual no todo el mundo está preparado debido a la necesidad de un alto grado de proactividad y personalidad extrovertida, real o fingida.

Administración o la sociedad en general marca la actuación de las relaciones públicas, generando incluso la imagen corporativa del propio museo.

Pero como he mencionado, en nuestro país, es muy difícil ver a los más altos profesionales de estas instituciones desempeñando dicha función. Éstos suelen delegar sobre el personal técnico, en muchos casos no funcionario, para que se encarguen de la misma. Llama poderosamente la atención, en los casos analizados con anterioridad, la figura de los directores del Museo Nacional del Prado y del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Tanto Miguel Zugaza como el propio Manuel Borja-Villel se prestan, ignoro si gustosamente, a esta labor. Tanto es así que participan en infinidad de foros públicos como conferencias, cursos, inauguraciones, etc., otorgando una especial atención a los medios de comunicación, en los que aparecen con relativa asiduidad. Quizá sabedores de la importancia que tienen las relaciones públicas y como capitanes de los buques insignias de los más importantes museos españoles deciden tomar el timón y enfrentarse decididamente a esta cuestión.

Otra figura que en este sentido llama poderosamente la atención es la de Carmen Cervera, Baronesa viuda Thyssen-Bornemisza. La labor que realiza, más allá de la reflejada en el mundo de la prensa rosa, es de las más destacadas en el ámbito de las relaciones públicas museísticas. Así y gracias a ella la familia Thyssen estrechó lazos con España, un país que apenas conocían. Desde 1986 venía trabajando para que Madrid albergase la colección artística de su marido, consiguiéndolo en 1988 tras la firma de un protocolo que estimaba el préstamo de parte de las obras en régimen de alquiler. Por la realización de dicho labor obtuvo la banda de dama de la Orden de Isabel la Católica[215] de manos del Rey. Pero su labor no terminó ahí ya que siguió trabajando hasta que consiguió la inauguración del Museo de Arte Thyssen-Bornemisza en 1992 y la posterior compra de la colección por parte del Estado[216].

Desde ese mismo instante se convirtió en la cabeza visible de la institución, por encima de su marido, desarrollando de forma inmejorable las relaciones públicas tanto del centro madrileño como del Museo Carmen Thyssen Málaga inaugurado en 2011. Su imagen pública muy eclipsada por el papel cuché no deja ver el valor de su trabajo en pos del arte y los museos, ya que gracias a ella poseemos una de las colecciones más importantes del mundo. Éste ha sido reconocido en sucesivas ocasiones a través de la consecución de la Gran Cruz de la Orden del Dos de Mayo de la Comunidad de Madrid (2011) o su nombramiento como académica de honor de la Real Academia de Bellas Artes de San Telmo (2011).

[215] Real Decreto 316/1988, de 8 de abril, por el que se concede la Banda de Dama de la Orden de Isabel la Católica a doña Carmen Cervera Fernández de la Guerra, Baronesa Von Thyssen-Bornemisza (http://www.boe.es/boe/dias/1988/04/09/pdfs/A10799-10799.pdf, consultado el 1 de abril de 2013).

[216] Para conocer más sobre el proceso evolutivo del Museo Thyssen-Bornemisza puede consultarse tanto el artículo "The art museum as a means of refiguring regional identity in democratic Spain" (1997), como la obra *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática* (2002), ambos de la investigadora Selma Reuben Holo.

5.5.2. Medios de comunicación

Las relaciones públicas, como herramienta comunicativa, a su vez se valen de otros utensilios para desarrollarse con corrección. Éstos deben ser tenidos en cuenta haciéndose más que necesaria una importante inversión económica para garantizar su correcto funcionamiento. Y no es para menos, ya que el segundo soporte tradicional de la promoción museal, por detrás de la publicidad, son las relaciones públicas (Mork, 2007: 170-171). En España, aunque su actividad real no se encuentre muy desarrollada, por las reticencias introvertidas de sus actores, se sigue una estrategia singular y muy útil. Con el fin de establecer una relación con los públicos objetivos las relaciones públicas optan por emplear la prensa independiente porque, curiosamente, la sociedad otorga una gran credibilidad a aquello que aparece recogido en los periódicos, al entender que algo puesto en negro sobre blanco pesa. De ahí las menciones que con anterioridad hemos hecho a la labor de los directores tanto del Museo del Prado como del Reina Sofía, dispuestos a aparecer reiteradamente en la prensa local y nacional con la intención de proyectar una buena imagen de sus centros, manteniendo una descarada actitud positiva incluso en época de crisis.

Por otro lado no hay que olvidar que los medios de comunicación[217] se han convertido también y por derecho propio en uno de los públicos objetivos más importantes de los museos. Éstos además ofrecen estratégicamente una cobertura mediática a un coste cero inigualable gracias al uso de la mencionada *publicity*. Pero también, como hemos dicho, envían mensajes al resto de públicos objetivos con un mayor grado de credibilidad[218], muy superior al de la propia publicidad (Mateos, 2012b: 164).

[217] En este sentido volvían a destacar las teorías expuestas por el noruego Paal Mork en su artículo "*Marketing*" (2007), según el cual el tercer soporte tradicional de la promoción museística eran las relaciones con la prensa. El responsable de comunicación y *marketing* del Norks Folkemuseum de Oslo lo tenía muy claro al establecer que el trabajo de las relaciones públicas comenzaba con el envío de un mensaje a la prensa. Curiosamente, salvo que este mensaje contuviera información exclusiva, muy poca gente le prestaba atención. Así que se precisaba de una serie de estrategias. Los esfuerzos siempre debían basarse en campañas bien concebidas, por lo que los horarios de apertura y las ofertas especiales eran anunciadas de manera más eficaz mediante la publicidad o el *marketing* directo. La política de relaciones públicas debía ser selectiva de tal forma que los grandes eventos exigieran campañas de envergadura. La relación con los periodistas mejoraba si se les entregaba la información en exclusividad. La comunicación debía ser breve y contundente, mencionando en primer lugar los asuntos importantes, los cuales tenían que ir fechados. Por supuesto era preciso tener una disposición total para el envío de información, actividad que debía ser periódica y en función de las fechas tope de publicación para los medios más destacados (el comienzo de semana era sin duda el mejor momento). Del mismo modo había que contemplar diferentes puntos de vista en función del soporte, ya que la televisión, los periódicos y la radio exigían formatos diversos. Era muy importante contar con la disposición de expertos para la concesión de entrevistas y tener grandes dosis de paciencia para insistir a los medios con mano izquierda y diplomacia (Mork, 2007: 171).

[218] En ocasiones las noticias publicadas por rotativos que han sido confeccionadas con total libertad por parte de sus redactores pueden contener errores que deriven en graves consecuencias. Estos hechos llegan a lastrar y dañar involuntariamente la imagen de los museos, generando una opinión negativa en el sociedad, ya que a los periodistas se les consideras en ocasiones como auténticos prescriptores (http://www.metodomarketing.com/definicion-de-prescriptor, consultado el 23 de octubre de 2015). Ese fue el caso del artículo, de Roger Salas, "La memoria de los escultores", publicado por *El País* a mediados de agosto de 2014. En él se narraba la dramática desventura del extinto Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, un centro con ciento cincuenta años de antigüedad que cerró sus puertas en noviembre de 2011.

Por desgracia el desarrollo de este proceso, para obtener los fines y objetivos deseados por parte del museo no es nada sencillo, ya que las noticias tienen distintos significados para los museos y los medios de comunicación. Glen M. Broom, Allen H. Center y Scott M. Cutlip en el *Manual de relaciones públicas eficaces* (2006) lo explicaban magistralmente a través de diferentes procesos. Por ejemplo, ellos sabían que los museos generaban infinidad de acontecimientos, creyendo que casi todos eran importantes, por lo que debían ser trasmitidos a los medios de comunicación y por ende a la opinión pública. El proceso era muy sencillo, se convocaba una rueda de prensa o se enviaba una nota de prensa a las oficinas de los medios. De esa forma, en función de la calidad y contenido de la información, los medios de comunicación podían dar cobertura a dicha actividad. Pero la cuestión no era tan sencilla. Los medios de comunicación responden ante las figuras de una junta directiva y la de un redactor jefe, no pudiendo actuar con ligereza y a capricho de los centros culturales. Esto podía coartar la publicación de las noticias, ya que los periódicos debían seleccionar aquello que creían de verdadero interés, para al igual que los museos aumentar su propio público, prestigio e inversión en publicidad. Pero por si eso fuera poco la cuestión no terminaba ahí, ya que también había que unificar los intereses de los museos con los de los medios. Por lo tanto los centros culturales, para conseguir la publicación de sus noticias, deben generar información de interés, capaz de despertar la curiosidad, justo en el momento oportuno (Cutlip, Center y Broom, 2006: 80-81). Si llegados a este punto el "cuarto poder" pica el anzuelo la generación de *publicity*, credibilidad y confianza para el museo está garantizada.

Fraser P. Seitel recogía en *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (2002) cuatro requisitos fundamentales para garantizar la publicación de una noticia, éstos eran: el impacto, la rareza, la posición y la proximidad. El primero de ellos hacía referencia a toda aquella información de importancia que afectaba tanto a un museo como a su comunidad o al conjunto de la sociedad. La rareza, lógicamente, era un hecho poco habitual como podía ser, por ejemplo, el caso del visitante un millón. Por su parte la posición estaba estrechamente relacionada con los cargos que determinados personajes ocupaban en ciertas instituciones. Si se conocía a un alto cargo más posibilidades reales había de publicación. El cuarto y último punto estaba basado en la proximidad. Así,

Curiosamente el periodista contó cómo un grupo de los yesos, en él atesorados, fue enviado al Museo Nacional de Escultura de Valladolid, calificando esa mudanza como "un delito de lesa cultura" (Salas, 2014). Lógicamente este tipo de comentarios pueden alcanzar de lleno la línea de flotación del museo vallisoletano, motivo por el cual desde el departamento de comunicación de dicho centro no se tardó mucho en manifestar la réplica a esta noticia. Así lo hizo a principios de septiembre de ese mismo año, bajo la pluma de Celia Guilarte Calderón de la Barca y el título "El Museo Nacional de Escultura". En dicho artículo el área comunicativa de esta institución expuso el error cometido por Roger Salas al argumentar que la totalidad de la colección pertenecía desde 2012 al Museo Nacional de Escultura, el cual la expuso públicamente con mucho éxito hasta el punto de ganar el Premio Arpa 2013 de Intervención en el Patrimonio (http://www.premiosarpa.com, consultado el 23 de octubre de 2015). Además, los conservadores del centro se habían volcado totalmente en su investigación y restauración, como quedaba constancia tanto en la web como en el catálogo realizado a tal efecto (Guilarte, 2014). Éste, sin duda, era un hecho singular, porque rara vez los museos respondían a los medios de comunicación y mucho menos sus alegaciones eran publicadas.

dependiendo del grado de afectación local o actual en comparación con el resto de noticias del día tenía más o menos opciones de aparecer en los medios (Seitel, 2002: 277).

Como queda bien claro, desgraciadamente, el hecho de poseer una noticia interesante no es garante de su difusión a través de los medios tradicionales. Es más, las relaciones públicas en este caso se hacen fundamentales ya que habitualmente la prioridad a la hora de publicar no es informativa sino más bien política y comercial[219].

Mi experiencia profesional en varios centros culturales de distinta índole me ha permitido ver cosas significativas con respecto a las relaciones públicas y los medios de comunicación. Por de pronto he podido comprobar la insistencia por parte de los museos en utilizar los medios de comunicación para conseguir una cobertura mediática gratuita y así la tan ansiada *publicity*. Habitualmente desconocen el significado de este anglicismo pero sí son conscientes de las partidas económicas que de esa forma ahorran en comunicación y publicidad. Del mismo modo saben que a través de los periódicos, la radio y la televisión, pueden llegar a un gran número de personas, incluso a ese público objetivo que tanto desean pero que habitualmente tampoco tienen identificado. Hasta aquí la estrategia comunicativa es más o menos correcta, aunque desde estos centros ignoren que están desarrollando la herramienta de las relaciones públicas.

El problema se origina directamente cuando la persona encargada de la comunicación del museo se empeña repentinamente en un envío masivo de notas de prensa con la intención de lograr la máxima notoriedad posible. Hasta tal punto llega esta "locura informativa" que su trabajo diario puede consistir en la elaboración constante de notas. Éstas hacen referencia a todo tipo de cuestiones, independientemente del interés que puedan despertar tanto en el público general como en los propios medios. El caso es publicar, publicar…

Por desgracia, la saturación del correo electrónico del medio de comunicación de turno con información banal conlleva la no publicación de ninguna de las noticias, generando a su vez una pataleta más que significativa en la persona encargada de la comunicación del centro cultural. Ésta ni corta ni perezosa, cegada tanto por la avaricia promocional como por la ira, continuará al día siguiente repitiendo incansablemente el mismo proceso desde primera hora de la mañana, esperando quizá que una noticia dé en el blanco. Y como la esperanza es lo último que se pierde, alguna que otra vez, especialmente en época estival, ante la ausencia de reseñas más significativas, la "flauta emite una nota" casi por casualidad y el ego de este profesional crece exponencialmente.

[219] Javier Fernández de Durana Isusi, director artístico de Tenerife Espacio de las Artes (TEA), exponía en su artículo "Publicidad y visibilidad de los museos" (2010) que en ocasiones las noticias museísticas tenían escasa cobertura tanto en periódicos como en suplementos culturales de tirada nacional. La causa se encontraba en la reducida cantidad de dinero que los museos destinaban a publicidad en estos medios. Si ocurriese al revés, las redacciones del área de cultura estarían alentadas por los jefes de *marketing* para dar cobertura a todas las actividades de los museos. Desgraciadamente, la reducida cobertura era inversamente proporcional a la compra de publicidad por parte de los museos hacia esos medios (Fernández de Durana, 2010).

No solo aumenta su ser sino sus ganas de seguir repitiendo el mismo proceso, ahora con mucho más ahínco.

Realmente para que las noticias emitidas por un centro cultural lleguen a buen fin precisan de varias cuestiones. Habitualmente la más indicada es que la noticia generada posea un elevado grado de interés, tanto para los medios como para la población en general. Si radio, prensa o televisión la encuentran atractiva aparecerá publicada en ellos, incluso en un lugar destacado. De no ser así pasará al tenebroso cajón de las notas de prensa abandonas, quizá esperando tiempos mejores o un largo verano carente de noticias. En el mejor de los casos cuando una noticia no alcanza las cotas de interés deseadas pero es garante de cierta "chispa" puede acabar publicada en un soporte no tradicional, como en la web o alguna red social vinculada a dichos medios.

El otro camino que puede llevar a una noticia a su publicación se basa en las relaciones establecidas, que no públicas, entre el emisor y un determinado redactor. Es lo que se conoce por el puro y duro "enchufe". En España esta injusta actividad es muy común pero implica una serie de riesgos elevados tanto para el museo como para el medio. Por un lado el museo puede generar un elevado grado de hastío entre el público, perdiendo incluso credibilidad al estar constantemente en la palestra incluso por cuestiones nimias. Lo mismo puede ocurrir con los medios de comunicación. El receptor de los mismos puede observar un reducido grado de independencia por parte de los redactores, generando cansancio y desconfianza. Este ejemplo se suele observar en la prensa local española, donde las noticias culturales giran incansablemente sobre un determinado contenedor, aunque no posean interés alguno. Creo que museos y medios piensan en estos casos que los receptores son tontos y no observan lo que ocurre. Lejos de esa realidad yo optó por imaginar que los públicos conscientes de ello abandonan la lectura de las "hojas parroquiales" para sumirse en medios más amplios, generalistas y con una visión mucho menos local. Aunque curiosamente, si somos conscientes, los periódicos de tirada nacional insisten una y otra vez en noticias procedentes de los grandes infraestructuras culturales. Así *El País*, *El Mundo*, *La Razón* o *ABC* fijan sus miradas en los imponentes museos nacionales madrileños, mientras que *El Periódico*, *La Vanguardia* o *El Diari* lo hacen sobre los catalanes. Así un centro como el Museo Arqueológico Provincial de Cáceres tiene, en principio, muy pocas oportunidades de utilizar los medios nacionales independientes como caja de resonancia de sus actividades, por muy bien que desarrolle las mismas y la labor de sus relaciones públicas. De esa forma está condenada a una más que probable y triste *bye, bye publicity* salvo aquella que le permita *El Diario de Cáceres*, *El Periódico de Extremadura* y *El Hoy*.

5.5.2.1. Herramientas relacionales entre museos y medios

Los museos se valen de dos herramientas fundamentales para establecer esta relación. Por un lado están aquellas escritas, aunque también pueden ir en formato video o sonoro, completamente tangibles al entregarse en un determinado soporte a los medios. Éstas se corresponden con notas de prensa, dossiers, convocatorias, videos

promocionales, grabaciones de charlas o eventos, etc. Por otro lado también están las que poseen un carácter más intangible, obligando al desplazamiento de los medios hasta el lugar en el que se desarrolla una determinada actividad cultural. Éstos son los actos, las visitas y las ruedas de prensa o informativas.

El uso adecuado de una u otra estrategia marcha siempre vinculado a la importancia de una noticia o acontecimiento. De esa forma ante una cuestión relevante lo más habitual es desarrollar una visita seguida de una rueda de prensa. Esto implica, a su vez, el envío previo de una convocatoria de prensa y la entrega, durante el desarrollo de la actividad, de un *dossier*.

Vayamos por partes. Cuando hablamos de convocatorias de prensa estamos haciendo mención a un texto breve a través del cual los centros culturales convocan a prensa, radio y televisión a un acto. No suele contar con mucha información, excepto el motivo, datos de contacto, fecha, hora y lugar. Excederse en este sentido implica prácticamente la producción de una nota de prensa y el desinterés inconsciente de los medios por asistir.

Las visitas *in situ* para la prensa son grandes actos, que más que protocolarios podemos definirlos como corporativos. En ellas pequeños grupos de personalidades influyentes en el ámbito de la cultura junto con periodistas acuden a conocer alguna novedad, exhibición o actividad. Es una actividad muy anglosajona, utilizada en inauguraciones, adquisiciones, préstamos, etc.

Después de todo lo anterior las ruedas de prensa carecen de cierto interés gerencial. Esta teoría, de cosecha propia, es un tanto artificial dado que realmente son la herramienta del proceso de las relaciones públicas con los medios que más se utiliza. Aunque en el fondo no dejan de ser una simple reunión convocada por los centros con la intención de trasladar cierta información a los medios y responder a las dudas y preguntas planteadas por éstos. Esta última actividad, la respuesta de preguntas a los medios, es una parte fundamental del hecho comunicativo, ya que al hacerlo correctamente se establece un fundamental *feedback* con ellos, o lo que es lo mismo: comunicación.

Los *dossiers* de prensa son unos documentos aglutinadores de información tanto escrita como visual pudiendo, literalmente entre comillas, considerarse de utilidad para que los periodistas elaboren sus noticias. Esto se debe a que habitualmente no están realizados de forma muy somera, careciendo de muchos datos o reiterando los mismos una y otra vez. En España apenas son utilizados, de forma correcta, por los museos. Así que al final se entrega a los medios que acuden a este tipo de actos una especie de sucedáneo insípido que deja bastante que desear.

Finalmente las notas de prensa son escritos, aunque también pueden ser de tipo visual o sonoro, destinados a acontecimientos que aunque carezcan de gran relevancia suelen ser de interés, por lo menos, para los propios contenedores culturales, siempre y cuando estos actúen con suma honestidad en el desarrollo de las relaciones públicas. Las notas de prensa tradicionales, aquellas redactadas, se recogen sobre textos informativos

que en principio no deben superar las dos páginas. Del mismo modo lo más correcto es escribirlos con cierto estilo periodístico o forma de noticia[220] y acompañarlos por material audiovisual.

Desgraciadamente la realidad se encuentra muy alejada de esta visión idílica. Luis Arrollo y Magali Yus recogieron en su obra, *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones* (2007), que los periodistas estaban obligados a leer al día decenas de notas de prensa, recibiendo cientos de llamadas cada semana al tiempo que eran invitados a varias ruedas de prensa. Su labor consistía en procesar toda esa información para seleccionar aquello que les parecía más atractivo y así publicarlo. Por ese motivo con el desarrollo de notas de prensa escuetas y claras se les facilitaba la labor, aumentando las posibilidades de publicación para la organización emisora (Arroyo y Yus, 2007: 29-31). Habitualmente se hace todo lo contrario. Las notas de prensa se generan como "churros", carecen totalmente de formato periodístico y material audiovisual. En el caso de la extensión lo más habitual es moverse entre dos extremos. Así lo normal es encontrarse con notas de prensa sumamente escuetas, que llegan a duras penas a medio folio, o con otras poseedoras de un marcado estilo academicista, áridas de leer, que superan con facilidad las dos hojas.

5.5.3. La relaciones públicas como innegable fuente de recursos

Para finalizar es preciso hacer referencia al otro fin fundamental que poseen las relaciones públicas museísticas dentro del ámbito comunicativo. Éste consiste en el establecimiento de lazos relacionales con las instituciones públicas y privadas para la obtención tanto de recursos económicos como de servicios. Dicha cuestión, a la que vengo haciendo mención, es de esperar puesto que las relaciones públicas y el hecho comunicativo buscan el establecimiento de determinados contactos y la atracción de los públicos objetivos, estando entre ellos otros museos, patrocinadores, donantes y Administración en general. En este sentido Roberto Gómez de la Iglesia esgrimía a través de su *Manual práctico para la búsqueda de patrocinio* (2011) que la generación de recursos en las entidades culturales no se correspondía con pedir limosna o salir a la búsqueda de colaboradores, sino más bien con cambiar la mentalidad y la orientación de una organización hacia la incorporación de un mayor valor a los diferentes públicos objetivos que se querían alcanzar de forma prioritaria. De esa manera, éstos incrementaban la predisposición al pago de lo percibido, independientemente de cuál fuera el servicio y la forma de contribución. Así pues, era preciso posicionarse en la mente de esos públicos objetivos como una oferta de más y mejor valor (Gómez, 2011: 23). Lógicamente para alcanzar dicha meta se precisaba de las relaciones públicas.

Gracias a las relaciones públicas puede establecerse una constante y estrecha comunicación con todo tipo de instituciones, ya sean públicas o privadas. Esta cuestión es fundamental dado que las organizaciones deben ser consideradas como audiencias

[220] Este debería contener las cinco "w" del periodismo anglosajón (*what, who, when, where* y *why*).

primarias para los centros culturales así como una importante fuerte de recursos o intercambio, si en este caso se trata de otro museo. Además el desarrollo de este proceso comunicativo conlleva un giro importante hacia estrategias próximas a los modelos de gerencia americanos. De esa forma irrumpe la búsqueda no solo de la *publicity* sino también de financiación privada, dejando atrás la procedente de la Administración, mediante el desarrollo de patrocinios, mecenazgo y donaciones.

Pero cuidado, esta labor no se puede hacer a la ligera, porque tanto en el caso del patrocinio como en el del mecenazgo está implícito el concepto de contraprestación como una relación mutuamente beneficiosa, pero especialmente en el caso del patrocinio que conscientemente está cimentado sobre el intercambio. El proceso es muy simple, el patrocinador está dispuesto a dotar al patrocinado de dinero, equipo, instalaciones, etc. Curiosamente este asunto solo tiene futuro si el patrocinado garantiza al patrocinador una serie de contrapartidas comunicativas en forma de notoriedad, mejora de imagen[221], mensaje comercial indirecto, responsabilidad social corporativa, etc. (Mateos, 2012b: 99-101). Todas estas metas, sin duda, solo son alcanzables a través de las relaciones públicas inmersas en el hecho comunicativo museal. Es más, independientemente de cuál sea la fórmula utilizada por los museos para la consecución de recursos económicos externos, éste precisa imperiosa y previamente de una acertada y profesional capacidad para generar excelentes grados de comunicación. En los momentos de crisis económica generalizada vividos por España en los últimos años los museos no eran los únicos centros en sufrirla, ya que también la estaban padeciendo los mecenas, donantes y patrocinadores. Por lo tanto para captar su atención y acercarlos al punto deseado las infraestructuras culturales no tenían otra opción que desarrollar estrategias comunicativas capaces de tocar la fibra de dichos potentados, desplegando en mayor medida unas relaciones públicas capaces de captar a este singular público objetivo.

5.6. IMAGEN DE MARCA. EL VALOR ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Dentro del ámbito de la comunicación existe una herramienta fundamental que al igual que la publicidad o las relaciones públicas se desarrolla con relativa frecuencia en el ámbito museístico anglosajón y en menor medida en España. Estamos hablando sin duda de la imagen de marca, el tercer pie del gato. En este sentido, siempre a nivel internacional, la imagen de los museos se configura como un proceso vivo que desde hace décadas se ha ido conformando, con mayor o menor fortuna, hasta nuestros días. Éste se proyecta desde la mente de la sociedad, independientemente de si ésta se compone por públicos objetivos, audiencias, visitantes o no visitantes. Dicha imagen tiene su génesis en el concepto de marca, pero desde una óptica muy simple en la que ésta toma forma sencillamente para diferenciar un producto de otro, identificando en el mejor de los casos

[221] Así queda recogido en la web institucional del Museo Nacional del Prado, donde se establecía que el patrocinio exclusivo o semiexclusivo de proyectos otorgaba visibilidad máxima a las empresas patrocinadoras a través a través de la comunicación de dicho proyecto y a la asociación inmediata de su marca a la del Museo del Prado (http://www.museodelprado.es/accion-corporativa/patrocinio/, consultado el 15 de marzo de 2013).

al creador y la calidad del mismo. El concepto de marca permite desde esa perspectiva la construcción de una identidad que, al mismo tiempo, se relaciona con una serie de sensaciones y valores generados entre los consumidores, pudiéndose proyectar en forma de imagen.

Sin duda los museos, desde sus comienzos, han sabido desarrollarse como auténticos proyectores de imagen corporativa. Sirva como ejemplo los antiguos tesauros almacenados en los templos griegos. Estos espacios espirituales, que atraían a miles de visitantes, se definían como lugares donde habitaban las musas. Este simple hecho era un atractivo y una proto-técnica de *marketing* aplicada a la cultura, capaz de captar a un determinado número y tipo de público objetivo para el cual estaba diseñado el museo en sí, siendo atraído por el halo que éste desprendía. Centurias más tarde la imagen de los museos adquirió un renovado valor con el nacimiento de las Exposiciones Universales durante el siglo XIX. Este proceso se generó gracias al desarrollo de la museografía como técnica que, aplicada en estos encuentros mundiales, constituía un atractivo irresistible para unas audiencias interesadas y fáciles de asombrar. Dicha estrategia de proyección de imagen tenía por objetivo la búsqueda de un determinado público, mediante la segmentación y el posicionamiento, como ocurría en el caso del Victoria & Albert Museum de Londres al ser concebido como un lugar de cultura, aprendizaje y difusión para los proletarios de la Revolución Industrial. Y así hasta llegar a nuestros días en los que además del valor de la segmentación y el posicionamiento se suma el hecho de que cualquier instrumento, herramienta o proceso es valedor de proyectar imagen de marca y generar atracción. Así la arquitectura, la denominación, el desarrollo de políticas, las colecciones, las actividades, el *merchandising* y un largo etc., componen este singular proceso, con extenso pasado, en el que destacan mastodontes como el Museum of Modern Art de Nueva York, las diversas sedes del Museo Guggenheim o la Tate Gallery de Londres. Sin duda estos centros se han convertido en verdaderos entes productores de imagen corporativa, al apoyar conscientemente el hecho comunicativo sobre los principios del *marketing*. De esa forma la industria museística anglosajona da un paso más hasta casi convertirse en una empresa convencional gracias al desarrollo de una excelente cultura corporativa y de marca capacitada para la despiadada y competitiva lucha por el mercado.

Como bien expusieron Neil y Philip Kotler, en *Estrategias y m*arketing *de museos* (2001), estos centros no tenían más remedio que esforzarse en desarrollar una imagen y una identidad distintiva y atractiva. El proceso parecía muy sencillo. Los nombres e imágenes de marca eran los encargados de constituir, en primer lugar, la más sólida de las identidades, siendo de esa forma las marcas establecidas tan provechosas para los museos como para las empresas y productos comerciales. Cuando ésta estaba establecida, la imagen que subyacía a un nombre de marca comunicaba cualidades que la gente podía respetar y valorar, deseando recurrir a la misma. Así, en determinados casos, la identidad de marca de un museo se convertía en un incentivo para que la gente acudiera a él. De tal forma que las marcas se transformaban en promesas lanzadas por los museos, como una

especie de invitación que incitaba al público a actuar de forma inmediata y sin la necesidad de obtener más datos (Kotler, 2001: 401).

Para entender el sentido y significado de la imagen de marca en España es preciso recurrir, por lo árido del concepto, a la publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* (2012). En ella se recogen los datos de un estudio cualitativo, realizado a lo largo de diciembre de 2011, sobre la imagen y el posicionamiento que la marca museo tenía en la población española. Este análisis, realizado por el Laboratorio Permanente de Público de Museos pretendía conocer cuál era la percepción del museo y cómo ésta influía en la decisión de visitar dichos centros frente a otras alternativas culturales y de ocio.

La metodología de la investigación seguida era muy sencilla. En primer lugar, y como aspecto clave, se diferenció la figura del visitante del no visitante, ya que éste era uno de los criterios de selección de los individuos que participaban en el estudio. Estos se posicionaron a través de una escala que iba desde los que nunca habían visitado un museo hasta aquellos que lo hacían con frecuencia, aunque se evitaban los extremos por no ser representativos en la población. De esta forma, los visitantes eran los que habían acudido a uno o dos museos por su cuenta en el transcurso del último año, con independencia de grupos organizados o escolares. También formaban parte de ellos los individuos que llevaban más de un año pero menos de dos sin visitar algún centro, debido a situaciones personales. Mientras que los no visitantes eran personas que llevaban más de cinco años sin visitar los museos, sin deberse a circunstancias personales, pero que con anterioridad sí lo habían hecho fuera del concepto grupal anteriormente mencionado. Otro criterio para la selección de participantes era la realización de actividades de tiempo libre fuera de casa y de manera habitual, ya que de esa forma se conocía la visión de un estrato de la población que se configuraba bajo la figura de público potencialmente usuario de los museos.La investigación se realizó con residentes de áreas metropolitanas de Madrid, Barcelona y Sevilla, generando así una muestra capaz de responder a la cultura urbana para evitar diferencias notables asociadas a los estilos de vida. La suma de todos los criterios establecía un universo, para el estudio de la imagen y el posicionamiento que la marca museo tenía en la población española, constituido por más de veintitrés millones de individuos, siempre según los datos de la *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2010-2011* (2011). Esta extraordinaria cifra representaba, nada menos que, el 60% de la población española (*Conociendo a…,* 2012: 29-31).

Los resultados arrojados por el análisis fueron muy variopintos. Por de pronto las audiencias no estaban muy de acuerdo en la efectividad procedente de un incremento en la promoción, ya que entendían la publicidad como una herramienta poco dinámica y demasiado centrada en la marca. Así preferían otras estrategias de comunicación en la que se hiciera mención a los beneficios obtenidos cuando estos centros eran visitados.

Tanto para los visitantes como para los no visitantes su primer pensamiento asociativo marchaba vinculado inconsciente al arte y a las obras pictóricas. Al hilo de esta aseveración destacaban los no visitantes, los cuales al ser cuestionados sobre tipologías

museísticas olvidaban citar curiosamente a los museos de arte. Dicho montaje mental estaba apuntalado, sin duda, en base a vivencias personales negativas como eran el aburrimiento, el cansancio, la frialdad, las largas e interminables colas, etc. En cierta medida eran conscientes de ello, ya que los no visitantes contemplaban como personas diferentes a los visitantes y aunque comenzaban definiéndoles con atributos positivos, vinculados a la cultura y el conocimiento, terminaban recurriendo a rasgos negativos y despectivos próximos a la excentricidad. Finalmente, asociaban la visita con el turismo cultural, ya que solo se acercaban a estos centros cuando viajan o en aquellas ocasiones en las que eran visitados por amigos foráneos, acentuándose así la imagen de actividad esporádica y excepcional.

Sin duda entre los no visitantes existía una barrera de tipo intelectual generada por no entender lo expuesto, dando lugar a la insatisfacción el aburrimiento y el rechazo. Quizá este fuera el motivo por el que valoraban tan positivamente las visitas guiadas en las que se explicaban las obras, dando lugar a un hecho social que les permitía hablar, opinar y expresarse. De idéntico modo los hijos menores de los no visitantes también conformaban una barrera importante, ya que sus padres entendían que los museos no eran espacios destinados a los niños. Sin embargo, en el universo de los no visitantes, no existía un consenso para determinar el precio como una posible cortapisa, aunque su percepción dependía del valor atribuido a la experiencia de la visita. Hasta tal punto este axioma tomaba forma que dicho sector optaba por evitar la entrada a los museos aun en el caso de que estos tuvieran precios mucho más reducidos (ibíd.: 69-72).

En contrapartida los resultados obtenidos de los visitantes se mantenían dentro de unos cauces más normalizados. Como era de esperar estos reclamaban mayor información sobre la oferta a través de constantes acciones de publicidad o promoción y, al igual que los no visitantes, la comunicación por parte de dichos centros de los beneficios obtenidos en la experiencia que suponía visitarlos. La distancia intelectual con lo expuesto era más reducida ya que la aproximación al contenido no significaba una barrera para ellos, aun reclamando más instrumentos de comunicación dentro del espacio expositivo. Lógicamente, su nivel de satisfacción también estaba influenciado por el grado de conocimientos previos, siendo éste muy superior al de los no visitantes. Así las principales barreras para la visita marchaban relacionadas con la escasa promoción percibida, la falta de publicidad y otras de carácter funcional. El precio tampoco constituía una barrera significativa, salvo en el caso de los servicios auxiliares, porque encontraban muy baratos a los museos españoles en contraposición a los extranjeros. Al igual que los no visitantes, un abaratamiento de los precios no iría aparejado con un incremento en la frecuencia de las visitas (ibíd.: 72-73).

La aproximación a la imagen general de los museos que se desprendía de *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* estaba muy bien estructurada como introducción a la cuestión, pero ignoraba una serie de connotaciones mucho más profundas y enrevesadas relacionadas con el hecho comunicativo. Para ello era preciso recurrir a la figura del antiguo Subdirector General de Museos Estatales, Enrique Varela Agüí. Éste fue uno de los primeros investigadores

españoles capaz de sumergirse en la definición del concepto de imagen de marca. En 2011 publicó un breve artículo introductorio en las *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, bajo el título "Comunicando el museo", en el que mencionaba cómo la identidad que el museo forjaba de sí mismo era una pieza clave en la creación de la marca del centro. Esta marca era el reflejo copulativo, generado por la visita al museo, de una idea y una experiencia, pudiendo ser esta última intelectual, sensorial o emocional (Varela, 2011: 12).

Al igual que Enrique Valera pero en un sentido mucho más técnico se posicionaba el experto en estrategias, programas de identidad y comunicación, Norberto Chaves. Este investigador así lo plasmaba en el artículo "Identidad y concurrencia. El reto identitario de la apertura al mercado", recogido también en las *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo* (2011). En él hacía mención a cómo el posicionamiento apareció en el seno de las organizaciones culturales con la irrupción de la mercadotecnia. Así, dicho posicionamiento comenzó a dirigirse mediante destacados programas de comunicación sustentados por el *marketing*. De esa forma el posicionamiento quedaba anclado al producto mediante la marca, un recurso de identificación indispensable. Llegados a ese punto, surgía de forma natural el *Brand management* o la gestión de marca[222]. Para este profesor de la Universidad de Buenos Aires, las políticas gerenciales más avanzadas eran aquellas que lograban un desdoblamiento del proceso al gestionar al mismo tiempo tanto el *marketing* financiero como el comercial. Esto generaba en el seno de la marca cultural la posibilidad de cumplir con la necesidad identitaria y con la promocional (Chaves, 2011: 107).

Curiosamente, un año más tarde, fueron los historiadores Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera los encargados de contemplar un acercamiento de calidad magistral al significado que la imagen de marca tenía para los museos en *Museo y comunidad. Un*

[222] A mediados de 2013 apareció recogido en la revista digital *Puro* Marketing el artículo "10 claves para la gestión de la experiencia de marca". Éste hacía referencia a la necesidad de trabajar para comprometer a todos los activos de una organización (empleados, clientes, socios, etc.) y que dicha institución se hiciera un nombre en el sector, huyendo de la mera presencia. De esa forma, para conseguir una personalidad propia y característica no quedaba más remedio que generar, en primer lugar, una potente imagen de marca, ya que el 78% de las decisiones de compra eran tomadas en base a la percepción que otros tenían de la entidad. Al mismo tiempo esa imagen debía ser diferente mediante el cuidado de la experiencia del cliente y el cultivo de la cultura de empresa. El tercer punto estaba relacionado con la soberbia al cuestionar la seguridad sobre la imagen que transmitía una marca, motivo por el cual era necesario consultar al público para mejorar su experiencia y cambiar dicha percepción. En cuarto lugar la marca debía conocer qué opinaban sobre ella los demás, especialmente clientes y empleados. En quinto las empresas debían saber que la oferta de un mal producto podía destruir a la marca, retomando la cuestión de la honestidad. En sexto lugar se establecía que la marca era el resultado de la experiencia de los clientes. En el séptimo se incidía en la gran responsabilidad que sobre la imagen transmitían los empleados de una organización, ya que estos tenían la capacidad de satisfacer a los clientes. En este mismo sentido el octavo punto establecía que un empleado comprometido con la marca generaba clientes satisfechos, dando lugar tanto a mayor productividad como a niveles más altos de fidelidad. Relacionado con los dos puntos anteriores estaba el penúltimo de los apartados. Éste apelaba directamente al nulo reconocimiento interno del talento en las organizaciones, lo cual repercutía sobre lo anterior. Finalmente el artículo concluía que el liderazgo era la base para conseguir el éxito de una marca, la cual siempre debía ser única y diferente ("10 claves para la gestión…", 2013). Sin duda de este artículo se desprendía que la gestión de marca era una cuestión fundamental basada en la honestidad, la diferencia, la calidad, el trato con su público objetivo y con sus empleados.

museo para todos los públicos (2012). Para ello utilizaron un símil muy castizo basado en la tortilla de patata. Tenían claro que no todas las tortillas de patatas eran iguales, pero que en el fondo todas eran tortillas de patatas. Algo muy parecido pasaba con los museos, que aun siendo diferentes todos eran museos. El secreto para diferenciarse estaba en la elección de los ingredientes utilizados por parte de los gestores. Sus conocimientos y experiencia podían generar centros atractivos para los sentidos, en los cuales los visitantes se sintieran absolutamente cómodos, identificados e incluso comprometidos con los bienes atesorados (Sabaté y Gort, 2012: 24).

El origen de esta diferenciación estribaba en el hecho axiomático por el cual todos los museos no pueden hacer lo mismo y mucho menos ser idénticos. Así pues, un determinado museo no tiene más remedio que generar una marca propia que le haga visible e identificable en el conglomerado de centros con los que se ve obligado a compartir misión y visitantes. La construcción de esa marca pasa por el desarrollo de un perfil propio capaz de convertir a las colecciones en algo singular, para partiendo de dicha premisa transformar a estos centros en entes atractivos hacia los posibles visitantes. Esto hace necesario despertar la curiosidad entre el público y transformarla en un aliciente capaz de generar la visita física.

Ambos investigadores tenían claro que, sin obviar el simple nombre de la institución como reclamo, los propios objetos expuestos podían colaborar en el diseño de la imagen de marca de un museo. En muchos casos, las piezas poseían entidad propia. Ejemplarizantes eran los casos de *Las Meninas* en el Museo Nacional del Prado, *El Guernica* en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, *La Mona Lisa* en el Musée du Louvre, *El nacimiento de la Primavera* en la Galeria Degli Uffizi o *Las señoritas de Avignon* en el Museum of Modern Art de Nueva York. Por desgracia, y en otros muchos casos, los museos estaban obligados a buscar e incluso crear su propio *Guernica* o *Mona Lisa*. Esta labor tenía por objeto convertir un bien singular en pieza de deseo para las posibles audiencias, generando la identidad del centro y su marca.

Pero incluso iban mucho más allá al entender que la imagen de marca también tenía su origen en el desarrollo de programas orientados al público, siempre y cuando estos se basaran en la educación y la interpretación. Su adecuado diseño y oferta se había convertido en una de las tareas más importantes para el éxito de los museos del siglo XXI, mientras estuvieran en consonancia con los objetivos de la institución. Éstos debían contemplar la creación de una imagen o marca propia que garantizase la diferenciación tangible de los centros en el entramado boscoso de la oferta cultural y de los museos (ibíd.: 24-31).

En idéntica relación existe un artículo de Carlos Pursals, especialista en *corporate brand*, reputación de marca, *marketing* y comunicación, que bajo el título de "Reposicionamiento de marca y reputación de marca. Un binomio perfecto" (2013) trataba de acercarnos a este concepto desde el punto de vista de la competencia el cambio y la crisis como garantía de éxito. Quizá nada tenía que ver con el ámbito de los museos, pero era totalmente extrapolable.

Así se sumergía en cuestiones tales como el proceso de construcción de la reputación de una marca y la idea de reposicionar a ésta en el mercado. Para ello era imprescindible diferenciarse en la mente de los clientes potenciales. Este objetivo solo era alcanzable mediante el ajuste de las percepciones que tenía el público sobre una determinada institución, sus actividades y los competidores. De ahí surgía el concepto de reputación o imagen de marca como el prestigio consolidado por ésta a lo largo del tiempo, ante sus *stakeholders* o grupos de interés y en relación a las acciones llevadas a cabo (Pursals, 2013).

Para el autor el cambio en la reputación de marca era una cuestión muy difícil, ya que ésta estaba conformada a través de la construcción de un prestigio[223] basado en las percepciones que los grupos de interés tienen de ella y conllevaba demasiado tiempo. Pero esta cuestión era más que necesaria para buscar un reposicionamiento en el mercado. Alcanzar dicha meta pasaba por el conocimiento y gestión eficaz de las percepciones de los *stakeholders* con la intención de construir una reputación de marca diferenciada, permitiendo así una nueva reposición en el mercado.

Sin duda este ejemplo puede extrapolarse con facilidad al universo museístico donde los atributos, valores y beneficios que trasmiten las marcas generan su imagen o reputación a través de la canalización de palabras, ideas y conceptos. Quizá el reposicionamiento sea una labor más complicada, pero no imposible, ya que la modificación de la imagen de marca de un centro cultural es una labor harto difícil pero, repito, no imposible.

Sin duda la imagen de marca de los museos se ha convertido en una cuestión fundamental, como hemos podido observar en la anterior relación historiográfica, muy necesaria para su correcta y adecuada comprensión. Su uso y desarrollo estratégico recae en manos no solo de los gestores, sino que me atrevería a decir que también de los conservadores, técnicos y todo el personal del museo.

5.6.1. El concepto de marca

A finales de 2011 una noticia irrumpió con fuerza en los periódicos nacionales. Ésta hacía mención a cómo una pieza de *atrezzo* cinematográfico fue capaz de atraer a

[223] En estrecha relación con el ámbito museal contamos con un interesante artículo, recogido en el *blog Patrimoni Cultural* (http://patrimonicultural.com, consultado el 27 de junio de 2013), del historiador Antoni Rojas Rabaneda denominado "Once factores que aportan prestigio a un museo" (2013). En él este profesor asociado de la Universitat de Girona mencionaba la existencia de una serie de elementos, como la propia colección, que eran garantes del prestigio de la institución. Pero del mismo modo otros muchos ayudaban a alcanzar dicho prestigio y conformar una determinada imagen o reputación de marca. Éstos eran: las acciones de socialización hacia la ciudadanía, la apuesta por la investigación y generación de conocimiento, la creatividad y originalidad de la oferta didáctica, la apertura de datos, las evaluaciones de eficiencia en la gestión del centro, la formación continua del personal, las actuaciones a favor de la accesibilidad, la experimentación con las TIC's, la museografía incentivadora de la interacción usuario-museo, la potenciación de estos espacios como lugares de debate y participación y, finalmente, la existencia de un plan estratégico de comunicación (Rojas, 2013).

miles de curiosos a una exhibición que desde el punto de vista artístico, didáctico o cultural apenas contaba con el poder de seducción suficiente. Se trataba de la temporal *Indiana Jones y la aventura de la arqueología*[224], localizada en el valenciano Museo de las Ciencias Príncipe Felipe. Para sorpresa de todos, el objeto de atracción era ni más ni menos que el "Arca de la Alianza". No se trataba de una réplica, sino de la pieza que realmente apareció en la película *En busca del arca perdida* (1981). Por increíble que pudiera parecer, este artefacto legendario de las tribus israelitas contaba con una inmensa capacidad de fascinación y atracción del público (Antón, 2011), convirtiéndose en el icono de toda la muestra al desplegar a su alrededor una especie de halo magnético y cautivador de masas.

Pero la cuestión no acababa ahí. La marca del eminente arqueólogo y los objetos con él relacionados servían de cebo para un gran número de visitantes que, incautos o no, ensimismados por el brillo dorado de una pieza salida de la imaginería *pop* de Hollywood dejaban a un lado el indiscutible valor artístico de la oferta cultural poco coordinada de la capital levantina para acercarse hasta esta exposición. La marca vinculada a un objeto o a un personaje, aunque éste sea de ficción, es sinónimo de éxito garantizado, especialmente en este tipo de exhibiciones que aun alegando un objetivo pseudoempírico, poco cultural y nada artístico, solo buscaban la rentabilidad económica.

Algo parecido expuso Don Thompson en su obra *El tiburón de los doce millones de dólares. La curiosa economía del arte contemporáneo y las casas de subastas* (2009). Este investigador admitía que la relación existente entre el concepto de marca y productos de consumo tan singulares como Coca Cola o Nike era inmensa. Partiendo de ese punto, entendía que la marca otorgaba a los bienes y servicios personalidad, distinción y valor, al tiempo que ofrecía confianza y evitaba riesgos. Para ilustrar su teoría recurría a marcas tan significativas como Prada y Mercedes. Éstas tenían asociados conceptos como la seguridad, la elegancia y el prestigio. Pero además dicho investigador entendía que el concepto marca podía extrapolarse al mundo del arte y funcionar del mismo modo que en ámbito empresarial. Al fin y al cabo la marca era el resultado de las experiencias que una empresa proyectaba sobre sus clientes y los medios de comunicación a lo largo del tiempo, valiéndose para ello de estrategias de *marketing* y comunicación, como las relaciones públicas, dirigidas a crear y posteriormente reforzar dichas experiencias (Thompson, 2009: 19).

Sin duda los bienes y servicios que se hacen un hueco en el mercado y consiguen llegar lejos producen un valor de marca palpable. Algo muy parecido ocurre tanto en el

[224] Esta exhibición trataba de relacionar el mundo cinematográfico del eminente arqueólogo y aventurero norteamericano con los retos de la arqueología moderna y real. Se hizo realidad gracias a la asociación de dos entidades de "campanillas": Lucasfilm L.T.D. y National Geographic Society. Así pues el visitante se encontraba inmerso en escenarios de la saga que contaban con secciones paralelas en las que se hacía mención a la investigación arqueológica y a sus protagonistas. Todo ello estaba ilustrado por un centenar de objetos reales procedentes del Museo de Arqueología de la Universidad de Pensilvania y del National Geographic Society Museum (Antón, 2011).

ámbito de las subastas de obras de artistas de renombre[225] como en el universo museístico, especialmente en este último caso con aquellos centros ubicados en el área de influencia anglosajona. Por desgracia, por lo menos en el ámbito empresarial, el valor de marca lleva aparejado un sobreprecio que, curiosamente, los públicos o clientes están dispuestos a pagar, frente a productos genéricos mucho más baratos. Extrapolar esta cuestión al mundo museístico es algo muy delicado. Por ejemplo una infraestructura como el Museo Thyssen-Bornemisza cuenta con un significativo valor de marca que, digamos, se puede reflejar en el precio de su entrada (10 euros la general[226]). Sin embargo un centro más genérico como el Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Santander y Cantabria (MAS) con un reducidísimo valor de marca contempla la gratuidad en su entrada general. Siendo ambos museos de arte ¿esta situación se debe a una cuestión relacionada con la marca o, quizá, a la calidad de las obras atesoradas? Creo que la respuesta es más que evidente.

El origen de este comportamiento empresarial quizá se encuentre en el impulso generado por los planteamientos culturales del mayo francés de 1968 y el desarrollo de un turismo cultural capaz de acercar los fenómenos artísticos a las grandes masas de la población. Sin duda la marca influye en la configuración de un nuevo tipo de museo más acorde con la sociedad postindustrial[227], donde la demanda cultural y el ocio marchan de la mano, transformando a estos centros en instituciones capaces de guardar y conservar

[225] Las subastas de arte marchan asociadas a la bonanza económica del momento. Lógicamente éstas han sufrido un claro pinchazo desde la quiebra de Lehman Brothers formando parte del común de la crisis financiera mundial que se generó en 2008. Tras el segundo semestre de 2008, el mundo del arte entró en caída libre con un 2009 muy negativo marcado por la pérdida de liquidez de los inversores y coleccionistas imbuidos en un clima de desconfianza causado por la crisis económica. Los marchantes llegaron a perder cerca de la mitad de su actividad entre la primera mitad de 2008 y 2009, hasta que las ventas de las grandes casas de subastas repuntaron en 2010. Según el informe *Tendencias del mercado del arte en 2010* publicado por el portal de la consultora ArtPrice, el año 2010 afianzó la recuperación económica en el mundo de las subastas de arte con unos ingresos de 6.500 millones de euros, duplicando así los obtenidos en 2009 y casi rozando las cuantías alcanzadas en el gran 2007 ("Las subastas de arte…", 2011), disparándose hasta los 8.000 millones de euros en 2011 (García Vega, 2012). Este lento retorno a la bonanza respondía al cambio de estrategia seguido por casas de subastas como Sotheby's o Christie's que habían basado su apuesta en valores mucho menos especulativos, eliminando casi por completo los precios mínimos, reduciendo la creación emergente por considerarla "hiperespeculativa" y tendiendo a ofrecer obras más asequibles de valores seguros ("Las subastas de arte…", 2011). Pero la activación del sector también ha estado relacionada con la aparición de mecanismos como los fondos de inversión en arte, capaces de mover, aproximadamente, unos 700 millones de euros en 2012, gracias a la conversión del arte contemporáneo, ajeno a la "Ley de Gravitación Universal", en un activo financiero capaz de generar excelentes ganancias. Dichos fondos, unos 50 a nivel mundial, suelen aportar pingües beneficios, rondando el 20-25% (García Vega, 2012), y sigue creciendo gracias al mercado del arte, mientras observan cómo la economía de algunos de los países más poderosos se tambalea (Jarque, 2012).

[226] https://entradas.museothyssen.org/espanol/individual/seleccion.php, consultado el 10 de septiembre de 2015.

[227] La inauguración en 1977 del Centro Georges Pompidou supuso la entrada de los museos en la sociedad postindustrial. La apertura de este gran espacio trajo consigo un cambio en la concepción del museo, como institución, abriéndose una nueva etapa que se caracterizó por la irrupción en la sociedad de masas y la consideración del arte como espectáculo, al igual que otras muchas manifestaciones culturales, siendo el museo una vertiente más de la sociedad de consumo. Esta nueva etapa llegará a su cénit con la inauguración en 1997 del Museo Guggenheim Bilbao, considerado en el último gran museo del siglo XX (Bellido, 2001: 194).

la cultura, además de generarla (Bellido, 2001: 203). El maridaje museo-marca genera un resultado excepcional. Sin duda las marcas aportan al público unas connotaciones de estatus, calidad y celebridad, mientras que las instituciones ofrecen una identidad y distinción clara frente a sus competidores (Thompson, 2009: 19), algo fundamental en la nueva etapa que están viviendo estos centros.

La marca es sencillamente el nombre de un producto. Ésta, con el tiempo, alcanza cierto estatus de reconocimiento al avanzar e ir más allá de la simple denominación hasta el punto de transformarse en una etiqueta reconocible por una parte importante de la sociedad. Curiosamente, junto a la marca, se asocia una serie de símbolos, conocidos como capital de marca, que escapan al control de la propia marca, dado que son las audiencias las encargadas de su creación al sindicar ideas a la misma. Por lo tanto el proceso que implica la construcción de una marca deber ser tomado como una estrategia esencial en el seno de las organizaciones, incluidas las que poseen un carácter meramente cultural.

Es más se puede decir que en el ámbito museístico anglosajón existen, teóricamente, un total de cuatro fases en el proceso de construcción de una marca sólida. Éste pasa desde una posición inicial en la que apenas el centro es conocido por las audiencias hasta un punto en el que dicho museo acaba contando con un público muy numeroso y reconocimiento global. Para entender esto es preciso recurrir al modelo internacional de *capital de marca orientada a los clientes*[228] y proyectarlo hacia los museos, desarrollando así las cuatro fases anteriormente mencionadas:

1.- La identificación. En esta primera fase el público es el encargado de establecer la identidad real de museo, labor que un tiempo atrás debió ponerse en marcha a través de la mano de sus gestores, junto con el diseño de la denominación y la tipología museística. Lógicamente, para fortalecer la imagen de marca los museos deben conseguir que el público piense en ellos con mayor frecuencia. Por eso el primer paso consiste, si se trata de una nueva organización, en generar un nombre y crear un logotipo. En el caso de que este centro cuente con años de rodaje quizá la solución pase por la instauración de un lema publicitario.

2.- El sentido. Éste se origina gracias al perfil de los visitantes, la exposición permanente y las actitudes generales que otorga el público al museo. Las audiencias deben conocer las características de la institución, sus programas de investigación, exposiciones, servicios, etc. Con toda esta información el público puede construir su propia idea de museo, pero siempre a través de la experiencia. Existen otros criterios a tener muy en cuenta, aunque en un estrato inferior, como son la calidad del servicio ofertado o la fiabilidad y estabilidad del contenedor cultural. En lo referente al *marketing*, materia de nuestro interés, el sentido se basa sin duda en la identidad de los usuarios de un producto,

[228] El modelo de capital de marca orientada a los clientes fue presentado por el investigador y profesor de *marketing* Kevin Lane Keller en *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity* (2003). Éste se desarrollaba a través de las fases de identificación, sentido, reacción y relación (Keller, 2003: 75).

la situación en la que se emplea dicho producto y la personalidad histórica de la organización que lo proporciona. Estos elementos deben estar perfectamente integrados por la identificación y los criterios anteriormente mencionados, así como por la opinión pública y la experiencia personal.

3.- La reacción. Esta fase se genera a través de los juicios que experimentan y los sentimientos que proyectan los visitantes con relación al museo. Si se logra transmitir el sentido general del centro, el público puede emitir juicios y sentimientos hacia él. Esto se debe a que la reacción hacía la marca está vinculada al nivel de calidad específico de la organización, el carácter único, el juicio y el sentimiento de los clientes. Así pues, el museo debe mostrar siempre un nivel de calidad confiable, de tal forma que el público tenga confianza plena en las afirmaciones del centro, convirtiéndolo en algo respetado y reconocido. Por desgracia el hecho de recurrir a la calidad no es suficiente ya que hay que adoptar un enfoque activo hacia las audiencias para evitar convertir a la institución en un ente meramente pasivo.

4.- La relación. Ésta se establece en base a las recomendaciones que el público realiza a otras personas. Pero también a la colaboración de dicho público toma en forma de voluntariado e incluso a la vinculación del museo como medio o parte fundamental en sus vidas. La característica más valoradas en la construcción de una marca, en el ámbito de los museos, es sin duda la posesión por parte de éste de un buen número de consumidores o visitantes fieles y dispuestos a acudir a él con cierta regularidad, pero que al mismo tiempo sean capaces de recomendarlo, financiarlo, transmitirlo, etc. (Mork, 2007: 173-175).

En relación a esta última fase todos sabemos lo complicado que es ganar un nuevo cliente, en comparación con lo sencillo que puede ser mantener a uno antiguo. Quizá a través de la marca tanto la comunicación como el *marketing*[229] son los mecanismos más indicados para su cuidado. Por ese motivo los museos deben estimular a esta tipología de audiencia ya que al ser conocedora de la marca y lo que representa se configura como un estupendo aparato difusor.

Incluso en el ámbito de influencia mediterránea el proceso que implica la creación de una marca debe ser tomado muy en serio, aunque no se sigan los pasos tan intensamente. Así que quizá dejando atrás el modelo de capital de marca expuesto por

[229] El ámbito anglosajón es un verdadero especialista en esta materia. Las acciones de *marketing* llegaron incluso a la Corona, generando una marca mucho más atractiva para los súbditos británicos. Durante la Primera Guerra Mundial el monarca Jorge V observó que el apellido Sajonia-Coburgo-Gotha heredado de su abuelo Alberto, esposo de la reina Victoria, "chirriaba" en cierto modo entre la población local. A esta situación se sumaba su matrimonio con la princesa María de Teck, nacida en la capital del Imperio pero con una marcada ascendencia germana. Desde la muerte en 1714 de Ana I de Estuardo sin descendencia, el trono británico había sido ocupado por el linaje germano de los Hannover. Así que Jorge V se vio en la obligación de emprender una magnífica "operación de *marketing*" para borrar todas las connotaciones alemanas de la familia real y transformarla en "depositaria de las mejores esencias británicas", estableciendo así unos sólidos cimientos para la dinastía. Desde el 17 de julio de 1917, gracias a una real orden, la Corona británica basaba a denominarse Windsor. El gentilicio hacía referencia directa a un castillo, el más grande habitado en Europa, fundado por Guillermo el Conquistador que había sido utilizado por la realeza británica desde el siglo XII (Queralt, 2011: 34-35).

Kevin Lane Keller y las fases del proceso de construcción de marca de Paal Mork, lo primero en que los conservadores y técnicos deben pensar es en convertir a sus centros en espacios atractivos, sugerentes, innovadores y diferentes, capaces de atraer a las audiencias. Pero cuidado, los adjetivos calificativos atractivo y sugerente no solo deben hacer mención al aspecto arquitectónico, sino también al museográfico, a la calidad de los bienes custodiados y a la oferta de servicios.

Para alcanzar estos objetivos es muy necesario, de forma auxiliar, tratar de transformar a los museos en centros abiertos y sumamente participativos, permitiendo la intervención no solo de sus visitantes, sino también de la sociedad en general. De esta forma se consigue además de una plausible colaboración en el discurso museográfico de los museos, dar forma entre todos al guión de centro deseado, haciéndolo realmente integrador y capaz de llegar a la sociedad.

Por otro lado, los adjetivos innovador y diferente son los encargados de hacer destacar a un determinado museo en el mercado, frente a los discursos y contenidos de otros centros y en especial a los de idéntica tipología. De esa forma la institución de turno tiene la capacidad de ofrecer a sus públicos objetivos un producto único y una marca propia, garantizándose en cierto modo la creación de su identidad al tiempo que siembra el posible germen del éxito (Gutiérrez, 2012: 48-50).

Curiosamente, en la casuística española llama poderosamente la atención la escasa bibliografía existente sobre el concepto de marca y museo. Indicativos tan importantes y conocidos a nivel internacional como el caso del Museo Nacional del Prado apenas cuentan con referencias directas plasmadas negro sobre blanco[230]. Por supuesto el Museo Guggenheim Bilbao es un tema aparte. Quizá esta situación se deba a la significativa oposición frontal existente ante cualquier expresión relacionada con el sistema americano de gestión, tachado de liberal y mercantilista, en el que el concepto de marca ocupa un lugar destacado.

Al hilo de lo anterior, en mayo de 2014, apareció un artículo de Robert Jones, estratega en consultoría de marca y profesor de la University of East Anglia, en *The Guardian*, titulado "Curators May Be Sceptical but Branding is Vital for Museums". En

[230] Existe un controvertido documento a través del cual se diseñó el *Plan de modernización del Museo del Prado* (2001) realizado por la empresa norteamericana, con sede en Madrid, The Boston Consulting Group (www.thebostonconsultinggroup.es, consultado el 15 de octubre de 2015). Este informe debe ser tratado con cierta cautela ya que fue realizado con el objetivo de transformar la estructura jurídica de la pinacoteca, pasando de ser un organismo autónomo a ente público a través de una norma con rango de ley. Con esa idea en mente la consultora analizó subjetivamente el concepto y significado de la marca Prado. Como consecuencia de ello fue duramente criticado por parte de los conservadores y técnicos de la institución que en el informe presentado pudieron observar un desconocimiento total de la realidad tanto del museo como de la población española a nivel sociocultural. Sin duda la consultora se decantaba descaradamente por el modelo norteamericano de gestión, algo muy normal debido a la localización de su matriz. Pero sin duda esta elección marchaba en contra de la singularidad tanto del Museo Nacional del Prado como de sus profesionales (Valdelomar y Calero, 2001). A pesar de todas las protestas la transformación fue ratificada finalmente por el pleno del Patronato a petición de su presidente, Eduardo Serra, el 19 de marzo de 2001 (https://www.museodelprado.es/enciclopedia/cronologia-del-museo/2001, consultado el15 de octubre de 2015).

él se hacía mención al maravilloso romance existente desde hacía dos décadas entre los gerentes de estos centros anglosajones y dicho concepto, tanto que desde ese mismo año era considerado como esencial para el liderazgo dentro del segmento cultural. La singularidad del artículo residía en la opinión de cierto número de conservadores que consideraban la marca como una fuerza oscura y sospechosa generadora de control, conformidad, corporativismo y, en cierto modo, grosería (Jones, 2014)

Robert Jones era plenamente consciente de que tanto en el Reino Unido como en otros países angloparlantes siempre habían existido una serie de marcas relacionadas con los museos, como eran el caso del British Museum, el Metropolitan Museum of Art de Nueva York e, incluso, en el área mediterránea el Museo Nacional del Prado. Éstos eran garantes de una fuerte identidad, reputación y expectativas. Pero con el paso del tiempo el concepto marca se había transformado en algo que poco tenía que ver con lo anterior. Dicha mutación estaba relacionada con un cambio en la forma de hacer museología, dejando atrás el valor de las colecciones en favor de las audiencias. A esto se sumaba, en segundo lugar, que la televisión e Internet se habían convertido en una tipología competencial directa para los centros culturales dirigiendo a los posibles públicos a esperar de los museos experiencias mucho más vivas e interactivas, algo difícil de lograr. Para colmo, la suma se cerraba con el empeño por parte de los gobiernos de que los museos consiguieran atraer mayores cotas de público y comenzaran a financiarse en más alta medida.

Esta situación, contemplada en su globalizad, había empujado a los museos a pensar profundamente en la representatividad, para de esa forma gestionar su identidad con mayor ahínco y deliberadamente, buscando así una exteriorización de la misma mucho más evidente. De esta forma comunicaban con más potencia la experiencia que pensaban ofrecer a sus visitantes, ganando así audiencia y financiación, como había ocurrido con la Tate, el British Museum[231] o The Nacional Trust. Al final se identificaba el término marca con un proceso que iba más allá del simple logotipo, para convertirlo en el reflejo de lo que hacía un museo e, incluso, de lo que parecía como institución. Así pues la marca dejaba de ser contemplada como un simple mecanismo de control para convertirse en una forma de competir asociada a la creatividad (Jones, 2014).

Quizá de esa forma el concepto marca adquiere la temible superficialidad que lo asocia a la mercadotecnia empresarial como un *gadget* comercial, para convertirse rápidamente en una cuestión fundamental cuyo fin no es otro que el de atraer a un mayor número de audiencias. El discurso expuesto por los conservadores británicos en contra del término marca parecía más propio del ámbito mediterráneo. Por eso quizá Robert Jones pretendía hacernos entender lo delicado del uso y desarrollo de este concepto en el seno de los museos. Sin duda había que hilar muy fino para alcanzar los objetivos propuestos por esta herramienta sin hundirnos en los nichos mercantilistas.

[231] Llamaba poderosamente la atención el caso del British Museum. Éste para evitar el excesivo mercantilismo asociado al concepto marca, ya que más allá de tratarse de un museo británico es un referente internacional, había optado por el uso de conceptos como identidad o causa (Jones, 2014).

5.6.2. El origen de la imagen y la identidad de marca

El concepto de marca museística entraña varias curiosidades, incluso en el ámbito mediterráneo. Sirva como ejemplo lo expuesto en la obra de Jean Clair *Malaise dans les musées* (2007) o en su posterior traducción al español, *Malestar en los museos* (2011). En ella narraba cómo a mediados de 1965, cuando se creó un concurso para la contratación de conservadores de museos en Francia, la marca Louvre no valía gran cosa, al menos desde un punto de vista economicista. Pero curiosamente la sociedad mercantil de principios del siglo XXI se encargó de revolucionar esta cuestión. De esa forma el precio del derecho para la utilización de la marca Louvre durante treinta años, en casos como el de la sede de Abu Dabi, se había disparado hasta la nada despreciable cifra de cuatrocientos millones de euros. La moraleja de todo esto descansada en el significado de un determinado nombre asociado al concepto museo. El término museo remitía sin duda a una serie, algo múltiple en el entramado cultural global, pero el nombre designaba siempre a algo singular e irrepetible, capaz de distinguir y separar. De ahí la importancia de marcas como Louvre o Prado (Clair, 2011: 50-55) consideradas irremplazables e icónicas, independientemente de la existencia o no de diversas sedes.

Sin duda en el concepto de marca concerniente a los museos se siguen las mismas prerrogativas que en las empresas. La solución ante la asfixiante competencia existente en el sector cultural genera un aumento de la visibilidad de dichos centros a través de la creación de una imagen corporativa adecuada. Esto significa una importante, pero necesaria, inversión de recursos en la formación y promoción de una marca representativa. Ésta, en forma de imagen, señal o mensaje debe atraer al público, al tiempo que le proyecta confianza en la organización, generando una relación duradera y positiva para ambas partes, especialmente para el museo y su oferta. Sin duda una imagen de marca consolidada y de confianza ayuda a los consumidores a elegir entre unas cuantas instituciones, lo cual reduce su tiempo de decisión, colocando a un determinado museo en una posición de privilegio en el agobiante y competitivo sector cultural.

Ciertamente el concepto de marca, además de estar emparentado con los museos, se encuentra estrechamente relacionado con las grandes exposiciones temporales o *blockbuster exhibitions*. Bien sabido es que éstas consiguen atraer grandes cantidades de público durante su caduco y limitado desarrollo[232]. Este éxito fugaz no es suficiente, dando lugar a la necesidad de creación de una imagen de marca atemporal. Esta

[232] Entre el 27 de abril y el 2 de septiembre de 2013 se celebró en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía la exhibición *Dalí. Todas las sugestiones poéticas y todas las posibilidades plásticas*. Ésta exposición, considerada la más vista en los museos españoles, dio todavía más fama mundial al centro madrileño (Riaño, 2013) al recibir 732.339 personas (Gragera, 2013). Repercutió de tal forma en las audiencias que incluso los visitantes llamaban por teléfono al museo para preguntar de qué forma debían ir vestidos. La figura de Dalí, como s*howman* mediático (Gragera, 2013) había dado a conocer el museo (Riaño, 2013), generando una nueva imagen de marca que iba más allá de la otorgada por la picassiana obra *El Guernica* (1937). Pero como indicaba el periodista cultural Iker Seisdedos en "Dalí y la lista de los artistas que traen cola" (2013) por todos era sabido que el autor se configuraba como un seductor a la hora de atraer a las masas, generando excelentes resultados para los museos que lo albergaban. Quizá no siempre deba juzgarse a un museo por la cantidad de entradas vendidas (Seisdedos, 2013) y menos en el caso de estas singulares *blockbusters*, pero sin duda generan una importante imagen de marca para la institución.

obligatoriedad se basa en el hecho de crear una identidad "simple, directa, sugerente, vital y recordable" capaz de captar al público durante largos periodos de tiempo. Para alcanzar estos objetivos el público, a su vez, debe relacionar el museo y su marca con conceptos positivos como calidad, confianza, beneficios, diversión, cultura, etc. (García, 2009: 382-383).

Si nos detenemos por un instante podemos observar que ese tipo de beneficios siempre se relacionan con el nombre de instituciones cuya denominación es un referente de marca y, en la gran mayoría de los casos, de éxito. Así ocurre con centros como el Guggenheim, la Tate, el MoMA, el Metropolitan, el Louvre, el Hermitage o el Prado. Por si todo esto fuera poco, algunos casos como el de la Tate, el Guggenheim o el Louvre[233] se han elevado por encima del concepto marca para convertirse en auténticas franquicias[234] con carácter internacional. La situación del Guggenheim es sobradamente conocida, con sedes[235] en Nueva York, Venecia o Bilbao. La Tate, por ejemplo, se distribuye por todo el Reino Unido. Mención especial merece el Louvre, ya que se trata de un museo público localizado en un país con profundas convicciones hacia el respeto de las instituciones culturales y los artistas. Quizá ese sea el motivo por el cual, desde marzo de 2007, se han acrecentado las protestas dentro del sector cultural galo con motivo

[233] El Louvre comenzaba a seguir, salvando las distancias, la estela marcada por la Fundación Guggenheim. Por de pronto en 2012 había abierto una especie de "Louvre bis" en Lens, una de las zonas económicamente más castigadas de Francia. Esta ciudad de treinta y seis mil habitantes situada en la región Nord-Pas de Calais recibió la sucursal del museo parisino con la esperanza de acoger a más de medio millón de visitantes al año. Para ello un edificio de cristal con veintiocho mil metros cuadrados expositivos y una inversión de 150 millones de euros tomaba el nombre de Musée du Louvre-Lens (Mora, 2012). Pero el espíritu expansionista del museo que más visitantes recibe al año fijó su mirada más allá del continente europeo. En este caso está prevista la apertura de una sede en Abu Dabi para 2015, convirtiéndose así en el primer museo universal del mundo árabe (Espinosa, 2013). El diseño de la obra recayó en las manos del arquitecto Jean Nouvel, encargado de dar forma al envoltorio de un proyecto de quinientos veinticinco millones de dólares bajo la denominación Louvre Abu Dabi (Carrillo, 2013).

[234] En España el fenómeno franquicia de los grandes museos internacionales también ha hecho su aparición. Más allá del programa *Prado abierto* o el futuro centro asociado del Museo Reina Sofía en Santander, que se encuentran muy alejados de la cuestión, existen casos tan singulares como la propuesta de apertura en 2015 de una subsede del Centre Georges Pompidu en Málaga (Codina, 2013) o la ensoñación de una sede del Hermitage en el barcelonés Port Vell (Noguer, 2012).

[235] El caso del Guggenheim merece una mención especial. En la actualidad ha tenido que cerrar varias sedes como la de Las Vegas, que veremos más adelante, o la de Berlín. Este último "establecimiento" conocido como Deutsche Guggenheim ha pasado, tras quince años de éxito cultural, a convertirse en la sala de exposiciones Deutsche Bank KunstHalle (López, 2012). Con esto queda claro que el fenómeno franquicia asociado a la marca, en algunos casos, puede tambalearse. Por ejemplo en 2012 la Fundación Guggenheim se planteó la posibilidad de abrir un nuevo museo en Helsinki. Éste tendría un coste estimado de unos ciento cuarenta millones de euros y capacidad para atraer a un máximo de seiscientos cincuenta mil visitantes. Pero curiosamente se encontró con un importante rechazo social al proyecto ("Helsinki quiere…", 2012) que alcanzaba al 75% de la población ("El 75% de los habitantes…", 2012), motivo por el cual el gobierno de la ciudad valoró rechazar el proyecto con apenas cuatro meses de vida ("Helsinki entierra…", 2012). Pero por increíble que pueda parecer el proyecto ha sido retomado con mucha más fuerza, tanto que a finales de junio de 2015 saltó a la palestra el nombre del estudio francés Moreau Kusunoki como vencedor del concurso arquitectónico convocado por la Fundación Solomon R. Guggenheim para diseñar su nueva sede en Helsinki. Pero no todo el pescado estaba vendido porque a esa fecha la construcción del centro aún debía recibir el visto bueno municipal ("Un estudio francés gana…", 2015).

de la venta por parte del Gobierno francés de la marca Louvre a la ciudad de Abu Dabi[236]. Este paraíso económico oriental pretende la construcción de un gigantesco distrito cultural en el que tendrán cabida una nueva franquicia del Guggenheim, un gran auditorio y un museo marítimo en compañía de la sede del centro francés. Éste se albergará en un edificio de veinticuatro mil metros cuadrados, obra del arquitecto Jean Nouvel, galardonado con un premio Prizker. Pero el arquitecto galo no estará solo en este singular espacio museístico, surgido de la nada y construido a golpe de talonario. Se rodeará de algunas estrellas de la arquitectura mundial, como Norman Foster, Frank Gehry o Zaha Hadid (García, 2012f).

Sin duda, el poder de la denominación como herramienta comunicativa se ha convertido en un verdadero as en la manga que los gestores de museos deben saber manejar con absoluta corrección y desenvoltura. Pensemos por un instante en el nombre de un centro tan singular como el Museo Nacional del Prado. Su denominación lo dice todo, apenas es necesario añadir algo más. Sobran las "coletillas". Su apelativo y la imagen de marca que éste desprende son conocidos a nivel internacional.

Algo muy parecido ocurre con determinadas obras o colecciones. La simple mención de su nombre, así como el de su autor, generan un halo de marca e identidad reconocible que se fija con fuerza en la mente de los visitantes. Esta proyección es tan potente que puede dar lugar, a su vez, a la imagen de marca de la institución contenedora. Retomando el caso del Prado recordamos cómo éste albergó la obra de Pablo Picasso *Guernica* (1937). Curiosamente la pintura del artista malagueño fue una magnífica pieza vinculada a la historia del museo. Pero aun estando rodeada por un inmenso espíritu de polémica, la obra no eclipso el nombre de la institución. Sin embargo ocurrió todo lo contrario con su traslado al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Sin duda este contenedor cultural necesitaba de un elemento tan magnífico como *El Guernica* para configurarse, en primera instancia, como un relevante museo de arte del siglo XX (Lucas, 2012).

Según el propio Manuel Borja-Villel, director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, *El Guernica*[237] había adquirido una importancia capital para la institución, hasta

[236] Lo significativo de todo esto reside en saber hasta qué punto están legitimados los museos nacionales, o públicos, para negociar con sus obras, su nombre y el patrimonio de todos. Y del mismo modo, cómo lo están los gobiernos para negociar con el patrimonio, las obras y el nombre de los museos públicos. Por todos es sabido que los intercambios y préstamos entre museos son habituales, incluso las ventas de obras "menores" para la adquisición de piezas claves, pero operaciones de este calado activan las alarmas al cuestionarse públicamente la legitimidad del Louvre y de la Administración francesa en este sentido. Especialmente porque esta maniobra se basa en una cuestión meramente financiera, lejos de la justificación cultural ofrecida por el museo basada en tender un puente entre el arte occidental y el oriental mediante la exhibición de obras de todo el mundo. Eso sí, nunca quedó claro a cuánto alcanzaba la cuantía que iba a recibir el Museo del Louvre por el uso de su nombre y los centenares de objetos salidos de sus galerías y almacenes. El día del anuncio oficial de este compromiso, a principios de marzo de 2007, se habló de mil millones de euros (García, 2012f).

[237] Obra anhelada por el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo Nacional del Prado que ha sido reclamada nueva y formalmente, en marzo de 2012, en el Congreso de los Diputados por el Partido Nacionalista Vasco para su traslado a la localidad homónima (Belzunce, 2012b: 58).

transformarse en su pieza o piedra angular. Así el concepto de museo se construyó a su alrededor por lo que su desaparición o traslado llevaría asociado el de las vanguardias, perdiendo el centro un más que patente sentido expositivo. *El Guernica* además de ser la clave del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, asegurando una ingente cantidad de visitantes, permite a éste arriesgar con el desarrollo de exposiciones temporales de muy diverso signo. La obra de Picasso se ha convertido en el gran icono del siglo XX, procurando grandes ventajas a los museos que la han albergado. Pero lo mismo ocurre con otras piezas singulares, como *Las Meninas* en el Museo del Prado o *La Gioconda* en el Musée du Louvre (Belzunce, 2012b, 58-59).

5.6.2.1. El singular efecto Guggenheim

Llegados a este punto e inmersos en el desarrollo del peso y poder de la imagen de marca no podemos pasar por alto, aunque sea a través de unas simples pinceladas, la casuística que rodea quizá al mayor referente museístico a nivel internacional en cuanto a la creación y gestión efectiva de la identidad corporativa: el Guggenheim[238]. Su desarrollo, en el caso español, está asociado al proceso de regeneración que los museos han producido en el seno de las ciudades europeas y, en algunos casos, norteamericanas Dichas instituciones consiguieron poner de moda las zonas que ocupaban. El cambio venía de la mano de museos o centros culturales caracterizados por reflejar una serie de arquitecturas postmodernas ejecutadas por algún arquitecto de fama internacional. Esto había ocurrido con el MoCa de Atara Isozaki, impulsando el espacio del Bunker Hill de Los Ángeles y con el MACBA de Richard Meier, dinamizador del Raval de Barcelona (Lorente, 1997:11). Hay que retrotraerse necesariamente hasta las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado para encontrarse con una ciudad postindustrial en claro y pleno proceso de tercerización. Este significativo cambio venía asociado al aumento del tiempo del ocio y el creciente movimiento turístico que sustituía su carácter masivo e industrial por nuevas alternativas, capaces de valorar los aspectos culturales y ambientales. Las industrias culturales, al mismo tiempo, iban ganando peso de forma progresiva, en estrecha relación con la expansión del mercado del arte y con la consolidación de los circuitos internacionales de las grandes exposiciones.

Sin duda, la década de los setenta marcaba el inicio de la política de reconversión de las ciudades, algunas de las cuales optaban por la construcción de edificios culturales[239]. Ya no era importante o suficiente con que las urbes modernas ocupasen un

[238] En este caso es preciso entender que el centro bilbaíno representa una franquicia en la que se ha invertido mucho dinero para que la capital vizcaína pueda hacer uso de una marca de éxito (Lorente, 2002: 35). Sin duda los resultados cosechados por este museo son muy significativos, al igual que la regeneración urbana a él asociada. Podemos incluso decir que el éxito tanto del museo como de la propia villa de Bilbao radica en la marca del centro, excelentemente publicitada a nivel mundial (Lorente, 2009: 33).

[239] Dicho proceso ha incidido, en gran medida, en la propia identidad europea, ya que ésta se basaba más en la importancia de las ciudades que en la de los propios países. De su desarrollo surgió la denominada

puesto destacado a nivel económico. En ese momento lo verdaderamente fundamental era contar con una serie de recursos culturales significativos, obras arquitectónicas de calidad[240], circuitos comerciales artísticos, museos, galerías de arte, restos arqueológicos, oferta musical, un medio ambiente cuidado, espectáculos teatrales, etc. De ahí que, a partir de los setenta, los museos desarrollasen una nueva sensibilidad urbana. Estos centros dejaban de ser simples monumentos, como ocurría durante el siglo XIX, para transformarse en auténticos focos urbanos integrados en el lugar, capaces de articular las diversas piezas ya existentes en la ciudad, configurándose incluso en espacios al aire libre que destacaban como importantes recursos culturales y económicos (Bellido, 2001: 195-196).

Éste ha sido el caso del Museo Guggenheim Bilbao[241]. Diseñado por Frank Gehry, se convirtió tras su inauguración en 1997 en el edificio más señero del nuevo "Gran Bilbao"[242], haciendo las veces de elemento activo y dinamizador de la ciudad (Esteban, 2007: 32). Su construcción transformó a la capital vizcaína en un excelente referente del mundo cultural, al tiempo que devolvía la ambición y el orgullo a unos ciudadanos hundidos por la reconversión industrial mediante la mejora de su calidad de vida, la creación de nuevas actividades económicas y el desarrollo de conferencias, seminarios y cursos ("El efecto Santander", 2011). Y no era para menos puesto que el Museo Guggenheim se desarrolló a través de un programa de grandes inversiones, como las realizadas con la obra de Jeff Koons, *Puppy* (1997), aportando así una vitalidad artística excepcional a esta zona urbana (Lorente, 2009: 29). Todo esto otorgó a Bilbao una imagen de ciudad moderna, que nada tenía que ver con su pasado, contribuyendo directamente a la promoción de un turismo compuesto por un 60% de visitantes extranjeros, cuestión

"Europa de las ciudades", en la que cada urbe competía por afianzar su identidad con complejos culturales de gran calado, entre los que destacaban los museos (Bellido, 2001: 195).

[240] Por supuesto había que procurar que dicha arquitectura no quedase en una cuestión exterior sin apenas valor de uso real y lógico. Así el interior ganaba peso hasta convertirse en una cuestión tanto o más importante que el exterior (Balbona, 2011: 2). Por primera vez el contendor era tenido en cuenta desde un punto de vista global, incluyendo tanto el contenido como los espacios expositivos. Especialmente si éstos destacaban por su funcionalidad y flexibilidad, como era el caso del Museo Guggenheim Bilbao (Layuno, 2004: 292-296).

[241] El origen de esta "franquicia" reside en el seno de una familia estadunidense enriquecida con el negocio de las minas de cobre. De ella surgieron un par de personajes que trazaron dos vías distintas pero convergentes fraguando los cimientos de un prestigioso conglomerado museístico capaz de alcanzar incluso nuestro país. Por un lado se encontraba Peggy Guggenheim, quien en 1937 se trasladó a Londres para abrir la galería de arte Guggenheim Jeune. En ella expusieron genios de la Vanguardia como Jean Cocteau, Kandinsky o Alexander Calder. Pronto trasladó este negocio a París, lugar en el que comenzó, según ella misma comentaba, a comprar un cuadro al día, beber champán y a "unirse" a los artistas del momento que más tarde harían historia dentro del arte moderno. Por otro lado estaba el tío de Peggy, Solomon R. Guggenheim, origen de la fundación norteamericana con sede en Bilbao. Este personaje se dedicaba a coleccionar cuadros abstractos por consejo de la baronesa Hilla Rebay. Dicha actividad era imitada por una parte considerable de los multimillonarios estadunidenses de la época que fascinados por los objetos artísticos de cotización caprichosa se consideraban verdaderos filántropos (Esteban, 2007: 135).

[242] Incluso más famoso que la propia Torre Iberdrola de ciento sesenta y cinco metros y cuarenta y una plantas, construida por el arquitecto argentino César Pelli, en la bilbaína Plaza Euskadi, entre 2007 y 2011 (Machín, 2011: 18).

impensable durante la década de los ochenta del siglo pasado. Incluso provincias vecinas, como Cantabria, se beneficiaron del nuevo impulso promovido por el Guggenheim. Así otros museos e instituciones culturales, como el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, imbuidos en el interés generado por el aprendizaje del arte y las actividades culturales relacionadas, se vieron favorecidos por la estela que desprendía el contendor bilbaíno (Azua, 2007: 91).

Curiosamente, este centro fue capaz de despertar la atención del público mucho antes de concluir las obras de su construcción, quizá por el cegador resplandor que desprendía la marca Guggenheim. Hasta tal punto llegó la situación que el folleto encargado de divulgar a los turistas los museos de la capital vizcaína igualaba en tratamiento tanto al "no nato" Guggenheim como al resto de los centros bilbaínos, garantes de una importante solera (Castro, 1998: 131). La imagen de marca e identidad proyectada por el término Guggenheim se había convertido en un auténtico aliciente, un foco de atención y de atracción hacia el futuro museo.

El origen de la apuesta por un centro cultural de importancia singular surgió a través de la necesidad del cambio, como ya hemos visto. Tanto Bilbao como la Euskadi de finales de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado eran lugares que comunicaban noticias en negativo especialmente aquellas relacionadas directamente con el terrorismo. Al mismo tiempo la capital vizcaína debía dejar atrás la tradicional economía basada en la industria pesada para dar la bienvenida a un sistema económico fundamentado en el sector servicios. La construcción del museo generó un gran debate interno en la sociedad vasca y muchísima polémica dado que el proyecto fue considerado una frivolidad por la inversión económica que implicaba en medio, cómo no, de una grave crisis económica (Sánchez, 2011: 4).

La población vasca ignoraba que el futuro Museo Guggenheim Bilbao fuera algo más que una simple iniciativa cultural, al llevar oculto en sus entrañas un importante componente económico. Con su apertura, convirtió a la ciudad vasca en uno de los destinos turístico-culturales más destacados de Europa (Minder, 2011). Del mismo modo y tan solo en el primer año de su actividad, de noviembre de 1997 a noviembre de 1998, el producto interior bruto (P.I.B.) del País Vasco, derivado solo de la existencia del museo, se incrementó en ciento cuarenta y cuatro millones de euros. Esta situación, lógicamente, supuso un significativo aumento de los ingresos por impuestos de la Administración municipal. Pero la cosa no quedó ahí, ya que del casi millón de visitantes que recibe el Guggenheim anualmente (según datos del propio museo) se generan indirectamente unos cuatro mil empleos en la hostelería de la ciudad, dando lugar a en un importante tráfico económico[243]. Así, a la vista de los resultados podemos culpar a la

[243] Estos datos deben tratarse con cierta cautela dado que tanto en 1997 como en los años sucesivos, conocidos como la época de asentamiento y despegue del museo, fueron muy buenos para el conjunto de las economías occidentales (Esteban, 2007: 58) y nada tenían que ver con la crisis mundial que durante años estaba asolando España.

marca Guggenheim de haber sido una de las máximas responsables en la proyección positiva internacional de Bilbao, Vizcaya y el resto del País Vasco (Sánchez, 2011: 4).

Curiosamente, en este sentido, cuando faltaba un mes para la inauguración del Museo Guggenheim Bilbao, exactamente el siete de septiembre de 1997, el semanal *New York Times Magazine* publicó en portada una foto del edificio y un artículo de Herbert Muschamp bajo el título "El milagro de Bilbao". En dicho texto se hacía mención a la vigencia de los prodigios y de cómo el museo bilbaíno era un ejemplo palpable de ello ya que la gente viajaba en manadas hasta la capital vizcaína para, simplemente, ver cómo iba tomando forma el edificio. El periodista recogía además cómo el hecho de estar en Bilbao se había convertido en una cuestión o rito iniciático fundamental para cualquier arquitecto, ya que conocer el edificio y el emplazamiento del futuro Guggenheim les permitiría tanto ver la luz como entender el futuro de la arquitectura (Muschamp, 1997).

Sin duda el Museo Guggenheim ha contribuido a un cambio completo en la imagen de la ciudad. Las calles adyacentes al museo se llenaron de bares y restaurantes enfocados a los turistas. Esta infraestructura, primaria y hostelera, generó la construcción de hoteles de cuatro y cinco estrellas, como el Gran Dómine de Mariscal o el Hotel Miró. Incluso la mítica Gran Vía fue ocupada por firmas de lujo que poco a poco iban desplazando a las franquicias. Y no era para menos, según los cálculos del propio museo, durante 2006 fue visitado por un millón de personas. Este público gastó aproximadamente unos doscientos once millones de euros en comidas, hoteles, compras, ocio, transporte y, por supuesto, entradas y adquisiciones en la librería y la tienda del museo. Dicha actividad económica, que suponía unos veintinueve millones de ingresos para la Hacienda Vasca, elevó la cifra de empleos hasta los cuatro mil doscientos trabajadores (Esteban, 2007: 59-60). Hay que tener en cuenta que esta tendencia ha continuado a lo largo de los años, así en 2014 el museo bilbaíno recibió 1.011.363 personas, un 8,6% más que el ejercicio anterior ("Prado, Thyssen y Guggenheim…", 2015) cifras que sin duda influían muy positivamente en la actividad económica de la ciudad.

El Museo Guggenheim Bilbao ha creado una ciudad con un entorno agradable en el cual vivir, especialmente rico en ocio y arte, pero que al mismo tiempo ofrece altos niveles de empleo y renta (Sánchez, 2011: 4). El museo se construyó como un auténtico ornamento con la capacidad de "estetizar" una villa fea y hundida en la crisis (Esteban, 2007: 10) y lo ha conseguido. Ha cambiado incluso el entorno de la ría ya que antes la urbe crecía totalmente de espaldas al agua. Hasta tal punto ha llegado esta transformación que su construcción ha tenido un reflejo importantísimo en el aspecto psicosocial de la ciudad, permitiendo que Bilbao recobre la confianza perdida en sí mismo. El museo fue la primera piedra de un modelo distinto de entender la ciudad para recuperarla urbana y paisajísticamente, quedando patente en la construcción de otros edificios, como el Palacio Euskalduna, con el objetivo de recuperar los antiguos espacios industriales de Bilbao (Sánchez, 2011: 4-5). Sin duda, el Museo Guggenheim ha sabido desarrollar la aplicación del denominado "*marketing* internacional de las ciudades" generando una presencia y liderazgo de la capital vizcaína en multitud de foros a nivel global a través de la creación

de la marca "Bilbao" capaz de desarrollar por sí sola la internalización magistral de la ciudad (Azua, 2007: 96-97).

El muchas veces criticado Thomas Krens, director de la Fundación Guggenheim y autor de la expresión "La seducción: ese es mi negocio", no se equivocó al creer en el poder regenerador que el Guggenheim tendría para Bilbao. La vieja ciudad industrial, marginada de los circuitos turísticos se convirtió repentinamente en un destacado destino, borrando de la imaginería popular europea la percepción de una localidad cerrada en sí misma y manchada por el terrorismo (Castro, 1998: 131).

Como indicaba Iñaki Esteban en *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento* (2007) la presencia del museo en la ciudad ha sido determinante, causando un impacto impresionante. En la actualidad, Bilbao alberga obras arquitectónicas de Calatrava, Norman Foster Álvaro Siza, etc., cambiando radicalmente la experiencia de su vida urbana. Realmente el museo fue el encargado de poner a Bilbao en el mapa, ya que los turistas no se hubieran acercado hasta la capital vizcaína simplemente para ver el metro de Norman Foster, la pasarela de Calatrava o cualquier otra obra. Esto significa que el museo y su marca son capaces de crear turismo de calidad por sí solos, mientras que el resto de infraestructuras se han sumado a esta labor como un paisaje complementario (Esteban, 2007: 50).

Personalmente creo que, sin lugar a dudas, el Museo Guggenheim se ha convertido en la mecha para la ignición del Bilbao que conocemos en la actualidad. Sus calles, sus habitantes, su capacidad cultural y económica poco o nada tienen que ver con la gris imagen que surcaba la capital vizcaína a lo largo de los ochenta. Quizá muchos critiquen el modelo de gestión museístico de este centro, cuestión muy respetable, pero indudablemente su aplicación ha sido absolutamente beneficiosa tanto para la ciudad como para el resto del País Vasco, eso sin mencionar los beneficios museísticos y culturales asociados. Mirar para otro lado o desvirtuar el valor del modelo americano de gestión y su influencia en el resultado del efecto Guggenheim es prácticamente "negar la mayor" e incluso cometer una herejía dentro del ámbito científico museal. En este caso, como en muchos otros, en contra de las directrices de la museología tradicional la penitencia es infinitamente inferior al pecado cometido por abrazar estas tendencias norteamericanas, siendo éste un axioma prácticamente irrefutable.

5.6.2.2. Santander, en busca del efecto Guggenheim

La ensoñación del efecto Guggenheim, muy valorada a nivel internacional, se vio reflejada durante un tiempo en la ciudad de Santander[244]. Este espejismo tuvo su génesis

[244] En España existen otros muchos ejemplos de ciudades que se quisieron subir al carro del efecto Guggenheim, consiguiéndolo con mayor o menor fortuna. Este fue el caso de Avilés o Málaga. Pero he optado por Santander porque, además de ser la ciudad donde resido, representa una urbe un tanto decadente y en cierto declive. Lógicamente el tejido industrial de la capital montañesa poco tiene que ver con el de Bilbao pero se antojaba cierta semejanza en el ambiente. Por ejemplo, tanto la zona de la ría del Nervión como el muelle de Albareda se encontraban en pleno declive. Éste último caso era muy evidente, ya que la

a finales de 2011 de la mano de la promesa de un importante revulsivo socioeconómico, cultural y arquitectónico cobijado bajo la varita del valor estratégico otorgado por Renzo Piano y reflejado bajo la denominación de Centro de Arte Botín. Utilizando como estrategia de atracción los resultados obtenidos en Bilbao por la franquicia Guggenheim la Fundación Botín definió su proyecto como prácticamente el empujón necesario para que la ciudad enfocase con decisión la siguiente década (2010-2020), capaz de generar en la capital de Cantabria el sentimiento de orgullo y pertenencia, entre la ciudadanía, de una urbe abierta al mundo.

La futura imagen de marca del centro cultural vinculado al Banco Santander colocaría a la ciudad entre el selecto grupo de localidades atlánticas españolas[245] favorecidas por una destacada dotación cultural. Como hemos visto al principio, puesto que la denominación "Botín" en sí misma no tenía un significado especial en el mundo del arte, el proyecto tuvo que apoyarse en el halo que desprendía como imagen de marca el propio Renzo Piano[246], arquitecto del futuro contenedor. Sin duda la denominación del

ciudad desarrollaba su devenir diario de espalda a la bahía, convirtiéndose en un espacio degradado con un grave problema de prostitución y proxenetismo. Pero más allá de las relaciones existentes con el tejido urbano elegí este caso por tratarse de un proyecto estrella, o eso nos vendieron, capaz de transformar social, económica y culturalmente tanto a Santander como a toda Cantabria. Y todo ello a través de las mismas bonanzas del efecto Guggenheim. Sin embargo todo este humo se ha ido desvirtuando poco a poco, pasando prácticamente a un segundo plano en el imaginario popular debido al retraso continuo de sus obras. Así algo tan significativo y esperado, que había sido capaz de provocar tanta controversia, apenas llamaba, años más tarde, la atención de la gente. Así que de aquellos polvos vienen estos lodos.

[245] Como eran los casos de Bilbao con el Museo Guggenheim de Frank Gehry, San Sebastían con el Kursaal de Rafael Moneo, Avilés con el Centro Cultural Internacional de Óscar Niemeyer o Santiago de Compostela con la Ciudad de la Cultura de Peter Eisenman.

[246] El proyecto de Centro de Arte Botín preveía, en 2011, dos edificios con un total de seis mil metros cuadrados, mil de ellos subterráneos. El presupuesto de esta obra estaba fijado en sesenta y dos millones de euros, aportados íntegramente por la Fundación Marcelino Botín (Minder, 2011), encargados de dar vida en 2014 a una superficie total de dos mil quinientos metros cuadrados destinados a áreas expositivas modulables, bañadas con luz natural. Del mismo modo, seiscientos metros cuadrados contendrían espacios multifuncionales con talleres, cafetería, tiendas e incluso un auditorio para trescientos espectadores. En el exterior, una plaza elevada de quinientos metros cuadrados sería la encargada de comunicar los dos edificios, accediéndose a ella a través de una rampa de un centenar de metros que partiendo desde el propio Paseo de Pereda se adentraría veinticinco metros en el mar, desempeñando así una función de mirador (Pérez y Chato, 2011: 3). El objetivo de Renzo Piano consistía en la potenciación del edificio sin la agresión de entorno simbólico, en un lugar muy especial. Para ello pretendió la construcción de un edificio liviano, volátil y translúcido, capaz de elevarse sobre el muelle a través de pilares, para sobrevolar la bahía con una cubierta casi de cristal (Pérez, 2011: 3). En conjunto, el primer proyecto se parecía sospechosamente a la ampliación de The Modern Wing del Art Institute of Chicago, obra del propio Renzo Piano inaugurada en mayo de 2009. Ésta cuenta con una rampa idéntica de acceso desde un parque próximo (The Millennium Park) y características constructivas similares, como era la fachada de piedra caliza y cristal y un significativo techo voladizo (Ouroussof, 2009). The Modern Wing y el futuro Centro de Arte Botín solo se diferenciaban por la distribución del primero en un único módulo. Con la presentación del proyecto definitivo, el 20 de diciembre de 2011, la ubicación del centro de arte se modificó al igual que su tamaño, transformándose en un edificio con "piel de cerámica". En este caso la inversión total (construcción y acondicionamiento del espacio adyacente) suponía unos setenta y siete millones de euros. El auditorio se quedó en trescientos asientos, complementado por un anfiteatro exterior para unos dos mil espectadores. Por niveles, el sótano albergaría las cocinas, muelles de carga y diversas instalaciones, mientras que la planta baja se definía como un espacio único destinado a los usos de restauración, tienda, biblioteca, zona de relax, cafetería, etc. Dicha planta estaría directamente conectada con una plaza cubierta y otra al aire libre. Exteriormente, el centro de arte quedaba estructurado en dos edificios. Así, el este, debía estar

museo, estrechamente relacionada con el universo bancario, no poseía el peso suficiente como para generar el valor estratégico corporativo y cultural deseado, pero el apellido de su autor quizá pudiera garantizar los efectos sufridos por la capital vizcaína de cara al renacimiento de Santander como urbe cosmopolita y cultural (Minder, 2011). Sin duda se trataba de una apuesta muy arriesgada, donde otros importantes ases en la manga eran tanto la situación privilegiada del edificio como el programa artístico, cultural y educativo de la propia Fundación Botín[247], considerada como la mayor entidad de su género en España.

El 8 de enero de 2012, el catedrático de urbanística y ordenación del territorio de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Madrid, Julio Pozueta escribió un artículo en la sección de opinión de *El Diario Montañés* bajo el título "La oportunidad histórica del Centro Botín". Éste iba destinado a denunciar la lamentable situación a la que se veía abocada Santander, debido a la problemática del tráfico y las futuras decisiones de su subsanación. Por increíble que pudiera parecer la solución a este inconveniente se encontraba en el desarrollo del Centro Botín. Para Julio Pozueta esta infraestructura representaba, más allá de lo cultural, la principal inversión en equipamiento público y mejora urbana de toda la historia de la ciudad. Este objetivo podría alcanzarse gracias a la conversión de los edificios de Renzo Piano en la nueva imagen de marca de Santander. De esta forma se podía, además, establecer la entrada de la capital montañesa en el siglo XXI, al modificar de un plumazo un "frente marítimo tan pobre, tan convencional, tan del siglo pasado" mediante la propuesta de ordenación viaria presentada por el arquitecto genovés (Pozueta, 2012: 33). Desgraciadamente tanto la ubicación del museo como la ordenación viaria asociada al mismo han generado una fuerte controversia en la sociedad santanderina, así como una potente oposición por parte de una serie de plataformas civiles que dificultarán en gran medida que la población local adopte la institución como un símbolo de orgullo municipal, muy al contrario de lo ocurrido en Bilbao con la sede del Guggenheim (Esteban, 2007: 114).

En un sentido similar y salvando las distancias de lo ocurrido en Bilbao, donde el Museo Guggenheim "obró el milagro y curó las enfermedades de la urbe" (ibíd.: 139), algo parecido ha sucedido con el Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer de Avilés y el Palacio de Congresos y Auditorio Kursaal de San Sebastián, aunque en forma de cara y cruz de la moneda del éxito. El primero de ellos se inauguró en marzo de 2011 con la intención de ser una puerta abierta de Asturias al mundo. Se trata de la obra de mayor

destinado al arte, cobijando salas de exhibiciones repartidas en dos plantas diferentes y en espacios para servicios como el *hall* de entrada o los almacenes. El bloque oeste se configuraba como un complejo educativo encargado de albergar el auditorio, oficinas de gestión del Centro, y un espacio multifuncional para el desarrollo de contenidos educativos. A diferencia del proyecto primigenio éste generaba un conjunto orgánico y redondeado, recubierto por trescientas mil losetas cerámicas de un color crudo con pequeñas piezas circulares, a modo de piel vibrante, capaces de reflejar la luz e ir modificando su configuración para controlar el paso de ésta al interior del edificio (Chato y Cobo, 2011).

[247] Dicha institución pretendía aportar siete millones de euros anuales al centro, con la intención de generar una serie de actividades que, tan solo el primer año, fuera capaz de atraer ciento cincuenta mil visitantes ("El efecto Santander", 2011).

envergadura del arquitecto brasileño en Europa y la única firmada por él en España que, con un presupuesto de cuarenta y cuatro millones de euros ha dado forma a un futurista complejo de arte a la orilla de la ría de Avilés (Minder, 2011). El Gobierno del Principado de Asturias, junto con el Puerto de Avilés y su Ayuntamiento participaron en la fundación destinada a la creación del centro. Así se utilizó una superficie de cuarenta y cuatro mil metros cuadrados, perteneciente tanto al puerto como al Ayuntamiento, cedida al Gobierno del Principado como encargado de hacer la mayor inversión económica (Sánchez, 2011: 5).

Este centro cultural, con un diseño llamativo, relativamente simple y poco costoso, debido al uso del hormigón (Minder, 2011), ha transformado radicalmente la propuesta económica y cultural de una localidad netamente industrial con un gran arraigo de la siderurgia, generando un *boom* en el sector del turismo y un giro de 180 grados en su imagen proyectada al exterior, incrementando la oferta hotelera y recuperando el casco antiguo del municipio (Menéndez, 2013: 48-59). Y eso que aún falta por construir el entramado cultural de la Isla de la Innovación, obra del arquitecto británico Norman Foster, con la cual se quiere rodear el centro (ibíd.). La propia alcaldesa de la ciudad, Pilar Varela, consideraba la apuesta por el centro cultural como un gran revulsivo para la situación anímica y el crecimiento de la autoestima como ciudad. Es más, estimaba que "si hay un efecto Guggenheim en Bilbao, también hay un efecto Niemeyer en Avilés" (Sánchez, 2011: 5). Incluso antes de su inauguración se desarrollaron una serie de actividades económicas de cierto calado, como la reunión del denominado "C8 de la Cultura" que congregó a representantes del Niemeyer, con personalidades del Lincoln Center de Nueva York, la Opera House de Sídney, el Centro Georges Pompidou de París, el Barbican Centre de Londres, el Hong Kong Cultural Center, el Tokio International Forum y la Biblioteca de Alejandría (Sánchez, 2011: 5). Lógicamente, como bien sabemos, con el agudizamiento de la crisis económica todos estos planteamientos se vinieron abajo convirtiendo al centro en un espejismo de lo que era.

Si miramos hacia San Sebastián podemos observar cómo la capital guipuzcoana se ha dotado, también, de un edifico singular destinado a la cultura, aunque con una finalidad no exactamente expositiva. El Palacio de Congresos y Auditorio Kursaal fue la respuesta de Rafael Moneo en 1999 a la necesidad donostiarra de un lugar que funcionase como espacio cultural capaz de albergar, al mismo tiempo, congresos. Así pues se construyó, no exento de polémica al considerarlo excesivamente vanguardista y rompedor de un área muy romántica. El centro, ecléctico por naturaleza, viene albergando actividades tan dispares como los festivales internacionales de jazz y cine. A semejanza de los casos anteriores, la construcción del Kursaal fue concebida a través de la creación de una sociedad anónima de capital público, acompañada de una excelente gestión[248], lo

[248] Sin duda la trayectoria marcada por el Kursaal, más allá de la del propio Guggenheim, era la que debía seguir el Centro de Arte Botín, siempre y cuando quisiera influir positivamente en la economía y en el concepto sociocultural de Cantabria.

que ha generado que desde su apertura en 1999 hasta prácticamente la actualidad los resultados económicos fueran mayoritariamente positivos[249].

Retomando la cuestión del Centro Botín el propio Vicente Todolí[250], Presidente de la comisión artística de dicho espacio desde 2011, estaba más que convencido de que el edificio formaría parte de ese eje cultural del norte. Así quedó plasmado en el artículo publicado por Guillermo Balbona, a principios de octubre de 2011, en *El Diario Montañés* y que llevaba por título: "El Centro de Arte Botín se convertirá en un icono irrepetible de Santander". Según Vicente Todolí esta infraestructura estaba destinada a sumar de forma significativa a la hora de potenciar el hipotético eje cultural del norte de España como icono santanderino del siglo XXI. Su opinión se sustentaba sobre la imagen del arquitecto italiano como uno de los pocos que tenía en cuenta el arte contemporáneo, algo fundamental a la hora de construir este tipo de edificios (Balbona, 2011: 2), especialmente para mantener la ecuación colección-museo, dado que según Vicente Todolí "la colección siempre define al museo y no, como sucede a menudo, que un edificio más o menos espectacular de un arquitecto estrella se convierta en prioridad" (ibíd.: 3).

En conclusión, la búsqueda del efecto Guggenheim se había transformado prácticamente en una necesidad por parte de aquellos centros culturales que con posterioridad a la inauguración del contenedor bilbaíno estaban viendo la luz. Quizá los enunciados iniciales planteados por los gestores de estas instituciones trazaban el camino correcto pero todos, sin excepción alguna, carecían del valor estratégico corporativo que contenía la imagen de marca Guggenheim y, por supuesto, de los procesos visionarios puestos en marcha por Thomas Krens a lo largo de los años. Ni siquiera el Centro Botín alcanzaba los objetivos deseados. Por de pronto su inauguración prevista para 2014 se ha retrasado por lo menos un año más ("La Fundación Botín…", 2014) por supuestos problemas técnicos derivados de las piezas que componen su fachada y el anuncio de plazos demasiados ambiciosos (Balbona, 2014).

5.6.2.3. La antimarca diletante. El síndrome Guggenheim

Curiosamente no es oro todo lo que reluce y algunos investigadores no están de acuerdo con el reflejo áureo que proyecta la marca Guggenheim, considerándolo artificioso, excesivamente mercantilista y erróneo. Este era el caso del historiador del arte francés, Jean Clair. Dicho conservador criticaba en su obra original *Malaise dans les*

[249] En el año 2013 el montante de facturación del centro llegó hasta la nada despreciable cifra de tres millones de euros, generando un superávit de Tesorería Operativa de más de ciento cincuenta mil euros (http://www.kursaal.com.es/kursaal/de/balance-2013-salvado-un-ano-dificil-incluso-superando-objetivos-de-tesoreria.asp?cod=4446&nombre=4446&sesion=1, consultado el 8 de enero de 2015).

[250] Este profesional museístico, nacido en 1958, se graduó en Historia del Arte Moderno en la Universidad de Nueva York, habiendo obtenido un doctorado Honoris Causa por la Universidad Politécnica de Valencia. Fue director de la Tate Modern de Londres durante siete años, para pasar más tarde por museos como el Whitney, el IVAM o el Museo de Arte Contemporáneo de Serralves en Oporto. También ha desarrollado su actividad como comisario en la Bienal de Venecia (Balbona, 2011: 3).

musées (2007) o *Malestar en los museos* (2011) que las sedes de los museos Guggenheim de Nueva York y de Bilbao eran una especie de "moluscos inanimados con la cáscara vacía" que se encontraban completamente muertos. Así pues definía a ambos centros como "museos crustáceos" que, situados a ambos lados del Atlántico, habían sido vaciados de la carne tierna y sabrosa que en forma de colecciones artísticas habían jurado proteger (Clair, 2011: 111-112). Quizá este autor estuviera dejando entrever su infinita predilección por la influencia museística mediterránea, ya que sin duda lanzaba un dura crítica contra el museo franquiciado.

No quedó ahí la cosa. Dicho conservador y comisario se explayó libremente contra lo que el denominaba "imperio Guggenheim" acusándole de contaminar a otros museos. Jean Clair pensaba que los proyectos que tenían relación con el desarrollo de la economía de lo inmaterial, especialmente en referencia proceso de franquiciado que estaba sufriendo en aquel momento el Musée du Louvre con la apertura de nuevas sedes en Abu Dabi, respondía a una copia directa del modelo diseñado por la Fundación Guggenheim de Nueva York. Ésta no era otra cosa más que una casa matriz o nodriza que contaba con un sistema asociado de filiales franquiciadas autorizadas a llevar la marca Guggenheim, cuya labor consistía en acoger exposiciones realizadas a partir de las propias colecciones del museo original (ibíd.: 59) Curiosamente ningún centro público de los Estados Unidos había pensado en aplicar dicho modelo de actuación, aunque éste estuviera directamente relacionado con el modelo americano de gestión.

Sin duda el sistema franquiciado es unos de los pilares fundamentales de las terribles críticas hacia el Guggenheim, justificadas o no. La estrategia creada por Thomas Krens en 1996 consiste en un simple proceso capaz de garantizar la reducción de costes en el desarrollo de las exposiciones del "grupo" Guggenheim. Él calculó que de una inversión de dos millones de dólares destinada a una simple exposición, cerca de tres cuartas partes (un millón y medio de dólares) se perdían en el desarrollo del proyecto, la investigación de los conservadores, estudios previos, publicaciones, etc. Sin embargo, el transporte, montaje, seguros, etc. solo suponían un cuarto de la inversión inicial (medio millón de dólares). Por lo tanto, si la muestra se exponía en dos ubicaciones distintas la inversión supondría tan solo dos millones y medio de dólares, en tres lugares solo tres millones y así sucesivamente. Esto es, ni más ni menos, una representación básica de la economía de escala, asociada a un gran atractivo en forma de ahorro en la inversión. Cuantos más museos visitaba la muestra, más elevado era el número de público y debido a esto mayor rendimiento sacaban los patrocinadores[251], que en el caso del Guggenheim suelen ser multinacionales interesadas en exhibir su logotipo por diferentes centros y países (Esteban, 2007: 77).

[251] Es necesario actuar con precaución a la hora de elevar críticas contra el modelo de franquiciado Guggenheim ya que con mucha facilidad se puede adquirir cierta cadencia farisea, especialmente en España. Este mismo sistema fue utilizado por la red de exposiciones itinerantes madrileña, conocida como Itiner, surgida en la década de los noventa del siglo XX. Así lo hizo constar María Bellido Gant, en *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001), al exponer que los objetivos generales de dicho programa se basaban en el deseo de rentabilizar la acción cultural expositiva de los municipios de la Comunidad de Madrid y los "gastos de montaje" (Bellido, 2001: 218).

Desde el punto de vista economicista la estrategia parece muy interesante, pero desde la óptica cultural quedan muchas dudas en el aire. Así no se sabe con exactitud qué pasa con los intereses e inquietudes del público, con la función didáctica o la comunicativa de estas exhibiciones, las cuales presentan un desarrollo prácticamente industrial, sin mejoras, sin aportaciones concretas. Hasta tal punto llegó la situación que las distintas sedes del entramado Guggenheim recibieron el sobrenombre de "McGuggenhieim's". Solo, quizá, el éxito del centro bilbaíno haya proporcionado cierto halo de respetabilidad a los planes expansionistas de Thomas Krens (Guasch y Zulaika, 2007: 5).

Jean Clair no era el único en atacar al concepto Guggenheim. Curiosamente fue el propio Vicente Todolí, uno de los abanderados del "Efecto Santander", el encargado en censurar dicho efecto al entender que causaba una serie de daños colaterales culturales graves e irreparables ("Todolí critica…", 2011) contradiciendo lo expuesto en el artículo "El Centro de Arte Botín se convertirá en un icono irrepetible de Santander" (Balbona, 2011: 2-3). Quizá este ataque a la línea de flotación del entramado Guggenheim tiene más que ver con el pensamiento corporativista expuesto por el director de la Fundación Botín, Íñigo Sáenz de Miera, en el artículo de Raphael Minder "Spanish Cities Pin Hopes on Big Arts Complexes" (2011), publicado en *The New York Times*. Éste hacía referencia directa a "la consecuencia perversa del éxito del Guggenheim", entendiendo que en el caso español se suele insistir en la creación de grandes edificios sin contar o estructurar su contenido (Minder, 2011). Sin duda estábamos ante una serie de opiniones increíbles, por la naturaleza de sus emisores, pero que no dejaban de ser ciertas.

Vicente Todolí entendía que los museos debían concebirse como un único cuerpo con una extremidad situada sobre el territorio en el que surge y otra en movimiento para detectar señales procedentes del mundo del arte. La función destinada a la cabeza de este hipotético organismo sería la de procesar y editar correctamente la información procedente de sus extremidades para crear una programación adecuada. De esa forma la colección debía ser la encargada de definir el museo. Dicha función jamás tenía que recaer sobre la vistosidad de un edificio o la firma de un arquitecto estrella ("Vicente Todolí…", 2011). Cuando el edificio o su constructor definían el museo se generaba un síndrome que con forma de pandemia se ha desarrollado por toda Europa desde comienzos del siglo XXI. Su sintomatología tenía que ver con un énfasis innecesario y perjudicial del continente sobre el contenido, convirtiendo el instrumento en un fin. De esta forma los museos de arte contemporáneo se estaban sustentando sobre argumentos más propios de las televisiones comerciales que de instituciones destinadas a la investigación y la mediación entre el arte y el público ("Todolí critica…", 2011). La paradoja tomó forma cuando Vicente Todolí admitió que el caso del Museo Guggenheim Bilbao y de su arquitecto, Frank Gerhy, no era único en Europa, ya que el impacto del Centre Georges Pompidou radicó directamente sobre el trabajo y la figura de su autor, casualmente Renzo Piano, más que en el análisis de la colección permanente (Guasch y Zulaika, 2007: 6). Quizá Todolí no estaba lo suficientemente bien informado o asesorado por la Fundación

Botín de lo que se le venía encima. Fuera como fuese esgrimía su total disconformidad con esa tipología museística magistralmente representada por los museos Guggenheim.

Ciertamente, desde el punto de vista del público una de las razones para el desarrollo de la visita es sin duda la arquitectura del contenedor, formando parte como elemento fundamental del juego cultural. Esto se debe a que la arquitectura como tal proporciona un contexto importantísimo, constituyéndose incluso como el principal objetivo de atención (MacCannell, 2007: 21). Para ilustrar esta teoría solo es preciso pararse a meditar sobre la cantidad de personas que se acercan a las diversas sedes del Guggenheim simplemente para admirar su belleza arquitectónica, fotografiando el edificio exteriormente y contentándose con su visualización sin necesidad de realizar una visita a sus colecciones.

Por si todo lo anterior fuera poco Vicente Todolí entendía que la marca Guggeneheim representaba la derrota del arte frente al economicismo más liberal. Solo de esa forma las colecciones dejaban de ser objetos primarios para convertirse en cebos con los que atrapar al mayor número de visitantes posibles ("Todolí critica…", 2011). Así, cual daño colateral, se generaba un círculo vicioso en el que solía programarse aquello que las grandes audiencias generalistas estaban interesadas en ver. Esto limitaba las opciones y el debate, afectando a valores como la formación y la tolerancia hasta dar lugar a un más que tangible empobrecimiento cultural ("Vicente Todolí…", 2011). Finalmente, remataba su argumentación en contra del formato Guggenheim al indicar que esta franquicia y otros muchos centros de arte se hacían cada vez más dependientes de los patrocinios exteriores para captar mayores cuotas de audiencias, dejando así de lado la independencia de la institución ("Todolí critica…", 2011).

Las críticas lanzadas por Jean Clair y Vicente Todolí no eran ni los primeros ni los únicos casos expuestos sobre el tapete museístico. Así, con anterioridad a la inauguración de la sede bilbaína, ya se tachaba al Guggenheim directamente de "museo espectáculo"[252]. Esta gravísima acusación tenía que ver con el desmesurado deseo por la

[252] Son muchos los investigadores que estimaban que los museos se han transformado en espacios destinados al espectáculo. Ese era el caso expuesto por la periodista argentina Mercedes Pérez Bergliaffa en "¿En qué se han convertido los museos?" (2012). Para ella estos lugares formaban parte del espectáculo y el entretenimiento, ignorando en cierto modo el conocimiento. Para ella los museos estaban destinados al paseo de multitudes al ser creados por arquitectos de renombre, con el atractivo puesto más en el continente que en el contenido. Afortunadamente, según su teoría, este modelo se estaba agotando. La extinción del museo espectáculo residía en su incapacidad para competir con la televisión o las redes sociales, aun siendo creado como una atracción turística. Su forma de entretenimiento sufría al ser fagocitada, poco a poco, por la función científica y educativa (Pérez, 2012). Del mismo modo también existían opiniones que marchaban a favor del museo espectáculo. Este era el caso del director del Hermitage, en 2011, Mijaíl Piotrovski. Dicho personaje creía que los gestores de los grandes museos debían estar a medio camino entre la diplomacia y la provocación. Dicha convicción estaba convirtiendo al museo ruso en una franquicia a medio camino entre "Disneyland y la iglesia" a punto de traspasar la frontera entre museo y parque temático (Ruiz, 2011). En el estricto caso del Museo Guggenheim Bilbao existe cierta literatura científica muy crítica con este modelo de museo, como *Crónica de una seducción. El Museo Guggenheim Bilbao* (1997) y "Bilbao deseada. El maratón de la 'krensificación' del museo" (2007), ambas de Joseba Zulaika; *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática* (2002), de Selma Reuben Holo; *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao* (2007), editado por Anna Maria Guasch y el propio Joseba Zulaika, etc. Pero cuidado, este centro representa al rey en el tablero imaginario que supone el proyecto transformador Bilbao Ría

venta de imagen y la atracción de visitantes a toda costa, que tenía la institución, obligando al centro a presentar el arte con una cierta cadencia descafeinada. En este caso Iñaki Esteban, autor de *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento* (2007), no estaba del todo de acuerdo al entender que parte del calificativo "espectáculo" iba en función de la espectacularidad de las obras que en diversas ocasiones había albergado. Dicho investigador entendía que la propia historia del entramado Guggenheim se caracterizaba más por la exhibición del saber y el espectáculo academicista que por la "traca" festivalera generada por la exposición de piezas sin criterio científico alguno (Esteban, 2007: 101).

Ciertamente el Guggenheim Bilbao ha convertido sus excelentes resultados económicos, así como la repercusión que estos tienen en el conjunto de la sociedad vasca, en el gran legitimador del museo. Está claro que los gestores de este centro trabajan para transformar el ocio en negocio, sin máscaras ni cortapisas, ya que su aspiración se basa en ganar lo máximo posible, siguiendo la doctrina Krens. Quizá el mayor error yace en la presentación del centro bilbaíno, por parte de sus administradores, como un modelo de gestión y éxito en vez de como un modelo exitoso de museo. Pero por extraño que pueda parecer esto era algo muy lógico, especialmente en un museo en el que, para algunos, importa mucho más la gestión que la creación, así como los controles de calidad de los procesos que los valores artísticos. Quizá este es el motivo por el cual no existe la figura del director artístico encargado de la organización de exposiciones, pero sí la de un director gerente como Juan Ignacio Vidarte con un MBA[253] en el Massachusetts Institute of Technology[254].

Los procesos liberales seguidos por el Guggenheim en España cuentan con un nutrido grupo de detractores que más allá del ámbito académico dejan bien clara su opinión en cuanto tienen la más mínima oportunidad. Así en el artículo publicado por Ángeles García y Fietta Jaque en *El País*, "Los directores del Prado, Reina Sofía y Thyssen dan batalla a la crisis" (2012), se mencionaba y tocaba directamente una cuestión sumamente delicada como era el concepto ya analizado de franquicia, pero en este caso asociado a la imagen de marca del Guggenheim.

2000. Por lo tanto podemos decir que nos encontramos ante la punta de un iceberg abrasada por los rayos del sol, debido a la excesiva exposición generada por su singularidad.

[253] El propio Thomas Krens antes de ser designado en 1988 como director del Guggenheim portaba a sus espaldas un curioso currículo. Durante sus años de estudiante se especializó en economía política. Con posterioridad obtuvo un máster en arte en la State University of New York. Pero no se quedó ahí. Mientras impartía clases como profesor adjunto en el Willians College cursó un segundo máster, en esta ocasión en el School of Management de la Universidad de Yale. En este nuevo posgrado, Krens, se ganó el aprecio de los profesores que lo veían como un gran seductor en el mundo de los negocios. A mediados de los ochenta tuvo un acercamiento hacia el ámbito de los museos. Intentó seducir a los directivos del San Francisco Museum of Modern Art para obtener la plaza de director de dicho centro. Su estrategia consistió en una presentación apabullante basada en jerga administrativa, hojas de cálculo, diagramas de flujo, etc. sin hacer mención alguna a las obras de arte del museo (Haacke, 2007: 119).

[254] http://www.guggenheim-bilbao-corp.es/wp-content/uploads/2014/06/JIV-CV-ESP1.pdf, consultado el 21 de octubre de 2015.

El director del Prado, Miguel Zugaza, esgrimía que existían museos con cierta capacidad para desarrollar modelos de franquiciado y que la estrategia había arrancado con la extrapolación del modelo de franquicia museística en el Guggenheim Bilbao. Muy diplomáticamente este profesional optó por mantenerse imparcial, sin juzgar el concepto, alegando que grandes centros como el Louvre o el Guggenheim contaban con la capacidad suficiente para desarrollar ese tipo de operaciones y generar beneficios. Del mismo modo, el director del Museo Reina Sofía, Manuel Borja-Villel, entendía que el desarrollo de franquicias era algo cuando menos muy cuestionable y capaz de debilitar la singularidad de un museo[255]. No tenía claro que el grueso de las operaciones realizadas en dicha línea fueran cuanto menos rentables, como había ocurrido con el caso del Guggenheim, salvo en Bilbao donde todo parecía haber ido muy bien. Por su parte, el director del Museo Thyssen-Bornemisza, Guillermo Solana, creía que se recurría a las franquicias por necesidades muy particulares y que hacerlo alegremente conllevaba graves problemas. De ahí que los diversos museos Guggenheim arrastrasen una serie de situaciones críticas muy significativas. Sin duda, Thomas Krens estaba vislumbrando un futuro tenebroso dado que la crisis económica mundial hacía tambalear su modelo de gestión, dejándolo en entredicho. En conclusión, Guillermo Solana entendía que los museos españoles no contaban ni con los recursos del Guggenheim, ni con las necesidades políticas derivadas de la economía capitalista de Estados Unidos, por lo que no se hacía necesario desarrollar el discutido proceso de franquiciado museístico (García y Jarque, 2012).

En este sentido, Joseba Zulaika acuñó el término "krensificación", recogiéndolo en el artículo "Bilbao deseada. El maratón de la 'krensificación' del museo" publicado en la obra que él mismo editaba, junto a Ana María Guasch, *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao* (2007). La "krensificación" estaba definida como el proceso de transformación de un museo llevado a cabo por el propio Thomas Krens. Los centros "krensificados" se reconocían por ser auténticas franquicias globales, en las que su estrategia de acción estaba basada en la política de seducción y la apuesta, aprovechándose de la dinámica de la "gentrificación" o proceso de remodelación de un barrio poco o nada rentable con el objeto de proyectar su estatus económico y social. Al mismo tiempo también se basaba en el desarrollo de una arquitectura emblemática entre ruinas, obligando con esto a los medios de comunicación a producir imágenes espectaculares capaces de fomentar el deseo de las visitas. El público estaba destinado a acudir al museo atraído por estridentes exposiciones conformadas por algo más que obras de arte, provocando toda clase de reacciones en el mundo artístico. A esto se sumaba el surgimiento de una política inmobiliaria promovida por los dirigentes locales, trasladando así al museo la cultura neoyorquina de las casas de subastas, además de los ciclos de altibajos propios de Wall Street (Zulaika, 2007: 153). Quizá, aunque parezca reiterativo, la museología tradicional inclinaba la balanza hacia posiciones museológicas más tradiciones, que siendo garantes

[255] Manuel Borja-Villel ya había dejado bien claro que para él tanto el museo como su gestión solo se regían por la idea de servicio público, alejando los fantasmas del espectáculo y el franquiciado museal (Espejo, 2012).

de cierta razón atenazan la gestión de estas instituciones condenándolas a un inmovilismo capaz de ignorar los impulsos positivos asociados al desarrollo de la imagen de marca.

La línea de flotación del conglomerado Guggenheim permanecía al descubierto siendo torpedeada, en el caso español, con la intención de destruir uno de sus más importantes valores. Así se puso en duda la construcción de grandes museos en ciudades con la justificación de impulsarlas mediante el desarrollo económico y social vinculado a estas instituciones. A principios de 2012 Anatxu Zabalbescoa publicó en *El País*[256] "Ninguna ciudad puede resolverse con un museo". Éste artículo contenía una reseña sobre la obra *La ciudad es de todos* (2012), de José María García del Monte. Dicho libro recogía, magistralmente, una antología de los pensamientos, escritos y entrevistas realizadas al arquitecto brasileño Paulo Mendes da Rocha. Este admirado profesional, galardonado con un premio Pritzker, entendía que el establecimiento de una relación entre la cultura con los nuevos museos era un concepto de estilización. Partiendo de esa base creía que ninguna urbe podía resolverse con la construcción de un museo, puesto que el supremo museo lo componía la propia ciudad. De tal forma que los nuevos centros solo podían desvirtuar el verdadero concepto de la cultura ya que detrás de ellos simplemente había una serie de ideas elitistas que servían para coartar transformaciones más prometedoras para la urbe (Zabalbeascoa, 2012).

El modelo Guggenheim y su imagen de marca parecían rodeados por todos los frentes, criticándose incluso sus resultados económicos. Como ya mencionamos los magníficos datos presentados por el Museo Guggenheim Bilbao, debían ser puestos en cuarentena dado que tanto 1997 como los años sucesivos, fueron excelentes para el conjunto de las economías occidentales. Por otro lado, la cuestión del 70% de ingresos propios se basaba en datos proporcionados por el propio museo, ya que si se recurría a los estudios de viabilidad, por ejemplo el de 2006, se observaba que los ingresos propios tan solo llegaban al 30%, siendo el 70% la cantidad restante que debían satisfacer las distintas Instituciones Públicas (Esteban, 2007: 95).

El sistema Guggenheim no ha dejado de suscitar la admiración y la envidia de técnicos y conservadores, todo ellos muy interesados en rentabilizar la cultura atesorada en sus museos. Quizá esta admiración se base en una cuestión sociológica dirigida hacia un hombre viril y dinámico, descrito como un aventurero, un *spieler* (jugador) a lo Dostoievski, representado como un triunfador hombre de negocios culturales especialista en Historia del Arte. Pero lo curioso de todo esto es que no Thomas Krens no posee título universitario alguno en de Historia del Arte o en gestión de negocios. En sus manos solo reposa un *Bachelor of Arts* en economía política y un *Master of Business Administration* en arte, que incluso le permitieron ser *assistant professor* en el Willians College of Arts (Clair, 2011: 59).

[256] En referencia al efecto Guggenheim he reflejado, como se puede observar, infinidad de citas procedentes de artículos periodísticos propios de varios rotativos nacionales, como *El País*, *ABC*, o *El Mundo* a lo largo de esta investigación. Dicho hecho no trata de menospreciar la literatura científica, que como podemos ver también está recogida, sino reflejar la importancia que ha alcanzado la cuestión hasta convertirse prácticamente en un debate que casi con cadencia diaria aparece recogido en estos rotativos.

Sin duda, Thomas Krens no es más que un ejemplo de *self-made man* que ha hecho fortuna en los Estados Unidos, pero que no logra alcanzar la gloria internacional. Lógicamente se encuentra muy lejos del modelo de hombre de museos europeo, especialmente del relacionado con la tradición francesa o mediterránea. Incluso supera al modelo común americano al pretender revolucionar la estrategia de gerencia de los grandes museos estadunidenses[257]. Su pensamiento le ha generado una serie de poderosos y próximos enemigos como Philippe de Montebello, director del Metropolitan Museum de Nueva York (1977-2008). Éste lleva mucho tiempo denunciando la labor de Thomas Krens. Este conservador pensaba que el entretenimiento era la satisfacción rápida de un deseo inmediato y que el sector de los museos no estaba inmerso en la industria del entretenimiento, condenando a aquellos que elegían dicho camino (ibíd.: 64).

La audacia de Thomas Krens iba más allá al reposar en el hecho de haber optado por el *entertainment business* en vez de por el simple *entertainment* de los museos norteamericanos, hasta hacer desaparecer el ideal primigenio de *enlightenment* (Ilustración). Quizá sea esto lo que ha conducido al estrepitoso fracaso, desde un punto de vista teórico, del sistema Krens. Por ejemplo el Guggenheim Museum de Nueva York, desoyendo las indicaciones de la American Association of Museums[258], que permite la venta de obras para adquirir otras mejores pero nunca para invertir en otras cosas, optó por vender una parte de sus colecciones con la intención de seguir financiando la política expansionista de su director y obras como la ampliación del edificio de Frank Lloyd Wright en 1992. Esta línea de actuación hartó al presidente del consejo de administración, Peter B. Lewis, que decidió dimitir en enero de 2005. Pero con la marcha de este alto directivo también se fue por la puerta uno de los principales mecenas de la institución, el cual había invertido en ella setenta y siete millones de dólares desde 1993. Este no era un caso aislado, ya que en 1998 la mecenas Elaine Dannhauser, debido a las avenencias contraídas con el director de la Fundación Guggenheim al que tachaba de rudo y

[257] Investigadores como Jean Clair entienden que el museo en los Estados Unidos es un instrumento de educación. Para ello se basan en el ideal del *Enlightenment* o Ilustración Norteamericana, en la que los padres fundadores Thomas Paine, Thomas Jefferson o Benjamin Franklin definían a esta institución como un lugar que debería aportar a todos saber y conocimiento. Esos fines eran fácilmente alcanzables a través del estudio y la observación de obras de arte pertenecientes a varias etapas de la Historia y países, convirtiéndose en un instrumento de la denominada *high culture*. Este modelo de actuación, que favorecía la integración social y cultural, servía para formar la identidad de la nación. De tal manera que los museos, en su gran mayoría instituciones privadas, se ponían al servicio de la sociedad. Pero este objetivo, de servicio a la sociedad, iba más allá de la mera vocación educativa. Los museos en los Estados Unidos eran, al mismo tiempo, espacios destinados al *entertainment*. La diversión y distracción del gran público les convertía en una especie de universidad popular encargada de la difusión de la *low culture*. La sociedad norteamericana acudía a estos espacios a divertirse, sorprenderse y maravillarse, objetivo que se cumplía a través del uso de magníficas arquitecturas, dioramas, películas, *period rooms*, conciertos, conferencias e, incluso, tiendas numerosísimas en las que vendían infinidad de objetos, muchos de ellos extravagantes. Este *entertainment* mantenía, para Jean Clair, una extraña relación con el circo, ya que el universo circense había aparecido en Estados Unidos en 1850, rodeado de éxito, mientras que los museos irrumpieron con fuerza en 1870 (Clair, 2011: 60-61).

[258] En la actualidad denominada como American Alliance of Museums (http://www.aam-us.org/, consultado el 2 de febrero de 2015).

arrogante, decidió marcharse al Museum of Modern Art de Nueva York (MoMA) y llevarse con ella su colección de diez millones de dólares.

Dichos acontecimientos desembocaron en el despido de otros miembros de la institución y en la pérdida de parte de sus colecciones, bien por ventas directas, bien por la concesión a otras sucursales de la marca. Como consecuencia se desarrollaron una serie de exposiciones, en cierto modo desvirtuadas, con temáticas que iban desde el diseño de motocicletas (*Harley Davidson*) a la alta costura o *prêt à porter* (*Armani*), ambas financiadas por los propios diseñadores y fabricantes. Para colmo de males, la prolongación del Museo Guggenheim en el Soho fue abandonada, así como el proyecto constructivo de un segundo centro, mucho más grande, en Nueva York. Del mismo modo, las sucursales sufrieron idéntica fortuna. Los proyectos de Brasil, Singapur y Hong Kong quedaron en el limbo. Y, como ya hemos visto, el Museo Guggenheim de Berlín, con financiación del Deutsche Bank, tuvo que cerrarse.

Pero sin duda, mención aparte por lo rocambolesco de la situación, fue el caso del Museo Guggenheim Hermitage[259] de Las Vegas. Localizado en el frontal del Hotel-Casino Venetian Resort, el más caro y prestigioso de los centros de ocio de la *Strip* construido por el arquitecto holandés Rem Koolhaas, entre 2000 y 2001, con un estilo de pseudo-gótico veneciano, sufrió un importante número de contratiempos. Localizado entre la entrada de servicio y el *lobby* del hotel, en pleno corazón del casino, contaba en primera instancia con unos siete mil metros cuadrados, augurándose así un interesante futuro. Pero ni su grandeza, ni su ubicación en el parque de atracciones de Nevada, ni siquiera las Harley Davidson pudieron salvarle de un fracaso estrepitoso en el número de visitantes. Quince meses después se vio obligado a cerrar sus puertas y al planteamiento de un proyecto más humilde, de unos setecientos metros cuadrados, que tras el desarrollo de tres exposiciones fue clausurado definitivamente en 2008.

En resumen la ensoñación Guggenheim es el objeto de infinidad de críticas, procedentes mayoritariamente del ámbito museológico mediterráneo. Las estrategias de franquiciado y la inmersión en la industria del entretenimiento de estos centros siguiendo las doctrinas economicistas y liberales impulsadas por Thomas Krens no gustan nada a los gestores de otros museos, quizá más atenazados por sus comportamientos tradicionales. La revolución del sistema americano de gestión y su elevación a la enésima

[259] En una entrevista realizada en 2011 por *El País* al director del Hermitage, Mijaíl Piotrovski, se le preguntó por la rocambolesca aventura, de cierto mal gusto, emprendida por este centro ruso en Las Vegas junto a la franquicia Guggenheim. Ante tamaña acusación, por haber desplazado sin sentido los tesoros del Hermitage a la capital de lo hortera, el director del centro esgrimió que dicha decisión se basó sobre el desarrollo del proyecto *Gran Hermitage*. Éste se estructuraba en la ejecución de una serie de exposiciones, denominadas Sputniks, que eran lanzadas como satélites para itinerar por el mundo. Casualmente, como argumentaba Krens, éstas eran de muy bajo presupuesto, así que una vez que habían cumplido con su objetivo eran destruidas o cambiadas de órbita. Así tuvieron una en Londres, *London Hermitage*, que duró siete años y luego fue destruida. En Italia existió otro proyecto. Los fondos recaudados a través de estas aventuras sirvieron para el desarrollo de exposiciones de arte contemporáneo en la sede de San Petersburgo. El objetivo en Las Vegas, según el propio Piotrovski, no era otro que el de extender la marca en el centro de la postmodernidad, aún a sabiendas y riesgo de que parte de las audiencias no entendiesen dicha agresividad expansionista (Ruiz, 2011).

potencia confieren a este entramado museístico una imagen de marca positiva y reconocible entre la gran mayoría de las audiencias, incluso entre el no público. Quizá este sea el motivo, próximo a una tipología de competencia desleal, generador de las críticas. Pero sin duda, por muy duros que puedan parecer los comentarios, este modelo administrativo museológico tiene infinidad de adeptos a ambos lados del Atlántico. Tal vez la solución, para evitar dichas críticas negativas, resida en una dulcificación de su gestión e imagen voraz evitando parecer un Jordan Belfort museístico, personaje principal interpretado por Leonardo DiCaprio en la película de Martin Scorsese *The Wolf of Wall Street* (2013).

5.6.3. El desarrollo urbano asociado a la marca

Como hemos visto con anterioridad la marca que precedía a la construcción de un museo condicionaba el desarrollo urbanístico alrededor del mismo. El caso del Museo Guggenheim Bilbao sacando adelante un espacio tan reprimido como el de la ría de la capital vizcaína es de los más singulares. Pero no siempre tiene que tratarse de espacios sombríos o situados a espaldas de las ciudades.

A simple vista parece que marca y regeneración urbana poco tienen que ver y mucho menos sí colamos el concepto *marketing* dentro de esta tumultuosa relación. Pero nada más lejos de la realidad ya que los museos al relacionarse directamente con una marca a través tanto de la denominación como de la firma de su arquitecto pueden influir directa y positivamente en la regeneración urbana. De esa forma estos singulares centros, porque no cualquier museo consigue dichos objetivos, se rodean de un conglomerado sociocultural que poco tenía que ver con lo que albergaba el espacio antes de su instalación en el mismo. Por si esto fuera poco estimo que cuando los profesionales del sector, o del amplio ámbito de la cultura, incluso el global de la sociedad con inquietudes escucha el nombre de una ciudad inmediata e inconscientemente lo relaciona con el museo referencia, y viceversa. Así al mencionar Washington dicho estrato social pensará en la Smithsonian Institution, si lo hacen con Madrid sus mentes viajaran al instante hasta el Museo Nacional del Prado, el Museo Reina Sofía o el Museo Thyssen-Bornemisza, si se refieren a Londres surgirá en sus mentes la silueta de la Tate, el British Museum o V&A Museum, y así indefinidamente. Además ocurre lo mismo en sentido inverso. Mencionar el Guggenheim implica “volar” hasta Nueva York, como ocurre con los casos del MoMA o el Metropolintan Museum of Art, pero también hasta Bilbao o Venecia. Es más, algo parecido podría ocurrir en Santander, si se hacen bien las cosas, con el futuro Centro Botín o el Archivo Lafuente.

Por extraño que pueda parecer "El secreto está en la marca" museística, ya que cuando ésta lastra positivamente una ciudad se produce una regeneración urbana sin parangón. No hace falta ir muy lejos sino simplemente fijarse en el éxito del urbanístico asociado al Museo Guggenheim Bilbao o a las futuras pretensiones regenerativas vinculadas a la sede asociada del Museo Reina Sofía en Santander y al Centro Botín. Si levantamos la vista y miramos hacia el Norte observaremos idénticos resultados con el

caso de la Tate Modern y la revolución vivida en esa orilla del Támesis. Por supuesto que el éxito no se puede asociar exclusivamente a la marca, pero desde luego tanto ella como los procesos de mercadotecnia tienen mucho que ver.

Así es prácticamente innegable que desde finales del siglo pasado el protagonismo en la revitalización de los espacios urbanísticos, con resultados contrastados, se lo ha llevado el ámbito de los museos (López-Remiro, 2009: 257). Este axioma se apoya en que nunca se han inaugurado tantas infraestructuras museísticas como desde la década de los setenta hasta la actualidad (Oliveras, 2001: 11). Además estos complejos suelen ubicarse en espacios abiertos o de sencilla reconversión lo que convierte a las zonas degradadas de las ciudades en verdaderos objetivos museísticos (Layuno, 2003: 120-122). Por si esto fuera poco las urbes modernas están encantadas en abrazar a una de estas instituciones puesto que el museo postmoderno tiene un papel casi de monumento urbanístico, aumentando la singularidad, el carácter y el patrimonio de la propia ciudad. Además la atracción que proyectan estos centros establece vínculos con su entorno más cercano, debido al elevado componente simbólico y cultural que representan. Éste involuntariamente aumenta de forma artificial por las operaciones urbanísticas que lleva asociado, las cuales suelen tener unas dimensiones físicas y visuales muy importantes con capacidad suficiente para reestructurar esa parte del tejido urbano, independientemente de que se trate de áreas abandonadas, degradadas o marginadas (Layuno, 2004: 204-205).

Pero no todo es un camino de rosas. Por desgracia la marca museística suele influir muy positivamente en los proyectos de renovación urbana basados en la cultura, lo que a su vez repercute, ocasionalmente, en la expulsión de parte de la población autóctona (Lorente, 1997: 11-14). Estos hechos se han producido, sin ir más lejos, en la zona de reconversión industrial de la ría de Bilbao, en el londinense barrio de Southwark, o en las riberas del Meno en Fráncfort, señalando como únicos culpables al Museo Guggenheim, a la Tate Modern y al mayor entramado museístico germano (Layuno, 2004: 205).

En conclusión la construcción de nuevos equipamientos culturales se identifica con edificaciones sensacionales, colosales y habitualmente muy positivas para las poblaciones que las alberga (Pérez y Chato, 2011: 2). No hay que olvidar que la arquitectura museística relacionada con el arte contemporáneo rige el contexto cultural de finales del siglo pasado (Lorente, 1997: 23-26) y principios del XXI. Esto quizá se deba al excesivo protagonismo que dicha arquitectura, y especialmente la marca a ella asociada, ha ido adquiriendo desde la década de los setenta del siglo XX (Layuno, 2002: 91). En teoría, estos museos de marca son la primera piedra para una transformación mucho más amplia y ambiciosas de las ciudades. Desgraciadamente la irrupción de estos centros apoyados sobre una singular imagen de marca también conlleva la entrada inmediata de los intereses políticos locales con sus respectivas injerencias (Balbona, 2011: 3).

En el sentido que nos ocupa este axioma indiscutible y de un claro matiz político, como en el caso de la construcción del Museo Guggenheim Bilbao (Holo, 2002: 157), siempre contiene el germen del desarrollo urbano (Layuno, 2004: 205). Por ejemplo, en

el caso del futuro Centro de Arte Botín son tres las Administraciones implicadas: Ayuntamiento, Autoridad Portuaria y Gobierno de Cantabria. En primer lugar el Ayuntamiento de Santander piensa en dicho edificio como el mayor y más importante equipamiento cultural del municipio, capaz de responder por sí solo a un proyecto de ciudad preconcebido. A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa el consistorio santanderino había dejado pasar la oportunidad de ubicar la sede del Museo Guggenheim dentro del término municipal en favor de Bilbao. De ese error había aprendido, especialmente al hacerse tangible la diferencia en el desarrollo urbanístico de ambas ciudades. Así que en esta ocasión entienden al Centro Botín, salvando las inmensas distancias, como una oportunidad única que no pueden dejar escapar. Este museo será, en principio, capaz de revolucionar el modelo cultural de la ciudad, produciendo un dinamismo contagioso al resto del municipio. Del mismo modo esperan que el nuevo contenedor cultural se trasforme en una especie de revulsivo social, abanderando el denostado orgullo santanderino. Pero sin duda, lo más atractivo del proyecto tiene que ver con la marcha indisolublemente asociada de una definitiva transformación de la fachada marítima, el gran proyecto municipal del decenio 2011-2021.

Por su parte, la Autoridad Portuaria también contempla el desarrollo de una hoja de ruta con cierto carácter particular. Así pues, esta Administración entiende que el Centro de Arte Botín está destinado a convertirse en un punto de atracción de carácter internacional, capaz de contribuir involuntariamente tanto al tráfico de cruceros como a la inversión empresarial. Pero al mismo tiempo estiman que el futurible éxito del edificio de Renzo Piano contribuiría directamente al desarrollo especial del muelle de Varadero y la zona de San Martín, ya que estas dos áreas degradadas necesitan de una importante transformación vinculada a la participación privada.

Finalmente el Gobierno de Cantabria, tercera Administración en liza, mira con absoluto interés y detalle el proyecto, dado que el éxito de éste garantizará el ascenso de la oferta cultural tanto de Santander como de la región, con una sustanciosa cantidad de réditos reflejados en el turismo y la propia marca Cantabria (Pérez y Chato, 2011: 3).

Como hemos podido observar el trio de Administraciones confían en una revolución urbanística. Quizá el Gobierno regional no lo haga de forma evidente al carecer de competencias directas sobre la zona de influencia del museo, pero indirectamente sí espera la eclosión de nuevos recursos e inmuebles destinados al sector terciario con capacidad para trasformar la estampa urbana de la ciudad. Por desgracia estos objetivos se cimientan, como ya he dicho con anterioridad, sobre la imagen de marca que desprende no ya el futuro Centro Botín, sino su arquitecto, lo cual puede suponer una verdadera cortapisa para las pretensiones del proyecto.

5.6.3.1. Antecedentes europeos

El desarrollo urbano vinculado al valor estratégico de la imagen de marca de un museo no es una simple cuestión de serendipia. Existen una serie de antecedentes previos

y especialmente singulares en el continente europeo, ya que lógicamente todo esto tenía un origen. Como éste no es exactamente el objetivo de nuestra investigación, aunque sí una cuestión de gran relevancia bibliográfica en la que trabajan varios equipos de investigación universitarios españoles, intentaremos pasar de puntillas por el mismo, sin sumergirnos en exceso, pero dejando bien claras una serie de nociones básicas. En la nueva "Europa de las ciudades" brillaron con luz propia dos capitales: Fráncfort y París. La primera de ellas había comenzado un proceso de transformación desde el final de la Segunda Guerra Mundial para convertirse en la capital económica de la República Federal Alemana. Pero con la llegada de la década de los setenta del siglo pasado los gestores de esta idea, políticos en su mayoría, comprobaron que faltaba algo para que la ciudad recuperase su gloría e identidad pasada. Así que optaron por la construcción de una docena de museos, de tamaño medio, articulados en torno a villas de principios del siglo situadas a lo largo de la ribera del río Main (Bellido, 2001: 196). Este proceso continuó, durante la década de los ochenta, con la construcción de otras seis instituciones museísticas, firmadas por arquitectos de prestigio, y finalizó en los noventa con un sinfín de obras de ampliación (Giebelhausen, 2003: 54-74).

El caso de Fráncfort fue muy curioso. La clase política se interesó por recuperar un espacio urbano a través de la instalación de edificios de carácter cultural. De esta forma se concebía la regeneración de la ciudad gracias a unas infraestructuras capaces tanto de atraer al turismo cultural como de sacar a la urbe del ambiente de decadencia y apatía en el que se encontraba sumergida. Sin duda, se trataban de planteamientos muy próximos a los esgrimidos en la construcción de la sede bilbaína del Guggenheim o del futuro Centro Botín.

La capital francesa siguió en cierto modo el mismo camino marcado por Fráncfort mediante el desarrollo de una política cultural que a finales de los setenta pretendía tanto el relanzamiento de las grandes infraestructuras culturales como nuevas inauguraciones, impulsando el concepto de museo moderno (Vidler, 2003: 160-182). Al mismo tiempo, la clase política comenzó una descentralización de centros culturales y museos de arte contemporáneo que invadiría todo el país. Así París recobraba su imagen de ciudad antigua y moderna intentando transformar a Francia en su fiel reflejo (Bellido, 2001: 197-198).

Esta nueva ola no se quedó dentro del viejo continente, superó el canal de la Mancha y anegó las islas británicas. De esa forma ciudades como Glasgow, Edimburgo (Welter, 2003: 144-159), Manchester, Birmingham o Liverpool siguieron, en cierta medida, los pasos marcados por Fráncfort y París, mediante la construcción, entre la década de los ochenta y los dos mil (Goldberger, 1998: 22-27), de nuevos contenedores culturales singulares firmados por grandes arquitectos. Aunque sin duda la palma se la llevó Londres (Cohen, 2000: 22), con la edificación de prestigiosas infraestructuras y la ampliación de otras muy tradicionales (Libeskind, 1996: 42-45), gracias a la ejecución del proyecto Millennium (Stephens, 2003: 108-124).

Estos proyectos urbanísticos, impulsados en todos los casos por el brazo político de la sociedad, lograron sus objetivos convirtiéndose en el motor de cambio de los grandes núcleos de población europeos desde el último tercio del siglo pasado. Las ciudades que contaban con nuevos museos y la intervención de arquitectos de renombre sufrían un cambio exponencial a mejor. De esa forma la deseada regeneración se alcanzaba sin problema al recuperarse tanto los centros monumentales como las zonas más degradadas[260].

En esta misma línea destacaba el artículo periodístico, publicado en el *Diario Montañés*, de Miguel Ángel Pérez "Ciudades de todo el mundo han optado por edificios emblemáticos como el de Renzo Piano" (2011). A través de él dicho periodista pretendía transmitir la importancia y el valor de este tipo de edificios singulares, definidos como auténticas dotaciones ciudadanas capaces de potenciar las relaciones sociales, configurables como espacios para el ocio, la cultura y los negocios[261]. Para justificar esta teoría hundía las raíces de su investigación en el cambio fundamental que habían sufrido las mayorías de las ciudades europeas y norteamericanas debido a la contracción de importantes espacios industriales, en su mayoría asociados a la actividades portuarias, agobiados por la expansión urbana. De ahí había surgido una iniciativa urbanística que pretendía redefinir los frentes marítimos y fluviales para obtener un efecto revitalizador de la vida ciudadana (Pérez, 2011b: 2-3).

De esa forma se optó por la construcción de una serie de edificios singulares, en muchos casos contenedores de cultura, que con el paso de los años se convirtieron en iconos de una nueva definición de la actividad urbana y sus alrededores. Este proceso ha ido generando en otras urbes la atracción irresistible del establecimiento de una cierta necesidad latente de diferenciación que se ha manifestado en la búsqueda de "faros arquitectónicos" que hicieran las veces de impulsores mediáticos o altavoces propagandísticos. Sin duda, para este periodista, la situación ha generado en la sociedad un marcado sentimiento de orgullo con respecto a estos edificios, al ser visualizados como auténticos símbolos de la ciudad en la que están enclavados. Esta cualidad icónica se ha convertido en la búsqueda continua de muchas ciudades, la cual ha marchado pareja a la eclosión de un gran número de arquitectos estrella. La construcción de estos edificios

[260] Para conocer más sobre esta cuestión basta con adentrarse en obras como *Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana* (1997), editado por Jesús Pedro Lorente; *Museums for a New Millennium. Concepst Projects Buildings* (2001), editado por Vittorio Magnago Lampugnani y Angeli Sachs; *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Context* (2003), editada por Michaela Giebelhausen; *Museos para el siglo XXI* (2003), de José María Montaner; *Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico* (2008), de Juan Pedro Lorente, *Museum son the Map 1995-2012* (2014), editado por Guido Guerzoni, etc., aunque existen muchas más.

[261] Entre los doce edificios que aparecen recogidos en el artículo, destacaban por su carácter museográfico: el Science Center NEMO de Ámsterdam (1997-2000), obra de Renzo Piano, el Museum of Liverpool (1995-2011), de 3NX Architecs, el Institute of Contemporary Art de Boston (1999-2006), construido por Elizabeth Diller y Ricardo Scofolio, y finalmente, el Coastal Museum Norveg de Rorvik (2000-2004), obra del arquitecto Gudmundur Jonsson (Pérez, 2011b: 2-7).

emblemáticos ha multiplicado el efecto llamada, dado que dichas obras se convertían rápidamente en atractivos culturales, turísticos y sociales.

5.6.3.2. El caso español

Incluso en España el desarrollo de museos y centros culturales se ha utilizado en pos de la regeneración de ciudades. Sin duda se trata de un fenómeno internacional que irrumpe en la esfera cultural a partir de la década de los ochenta del siglo pasado. En esa época estalla una verdadera fiebre constructiva y todas las Comunidades Autónomas comienzan a interesarse por la edificación de un museo icono, fundamentalmente de arte contemporáneo. De este proceso surge el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), obra de Richard Meier, 1994, ubicado en El Rabal, en plena Ciutat Vella, un barrio muy marginal. También destaca el Centro Gallego de Arte Contemporáneo en Santiago de Compostela (1994), de Álvaro Siza o el Museo del Agua en Murcia (1988), de Juan Navarro Baldeweg (Bellido, 2001: 201).

Pero por encima de todos destaca el Museo Guggenheim de Bilbao, el edificio que ha tenido más proyección social en los últimos años. Junto con el Centre Georges Pompidou, es uno de los museos que más literatura ha generado y más expectativas ha levantado, tanto en el ámbito económico como en el social, político, arquitectónico y museográfico. De todas formas no se debe olvidar que este museo es tan solo la punta del iceberg de un proyecto muy ambicioso de recuperación de una zona marginal de la ciudad, que incluso puede repercutir en la redención de toda la urbe. Como ya he mencionado el museo estaba estructurado en torno al proyecto Bilbao Ría 2000 y Bilbao Metrópoli 30. Así pues, junto al museo se ha construido el Palacio de Congresos y de la Música Euskalduna (Federico Soriano y Dolores Palacio), la ampliación del aeropuerto de Sondika y Loiu, la pasarela Zubi Zuri (Santiago Calatrava), el metro (Norman Foster), y la pasarela Euskalduna (Javier Manterola), el Paraninfo de la Universidad del País Vasco (Álvaro Siza), la Biblioteca de la Universidad de Deusto (Rafael Moneo), todo dentro del proyecto Abando-Ibarra, etc. A esto hay que sumar la recuperación de otras zonas de la ciudad a través de los planes Ametzola y Variante Sur, así como un proyecto para la zona metropolitana denominado Galindo. No hay que olvidar que el Guggenheim Bilbao fue construido como un modelo museístico de futuro, un hito arquitectónico, que más allá del propio edificio consiguiera convertir al contenedor en un símbolo registrado de la ciudad, en una auténtica marca (Azua, 2007: 99).

Otro caso interesante fue la construcción de la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, proyecto que se inició en 1998 con la inauguración del Hemisférico, obra de Santiago Calatrava. Dicho edificio está emplazado en el centro del conjunto, siendo concebido para la proyección de películas en sistema Omnimax y planisféricas, muy habituales en planetarios (Calatrava, 1998: 34-37). La ciudad levantina además alberga el Palacio de las Artes, el Umbral, el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe, el Oceanográfico, etc. El Museo de las Ciencias es el edificio más emblemático. Consta de tres plantas destinadas a exposiciones interactivas y un importante departamento que

desarrolla el Museo en Internet. Aunque previamente en la capital levantina destacó la construcción del pionero Instituto Valenciano del Arte Moderno (IVAM), obra del equipo arquitectónico de Carlos Salvadores y Emilio Jiménez Julián (1984-1989). Este contenedor se caracteriza por ser un edificio moderno perfectamente relacionado con el entorno y en constante evolución que aspira a ser uno de los más significativos a nivel europeo (Layuno, 2003: 241-252).

Incluso el periodo de crisis que estaba asolando el territorio español desde 2008 no había conseguido acabar con esta tendencia. Así en marzo de 2011 encontramos la excepcional sorpresa de la apertura del Museo Carmen Thyssen-Bornemisza de Málaga. Se trata de un centro con una previsión de visitantes anuales próxima a los 250.000[262], capaz de repercutir favorablemente en la ciudad. Un referente cultural situado en el Palacio de Villalón, en la céntrica calle Compañía. Este contenedor cultural cuenta con una colección de más de doscientas treinta obras que permiten realizar un recorrido por los aspectos más singulares del arte español y, en especial, del andaluz, comprendido en el siglo XIX, destacando artistas como Joaquín Sorolla, José Gutiérrez Solana, Julio Romero de Torres, Carlos de Haes o Ignacio Zuloaga. El nuevo Museo Thyssen, de más de siete mil cien metros cuadrados, alberga en su interior un total de tres salas destinadas a la colección permanente y otra más para exposiciones temporales[263], proyectos culturales y educativos. A estos medios había que sumar un aula didáctica, un salón de actos y, por supuesto, una tienda (Pastrana, 2011).

De esta forma queda bien clara la intención de España por no perder la comba de lo que estaba ocurriendo en el exterior. No es para menos puesto que los museos singulares, junto a la arquitectura del espectáculo en la que están envueltos, se convierten en elementos dinamizadores de la sociedad. Además la gran atracción de visitantes es un activo más capaz de regenerar las zonas marginadas de las ciudades. Así pues cada vez es más común encontrarse con impresionantes edificios de una espectacularidad apabullante en lugares caracterizados por la conflictividad social y por un entorno degradado. El museo se convierte de esa forma en la palanca de cambio de todas estas zonas y en un elemento aglutinador de las transformaciones. En conclusión, estos centros culturales en su diálogo con la ciudad se incorporan a los proyectos de planificación estratégica y, como consecuencia, se cristalizan como un elemento activo para el desarrollo, ligado a un sector servicios en el que la hostelería, la promoción cultural y el consumo, permitiendo así generar numerosos puestos de trabajo y hacer socialmente rentable la creación de infraestructuras culturales.

[262] La realidad era bien distinta. En 2014 el centro alcanzó la cifra de 150.747 visitantes ("El Museo Carmen Thyssen…", 2015). La crisis o un error en la previsión de visitantes era la causa de estos datos tan dispares.

[263] La primera exposición temporal tuvo lugar el 11 de abril de 2011. Ésta presentó un fabuloso recorrido por el arte español del siglo XX presentando obras de artistas tan singulares como Picasso, Francisco Bores, Antonio Saura o José Gutiérrez-Solana, entre otros muchos (Pastrana, 2011).

5.6.3.3. La emergente burbuja cultural

Al igual que ocurrió con la burbuja inmobiliaria, una de las diversas causas que desembocó en la crisis económica española, el ansia desproporcionada por generar equipamientos culturales del más alto nivel en todas las capitales de provincia dio lugar al fenómeno de la burbuja cultural. La insostenibilidad de estas infraestructuras cada vez se hizo más tangible. El concepto arreció a principios de 2012 cuando la borrasca de la crisis financiera arreciaba con más fuerza alentada por los ingentes recortes presupuestarios públicos y el apogeo de la recesión económica española, siendo un reflejo más del derroche que se había llevado a cabo en nuestro país a lo largo de las dos últimas décadas. Este despilfarro, asociado a una etapa económica boyante, tuvo uno de sus momentos álgidos con la inauguración del Museo Guggenheim Bilbao. Dicho espacio representó el pistoletazo de salida a la imparable construcción de museos y centros de arte, mayoritariamente contemporáneos, a través de toda la geografía nacional. Aunque el origen real venía de antes. La génesis hay que buscarla exactamente en la llegada de la Democracia, momento en el cual los centros de arte contemporáneo se convierten en el epicentro de una nueva situación política (Layuno, 2003: 181-185). Así de repente y especialmente a lo largo de toda la década de los ochenta la novedosa figura de las comunidades autónomas entró en una pugna fratricida con el Estado, esgrimiendo la construcción de eminentes museos de arte contemporáneo en todas las capitales, tanto de provincia como regionales, con la intención de utilizarlos como arma arrojadiza en una pugna histórica por adquirir identidad cultural y política (Holo, 2002: 15-26)

Del mismo modo el fenómeno de la burbuja cultural lo registró magistralmente, años antes de su reconocimiento público, Juan Bosco Díaz-Urmeneta en el artículo "Nueve reflexiones en torno a la recepción del arte. El aparato ideológico de los museos y los medios", recogido en *PH Cuadernos 21. Patrimonio cultural y medios de comunicación* (2007). El comisario e historiador del arte de la Universidad de Sevilla situaba el punto de inflexión en el arco temporal que acogía la apertura del Museo Nacional y Centro de Arte Reina Sofía, en 1986, y del Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM), en 1989. Con la irrupción de la última década del siglo XX comenzó la multiplicación exponencial de los centros de arte contemporáneos. Espacios que aunque culturalmente relevantes generaban un tangible aumento del gasto público y cierta incoherencia reflejada en el traslado hacia el museo del arte reciente, no sometido a las directrices, de la perspectiva y la objetividad del tiempo. En esta misma línea se produjo la remoción de museos tradicionales hasta convertirlos en centros de arte contemporáneos, como ocurrió con los casos de los museos de bellas artes de Bilbao y Santander (Diez-Urmeneta, 2007: 120)

La proliferación de museos de arte contemporáneo a lo largo y ancho de la geografía española no se diferenciaba en exceso del proceso sufrido por Estados Unidos en el segundo tercio del siglo XX, aunque en este caso la cuestión implicaba al arte tradicional y al movimiento moderno. En Europa algo parecido había ocurrido en Alemania durante la década de los setenta, como hemos podido ver con anterioridad. En ambos casos el Estado jugó una baza importantísima al aplicar destacadas iniciativas

como una política fiscal, propia del *Welfare State*, que estimulaba la creación de museos y colecciones públicas. Además, dicho Estado, apoyándose sobre la sociedad de masas se interesaba, un tanto artificialmente, por la cultura y el arte como auténticos aglutinadores sociales. Tras el final de la Segunda Guerra Mundial, ambos países extrapolaron la experiencia seguida por los regímenes autoritarios a sus modelos de gobierno liberales imbuidos en la proclamación de la baja y alta cultura, así como del concepto de lo *kitsch* y el gran arte. Casualmente en España, esto poco tuvo que ver, ya que la proliferación de los museos y los centros de arte coincidía con el proceso de descentralización autonómica (ibíd.: 120).

Existe un magnífico artículo de Virginia Collera, publicado por *El País*, bajo el título "La burbuja de los museos" (2011). En él se esgrimía el desconocimiento real del número de museos albergados en la geografía española, aunque se creía que la cifra superaba el millar[264]. Sin duda este conglomerado respondía a un comportamiento febril asociado a intereses políticos o turísticos muy alejados de los planteamientos culturales serios, avalados por especialistas y con cierta perspectiva de continuidad (Collera, 2011). Para ilustrar su teoría esta periodista especialista casualmente en técnicas de *marketing online* recogía cómo entre el 1 de enero de 2011 y el 14 de mayo de 2011 se habían inaugurado, reinaugurado, remodelado o ampliado un total de quince centros[265].

Sin duda la apertura de nuevos espacios museísticos se había convertido en parte de la rutina informativa y periodística de los últimos años. Pero hasta cuándo podía seguir vigente dicha "museificación". Quizá el punto y final de una tendencia que había surgido a mediados de los ochenta, de la mano del IVAM, el Centro Galego de Arte Contemporánea o el Centro Atlántico de Arte Moderno, reposaba en la Ciudade de la Cultura de Santiago. La culpa de toda esta situación la tuvo la bonanza económica dando lugar a la construcción de museos con la intención de regenerar ciudades, atraer turistas, pero sobre todo procurar réditos políticos alegando a la autoestima ciudadana, al prestigio internacional y a un futuro prometedor. Nada tenía que ver con el nacimiento natural de un museo como centro de conocimiento y participación. Lógicamente eran los poderes públicos los encargados de su concepción pero las razones debían estar detrás de la recuperación cultural de una serie de obras, el establecimiento de una relación seria entre arte y sociedad, el desarrollo de la cultura, la difusión de la educación, etc.

[264] Existe un censo denominado *Directorio de museos y colecciones de España* que alberga datos de más de mil quinientos museos y colecciones museográficas (http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/directorio-de-museos-y-colecciones-de-espana.html, consultado el 3 de febrero de 2015), pero que para nada es totalmente exhaustivo, dejando escapar ciertas instituciones.

[265] Estos habían sido, el Museo Carmen Thyssen de Málaga, el Centro Embarcadero de Cáceres, el Museo de las Ideas de Barcelona, el Museo Arqueológico de Asturias, el IAACC Pablo Serrano de Zaragoza, el Museo de Arte Contemporáneo de Alicante, el Museo de la Ciudad de Alicante (MUSA), el Museo Severo Ochoa de Luarca, el Museo de la Fundación Antonio Pedrera de Orihuela, el Museo de Nerja, el Museo San Telmo de San Sebastián, Museo El Greco de Toledo, el Museo Arqueológico de Córdoba. A estos se sumaban otros inaugurados unos meses antes como el Centro de Artes Visuales de la Fundación Helga de Alvear de Cáceres, el Museo de la Evolución de Burgos o centros culturales como el Niemeyer de Avilés y la Ciudade da Cultura de Santiago (Collera, 2011).

Por desgracia en España dichos planteamientos eran irrelevantes. Los museos se basaban en los intereses políticos, que consistían en la construcción de grandes edificios capaces de desplegar formas espectaculares, cuya rúbrica recayera en arquitectos de prestigio como Santiago Calatrava, Peter Eisenman, Oscar Niemeyer, Herzog & De Meuron, Tuñón y Mansilla, Rafael Moneo, etc. Sin duda el contenido era absolutamente secundario. Además a determinados tipos de audiencias les valía con esto. Visitaban hitos arquitectónicos a los que jamás pensaban regresar. Lamentablemente esta estrategia, que no respondía a los principios del *marketing*, solo funcionaba a corto plazo, ya que nada tenía que ver con la generación de espacios destinados a explicar el patrimonio de un determinado ámbito o periodo.

El problema más acuciante radicaba en el mantenimiento de todas estas infraestructuras, las cuales habían venido al mundo sin un plan riguroso, sin líneas científicas de actuación o carentes de financiación adecuada. Sin duda el éxito de los museos no se podía medir por el número de visitantes recibidos de forma temporal, ya que no debían ser considerados como simples lugares de visita, sino como espacios culturales capaces de implicar creación, producción científica y aprendizaje. Sin duda la bonanza económica que conllevó la creación de nuevos centros con la intención de regenerar ciudades y la irresponsabilidad política estaba colocando en serios aprietos al concepto de museo en la España de la crisis.

Afortunadamente, en la actualidad, el fenómeno trata de acotarse en la medida de lo posible. Llama poderosamente la atención el caso del nonato museo Guggenheim de Helsinki. Proyectado el 10 de enero 2012 este nuevo centro enfocado al diseño, la arquitectura y la tecnología iba a contar con unos doce mil metros cuadrados, cuatro mil de ellos destinados a superficie expositiva, en el puerto sur, pleno centro urbano de la capital finlandesa. El coste del edificio suponía unos ciento cuarenta millones de euros de inversión. Se estimaba que el museo pudiera atraer entre cuatrocientos mil y seiscientos cincuenta mil visitantes anuales, de los que cerca del cuarenta por ciento sería turismo extranjero (“Helsinki quiere…”, 2012). Sin embargo el proyecto se encontró rápidamente con el rechazo de gran parte de los sectores políticos y culturales finlandeses. En la mayoría de los casos consideraban el centro como una construcción faraónica para un país de tan solo cinco millones y medio de habitantes que no quería endeudarse más de lo establecido.

Al movimiento político y cultural se unió rápidamente el resto de la ciudadanía. El setenta y cinco por ciento de los habitantes de Helsinki se oponían frontalmente a su construcción. Especialmente porque la capital nórdica debía pagar veintidós millones de euros a la Fundación Solomon R. Guggenheim en concepto de licencia por el uso de la marca durante veinte años. A dicha cuantía habría que sumar catorce millones y medio de euros al año en gastos operacionales (“El 75% de los habitantes…”, 2012).

Pero más allá de los motivos económicos existían una serie de cuestiones meramente culturales. Por ejemplo la ciudadanía estimaba de mayor urgencia otras iniciativas como la construcción de una gran biblioteca municipal o un museo de historia

local. Pero por encima de todo estaba el temor a que el arte y la cultura finlandesa quedasen relegados a un segundo plano al eclipsar este gran mastodonte museal la labor de los setenta y cinco museos con los que contaba la ciudad.

Finalmente en mayo de 2012 el gobierno de la ciudad votó en contra de la construcción de la nueva sede del museo Guggenheim ("Helsinki entierra…", 2012). Esta decisión supuso un grave revés para la franquicia norteamericana, en horas bajas por la crisis, pero al mismo tiempo se convirtió en un afilado estilete contra el globo de la burbuja cultural.

En conclusión, tanto a nivel nacional como internacional la crisis económica ha dejado al descubierto una importante burbuja cultural que afecta directamente a los museos. Su proliferación ha llegado a extremos insostenibles, especialmente para los pequeños centros y colecciones dependientes de las Administraciones. Así que el sostenimiento de este entramado museal se encuentra actualmente en tela de juicio. Ningún municipio o entidad privada quiere cerrar sus instalaciones museísticas, pero la realidad es bien distinta y los cerrojazos, que ya han comenzado, cada vez serán más habituales. El futuro para infinidad de centros es realmente incierto.

5.6.4. Imagen de marca comunicativa a través de la gestión de la identidad

Otro de los puntos a tener muy en cuenta a la hora de proyectar una determinada imagen de marca, siempre positiva y con capacidad para la atracción de visitantes, es el de la gestión. La gerencia adecuada es una garantía, más allá de los méritos asociados a las entidades reguladoras y las ISO[266] (*International Organization for Standardization*), de cara a las audiencias. Centros como el Museo Guggenheim Bilbao caracterizados por su transparencia, en una etapa en la que ésta está muy valorada, ocupan posiciones privilegiadas en la conciencia del público. El carácter español, un tanto despreocupado y desorganizado, proyecta un cierto halo fantasmagórico de falta de profesionalidad y seriedad en casi todo, incluyendo el sistema organizativo de los museos. Quizá esta situación no es del todo cierta y se debe más a la ausencia de financiación suficiente para poder dar respuesta a las carencias museísticas existentes. Pero independientemente de esto el público es consciente, en la mayoría de los casos, de una palpable ausencia de seriedad institucional, que lastra directamente a los centros y sus colecciones. Dicha escasez se hace más que evidente en el desarrollo de una imagen de marca suficientemente capacitada para la comunicación.

[266] Los estándares más populares son el de ISO 9000 *Quality management*, ISO 14000 *Environmental management*, ISO 3166 *Country codes*, ISO 26000 *Social responsibility*, ISO 50001 *Energy management*, ISO 31000 *Risk management*, ISO 22000 *Food safety management*, ISO 27001 *Information security* management e ISO 20121 *Sustainable events* (http://www.iso.org/iso/home.html, consultado el 15 de enero de 2015).

5.6.4.1. El manual de estilo de identidad visual corporativa

Sin lugar a dudas, como ya hemos mencionado con anterioridad, el establecimiento de la imagen de marca de un museo es una de las labores más importantes a desarrollar por todo departamento de comunicación, de ahí que los manuales de estilo de identidad visual corporativa se conviertan en auténticas biblias de la gestión[267]. Ciertamente en España este documento es prácticamente un *rara avis*. Se pueden definir como guías para la aplicación fiel de los rasgos físicos que configuran la identidad visual de un determinado centro cultural, garantizando de ese modo su correcta reproducción a lo largo del periodo temporal en que éstos estén vigentes (Chaves, 2003: 66).

Para entender el significado de estos documentos hay que diferenciar previamente entre identidad corporativa e imagen corporativa. En el primer caso, la identidad corporativa, es un proceso definido por el emisor de un museo, mientras que la imagen corporativa es un fenómeno que recae directamente sobre la percepción del receptor o público. Así que la imagen corporativa era la identidad corporativa proyectada desde un museo más la suma de la opinión de los públicos. Por ejemplo, el Museo Guggenheim Bilbao proyecta, desde su seno, un halo de modernidad, gestión dinámica y seriedad en el tratamiento del arte contemporáneo, mientras que nosotros lo podemos ver como un centro economicista, alejado del prototipo de museo tradicional pero muy atractivo.

El caso es que los manuales de estilo deben incluir la marca visual de los centros, o lo que es lo mismo: logotipos, símbolos, tipografía, color, etc., identificadores que deben ser bien percibidos por el público[268]. De esa forma la comunicación visual toma forma de herramienta indispensable para, a través de la creación de una imagen positiva, conectar adecuadamente con las posibles audiencias. Esto se suele hacer a través del diseño de un logotipo acertado, muy necesario ya que como bien sabemos los museos han importado realidades tangibles del ámbito empresarial, basadas en el producto y el *marketing*, hasta convertirse en auténticas marcas con una identidad visual propia. Esta última es la encargada, como rama del diseño, de transmitir los mensajes ideológicos de las instituciones culturales, además de diseñar y aplicar con corrección los medios gráficos que todo museo usa para comunicarse con los distintos públicos (Mac an Bhreithiún, 2004: 26).

[267] La otra biblia es sin duda el plan de comunicación. Estos dos "textos sagrados" eran los documentos guía que todo museo debía tener para identificar tanto las líneas maestras comunicativas del futuro (plan de comunicación) y la forma en la que debían aplicar su identidad visual (manual de estilo) (Mateos, 2012b: 53).

[268] Este investigador plasmó en *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo* (2004) el guión típico de un manual de identidad visual corporativa. Éste estaba indicado para cualquier tipo de unidad empresarial por lo que años más tarde Santos M. Mateos Rusillo lo extrapoló al ámbito museístico a través de su *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012). Este guión responde a un total de seis puntos principales que se desgranan en varios apartados, los cuales son: introducción, elementos base de la identidad corporativa (logotipo, marca principal, tipografía, color corporativos, usos, etc.), papelería, publicaciones, entorno y publicidad (González, 2004: 107-115 / Cfr. Mateos, 2012b: 60-62).

Pero sin duda, la identidad visual proyectada desde el manual de estilo precisa de un "universo verbal e icónico" en forma de denominación o nombre del museo. Este paso inicial, o proceso conocido como *naming*, establece las futuras bases de la personalidad de todo centro, ya que acertar con la denominación es una de las cuestiones más importantes en el ámbito comunicativo. Así que la denominación suele contener los conceptos museo, centro o galería, junto a una apelación a su actividad principal o incluso especialidad, y quizá algún tipo de topónimo. Si existe una persona u organización clave en su creación, éste debe ser el patronímico. Y finalmente, si el centro tiene una singularidad monográfica, en su denominación conviene hacer referencia al personaje, movimiento artístico, época, etc. Sin duda uno de los ejemplos más claros puede ser el caso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, ya que contiene el concepto museo, junto a la actividad principal, cierto topónimo y un claro patronímico.

En la actualidad está muy de moda el uso de contracciones o abreviaturas para hacer referencia a la denominación de estos contenedores culturales, utilizando las letras iniciales de su nombre o acrónimo, como el caso del MUSAC (Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León). Esta cuestión era muy delicada, ya que el público puede encontrarse con términos como MoMA (Museum of Modern Art de Nueva York) o con otros casi impronunciables como SFMOMA (San Francisco Museum of Modern Art). Igualmente existen contracciones procedentes del uso de determinadas palabras, o fragmentos de éstas, dando lugar la denominación completa del centro. Este era el caso de "El Reina" o "Reina Sofía" para el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o de "Met" para el Metropolitan Museum of Art de Nueva York (Mateos, 2012b: 137-139), aunque hay que dejar bien claro que se trata de formas coloquiales no del todo correctas.

5.6.4.2. Rasgos físicos de la identidad visual

Más allá del manual de estilo y de su diseño la gestión de la imagen de marca de un museo pasa obligatoriamente por el establecimiento de rasgos físicos vinculados a identidad visual. Éstos se configuran a través de la suma de una serie de elementos gráficos como el logotipo, la tipografía, el color, el símbolo, etc. El resultado de esta suma da lugar a un sistema visual global capaz de establecer una conversación o comunicación real con los distintos públicos (Marca, 2008: 166-167). Así que, al igual que en el caso del nombre, los rasgos físicos de la identidad visual deben contextualizarse y diseñarse desde un punto de vista lo más atemporal posible, estableciendo una relación de familiaridad entre el público y los productos culturales (Mac an Bhreithiún, 2004: 27).

Pero sin duda el logotipo es el signo identificativo por excelencia, al condensar la marca, y quizá la imagen de la misma, con absoluta contundencia e inmediatez (Olins, 2009: 30). Curiosamente esta tipología identificativa se puede dividir en dos grupos. Por un lado están aquellos que se limitan a representar gráficamente el nombre de la institución, como eran los logotipos, propiamente dichos. Mientras que por otro están los que combinaban la representación gráfica del nombre con elementos icónicos, como son los imagotipos. En este último caso, la representación gráfica puede ser sintetizada

mediante la aplicación de la retórica creativa, rizando más el rizo y dando origen a isotipos o representaciones caracterizadas por el uso de altos grados de abstracción (Mateos, 2012b: 140-142).

Curiosamente los logotipos no son los únicos signos identificativos que hacen referencia a los rasgos físicos dentro de la identidad visual de un museo. También están los *taglines* o pequeños mensajes encargado de acompañar a la marca visual. Éstos deben respetar seis reglas fundamentales. La primera de ellas consiste en transmitir una serie de valores, como la novedad, la oportunidad de aprender algo nuevo y la capacidad de sorprender al público. En segundo lugar dichos identificadores visuales tienen que ser fácilmente accesibles y recordables. De igual modo están obligados a poseer la capacidad de realizar una conexión emocional que pueda respetar tanto la edad como la tradición, al tiempo que adorar la novedad. En cuarto lugar estos pequeños mensajes deben componerse por unas ocho palabras o menos[269]. En quinto lugar los *taglines* deben ser muy visibles, apareciendo en todas las comunicaciones del museo, dando así la sensación real de estar en todas partes. Finalmente éstos tienen que ser capaces de captar tanto el espíritu como las promesas de la institución, mediante la conjunción de historia y tradición, sin perder de vista el futuro (Schwartz, 2009). Singularmente en España los *taglines* no son una herramienta muy utilizada por los museos, salvo en el Museu Nacional d'Art de Catalunya a través de *Un museu, mil anys d'art*[270]. Existen determinados casos singulares, especialmente en el ámbito anglosajón, como el del New Museum of Comtemporany Art de Nueva York con el mensaje "*New Art, New Ideas*"[271] o el del San Francisco Museum of Modern Art con "*Open for Interpretation*"[272].

Para concluir la identidad visual de un museo debe representar la verdadera personalidad del mismo. Tratar de enmascarar la realidad con la intención de hacer más atractiva a una institución solo conlleva a la confusión de los receptores, los cuales se hacen una idea errónea y alejada de la realidad que daña grave y directamente a la propia institución. Por ejemplo el Victoria and Albert Museum creó una marca muy moderna y sofisticada, sintetizando el nombre del centro bajo el acrónimo "V&A" junto a un logotipo, diseñando en 1989 por Alan Fletcher. Pero esta moderna transformación no se correspondía con la tipología de colecciones que atesoraba la institución. Incluso navegar a través de su *web* institucional[273] para más tarde visitar físicamente la institución

[269] El uso de menos de ocho palabras se considera una ley fundamental de la mercadotecnia. El octeto de vocablos se relaciona con el conjunto máximo que el público está capacitado para recordar, reconocer y repetir (Schwartz, 2009).

[270] http://www.museunacional.cat, consultado el 17 de septiembre de 2015.

[271] http://www.newmuseum.org/about, consultado el 17 de septiembre de 2015.

[272] http://www.sfmoma.org, consultado el 17 de septiembre de 2015.

[273] http://www.vam.ac.uk, consultado el 12 de octubre de 2013.

confundía enormemente al visitante al contemplar imágenes muy diferentes de la personalidad del museo (Bueno, 2010).

5.6.4.3. Las marcas vivas

Finalmente dentro del ámbito de la imagen de marca y de la gestión de la identidad se encuentra el moderno concepto de las marcas vivas. Éste marcha asociado al dinamismo de los museos y sus estrategias de difusión. Su origen tuvo lugar hace veinte años, a lo largo de la última década del siglo XX y la primera del presente. Se basaba en una metamorfosis continua de las directrices del término marca, pasando ésta de una perspectiva completamente rígida a otra mucho más flexible, dinámica e incluso divertida (Bowman, 2010: 9-10). Rápidamente esta innovación fue ganando peso en el seno de los museos, mayoritariamente anglosajones, al competir directamente con la rigidez de sus predecesoras mientras se adaptaba a las nuevas necesidades comunicativas. Pero cuidado, no se trataba de un proceso alocado. La creación de las marcas vivas cuenta con una elaboración muy estudiada y reglamentada, ya que éstas deben mantener de forma constante unos altos niveles de recordatorio capaces de exponer, en todo momento, al receptor quién o qué está detrás de su diseño.

El advenimiento de las marcas vivas llegó de la mano de la Tate Gallery de Londres. Ésta decidió abrir dos nuevas sedes, una en Liverpool y otra en St. Ives, al tiempo que planeaba la inauguración de una "galería" de arte contemporáneo en la central eléctrica de Bankside (Tate Modern). Sus gestores pensaron que el nacimiento de una nueva institución debía contar con una propuesta de identidad visual que estuviera a la altura. Así pues, entre 1998 y el 2000, el estudio Wolff Olins en colaboración con el centro, basándose en la idea *look again, think again*, creó una imagen visual dinámica, capaz de adaptarse fácilmente a una nueva realidad compuesta por el conglomerado generado por la suma de cuatro museos (Liverpool, St. Ives, Tate Britain y Tate Modern) y una sola marca. Para ello optó por diseñar un logotipo adaptativo mediante el proceso de enfoque-desenfoque fotográfico. Este ejercicio ofrecía un conjunto compuesto por un total de cuatro fotogramas ligeramente diferentes y caracteres tipográficos medianamente nítidos. La misma variedad aparecía recogida en el color corporativo. Éste se basaba en un total de dieciocho tipos que marchaban desde el rosa, pasando por el verde oliva, hasta llegar al gris. El propio estudio justificaba en un informe dicho modelo, siguiendo los planteamientos anteriormente expuestos, al argumentar que el diseño de un logotipo en serie capaz de moverse tanto dentro como fuera de foco estaba fundado en la propia naturaleza dinámica de la institución museística. De esa forma aunque el logotipo cambiase de forma siempre era reconocible (*Tate Case Study*, 2007). El proceso de mutación o metamorfosis fue muy leve, evitando generar confusión entre los consumidores, pues dichas variaciones no impedían el correcto reconocimiento de la marca "Tate". De esa forma todos los elementos identificadores ya fueran logotipos, colores y tipografía corporativa, se regían por una normativa muy detallada. Desde las señales identificativas situadas en el exterior de los edificios, pasando por las servilletas,

vasos, envoltorios de bocadillos, azucarillos, etc., componían una serie de fragmentos de la marca Tate que tenían por objetivo el refuerzo continuo de su identidad, transformando la experiencia Tate en algo tangible e inolvidable.

El conjunto de centros británicos abrió la caja de Pandora, en el uso y desarrollo de las marcas vivas, rompiendo las reglas básicas del diseño. Pero rápidamente fue "plagiado" al otro lado del Atlántico por el New Museum of Contemporany Art de Nueva York y, nuevamente en la capital inglesa, por el Natural History Museum of London[274]. La llegada a España de esta tendencia no se hizo esperar[275]. El primer contenedor cultural en valerse de esta estrategia fue el no nato Disseny Hub Barcelona[276], compuesto por las exposiciones permanentes del Museo de las Artes Decorativas, el Museo de la Cerámica y el Museo Textil de la Indumentaria. La identidad visual del futuro Museo del Diseño de Barcelona debía responder a una personalidad múltiple, ya que este centro estaba planteado como un espacio abierto cuya función consistía en recoger, procesar, distribuir información y actividades relativas al diseño. Todo ello gracias a la aparición de cuatro espacios como eran el museo, el escenario, la investigación y la acción. Así pues, para responder a esta situación de múltiple personalidad, el estudio La Gasulla diseñó[277] un sistema gráfico capaz de adoptar diferentes formas. En primer lugar se partía de una retícula capaz de generar una pieza rectangular cerrada, como la idea clásica de museo. Este diseño estallaba, más tarde, en múltiples piezas generando la idea del equipamiento como un espacio abierto. Dichos fragmentos o piezas integraban en su interior la tipografía que, combinándose entre sí, generaba composiciones diferentes pero acordes con el sistema gráfico original (Mateos, 2012b: 145-148).

[274] http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/03/museos-y-marcas-vivas-la-expansion, consultado el 23 de octubre de 2015.

[275] http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/03/la-llegada-de-las-marcas-vivas-el-disseny-hub-barcelona, consultado el 23 de octubre de 2015.

[276] http://www.dhub-bcn.cat, consultado el 12 de octubre de 2012.

[277] No hay que olvidar que la imagen de marca, como herramienta comunicativa, se articula gracias a la labor de los profesionales del diseño gráfico. Los manuales de estilo de identidad visual corporativa, los rasgos físicos de dicha identidad o el desarrollo de las marcas vivas no tienen sentido alguno sin su ingente labor, muchas veces silenciada o ignorada. Los investigadores centrados en el estudio de la marca la han dejado de lado, en cierto modo. Quizá no la consideren una cuestión empírica de peso, restándole injustamente valor. Sin embargo el papel que desempeña en el proceso estratégico comunicativo es fundamental, incluso en el ámbito museístico español, ya que sin su incorporación éste carece de todo sentido. El diseño es un utensilio indispensable en el proceso de construcción gráfica de todo museo. Así además de ocuparse de los más significativos aspectos visuales en el ámbito de la comunicación también refuerza ostensiblemente la personalidad de los centros culturales mediante una potenciación de los bienes que atesora, generando el consiguiente despertar del interés en el público en un mundo saturado por la oferta. Esta herramienta irrumpió, cómo no, con fuerza en el ámbito anglosajón como una extrapolación más del mundo empresarial hacia la cultura. El estudio Wolff Ollins, mencionado anteriormente por ser el consultor de la estrategia de marca y responsable de la imagen del conglomerado Tate fue uno de los primeros en desarrollar esta máxima, importación del mundo empresarial al cultural, y comenzar a trabajar con esta institución como si fuera una empresa, aunque en este caso cultural (Sánchez y Lacasta, 2011: 113-115).

Esta experiencia prácticamente entró en desuso en España, no por su carencia de efectividad sino por la ausencia de sedes en el conglomerado museístico. Quizá con la inauguración del centro asociado al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en Santander podamos ver algo singularmente parecido. Sin dejar la capital de Cantabria encontramos un ejemplo de marca viva asociado a una institución cultural, en este caso al diseño del logotipo del Palacio de la Magdalena[278]. Éste siguiendo la línea marcada por la Tate cuenta con un total de dieciocho variaciones apoyadas en el uso de diversos colores y tonalidades. Lo mismo ocurre con el imagotipo del centro, que se compone por un total de 32 modelos, muy dinámicos, estructurados a través de un diseño en colores variantes, tonalidades y negativos de imagen. La variedad en logotipo e imagotipo se basa en el diseño de imagen establecido para las distintas sedes que contempla el Palacio (caballerizas, paraninfo, real sitio, etc.).

[278] http://palaciomagdalena.com/es/wp-content/uploads/2012/04/PALACIO-ESCUDOS.pdf, consultado el 18 de septiembre de 2015.

MUSEOS, *MARKETING* DIGITAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

DEL MUSEO VIRTURAL A LAS REDES SOCIALES Y A LAS *APPS.*

En agosto de 2015 supimos que los museos de Londres eran los más buscados a través de Google. La empresa pública promocional de la capital inglesa "London & Partners"[279] observó mediante una pertinaz investigación que la capital británica también era la ciudad más buscada, a través de dicho *cibermotor,* gracias al proceso de consulta que se realizaba sobre sus museos. Así pudimos conocer que el Science Museum of London era el centro más indagado del mundo, curiosamente sin tan siquiera ser una institución artística. En segundo lugar se encontraba el Natural History Museum y, en tercero, el British Museum. El *top five* de los espacios museales más escrutados a nivel mundial se completaba con el Metropilitan Museum de Nueva York y el conjunto museístico del Smithsonian[280] en Washington, D.C.

Esta noticia además de hacer referencia al valor del *marketing* digital en nuestros días, representa realmente el resultado del uso y desarrollo de dicha herramienta. Simplemente con el hecho de leerla, publicada en un noticiero digital, el usuario siente la irrefrenable tentación de indagar sobre estos centros a través de Google y sumergirse en sus páginas web, para ver qué tienen de especial. De esa forma los objetivos del *marketing* se alcanzan casi de forma involuntaria. No estamos ante una simple cuestión estratégica de posicionamiento dentro del motor de búsqueda más destacado a nivel mundial, sino ante los magníficos resultados de años y años de excelente trabajo por parte de estas instituciones culturales en pos de la atracción de visitantes a través de la mercadotecnia.

Pero cuidado, las nubes no deben impedirnos ver el sol. Si nos fijamos detenidamente en el cuerpo de la noticia podemos observar cómo el *top five* de los museos más buscados en Internet estaba compuesto en su totalidad por cinco destacados centros del ámbito gerencial anglosajón. Exactamente éstos se distribuían casi a partes iguales entre Inglaterra, con tres casos, y los Estados Unidos, con dos, casualmente los países donde más y mejor se desarrollan las teorías y estrategias del *marketing* museal. Por algo será, ¿no?

[279] http://www.londonandpartners.com, consultado el 10 de agosto de 2015.

[280] http://www.lopezdoriga.com/vida-y-estilo/museos-de-londres-los-mas-buscados-en-google, consultado el 10 de agosto de 2015.

Las estrategias de *marketing* de museos deben adaptarse a los cambios que está sufriendo la sociedad actual, especialmente en un mundo global que usa como trampolín comunicativo los soportes digitales, cualesquiera que sean, pero exponencialmente Internet. La anteriormente mencionada teoría de la evolución de Charles Darwin aplicada a los museos vuelve a la palestra en este caso, incluso para el propio desarrollo del proceso del *marketing*. Hay que optar por adaptarse al medio o extinguirse, no existen más opciones, especialmente de cara a uno de los principales retos museísticos del siglo XXI que consiste en llegar a los jóvenes para seguir abasteciendo del carburante necesario y razón de ser a estas instituciones en forma de público. Y por supuesto no existe mejor manera de informarles y comunicarse con ellos que a través de las diversas facetas que presentan las nuevas tecnologías (Pérez, 2010: 68). Las estrategias de mercadeo vinculadas a ellas son de lo más variopintas, siguiendo un proceso evolutivo que ha marchado desde las ya paleolíticas cintas magnetofónicas o tradicionales casetes hasta las más modernas aplicaciones para móviles y tabletas con sistemas operativos Windows 10, iOS 9 y Android M ó 6.0.

6.1. EL *MARKETING* HOLÍSTICO

Para entender correctamente el desarrollo de la mercadotecnia digital y su proyección en el ámbito de las nuevas tecnologías es preciso redefinir el concepto de *marketing* holístico. Y ¿por qué éste? Porque quizá sea la fracción de la mercadotecnia que más y mejor se relaciona con los procesos que vamos a analizar, el *marketing* digital y el mercadeo en Internet. El *marketing* holístico, cómo no, surgió en la esfera empresarial economicista, siendo extrapolado con rapidez al ámbito de la cultura, tratando así de dar respuesta a la incertidumbre en la que cohabitaban y competían estas tipologías de instituciones (Kotler, Jain y Maesincee, 2002: 49-51).

Se puede definir, para ser más precisos, como un concepto dinámico derivado del entorno electrónico y de la interactividad originada entre empresas, clientes y colaboradores, combinando las más adecuadas herramientas del *marketing* tradicional con las nuevas posibilidades que ofrece la era digital. Este nuevo paradigma intenta valerse de los rápidos y profundos cambios que las tecnologías, la globalización y la hipercompetencia atroz generan en el mercado cultural, con el objetivo de absorber dichas circunstancias y proyectarlas para beneficio de las corporaciones que representa (*Industria cultural…*, 2006: 3). Las herramientas del *marketing* holístico se están exportando actualmente al sector cultural. En el ámbito puramente empresarial llevan ofreciendo una serie de magníficos resultados desde hace aproximadamente veinte años, consiguiendo transformar la producción, la intermediación y el consumo de forma radical, objetivo muy necesario para el universo museal. De esa forma su eclosión se obtiene a través del "pícaro trio" que supone la suma de las estrategias de mercado, las nuevas tecnologías digitales de la información y el sector de la cultura. El engendro originado comenzó a tomar forma durante la década de los noventa del siglo pasado, transformando

radicalmente tanto la producción como la intermediación y el consumo cultural a través de una más que original tipología económica (Bonet y Claudio, 2007).

Los orígenes de la mercadotecnia holística, en el ámbito de los museos, irrumpió, cómo no, vía Estados Unidos de América. El objetivo estratégico de la misma poseía, ni más ni menos, fines publicitarios. Éstos se basaban en la difusión cultural a través de las nuevas tecnologías de la información. Para ello se sirvieron de soportes digitales del momento, como los primeros CD-ROMs, CD-is y DVDs (Bellido, 2001: 49). El desarrollo de esta estrategia fue muy rápido, tanto como la evolución tecnológica, que marchaba cogida de la mano con el progreso de la sociedad, así que el salto estructural llegó de inmediato con la irrupción de Internet. Ésta fue dejando atrás a los soportes magneto-ópticos hipermediales. La Red se convirtió, casi de inmediato, en el mejor medio de comunicación[281] para la nueva realidad global que iba tomando forma. Así que los museos aprovecharon inteligentemente esta herramienta para proyectarse a la sociedad bajo el amparo de la mejora que permitía los accesos a la información.

Con la llegada de Internet las fronteras para el *marketing* holístico desaparecieron físicamente. Surgieron nuevos horizontes de mercado capacitados para garantizar un incremento de visitantes físicos a los museos, así como el desarrollo de actividades procedentes de las novedosas demandas generadas por las necesidades de estos públicos. Internet se convertía en una herramienta fundamental, capaz de favorecer la comunicación en un mundo cada vez más globalizado[282]. Su amplio espectro de actuación y facilidad de manejo permitió una amplia apertura hacia la sociedad. Además, el abaratamiento de los costes que supuso su utilización se convirtió rápidamente en un nuevo aliciente, dado que como medio de comunicación redujo radicalmente gastos en cuestiones relativas a la impresión, distribución, actualización, etc., careciendo además de limitaciones espacio-temporales significativas.

[281] Incluso, asociado a toda esta revolución, apareció el nuevo concepto, de la *e-comunicación*. Éste se basa en los modelos comunicativos generados a través de la irrupción de las nuevas tecnologías en el seno de los museos, ya que estos espacios estaban dispuestos a su adopción, con todas las consecuencias. La situación implicaba una nueva forma de comunicación entre museo y público amparada en fórmulas que usaban estratégicamente tanto nuevos lenguajes como soportes digitales (Mateos, 2012b: 121). Este concepto debía marchar asociado a la implantación de las nuevas tecnologías, rescatando por ejemplo a los anquilosados y tradicionales museos de arte situados prácticamente en la prehistoria con respecto al uso de la comunicación y la publicidad (Anderson, 2010: 139). Lógicamente este innovador modelo comunicativo se basaba en el desarrollo de Internet, herramienta que sin duda estaba permitiendo contactar con un nuevo modelo de audiencia virtual a la que podríamos denominar, a su vez, como "e-visitante". Quizá ésta no llegaba a visitar físicamente el museo, aunque se colase a través de sus *cibermuros*, pero lo que sí podía hacer era curiosear, aprender, difundir e incluso realizar en el mejor de los casos algún tipo de compra *online* (Battro, 1999).

[282] Sin duda la cultura puede encontrarse, hoy en día, con mucha facilidad en Internet. Así que los museos, evitando quedarse atrás, también se valen de la Red para tratar de enseñar al público los bienes que custodian y las actividades asociadas que ofrecen. Estos contenedores son plenamente sabedores del espacio comercial y publicitario que genera Internet, al igual que de la capacidad de la Red para llegar a todos los rincones del planeta en un mundo completamente globalizado (Ridao, 2007: 3-4). Sin duda la comunicación, en primer lugar, y la difusión, más tarde, constituyen el mayor y mejor señuelo, en forma de estrategia de *marketing*, para la atracción de los distintos públicos.

6.2. LA REVOLUCIÓN DIFUSORA. MUSEOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

La irrupción de las nuevas tecnologías en los procesos de gestión de los museos supuso una verdadera revolución. Ésta sin duda afectó a conceptos claves museísticos como son la comunicación, la difusión y, por supuesto, el *marketing*. En este último caso las nuevas tecnologías se convirtieron rápidamente en un aliado estratégico de la mercadotecnia al compartir el objetivo de acercar el museo a la sociedad. Este fin se lograba mediante la aproximación de las colecciones a los diversos públicos, gracias al uso de la difusión. Pero esta revolución implicaba una singularidad, ya que en este caso los recursos utilizados para alcanzar los objetivos propuestos eran propios de los museos, evitando así recurrir a terceros.

Como hemos visto la implantación real de las nuevas tecnologías en el seno de los museos, tanto anglosajones como mediterráneos, comenzó muy a finales de los años ochenta para ir tomando forma a lo largo de la última década del siglo pasado, incluso en el caso español. Se trató de un largo alumbramiento cuyo origen, cómo no, se estableció en los Estados Unidos. En España este proceso vino impulsado por el estímulo digital de la Exposición Universal de Sevilla y las Olimpiadas de Barcelona (Bellido, 2001: 207-208). En ambos casos las primigenias nuevas tecnologías tuvieron un papel muy importante de cara a las audiencias, impregnando de esa forma a los museos más avispados. Desde ese instante los centros culturales españoles modificaron inconscientemente la prioridad de sus funciones, dejando en un segundo plano a premisas tan significativas como la conservación, la investigación y la educación para primar el concepto de la difusión a través de las nuevas tecnologías y el servicio a las audiencias (Hernández, 1994: 230).

Lógicamente la llegada de las nuevas tecnologías a los museos vino de la mano de la progresiva informatización de estas instituciones, hasta entonces un tanto obsoletas. En principio ésta se relacionó con el desarrollo de sistemas documentales y archivísticos destinados a la gestión y administración de los propios centros. Por lo tanto tenía muy poco que ver con la difusión y los servicios orientados hacia las audiencias (Carretero, 1999: 18) sino más bien con cuestiones relativas al almacenaje y la gestión de la documentación. Incluso se llegó a justificar su uso y desarrollo como una medida protectora ante posibles catástrofes. Por todos es sabido que la mayoría de los documentos históricos se encuentran en soporte papel, película o microfilm. Éstos están condenados ineludiblemente a un lento pero continuo proceso de destrucción, por lo tanto su digitalización podía representar una solución de seguridad. No solo eso, también la entrada de la informática ofrecía una serie de respuestas a cuestiones tales como la logística o el almacenaje de cara a la conservación. Así que si a estas dos cuestiones sumamos los altos costes de manipulación de los documentos tradicionales y su adecuada conservación tenemos como resultado el crecimiento exponencial de la informatización en los museos (Boyne, 1986: 619).

Pronto instituciones de carácter global como el ICOM[283] se dieron cuenta de la revolución encubierta que significaba la irrupción de las nuevas tecnologías, así que para analizar dicha cuestión decidió organizar en 1991 una primera conferencia sobre hipermedia e interactividad en los museos[284]. Esta reunión no había sido el primer *aquelarre* con respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías. Para sorpresa de todos existió una especie de Prehistoria cuyo origen había que buscarlo en la década de los sesenta del siglo pasado, antes de que la aplicación de estas iniciativas se conformase como una auténtica revolución. De estas reuniones previas, en cierto modo clandestinas, surgieron experiencias para la introducción de los sistemas informáticos, como Museum Computer Network (1967), en Estados Unidos, el Programa del Repertorio Nacional (1972), en Canadá, el Museum Documentation Association (1977), en el Reino Unido, la sección electrónica del Museo Nacional de Antropología de México (1963) o la automatización de los museos holandeses (1989). Incluso en España el propio Ministerio de Cultura elaboró un inventario básico informatizado de los Museos Estatales (1990). Sin duda para profundizar y saber más sobre esta cuestión es imprescindible recurrir a la historiadora del arte[285] María Luisa Bellido Gant y en especial a su obra *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001) donde describe todas y cada una de estas experiencias y su evolución.

Sin duda todas estas iniciativas, arduas de analizar, destacaban por su valor a favor de la cooperación de los museos tomando como base las nacientes nuevas tecnologías. La informática se valía de la imagen digital para la conservación y almacenaje adecuado de muchos fondos, convirtiéndose de esa forma en una herramienta indispensable para público y especialmente investigadores.

Sin duda una segunda revolución estaba por llegar en forma de nueva oleada. Hasta este instante la documentación se almacenaba en discos magneto-ópticos o servidores institucionales. Lógicamente la informatización de los datos daba lugar a una mejora en la organización interna de los centros, facilitando la localización de documentos y evitando la manipulación de aquellos que se encontraban en un delicado estado de conservación. Pero toda esta documentación apenas llegaba al gran público. Solo los investigadores y el personal de los centros culturales tenían acceso a ella. Faltaba algo, y eso algo era la difusión global. Ésta se escribiría con mayúsculas gracias a la irrupción de Internet en forma de herramienta, pero previo a esa segunda revolución hubo un periodo de evolución simple que dio lugar al uso y desarrollo de los soportes magneto-ópticos con una también clara función difusora.

[283] Curiosamente el interés por parte del Consejo Internacional de los Museos sobre la informática había visto la luz en la década de los cuarenta del siglo pasado. En ese instante se investigaba sobre la posibilidad de incluir esta tecnología como auxiliar en las labores documentales propias de estos centros. Así en 1950 el ICOM creo el Comité Internacional para la Documentación o CIDOC (http://network.icom.museum/cidoc/L/1, consultado el 14 de octubre de 2015) en el que se organizó, con el paso del tiempo, un grupo de trabajo dedicado a cuestiones informáticas sobre multimedia e Internet.

[284] http://icom.museum/la-organizacion/historia/L/1, consultado el 14 de octubre de 2015.

[285] http://www.ugr.es/~mbellido/curriculum.html, consultado el 13 de noviembre de 2015.

6.2.1. Evolución natural de la difusión. Los soportes magneto-ópticos

Favorecidos por las nuevas tecnologías los museos comenzaron casi de forma espontánea la labor de difusión masiva y real de sus colecciones a finales del siglo XX. Para ello se valieron de los soportes magneto-ópticos. Éstos, fáciles de transportar y muy dinámicos, podían disfrutarse tanto en los ámbitos educativos como en los entornos domésticos. Lo cierto es que muy al principio estas herramientas se utilizaban prácticamente con fines publicitarios bajo la máscara de la difusión cultural. Al ser garantes de un cierto éxito los museos comenzaron con la producción en masa de estos soportes, albergando la esperanza de alcanzar un consumo doméstico generalizado que realmente nunca llegó.

El proceso evolutivo también alcanzó a estos soportes, pasándose del CD-I al CD-ROM y definitivamente al DVD. Estos cambios se basaban simplemente en la capacidad de los medios podían soportar. Por ejemplo, los CD-ROM poseen aproximadamente setecientos megas. En ellos se pueden guardar unas doscientas cincuenta mil páginas de texto en formato Word, siete mil imágenes de calidad media en formato JPG o MPG, más de setenta minutos de vídeo calidad HD y diecinueve horas de audio en MP3. Pero claro, el DVD revolucionaba el anterior soporte permitiendo prestaciones siete veces superiores al incorporar imagen y sonido de gran calidad.

La difusión planteada a través de estos medios fue durante mucho tiempo el mayor y mejor señuelo de atracción para los museos, ya que la construcción mental que el público se hacía desde la distancia desencadenaba, en gran medida, la visita física del lugar evocado. Esta estrategia, en cierto modo, tiene mucho que ver con la empleada por el sector turístico a través de la publicación de literatura de viajes, catálogos, etc. Sin duda algo muy parecido ocurriría con la promoción de los avances cinematográficos gracias al uso de *trailers*.

Paso a paso estos soportes digitales, vinculados a los museos, fueron evolucionando a lo largo de la última década del siglo pasado y ofreciendo interesantes propuestas hasta convertirse en, cierto modo, mucho más interactivos. La producción se disparó y de una forma conjunta Europa optó por su uso y desarrollo, apareciendo "como setas" desde Francia al Reino Unido, pasando por Italia e incluso por España. Pero no hay que engañarse, la producción digital no fue para nada un paseo triunfante debido a sus difíciles comienzos. Las primeras incursiones en la misma se caracterizaron por una marcada pobreza de recursos didácticos, dado que estos soportes se limitaban en muchos casos a la simple presentación de una selección de obras digitalizadas carentes de información complementaria útil, especialmente aquella que hacía referencia a la historia del museo, sus servicios, los artistas que formaban la colección, exposiciones temporales, etc., aunque técnicamente estas herramientas debían tener por objetivo, además de al grueso de la población, a los miembros del sistema educativo.

Como podemos observar, repentinamente, el uso de los soportes magneto-ópticos dejaba de tener una función meramente divulgativa y promocional para alcanzar o sumar otra didáctica. De esta manera se impulsaba de nuevo el concepto de *museo pedagógico*,

tan desarrollado en la segunda mitad del siglo XIX en los Estados Unidos y en el último tercio del mismo en Europa. Lógicamente este proceso poco tenía que ver con el Museo de Instrucción Pública, también conocido como Museo Pedagógico Nacional (1882-1939), vinculado a la Institución Libre de Enseñanza, pero en cierto modo bebía de su pasado. Gracias a ello, también en la década de los noventa, la didáctica comenzó a ganar peso en centros con carácter etnográfico, científico, arqueológico y artístico. De esa forma los alumnos suspendieron su constante peregrinar hacia los museos para en sentido contrario estas instituciones acercase a ellos, incluso a los más lejanos, a través del CD-ROM y el DVD[286]. La interrupción del tradicional tráfico centro educativo-museo no supuso una caída excesiva de las cifras de visitantes físicos a estas instituciones. Pero por el contrario generó una liberación desde el punto de vista gerencial. En ese momento vía rayos catódicos el poder de seducción difusor camuflado en un formato educativo seguía generando tanto en padres como en alumnos la necesidad de una visita real al museo, al tiempo que liberaba a éste del decadente público cautivo.

El proceso español seguido en este sentido observaba muy de cerca los pasos dados por el Reino Unido, al ser éste el pionero en la relación escuela-museo a nivel europeo y un gran experto en la vinculación educación-nuevas tecnologías. Así, una vez más, durante la última década del siglo pasado en Gran Bretaña se fueron elaborando una serie de materiales didácticos informáticos relacionados con los museos. La experiencia innovadora más destacada fue la titulada *La Armada de Nelson en Trafalgar*, desarrollada por Defence of the Realm, curiosamente un grupo de compañías dedicadas al *marketing* de museos y monumentos, y el Royal Naval Museum de Portsmouth. Esta aplicación, incluida en el Programa Educativo Nacional, permitía a los alumnos conocer la lista de marineros de cada uno de los barcos, explorar el H.M.S. Victory, descubrir documentos oficiales de la época y cartas de la tripulación, analizar objetos históricos, etc., y todo ello tras el desarrollo de la visita al museo. En este sentido, destacó también el CD-ROM diseñado por el British Museum sobre los anglosajones, en colaboración con varias empresas informáticas. Dicho soporte contenía un vídeo interactivo estructurado en torno a objetos y apartados que combinaba magistralmente aspectos lúdicos, haciendo referencia a animales mitológicos y objetos legendarios, con conocimientos científicos, como los relativos a bibliografía o excavaciones arqueológicas desarrolladas en Londres (Hooper-Greenhill, 1998: 145).

De repente, como ya he mencionado, con la llegada del nuevo milenio se produjo un cambio radical en el ámbito de las nuevas tecnologías museales. Por de pronto los gestores, independientemente del ámbito museístico de influencia, dejaron paulatinamente de actualizar y producir en serie soportes digitales. Ya no era una cuestión de elección entre CD-ROM o DVD para dar mayor cabida a los datos, porque ni siquiera el sistema Blue Ray entró en la pugna. El problema radicaba en el elevado coste de producción y limitada difusión que tenían estos productos. Súbitamente, observando la

[286] Es indudable que la visualización de un DVD previa a la visita a un museo mejora infinitamente la experiencia y el aprendizaje. Algo parecido, aunque en menor grado, ocurre con la visualización posterior. Por lo tanto ésta también es considerada como muy provechosa.

evolución natural de la sociedad, los museos comprendieron que Internet se había convertido en una herramienta fundamental, basada en la comercialización a través de la difusión. Así pues no tardaron en dirigir tanto sus miradas como sus esfuerzos hacia la Red, una plataforma capaz de ofertar mejores resultados al tiempo que exigía una menor inversión.

6. 3. SEGUNDA ETAPA REVOLUCIONARIA. INTERNET Y LOS MUSEOS

Tras una primera fase de la revolución difusora, caracterizada por la irrupción de las nuevas tecnologías en la esfera museística y su natural evolución hacia la producción de los múltiples soportes magneto-ópticos el proceso "re-evolucionó" con la llegada de Internet a este ámbito. Esto no ocurrió de forma fortuita, pero sí natural. Sin duda se trataba de la respuesta más coherente a las necesidades planteadas tanto por unas audiencias rebosantes de curiosidad como por unos centros culturales sumamente interesados en facetas difusoras y comunicativas. Con la extrapolación del uso de la Red museos y sociedad salieron ganando, prácticamente a partes iguales.

Hoy en día esta fantástica herramienta se ha hecho imprescindible para las instituciones museísticas, hasta prácticamente el punto de hermanarse. Tanto es así que los museos evolucionan, desde un punto de vista comunicativo y difusor, de la mano de Internet. Así cualquier novedad implantada en la *World Wide Web* es rápidamente adoptada por estos centros. Renovarse o morir, quizá esa sea la cuestión en un mundo completamente globalizado en el cual Internet se ha vuelto algo común y de uso fundamental.

6.3.1. Internet el gran aliado del *marketing* holístico

Ciertamente el *marketing holístico* abarca todos los soportes comprendidos dentro de la tecnología asociada a las funciones comunicativas y difusoras del museo, incluso a las tradicionales herramientas magneto-ópticas. Por desgracia éstos contaban con un importante hándicap debido al coste que llevaba asociado su producción, especialmente si lo comparábamos con lo reducido de su mercado. Afortunadamente esta tipología mercadotécnica vio una salida en el desarrollo de Internet, más o menos con la llegada del cambio de milenio. En ese momento los museos redirigieron sus esfuerzos hacia la Red. Este golpe de timón afectó a la sociedad, de entrada porque la tendencia de cambio venía directamente de ella. De esa forma el uso de Internet se incrementó en detrimento del consumo de los soportes precedentes. Quizá por ello el *marketing holístico* se mudó junto con todas sus estrategias a esta nueva esfera digital, con la intención de estimular a través de la difusión la afluencia de público a los museos.

Desde luego con la inserción de *marketing* museal en Internet se reprodujo un fenómeno, salvando las distancias, que había tenido su origen en el siglo XIX gracias a la literatura de viajes. Éste era la construcción mental realizada desde la distancia. El

desarrollo de las primeras páginas web permitió un turismo virtual desconocido hasta el momento. Pero del mismo modo que en época victoriana la construcción mental generada por esta tipología turística hizo que, aun desde la distancia, se desencadenara en muchos casos la visita física a los lugares observados y evocados a través de la pantalla del ordenador (Bellido, 2001: 224-227). Así que de esa forma Internet se convirtió, a lo largo de las dos últimas décadas, en el mejor vehículo para la promoción de las estrategias mercadotécnicas de los museos.

Por si todo lo anterior no fuera suficiente la Red presenta una gran versatilidad y un moderado precio, garantizando el alcance global y la democratización, en cierto modo, de la cultura. En este entorno las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) caminan con pie firme, proliferando a sus anchas. Este comportamiento quizá se deba a cinco mutaciones fundamentales, como son: la creciente digitalización de todo tipo de datos, imágenes y sonidos en múltiples formatos; el descubrimiento y desarrollo de la comprensión digital que facilita el almacenamiento de grandes cantidades de datos, así como su difusión a alta velocidad y nivel global; la miniaturización y la movilidad que eso supone gracias a los aparatos de almacenamiento; la puesta en red de los medios informáticos, e incluso la proliferación de redes privas o *intranets* en la mayoría de las organizaciones; y la diversidad de *softwares* que permiten el desarrollo de infinitas actividades (García, 2009: 384).

Sin duda todo marcha interrelacionado desde el punto de vista del *marketing*, ya que gracias a Internet los museos logran proyectarse a la sociedad amparándose en la mejora de los accesos a la información. De esta forma se generaron nuevos horizontes de mercado, como el caso de los "cibermuseos"[287] o museos paralelos al original que exponían sus bienes en la Red permitiendo el acceso global del público (Deloche, 2002: 182-183). En cualquier lugar del mundo, independientemente de la hora, un individuo puede realizar visitas virtuales a la institución deseada, manipular objetos, consultar catálogos, conocer horarios o comprar determinados productos expuestos en su tienda o librería. El futurible incremento de visitantes reales y la aparición de actividades generadas por el desarrollo de las nuevas demandas serán, entre otros, algunos de los resultados obtenidos a medio plazo gracias al *marketing* holístico[288].

[287] Existen otros tipos de "cibermuseos" o museos virtuales en la Red que no se encuentran relacionados con institución cultural física alguna. Son entidades imaginarias, creadas con la intención de difundir la cultura o desarrollar nuevos espacios para ésta, como por ejemplo el Museo Virtual de Artes El País (http://muva.elpais.com.uy, consultado el 7 de marzo de 2012) localizado en Uruguay, el Museo Virtual de Viejas Fotos de 20 Minutos (http://www.20minutos.es/museo-virtual, consultado el 7 de marzo de 2012) que faculta un recorrido visual desde el ecuador del siglo XIX hasta la década de los setenta del siglo pasado, o el MV (http://www.elmuseovirtual.com, consultado el 7 de marzo de 2012) que alberga pintura, escultura, arte digital y obra gráfica de varias épocas. Todos ellos permiten calmar, en cierta medida, la frustración de un público cada vez más exigente y deseoso del disfrute artístico, el cual a través de la Red supera las limitaciones del tiempo y el espacio.

[288] La difusión de los fondos a través de la Red puede generar el interés de posibles visitantes localizados en cualquier rincón remoto del planeta, los cuales se sienten fascinados por los conocimientos previos o el atractivo de la institución. Así podríamos incluso hablar de la creación de un imagen de marca proyectada.

Del mismo modo que la sociedad se ha dotado de procesos capaces de facilitar la transmisión de la información (*Industria cultural…*2006: 4) los museos han hecho lo mismo. De esa forma se han sustituido los boletines o publicaciones periódicas por páginas web modernas que, constantemente actualizadas, posibilitan una difusión global. Dichos boletines se ha transformado en digitales, utilizando soportes como el correo electrónico para alcanzar a las audiencias. Al meditar esta situación detenidamente podemos observar cómo este comportamiento se asemeja en cierto modo al de los servicios postventa de cualquier organización mercantilista que posea la sana intención de fidelizar clientes y atraer nuevos mercados. En resumen, Internet es una herramienta de comunicación global abierta a toda la sociedad, que no precisa costes de impresión o distribución y permite que su actualización se realice al mismo ritmo en el cual se producen los acontecimientos. Además, al carecer de limitaciones espacio-temporales, puede adaptarse con facilidad al volumen de información deseado.

Por si todo lo anterior fuera poco, los museos de todo el mundo también pueden permanecer conectados en red gracias a las estructuras "hipermediales" que facilitan los enlaces entre distintas direcciones, páginas, nodos o publicaciones. Gracias a la web el acceso a los fondos de estos contenedores es continuo, sin ningún tipo de horarios y con permisividad a la interrelación. Así que el *marketing* holístico se vale de una herramienta tan significativa como Internet para que el público se sienta atraído y parte fundamental de, por ejemplo, un organismo museal. Gracias a la Red los visitantes pueden consultar los fondos de la biblioteca, programar una visita o pasear virtualmente por las salas de un museo. Pero Internet va más allá difundiendo, incluso, museos cerrados al público, desaparecidos o en proceso de construcción mediante la permisividad que genera la imagen electrónica digital (García, 2000: 141-142). A través del desarrollo que supone dicha actividad se rompen los muros físicos o arquitectónicos de la institución hasta el punto de originar la aparición de los museos virtuales.

6.3.1.1. La función didáctica. Cimiento del *marketing online* museal

No hay que obviar que el *marketing* holístico es capaz de abrir las puertas museísticas a infinidad de posibilidades gracias a la implantación paulatina, aunque ya plenamente alcanzada, de los museos en Internet. Entre ellas destaca la función didáctica o educacional, al igual que en el caso ya analizado de las nuevas tecnologías. Ésta, aunque no es motivo de mi investigación, cuenta con una marcada personalidad propia. Analizarla, sin profundizar demasiado nos será de ayuda para comprender mejor el funcionamiento de la mercadotecnia digital.

Sin duda los museos ubicados en Internet permiten al usuario que se asoma a su interior, a través de la pantalla de un ordenador, tableta o *smartphone*, percibir una experiencia prácticamente real. Ésta, si lo meditamos detenidamente, sólo puede ser definida como educacional, más allá de la cuestión meramente difusiva asociada al hecho de una visita remota, al ofrecer un sinfín de información a través de un simple "toque de ratón". Además es imposible ignorar en el caso de las webs 2.0 la cuestión del

aprendizaje, aunque sea de forma inconsciente, relacionado con el interactividad y el intercambio de datos y opiniones subyacente en la colaboración mutua y el conocimiento abierto a disposición de todos.

Hasta la revolución generada por la web 2.0 Internet era una herramienta limitada e unidireccional, impidiendo la interacción con y entre los usuarios. A día de hoy, afortunadamente, todo esto forma parte del pasado. La Red se ha convertido en un ente caracterizado por la interacción, en el que se intercambian todo tipo de contenidos, ya sean en forma de vídeos, imágenes, sonido, texto, etc., pudiéndose almacenar e incluso editar archivos *online* en tiempo real. El abanico de posibilidades que ofrece esta herramienta permite la integración de un tejido social cada vez más grande, capaz de interactuar a su vez a través de *blogs*, Twitter, Facebook, Instagram e incluso Wikipedia, sin obviar el sinfín de aplicaciones, tanto para ordenadores como para tabletas y teléfonos inteligentes, permisivas con la interrelación de la información.

Todos los datos que pululan libremente por la red necesitan ser procesados cuidadosamente para conformarse como un hecho comunicativo. No todo vale, ya que cualquiera puede poner información en circulación, siendo ésta falsa o errónea. De esta forma Internet permite la creación de nuevos roles basados en el aprendizaje ya sea autodidacta o colaborativo, utilizado como fuente crítica, creación, expresión e investigación, para compartir recursos, crear conocimiento y fomentar el aprendizaje. Y es que no hay que olvidar que la capacidad de edición en la red permite una más que sencilla transmisión de conocimientos. Al mismo tiempo éstos son rápidamente transmitidos, comentados y rebatidos mediante la reflexión en inimaginables puntos del planeta, elaborándose de esa forma recursos mucho más potentes, competitivos y veraces. Me atrevería a decir que Internet, desde el punto de vista educativo, está sumergiendo a la sociedad en un gran proceso de *brainstorming* global, imparable y evolutivo.

Lógicamente para que estos objetivos se cumplan tanto los usuarios como los propios centros emisores o museos deben contar con una serie de competencias para utilizar adecuadamente los recursos que Internet ofrece. Por ejemplo las audiencias deben estar capacitadas para navegar, pero no "alegremente". Cualquiera, excepto los denominados analfabetos digitales, tiene la capacidad de sumergirse en la Red y visitar páginas y páginas. Sin embargo la competencia digital consiste en poseer la capacidad de buscar, valorar e incluso seleccionar. Al mismo tiempo estas audiencias deben saber expresarse y comunicarse con el resto de la "cibersociedad", pudiendo trabajar en equipo, con respeto y responsabilidad; teniendo capacidad crítica, creativa e iniciativa; y por supuesto conocer los riesgos que la navegación entraña, evitando los plagios y sabiendo huir de peligros como los *spams*, los *fakes*, etc. Lógicamente los museos deben poseer las mismas competencias digitales que los usuarios pero con un nivel de profesionalidad más elevado, junto con aptitudes de tipo didácticas, y un conocimiento pormenorizado del desarrollo y utilización de la Red.

Por increíble que parezca, en muchas ocasiones, la labor didáctica ignora todo lo anterior al estar desarrollada de forma autónoma por la web corporativa de las

instituciones culturales, lógicamente apoyada sobre las diversas redes sociales y aplicaciones que la orbitan. La comunicación entre público e institución genera la función didáctica involuntariamente, basta con visitar una página estática o colocar un comentario en Facebook o Twitter para encontrar respuestas indeterminadas y dar lugar al pistoletazo de salida educativo. Sin embargo los museos también utilizan de forma plenamente consciente la Red para impartir conocimiento entre sus posibles audiencias. Esta labor suele realizarse a través de las áreas o departamentos didácticos mediante una serie de programas muy elaborados.

Estos ámbitos de gestión interna de los museos extrapolan el desarrollo de sus actividades de la realidad tangible a la red. Pero no vale con la simple proyección de un lugar a otro. Los consumidores virtuales tienen distintas necesidades, incluidas las de aprendizaje, que el público físico. Por ese motivo se trabaja de forma incansable en la adecuación de los recursos didácticos a Internet. En la actualidad además de implementar dicha labor se intenta, como reto a corto plazo, la redefinición de cara a la exploración de formatos y la creación de proyectos específicos, huyendo de la emulación de los ejercicios realizados entre las paredes de los museos e incluso de las aulas[289], para abrazar las propuestas de programas realizados por instituciones como el Museum of Modern Art[290] de Nueva York.

El MoMA, como imponente ejemplo a seguir, cuenta con dos programas muy destacados que se caracterizan por su soporte exclusivo web. El primero de ellos es el *Red Studio. A Site for Teens*[291]. Éste posee un formato de *microsite* específica para

[289] Sin duda la función didáctica a través de la Red tiene mucho que ver, de forma directa, con el *marketing*, aunque creamos lo contrario. Ciertamente existen infinidad de centros con departamentos didácticos que realizan su trabajo a las mil maravillas, llegando no sólo al público en general sino también al entramado académico. Pero curiosamente ya no son tantos lo que tienen volcada toda esa información vía web, permitiendo el desarrollo de actividades e incluso la adquisición de conocimientos por parte de múltiples audiencias. Éstas, además, no precisan de una visita física al museo para que los fines y objetivos didácticos propuestos por el centro sean alcanzados. En estos casos los museos están lanzando una especie de sedal con dos anzuelos para la captación del público, ya que por un lado pueden llamar la atención de los profesores, como pretende hacer el Museo Thyssen-Bornemisza, para el desarrollo de una visita con sus alumnos, sin convertir a éstos en público cautivo, y por otro pueden atraer a otro público que se siente seducido por los conocimientos adquiridos y la calidad del proyecto vía web. Pero cuidado, porque entramos en un terreno pantanosa, hay que entender que no todo es *marketing*, así que por parte de los museos no es suficiente con subir a la Red los programas y actividades didácticos para dar lugar al desarrollo del proceso mercadotécnico. Así la solución pasa únicamente por la ejecución de programas de calidad, realizados por auténticos profesionales, en los que se evalúen previamente las posibilidades y resultados reales de su posicionamiento en Internet. Todos conocemos el prestigio didáctico del Museo Thyssen-Bornemisza, que incluso se ha convertido en parte de la imagen de marca y mejor carta de presentación del centro, así que es muy fácil que un c*ibervisitante* se sienta intrigado por sumergirse dentro de su programa didáctico. Sí éste cumple los objetivos deseados vía web la función mercadotécnica se habrá alcanzado dado que el visitante se sentirá irremisiblemente atraído por la oferta del centro y posiblemente realizará una visita física al museo, además de repetir la misma vía web e incluso divulgará mediante el boca a boca su satisfacción. En conclusión la existencia de un programa didáctico y su difusión a través de Internet no garantiza la ejecución de los procesos del *marketing*, pero sin duda ocurre todo lo contrarios cuando dichos programas están realizados con una calidad y profesionalidad excelente, sin dejar de lado fines y objetivos, de cara a la "caza y captura" de nuevas audiencias.

[290] http://www.moma.org, consultado el 12 de agosto de 2012.

[291] http://redstudio.moma.org, consultado el 12 de agosto de 2012.

adolescentes, siendo periódicamente actualizado y ampliado. El objetivo de *Red Studio* consiste en explorar las cuestiones planteadas por estudiantes de secundaria sobre arte moderno, artistas que trabajan hoy en día y todo tipo de cuestiones relacionadas con el concepto museo, abarcando más allá del MoMA. Se trata sin duda de un espacio interactivo donde tienen cabida entrevistas, foros, actividades, concursos, redes sociales, etc.[292] Por otro lado se encuentra el programa *Modern Teachers*[293] compuesto por un sinfín de recursos para educadores tales como referencias a las colecciones del museo, guías en soporte PDF, clases magistrales por materia, tema, medio o artista, además de infinidad de imágenes representativas de las obras del Museum of Modern Art[294]. *Modern Teachers* no es un programa tan interactivo como *Red Studio* pero esto no le hace carecer de interés desde un punto didáctico, ni siquiera para los educadores. Posiblemente ambos espacios se complementen con el objetivo de ofrecer un mejor y más interesante programa didáctico.

En España sin duda llama poderosamente la atención, como gran ejemplo a seguir, el caso del Museo Thyssen-Bornemisza y su espacio web EducaThyssen[295]. Éste está considerado como uno de los más destacados a nivel europeo por estar exclusivamente dedicado a la difusión del conocimiento. Este sitio web pone a disposición de profesores, formadores, monitores, etc. contenidos educativos, que pueden ser reutilizables, en distintos formatos multimedia. Las herramientas didácticas prestables se originan cada cierto tiempo tomando como inspiración las obras más representativas de la colección del museo, de tal forma que el producto obtenido es moldeable con posterioridad para adaptarlo adecuadamente a los diversos niveles educativos. Pero sin duda, lo que más llama la atención respecto a este programa es la apertura de fronteras didácticas en el que se encuentra inmerso. De esa forma EducaThyssen evita limitarse a las materias tradicionales asociados a los centros culturales y museos, abriéndose a todo tipo de individuos, independientemente de sus demandas educativas o lo que esté investigando (Zazo, 2010: 8).

En conclusión, la difusión adecuada de los museos a través de Internet tiene por objetivo fundamental alcanzar la democratización total del acceso a la cultura. Quizá solo a través de este ejercicio se pueda rentabilizar el patrimonio que atesoran dichos centros al tiempo que se consiga formar, en cierta manera, a los distintos públicos, captando así su atención y despertando el interés hacia una visita real. Sin duda, la difusión y con ella la función didáctica emitida a través de la Red conllevará un mayor y mejor conocimiento de estos centros culturales, consiguiendo que sean más y mejor valorados (Bellido, 2001: 214-215). Quizá solo a través de esta herramienta los departamentos de difusión se modernicen sufriendo una mutación capaz de transformar su *modus operandi*. De esa

[292] http://redstudio.moma.org/about, consultado el 12 de agosto de 2012.

[293] http://www.moma.org/modernteachers, consultado el 12 de agosto de 2012.

[294] http://www.moma.org/modernteachers/about.html, consultado el 13 de agosto de 2012.

[295] http://www.educathyssen.org, consultado el 28 de abril de 2013.

forma y basándose en el desarrollo de las estrategias del *marketing* estas áreas comiencen a analizar en profundidad las necesidades y expectativas del público potencial para que, más tarde, con los resultados obtenidos sean capaces de diseñar programas de actividades cautivadores a través de la satisfacción web, transformando definitivamente a las diversas audiencias en los tan ansiados visitantes físicos.

6.3.2. Internet y su irrupción en los museos

Por todos es sabido que la Red ha conseguido transformar radicalmente el estilo de vida de la población, desdibujando claramente las fronteras físicas y temporales. Lógicamente el mundo de la cultura, a veces un tanto ausente de la realidad, no ha querido permanecer al margen de esta revolución. Así que en cierto modo ha sabido subirse rápidamente al carro de Internet al conseguir adaptarse a las tendencias extrapoladas, cómo no, del ámbito empresarial.

El nacimiento de Internet, por extraño que parezca, hay que buscarlo varias décadas atrás. Su desarrollo significa comprender el concepto del m*arketing* digital, incluso aquel relacionado con el ámbito museístico. Así la génesis de la Red se produjo a finales de la década de los cincuenta del siglo pasado, exactamente en 1958. Exactamente ese año se creó en los Estados Unidos la Defense Advanced Research Project Agency (DARPA)[296]. Como su nombre indica, DARPA era una agencia militar dependiente del todopoderoso Departamento de Defensa. Su labor era sencilla, tan sólo debía mantener la superioridad tecnológica de los Estados Unidos a nivel mundial, aunque al mismo tiempo espiaba a las potencias enemigas[297] (Ranz, 1997: 11), es decir: especialmente a la URSS.

Esta agencia pronto se puso a trabajar para transformar a los ordenadores en potentes equipos de comunicación capaces de conectarse, entre ellos, en red para intercambiar todo tipo de información y recursos, evitando injerencias externas. Desde que se produjo el pistoletazo de salida hasta principios de la década de los noventa, momento en el que Internet empezó a llegar a los hogares de los países occidentales de forma global, el *networking* o trabajo en red evolucionó radicalmente, dejando atrás su ámbito de desarrollo estratégico y belicoso para abrazar nuevos horizontes[298].

Curiosamente la aplicación de una herramienta militar a la comunicación global, y su posterior extrapolación al ámbito de la cultura, facilitó a los museos la posibilidad de presentar los bienes que custodian a un número inimaginable de público. La utilización

[296] http://www.darpa.mil, consultado el 24 de septiembre de 2015.

[297] No hay que olvidar que a finales de la década de los cincuenta y toda la de los sesenta Estados Unidos, junto al resto del mundo occidental, se encuentra inmerso en plena Guerra Fría.

[298] Para conocer mejor la historia y el desarrollo de Internet, desde sus primeros pasitos hasta la actualidad, basta con aproximarse a obras como *El libro de Internet* (1995), de Douglas E. Comer; *Breve historia de Internet* (1997), de Jesús Ranz Abad; *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación* (2002), de Asa Briggs y Peter Burke; *Los innovadores. La historia de los genios que crearon Internet* (2014), de Walter Isaacson, etc.

de las redes interactivas está abriendo nuevas oportunidades, tanto para la oferta como para la demanda de estos centros. Esto se debe, especialmente, a una disminución palpable de los costes de producción y distribución, lo que permite una experimentación con nuevos contenidos sin arriesgar en exceso. Al mismo tiempo, estas redes, garantizan la coexistencia en armonía de contenidos locales con otros de tipología mucho más global, lo que sin duda estimula el conocimiento y el diálogo intercultural gracias a la interactividad. Así pues, un museo puede desarrollar una determinada actividad para diversos colectivos, incluidos los públicos minoritarios, sin que se dispare la cuantía de la misma (García, 2009: 385).

Hoy en día, a un simple golpe de ratón o clic, cualquier persona puede visitar el Museo Nacional del Prado[299] e incluso disfrutar de las Meninas de Velázquez cómodamente sentada en el salón de su casa[300] en Columbus (Ohio). Internet ha globalizado el concepto museístico. El objetivo final de este proceso consiste en que desde cualquier lugar del mundo, independientemente de la hora, un individuo esté capacitado para realizar una visita virtual a la institución cultural deseada y, al mismo tiempo, interactuar con ella mediante la manipulación de objetos, consultas de catálogos e incluso compras en la librería o tienda del museo.

6.3.2.1. Establecimiento de los museos en la Red

Viendo la relativa corta historia con la que cuenta Internet no es extraño imaginar que la llegada de los museos a la Red se produjo hace poco más de veinte años. Como era de esperar, para no variar, todo surgió al otro lado del Atlántico, exactamente en la costa este de los Estados Unidos. Así en 1992 se produjo un pequeño pero significativo amago de llegada de los museos a Internet a través de los textos e imágenes que en referencia a algunas exposiciones puso en Red la fabulosa Library of Congress[301] de los Estados Unidos, en Washington. Pero realmente el primer museo que se lanzó a la aventura cibernética fue el Museum of Computer Art (MOCA)[302] de Prattsville (Nueva York), nada más y nada menos que en 1993. Este centro, considerado como un museo virtual[303],

[299] http://www.museodelprado.es, consultado el 23 de abril de 2012.

[300] La irrupción de Internet en el mundo de la cultura dio lugar a un *revival*, salvando las distancias, de un fenómeno que había tenido su origen en el siglo XIX. Así, en la segunda mitad del siglo XIX la literatura de viajes generó en sus lectores un proceso de construcción metal desarrollado desde la distancia. Con la aparición de las primeras páginas web el fenómeno comenzó a repetirse. En ese mismo instante veía la luz el turismo virtual, desconocido hasta el momento, como una forma de viajar cómodamente desde el salón de tu casa. Así pues, tanto la literatura de viajes decimonónica como el turismo virtual del siglo XX y XXI desencadenaban una visita más mental que física a los lugares evocados y observados a través de las páginas de un libro o de la pantalla de un ordenador (Bellido, 2001: 224-227).

[301] http://www.loc.gov, consultado el 8 de agosto de 2012.

[302] http://moca.virtual.museum, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[303] Debo aclarar una serie de conceptos para evitar posibles confusiones. Cuando hablo de la irrupción de los museos en Internet lo hago a través de dos representaciones bien distintas. Por un lado están los museos

es una institución sin ánimo de lucro generada por el Departamento de Educación del Estado de Nueva York. Curiosamente innovación y universidad caminaron juntos para poner en marcha esta herramienta. Este hecho fue reconocido a través del premio concedido a dicho centro, en 2002, como el dominio web museístico de más elevado estatus por la Museum Domain Management Association (MuseDoma)[304]. No fue hasta un año más tarde cuando el Berkeley Art Museum and Pacific Film Archive[305], un centro físico, tuvo su web propia en la Red. Este contenedor cultural al igual que Museum of Computer Art de Prattsville estaba vinculado al ámbito académico, en este caso al distrito de Berkeley[306] de la University of California[307].

Casualmente estos centros con un marcado signo anglosajón fueron seguidos inmediatamente al otro lado del Atlántico por el Web Museum de París[308] fundado también en 1994. Sin duda la semilla de la innovación estaba germinando con un marcado carácter global dado que ese mismo año también apareció en la Red el Lin Hsin Hsin Art Museum de Singapur[309]. Eso sí, hubo que esperar hasta 1995 para que viera la luz la primera web de un museo "tradicional". En este caso se trató del mítico Museum of the History of Science de Oxford[310], creado en 1683. Dicho centro considerado como una de las primigenias infraestructuras construidas expresamente con la intención de alojar un museo comenzó su andadura *online* relativamente pronto gracias a las ventajas de acceso a Internet y al apoyo de los expertos proporcionados por la University of Oxford[311]. Este proceso fue prácticamente el mismo que el seguido por el californiano Berkeley Art Museum and Pacific Film Archive.

Por su parte en el ámbito museístico mediterráneo los centros más punteros siguieron sin rechistar la tendencia marcada por las instituciones anglosajonas. Así en Francia, el Musée du Louvre[312] y el Centre Pompidou[313] publicaron sus sitios web a

virtuales, que como veremos más adelante son centros digitales sin infraestructura real tangible creados únicamente para permanecer ubicados tanto en la Red como en los diversos soportes magneto-ópticos. Mientras que por otro lado aparecen las páginas web de los museos físicos o reales, conocidos también como *cibermuseos* (Deloche, 2002: 183-184).

[304] http://about.museum, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[305] http://www.bampfa.berkeley.edu, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[306] http://www.berkeley.edu, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[307] http://www.universityofcalifornia.edu, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[308] http://www.ibiblio.org/wm, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[309] http://www.lhham.com.sg, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[310] http://www.mhs.ox.ac.uk, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[311] http://www.ox.ac.uk, consultado el 29 de septiembre de 2015.

[312] http://www.louvre.fr, 4 de enero de 2013.

[313] https://centrepompidou.fr, consultado el 4 de enero de 2013.

mediados de los años noventa (Busquets, 2013). Estaba claro que el uso de esta herramienta no distinguía entre modelos diferentes de gestión sino que seguía un claro comportamiento universal. Algo muy parecido ocurrió en España. El pistoletazo de Salida lo dio el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid[314] al convertirse en el primer centro en crear su propia página web en 1995, seguido muy de cerca por el también pionero Museo Nacional del Prado[315] (Nicolás, 2009).

Sin duda la llegada de los museos al universo que representa Internet es uno de los grandes indicadores de los cambios que estas instituciones están sufriendo. La Red se ha convertido en un medio al que lo museos deben adaptarse a la perfección si pretenden mantenerse en la "cresta de la ola" dentro del entramado competitivo que oculta la cada vez más emergente oferta cultural. En la actualidad ya no es suficiente con el montaje de exposiciones de gran calidad sino que se precisa del cuidado de su proyección digital mediante el cultivo de las "salas virtuales" dispuestas a través de este medio (Zazó, 2010: 5). De esa forma la utilización del medio digital permite, como ya he mencionado, la llegada del más humilde de los museos al rincón más extremo del planeta (Ridao, 2007: 3-4). Este axioma transforma a la Red en el mejor vehículo para la comunicación, constituyéndose como un fantástico señuelo para la atracción del público. Sólo de esa manera, los museos consiguen dar a conocer de forma correcta tanto los bienes que custodian como los servicios que ofrecen a sus visitantes, ya sean físicos o virtuales.

La irrupción de Internet también ha generado otros cambios importantes en los procesos de funcionamiento y comunicación de los museos. Así estos entes han sustituido o reducido la edición tradicional en soporte físico o papel de boletines y publicaciones periódicas por otras de tipo web, mucho más modernas, atractivas y visuales que, además, periódicamente actualizadas posibilitan una difusión mucho más adecuada y global[316]. De idéntico modo y como herramienta de comunicación basada en el soporte de la Red los museos también se valen del correo electrónico para desarrollar el constante envío de boletines digitales e información de interés a sus visitantes. Sin duda y aparentemente, como podemos observar, todo son ventajas.

Aunque pueda parecer, a primera vista, algo insignificante el hecho de que los museos del todo el mundo pudieran permanecer conectados en Red es algo maravilloso e incluso, hace apenas pocos años, inimaginable. Las estructuras hipermediales están tomando el poder, permitiendo los enlaces entre diversas direcciones, páginas, nodos o publicaciones, facilitando así el acceso del público a los mismos. Esta increíble afluencia de "cibervisitantes", cada día mayor, se basa en la facilidad de acceso que la web permite

[314] http://www.museothyssen.org, consultado el 8 de abril de 2012.

[315] https://www.museodelprado.es, consultado el 8 de abril de 2012.

[316] Esta estrategia se aproxima curiosamente a la labor que desarrollan los servicios postventa de cualquier otra organización. Éstos proyectan una atención constante sobre sus clientes con la intención de fidelizar públicos y atraer nuevos mercados. Para comprender su funcionamiento solo es preciso consultar o incluso subscribirse a los boletines informativos en red del Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Guggenheim Bilbao.

a los fondos de estos contenedores culturales, ya que ésta puede considerarse como continua, muy sencilla y completamente ausente de horarios. Pero además Internet tiene la capacidad de atraer y seducir mediante un giro de tuerca capaz de afectar directamente tanto a la comunicación como a la difusión, un tanto trasnochadas, de estas instituciones. La capacidad de los museos para poner todas las cartas mercadotécnicas sobre el tapete se ha multiplicado exponencialmente gracias a dicha herramienta que, además, hace las veces de un magnífico repetidor consiguiendo lanzar las estrategias vinculadas al mercadeo a todos los rincones del planeta. Sin duda Internet se representa como una Red, pero en lo relativo al *marketing* de museos iría más allá hasta convertirse en una verdadera red de arrastre capaz de capturar la atención de múltiples y variadas audiencias canjeables por un numeroso público físico.

Así, en conclusión, podemos decir claramente que la irrupción del *marketing* holístico con esa destacada cadencia digital que se refleja en el uso y desarrollo de Internet ha generado una ruptura sumamente palpable de los muros físicos, arquitectónicos e incluso intelectuales de los museos (Bellido, 2001: 223-232). Del mismo modo la cuestión mercadotécnica holística aporta un gran número de ventajas tanto para los propios museos como para sus usuarios. Por de pronto estos últimos, más allá de tener la posibilidad de realizar visitas sin necesidad de desplazarse, pueden disfrutar de una información completamente actualizada y permanente de la institución.

Eso sí, sin duda la cuestión de las visitas se ha convertido en algo fundamental, dado que éstas se pueden organizar completamente a medida, dependiendo del tipo de público, e incluso ofrecer una segunda oportunidad y perspectiva al visitante tras su estancia "física" en el museo. Pero lo más llamativo es la posibilidad de sumar a esta visita los distintos lenguajes informativos que ofrecen todos los museos, como son el texto, la imagen, el sonido, el vídeo, etc. (Zazo, 2010: 6). Por supuesto, la aplicación de esta estrategia alberga una serie de posibles inconvenientes surgidos de la imaginería popular de la museología más tradicional y que como veremos más adelante no son del todo ciertos. El más destacado es aquel relacionado con la posible pérdida de público potencial generado por la potencial satisfacción de las necesidades y curiosidades culturales a través de la sola visita virtual. Sin duda ninguna imagen digital puede sustituir a un bien cultural físico, sino quizá más bien divulgarlo entre la sociedad. Del mismo modo nada puede competir con la satisfacción de conocer físicamente y cara a cara los objetos que hemos conocido a través de los medios visuales[317]. Algo parecido ocurre con el caso de una ciudad como Nueva York. Todos hemos visto cientos o miles de veces Manhattan tanto en Internet como en el cine, la televisión, los periódicos o las revistas, pero sin duda la sensación que se siente al caminar por sus calles poco tiene que ver con

[317] En el ámbito museístico español hay todo tipo de opiniones. Por ejemplo Guillermo Miranda, responsable de la web y nuevos medios en el Museo Thyssen-Bornemisza entendía que la proyección web de las obras de arte era un claro aliciente de cara a la visita física al centro. Sin embargo Elena Garrido, jefa del área de comunicación del ingente Museo Nacional del Prado, aconsejaba cierta prudencia y cautela. Pero del mismo modo suavizaba su perspectiva al entender que los centros culturales en vez de intentar protagonizar abiertamente los entornos webs quizá simplemente debían limitase a servirse de las ventajas comunicativas que estos entornos aportaban para el cumplimiento de los fines y objetivos de estas organizaciones (Zazo, 2010: 6-8).

la experiencia digital. Es más quizá sea ésta la que te empuja, mediante la embrujada generación de una necesidad casi física, a visitar sus entresijos.

6.3.2.2. La difusión a través de Internet

Como ya hemos visto la proliferación tanto de museos como de otro tipo de ofertas culturales y lúdicas ha generado que los gestores se vean obligados a utilizar técnicas de *marketing* hasta ahora ajenas a este sector. Debido a este nuevo comportamiento la difusión de los museos se está planteando como una estrategia más vinculada a la mercadotecnia, incluso en el caso español, que precisa de herramientas tan economicistas como la publicidad para atraer al mayor número de visitantes posibles. Por este motivo dichas instituciones están redirigiendo sus miradas hacia el trampolín que representa Internet. Este comportamiento, en el fondo, no puede ser considerado como algo novedoso ya que la Red se considera un verdadero espacio publicitario y comercial en el que se difunden ofertas de forma constante. Por ese motivo Internet se ha convertido en el mejor medio, sin discusión, para dar a conocer a los museos a escala planetaria. La situación ha llegado hasta tal punto que asusta la proliferación de los museos en este soporte. En tan solo cinco años, 1995-2000, este proceso reproductor generó la creación de espacios específicos para los museos en casi todos los motores de búsqueda[318].

Pero como ya hemos podido observar, este comportamiento no era una costumbre única del ámbito museológico anglosajón. Así en el mundo mediterráneo y por supuesto en España se impuso también con fuerza. Ya en el cambio de milenio aparecieron artículos como "Museo europeos en Internet I" (2000) o "Museo europeos e Internet II" (2001) de Rosario López Prado u obras como *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001) de María Luisa Bellido Gant en las que quedaba bien patente la adecuada proyección externa de estos centros a través del uso de Internet. Pero especialmente, y esto nos interesa mucho, la aparición junto al desarrollo de estas herramientas digitales de nuevas tecnologías de mercado, que iban desde la publicidad hasta la venta, pasando por la mercadotecnia, para generar un aumento tangible del número de visitantes (López, 2000).

Los museos de esa forma habían sabido transformar Internet en el sustituto perfecto de las páginas tradicionales de sus boletines, publicaciones y catálogos, pero ahora con una capacidad difusora casi infinita, no restringida a instituciones públicas o privadas de carácter cultural, caracterizadas por una actualización inmediata, un coste increíblemente menor al evitar la impresión y difusión tradicional así como la capacidad de enlazarse con otras páginas y publicaciones[319]. Además, de esta forma los museos

[318] En esa época destacaba el buscador del propio Consejo Internacional de los Museos, bajo la dirección http://www.icom.org, hoy http://icom.museum, el cual permitía el acceso a los los listados de páginas web de museos ordenadas por temas y países.

[319] En este sentido destacó el proyecto Art Museum Network presentado en 1996 (http://www.amn.org, consultado el 12 de febrero de 2012). Se trataba de un consorcio de los grandes museos de arte, estructurado como una organización sin fines lucrativos que se encargaba de organizar los recursos informativos de doscientos museos norteamericanos y unos cuarenta del resto del mundo, entre los que figuraba el Museo

permanecían abiertos al público veinticuatro horas al día los trescientos sesenta y cinco días del año (Bellido, 2001: 231-233).

Desde un punto de vista global los museos de todo el mundo se volcaron en la revolución que implicaba Internet. Pero no se trataba de una tendencia relacionada con la gestión sino con un cambio y adaptación que estaba sufriendo la sociedad en general. Por primera vez, en mucho tiempo, los museos caminaban de la mano de la población, al ritmo que marcaba, en cuanto a cuestiones evolutivas, evitando quedarse atrás. Pero esta adaptación iba más allá ya que las nuevas tecnologías basadas en la Red alcanzaban nuevos *gadgets* en forma de s*martphones*, *softwares*, *apps*. y tabletas digitales[320], abriendo un abanico infinito de posibilidades museísticas.

Pero sin duda el uso de las nuevas tecnologías abre las puertas a la consecución de una serie de objetivos relacionados directamente con el *marketing*, a través de la correcta segmentación de los mercados y el desarrollo de la imagen de marca, convirtiéndose así en una parte fundamental de la planificación estratégica tanto de las exposiciones como de los museos. Por ejemplo, la aplicación de las nuevas tecnologías implica una novedosa consideración de los visitantes, ya fueran reales o virtuales. Ésta debe hacerse desde una nueva perspectiva, ya que el público tiene que ser tratado como un sujeto activo en la dinámica de la experiencia museística. La situación ha alcanzado tal nivel debido a que Internet permite a los visitantes ofrecer opiniones que sin tener un carácter especializado deben ser escuchadas y atendidas por los gestores, modificando en la medida de lo posible las jerarquías museísticas establecidas. Pero esta vinculación mercadotécnica iba más allá en lo forma, ya que el desarrollo de las nuevas tecnologías también favorecía el trabajo en equipo dentro de los museos, contribuyéndose así a la consecución de objetivos similares a un plan estratégico, así como un mejor y mucho más adecuado enfoque, desde los órganos de gerencia, hacia una política de resultados, generando con ello una tasa de éxito más elevada.

Además, siguiendo por un lado la propia evolución de Internet y por otro el de los usos y costumbres de la sociedad, los museos deben diseñar y desarrollar contenidos que puedan ser accedidos desde diversos tipos de plataformas, destacando el caso de teléfonos

Nacional del Prado, como único referente español. La red ofrecía una serie de sitios web con carácter público y privado que aportaban todo tipo de información, como era el caso de Excalender (http://www.excalender.net, consultado el 12 de febrero de 2012) encargada de facilitar información actualizada sobre exposiciones gracias al desarrollo de un motor de búsqueda interno. Destacó también el Art Museum Image Consortium Inc. (http://www.amico.net, consultado el 12 de febrero de 2012), conocida por ser la principal biblioteca, comercializable, de arte en línea a disposición de veinticinco universidades estadunidenses y una europea, que al igual que Excalander contaba con un magnífico motor de búsqueda destinado principalmente a las imágenes y a la adquisición de las licencias de uso de las mismas. El salto a Europa llegó en 1997 a través de la experiencia web de Videomuseum (http://www.videomuseum.fr, consultado el 12 de febrero de 2012). En aquel momento se trataba de un consorcio compuesto por un total de cuarenta y dos museos y colecciones públicas francesas de arte moderno y contemporáneo cuyo objetivo consistía en la mejora de la difusión del patrimonio galo a través de las nuevas tecnologías. Esta red se sustentaba a través de una base de datos compuesta por más de cien mil obras, setenta y cinco mil imágenes de casi doce mil artistas.

[320] Se estima que antes de 2017 el 80% de los usuarios de las nuevas tecnologías accederán a Internet a través de las tabletas electrónicas (*The NHC Horizon Report*, 2011: 10).

y tabletas. Es más, el creciente peso que ha ido ganando internet en los dispositivos móviles obliga a la producción, por parte de los museos, de una serie de contenidos diseñados específicamente para estos aparatos antes de la inauguración o puesta en marcha de cualquier exhibición (Blanchette, 2012: 8-10). Este es el famoso caso de la "realidad aumentada", una tecnología que es capaz de proporcionar a las audiencias un acceso inmediato tanto a la información convencional como a diversos niveles de interpretación. Así el Museo McCord de Historia Canadiense de Montreal optó por su desarrollo a través de la aplicación MTL Urban Museum, permitiendo una visita al pasado gracias a la proyección de imágenes digitales capaces de enfatizar el presente. Esto generaba un despliegue, ante los ojos de los visitantes, de la trayectoria histórica gracias a la comparación entre presente y pasado, muy en la línea seguida por el Museum of London y su *software StreetMuseum*, *app.* diseñada en 2010 para dispositivos móviles iPhone. Esta aplicación gratuita, disponible en el App Store iTunes de Apple, exporta el arte y las colecciones fotográficas contenidas en el museo a las calles de la capital británica gracias al uso combinado del "geoetiquetado" y de Google Maps, para guiar a los usuarios hasta varios lugares de Londres donde, a través de la imagen real contenida en la pantalla de su dispositivo móvil sobreponer otras, de carácter histórico obtenidas en el mismo punto de la ciudad[321]. Así cuando un usuario abre la aplicación, permitiendo la localización de su ubicación actual, un plano vinculado con Google Maps muestra su posición junto con la localización etiquetada de los diferentes sitios en los que poder disfrutar de las imágenes históricas. Al tocar cualquiera de las etiquetas se abre una ventana secundaria en la que se describe ubicación, fecha y autor de la imagen. Pero lo realmente interesantes es que si el visitante se encuentra en la ubicación de la foto la aplicación puede superponer la imagen histórica a la vista actual a través de tecnología 3D, aumentando la realidad gracias al objetivo de la cámara del teléfono móvil (Lucas, 2010).

Sin duda, la realidad aumentada se ha convertido en una herramienta extraordinaria dado que permite identificar los parámetros de los usuarios y así generar la capacidad de ofrecer, por parte del museo, visitas completamente personalizadas en función de cada perfil de público. Esto significaba que en un futuro no muy lejano los visitantes de un centro expositivo podrán elegir o, incluso, diseñar su propio recorrido, real o virtual, por una exhibición. Este itinerario se definirá de acuerdo al estado de ánimo del individuo, su nivel académico, intereses, etc. De esa forma el modelo de realidad

[321] El concepto de la realidad aumentada fue desarrollado originalmente por Art+COM Berlín y Buero Staubach en 1996. Se basaba en el uso de un artefacto instalado en puntos estratégicos de calles berlinesas, especialmente al lado de hoteles, conocido como Timescope. Lejos de ser una aplicación para los paleolíticos teléfonos móviles del momento, permitía físicamente a través de la superposición de fotos y vídeos históricos un viaje en el tiempo. Éste se lograba a través de una especie de visor panorámico. De esa forma los usuarios podían desplazarse por diversas épocas del Berlín histórico e incluso en periodos muy recientes dado que el aparato estaba equipado con una cámara que tomaba imágenes cada cierto tiempo para integrarlas en el sistema. También existía una versión para el interior del Museo de Historia Natural de Berlín, que conocida como Jurascope, permitía traer a los grandes dinosaurios a la vida, transformando el entorno del museo en un paisaje jurásico donde estos animales desarrollaban su comportamiento característico al volver a la vida en un entorno natural (http://artcom.de/index.php?option =com_acprojects&page=6&id =38&Itemid=144&details=0&lang=en, consultado el 23 de marzo de 2012).

aumentada con el que se está trabajando permitirá realizar, claramente, una implementación de la segmentación de las audiencias.

En conclusión las nuevas tecnologías en el ámbito del patrimonio y, por supuesto, en el de los museos poseen un potencialidad indudable, pero también una serie de problemas asociados a su desarrollo, formación, eficacia y sostenibilidad. Por este motivo quizá la tecnología, más allá del uso y desarrollo de Internet, no cuajaba con fuerza en el seno de los museos españoles. Por supuesto que existen infinidad de casos sobre su ejecución, en la actualidad la realidad aumentada aparece por todas partes, pero estas experiencias, garantes de una gran espectacularidad, tienen una cadencia puntual. Sin embargo la realidad revela un nivel casi inexistente de perdurabilidad en el tiempo y de mínimo contagio a otros centros. Así pues, la aplicación marginal de ciertas tecnologías, como la puesta en funcionamiento de audio-guías o webs 2.0, apenas suponen un cambio sustancial para el sector museístico español y mucho menos en los planteamientos museológicos, gerenciales o económicos de las instituciones. La explicación a este particular comportamiento se basa en el hecho de que aunque las nuevas tecnologías sumen un importante atractivo hacia las audiencias, también llevan asociados una serie de tangibles inconvenientes relacionados directamente con la usabilidad, accesibilidad, sostenibilidad, etc. (Asensio, 2012: 142-145).

6.3.2.3. Génesis del proceso evolutivo

La maduración de los museos en el ámbito virtual se encuentra en pleno desarrollo siguiendo una evolución progresiva y muy positiva. La verdad es que todo ha cambiado mucho. A mediados de la década de los noventa del siglo pasado las páginas web de los museos se conformaban como simples folletos electrónicos que ofrecían cierta información sobre la institución a la que hacían referencia. Eran realmente un poco estáticas, pero al fin y al cabo cumplían su función. Nadie esperaba más de ellas porque Internet aún se encontraba por desarrollar, prácticamente en pañales.

La semilla web inicial germinó progresivamente de forma que los museos comenzaron a ofrecer todo tipo de contenidos propios, que en un principio hacían referencia a los objetos expuestos. De esa forma la visión existente sobre esta herramienta se transformó hasta conformase como una especie de segundo museo capaz de duplicar el oficial. Así las webs se transformaron en una especie de museos intangibles o "museos de sustitutos" (Deloche, 2002: 141), que sin una ubicación real y sin paredes respondían a un realidad al tiempo que prestaban una eficiencia comunicativa superior a la de los centros físicos al permitir al público conocer con mayor profundidad y sin horarios los fondos y programas de estos espacios.

Sin duda aventurarse en la dirección evolutiva de la presencia web en los museos es una cuestión sumamente arriesgada, aunque existan infinidad de grupos de trabajo e investigación serios encaminados en este sentido, como la organización Museums and the

Web[322], la School of Museum Studies[323] de la University of Leicester, la iniciativa Center for the Future of Museums[324] de la American Alliance of Museums, el prestigioso congreso internacional Museum Next[325] o el proyecto Museum Media[326]. Pero sin duda, todo apunta a que la interactividad con las audiencias seguirá siendo la clave principal para su desarrollo. Esto obligará, sin duda, a seguir trabajando en la identificación y conocimiento de los perfiles de los usuarios web, para quizá de esa forma ofrecerles contenidos que aunque no sean exactamente a la carta, porque se perderían los fines y objetivos de los museos, sí se aproximen en cierto modo a sus gustos. Sin duda, el futuro pasa por continuar trabajando con proyectos semánticos, el desarrollo tanto de las aplicaciones para dispositivos móviles como de la tan en boga realidad aumentada, como en la potenciación de la web 2.0 y la cada vez más tangible 3.0.

El futuro, sumamente voluble y moldeable marcha de forma libre aunque sus cauces poco a poco son reconocibles. Lo curioso de todo ello es que en pocos años la realidad cambia de forma radical. Antes de que la web 2.0 en forma de redes sociales se hiciera con las riendas del camino a seguir las empresas de software, como la española Tradky, creían que el futuro para situar a los museos en la web pasaban por la recreación de estas instituciones a través de la tecnología tridimensional y de las visitas virtuales de 360º. Y no estoy hablando de un pasado muy lejano sino de 2010. La primera estrategia, el desarrollo tridimensional, consistía en la ejecución a través de unos planos y fotografías pertenecientes al museo original de un centro virtual a imagen y semejanza del primero. Éste podía ser todo lo realista que permitiesen los programas de diseño digital en 3D. Por otro lado, la implementación de las visitas virtuales 360º se realizaba a partir de la toma de una serie de fotografías panorámicas del museo, de tal forma que la reproducción digital ofreciese una perspectiva visual idéntica a la del centro físico. A estas estrategias tridimensionales y virtuales se podrían unir otras con un carácter mucho más interactivo, como eran el *chat* o el *vídeochat*. Sin duda éstas estaban completamente desfasadas para la época. Lo diseñadores de softwares ensimismados en sus "mundos virtuales" quizá no eran capaces de ver que las tendencias comunicativas de la red no marchaban ni de lejos por ese pedregoso camino. Pero significativamente ellos insistían creyendo que el único inconveniente asociado a estos avances reposaba en la velocidad de carga generada por los servidores (Zazo, 2010: 8).

Afortunadamente, aunque se experimentó durante un breve periodo de tiempo con estas herramientas, lo que pudo ser y no fue dejó paso a otras perspectivas mucho más interesantes y garantes de éxito, siempre desde el punto de vista de la mercadotecnia digital museística. De ahí la importancia de iniciativas tan singulares como *Google Art*

[322] http://www.museumsandtheweb.com, consultado el 7 de octubre de 2015.

[323] http://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies, consultado el 7 de octubre de 2015.

[324] http://www.aam-us.org/resources/center-for-the-future-of-museums, consultado el 7 de octubre de 2015.

[325] http://www.museumnext.com, consultado el 7 de octubre de 2015

.

[326] http://museummedia.nl, consultado el 7 de octubre de 2015.

Project[327]. Quizá el origen de este fenómeno tengamos que buscarlo en el comportamiento virtual que se produjo mediada la primera década del siglo XXI. En aquel momento, los gestores de los más destacados portales de búsqueda observaron que los museos se definían como unos organismos fundamentales dentro del conglomerado cultural global. Esto condujo a una carrera competitiva entre los motores de búsqueda para constituir mejores y más destacadas secciones exclusivas dedicadas a dichos centros. A esta tendencia también se sumó la existencia de un número indeterminado de museos que ofrecían a sus audiencias la posibilidad de una visita virtual remota, a través de Internet u otro tipo de soportes digitales. Este comportamiento que daba origen al fenómeno conocido como *cibermuseo* o museo virtual[328], generaba virtualmente la visita a un museo paralelo al original donde se exponían los bienes en la Red permitiendo un acceso global del público (Deloche, 2002: 182-183).

Pero desde 2009 uno de los buscadores más significativos de la red, Google, comenzó a trabajar en una idea que se basaba en el desarrollo de la calidad de la imagen a un nivel de detalle altísimo para aunar los dos fenómenos comentados anteriormente permitiendo por un lado a los museos superar las fronteras arquitectónicas y geográficas y por otro garantizar al público el disfrute de objetos culturales salvaguardados en estas instituciones con todo lujo de detalle. Así en febrero de 2011 y desde Londres se comenzaron a "colgar virtualmente" obras de arte en un nuevo espacio expositivo conocido como el Proyecto Artístico de Google. Esta iniciativa de carácter global estaba llamada a cambiar la forma en que el público se aproximaba al arte. Además y por primera vez una grupo de importantes instituciones a nivel mundial se unían con idéntico objetivo divulgativo (González, 2011). Desde el principio *Google Art Project* ofreció dos posibilidades a la sociedad. Por un lado permitía ver las obras de arte a un nivel de detalle casi imperceptible para el ojo humano, mientras que por otro, ofrecía el paseo por las salas de diecisiete prestigiosos centros de carácter internacional, entre los que se encontraban el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo de Arte Thyssen-Bornemisza[329]. Las cifras en la fase inicial del proyecto hablaban por si mismas: diecisiete museos, once ciudades en nueve países, diecisiete pinturas singulares en calidad

[327] http://www.googleartproject.com, consultado el 2 de enero de 2013.

[328] Como bien sabemos la facilidad que ofrece la imagen digital permite que se rompan o superen los muros físicos y arquitectónicos de los contenedores culturales hasta el punto de originar la aparición de lo que se conoce como "museos intangibles" (Bellido, 2001: 223-232).

[329] *Google Art Project* no era la primera actividad que en el ámbito de Internet que por ejemplo desarrollaba el Museo Thyssen-Bornemisza. Así en 2009 se encontraba en pleno funcionamiento la interesante iniciativa *Tu ciudad en el Thyssen* albergada y propuesta en la plataforma web Flickr (http://www.flickr.com/photos/museothyssen/map, consultado el 19 de febrero de 2011). Este programa permitía el disfrute de 45 pinturas del museo con un marcado objetivo comunicativo y, por supuesto, didáctico. La idea del proyecto contaba con cierto calado de interactividad, así el visitante debía geoposicionar correctamente en un mapa aquellas obras que representaban lugares reconocibles. Con el desarrollo de esta actividad se estaba buscando que los "resortes afectivos" (Zazo, 2009: 6) se activaran en el público al descubrir que ciertos paisajes reconocibles estaban representados en las obras de arte que custodiaba el Museo Thyssen-Bornemisza. Nuevamente volvemos a la cuestión del mercadeo digital, porque sin duda el proceso que albergaba esta actividad desempeñaba una clara labor de atracción del público hacia la institución.

gigapíxel, más de seis mil panorámicas de los pasillos de estos centros, mil sesenta y una imágenes de obras de arte en alta resolución, cuatrocientos ochenta y seis artistas y trescientas ochenta y cinco salas (Fraguas, 2011).

Sin duda estábamos ante todo un desafío en forma de herramienta digital de comunicación y atracción que jamás se hubiera podido imaginar. Cualquier persona en el lugar más recóndito del planeta estaba capacitado para visitar cibernéticamente una obra, enamorarse de ellas, sentir la necesidad de deleitarse con su presencia cara a cara (puro *marketing*) y emprender el viaje para cumplir dicho objetivo.

Desde un punto de vista más técnico el atractivo de *Google Art Project* reposaba en la posibilidad de disfrutar en súper alta definición algunas de las obras más emblemáticas del arte[330]. Las imágenes se configuraban en catorce mil millones de píxeles, lo que supone superar mil veces en detalle a una cámara convencional e incluso del ojo humano. Para alcanzar dicho objetivo se utilizaron cámaras profesionales y una herramienta informática, aportada por la empresa española Madpixel, que permitía captar las imágenes de alta definición de los lienzos. Los cuadros fueron fotografiados prácticamente al milímetro y de forma sincronizada. El proceso consistió en captar miles de imágenes individuales que posteriormente se fueron uniendo para recomponer el cuadro en formato digital, aplicando la tecnología de los álbumes fotográficos Picasa (ibíd.: 2011).

Curiosamente el origen de la idea partió de Clara Rivera, una empleada que trabajaba en el departamento de *marketing* de Google España. Ella pensó en extrapolar al arte las aplicaciones más populares desarrolladas por el buscador. Esta idea tuvo un éxito destacado desde el principio, así que se empezó a trabajar en un anteproyecto que, presentado en 2009, permitía ver en altísima resolución varias obras del Museo Nacional del Prado[331]. El embrión del *Google Art Project* permitía deleitarse con un total de catorce

[330] Como ya he expresado con anterioridad el placer y deleite que genera la contemplación de una obra en directo es absolutamente insustituible, por muy realistas que sean las salas virtuales de los museos o el gran nivel de calidad en la reproducción que posean sus cuadros. Pero el desembarco de los centros culturales en el ámbito virtual abre un extenso abanico de posibilidades inimaginables tanto para ellos como especialmente para el usuario que repentinamente se convierte en el único protagonista de la visita.

[331] Casualmente esta pinacoteca se encontraba fuera de *Google Art Proyect*, por decisión propia, al considerar que el proyecto definitivo no era afín a la línea de trabajo del museo en cuanto a presencia y presentación de las colecciones, aunque eso no implica que la institución madrileña pueda participar en un futuro en esta u otras iniciativas realizados por Google consideradas de su interés. El proyecto primigenio, desarrollado en 2009, se denominaba *Obras Maestras del Prado en Google Earth*. Éste permitía visitar el museo a través de la herramienta Google Earth, accediendo a un total de catorce obras en mega alta resolución. La propia Elena Garrido, jefa del área de comunicación, estimaba que las obras expuestas en la red mostraban un grado de calidad y resolución tal que permitía el acceso a detalles que el ojo humano jamás captaría a través de la contemplación directa en el museo. Al mismo tiempo, alababa la virtudes de comunicación que ofrecía este proyecto, dado que desde cualquier parte del planeta una persona podría disfrutar o investigar gracias a esta experiencia (Zazo, 2009: 6). Al proyecto se han ido sumando infinidad de centros españoles como el MNAC, el Museo de Bellas Artes de Bilbao, el Art Nouveau y Art Decó Casa Lis de Salamanca, el IVAM o la Fundación Banco Santander.

obras maestras e incluso acercarse, con todo lujo de detalles, hasta las líneas cuarteadas del lienzo utilizando el programa Google Earth (González, 2011).

Pero la cosa no quedó ahí, Google continuó prestando sus herramientas para ponerlas al servicio de la cultura y especialmente de los museos. De esa forma sumó la aplicación Street View 360º, que permite caminar virtualmente por las calles de las más emblemáticas ciudades, con la intención de "colarse" en el interior de los pasillos de la Galería de los Uffizi, el MoMA o el Hermitage. *Google Art Project* cogió forma y cuerpo en un año y medio libando de otras muchas herramientas de la nodriza Google como del buscador bibliográfico Google Academic, del servicio documental Google Docs o del portal de vídeo YouTube.

Este proyecto se ha convertido en una herramienta tan sumamente comunicativa e interactiva que permite a sus usuarios la posibilidad de transformarse en auténticos comisarios mediante la selección personal de un conjunto de obras. Dicho comportamiento, sumun de la estrategia mercadotecnia al ofrecer al visitante aquello que quiere disfrutar al tiempo que se da respuesta a sus necesidades sin esperar a que éste las exprese, era sin duda un verdadero as en la manga de la compañía californiana. Además, a través de las redes sociales esta experiencia podía ser compartida con todos los contactos del usuario. Sin duda estábamos ante el desarrollo de una campaña de *marketing* en forma de estrategia bien diseñada que beneficia por un lado a los museos involucrados en el proyecto aportándoles visibilidad y prestándoles la tan necesaria atracción, mientras que por otro lo hace clarísimamente con el gigante Google.

Por supuesto, y como era de esperar, con la puesta en funcionamiento de *Google Art Project* fueron varias las voces que se levantaron para expresar de forma un tanto retrógrada que este tipo de experiencias convertirían en innecesarias las visitas a los museos, pero nada más lejos de la realidad. El propio director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía[332], Manuel Borja-Villel, entendía sobre esta cuestión que las obras de arte tenían una connotación física, incluso las más conceptuales, por lo que la experiencia de recorrer un museo se hacía insustituible. Incluso la creadora de la iniciativa, Clara Rivera, coincidía plenamente con los planteamientos de Manuel Borja-Villel al entender que el objetivo del proyecto consistía simplemente en el lanzamiento de una invitación a los usuarios para que éstos se desplazaran a los museos y disfrutaran de las obras en vivo. Sin duda Clara Rivera, dando la razón, estaba lanzando su anzuelo al aire mostrando el cebo de la estrategia de *marketing* a la espera de que algún "pez gordo" picara para Google. Y picó. El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía lo

[332] A principios de la década pasada el museo contó en su propia web con una visita virtual que se vio abocada a la desaparición debido a su significativo desfase (González, 2011). Ésta se encontraba alojada bajo la denominación de "colección permanente". Su contenido gráfico se cimentaba en una serie de planos que pertenecían a las diferentes plantas de la institución, en este caso del edificio más antiguo o del hospital. La visita permitía la contemplación de las obras más significativas de la exposición permanente, distribuyéndose en salas y plantas. Desgraciadamente, el visitante remoto solo podía disfrutar de una sola obra por sala. Para colmo de males, ésta respondía al criterio del museo por lo que la libertad de elección brillaba por su ausencia. El tamaño de la obra podía aumentar al cliquear sobre ella, pero no su calidad o resolución. Adjunto a estas imágenes aparecía cierta información de interés relacionada, como biografía del autor, fecha, escuela, técnica, medida, etc.

había hecho, no solo a través de la opinión se su director, sino también con la expuesta por la jefa del departamento de actividades públicas, Berta Sureda. Ésta entendía que disfrutar del arte a través de Internet no ofrecía el placer de la contemplación en persona, pero permitía un nivel de detalle mucho más amplio debido a las técnicas utilizadas en la reproducción, la inexistencia de la distancia respetuosa de conservación en sala y la posibilidad de dilatar la contemplación de la obra de manera indefinida (González, 2011).

Sin duda *Google Art Project* se ha convertido en una herramienta comunicativa excepcional para los museos, aunque quizá solo en teoría. Es cierto que admirar obras de arte[333] a altísima definición pueda despertar el interés de las audiencias de cara a una futura visita física. Incluso podemos llegar a pensar que un determinado y reducido número de espectadores, muy bajo pero real, después de deleitarse con la imagen web opte por desechar el encontró bis a bis con la pieza. Pero por más vueltas que le demos a la cuestión nos quedaremos embobados "mirando al dedo" porque desgraciadamente *Google Art Project* apenas posee un valor de uso real. Y me refiero a real porque la aplicación ahí está y funciona, pero apenas es conocida o utilizada por el gran público. Su uso y desarrollo nada tiene que ver con el sufrido por sus hermanas Google Earth, Street View o YouTube. Es más, me atrevería a decir que tiene más difusión, capacidad comunicativa y peso desde el punto de vista del mercadeo, la publicación de un vídeo en YouTube siguiendo un formato *spot* en alta definición (720p o 1080p). En este sentido destaca el anuncio de la exhibición temporal *Tim Burton*[334] para el MoMa (noviembre de 2009-abril de 2010). El *spot*[335] publicado pocos días antes de la inauguración contó con casi trescientas diez mil reproducciones, reflejadas en un número muy similar de visitantes. En España ocurre algo parecido, simplemente hay que fijarse en el anuncio de la exposición *El arte de nuestro tiempo. Obras maestras de las Colecciones Guggenheim*[336] (noviembre de 2014-mayo de 2015) generado por el Museo Guggenheim Bilbao. El vídeo[337], que tuvo casi trescientas noventa mil visualizaciones, contribuye sin duda a alcanzar la cifra de más de un millón de visitantes anuales con la que cuenta el museo bilbaíno. En definitiva "quizá esta estrategia de *marketing* precise a su vez de una estrategia de *marketing*" para desarrollarse y alcanzar al gran público, cumpliendo así los fines y objetivos con los que fue creada, convirtiéndose a de ese modo en una herramienta fundamental para los museos.

[333] Curiosamente *Google Art Project* no contempla la exhibición de objetos culturales que no sean artísticos. Los museos de historia, arqueología, industriales, etnográficos, etc. quedan en un segundo plano, olvidados consciente e injustamente. Este hecho es sin duda uno de los talones de Aquiles más significativos de la herramienta digital, de sencilla subsanación pero no contemplado por sus desarrolladores.

[334] http://www..org/timburton, consultado el 12 de agosto de 2011.

[335] https://www.youtube.com/watch?v=kFZ3gP0pqzE, consultado el 24 de noviembre de 2009.

[336] http://colecciones.guggenheim-bilbao.es, consultado el 9 de octubre de 2015.

[337] https://www.youtube.com/watch?v=cLpdZ0xMiWI, consultado el 9 de octubre de 2015.

6.4. LOS MUSEOS VIRTUALES. DOBLES DIGITALES Y CENTROS IMAGINADOS

Sin duda una de las funciones principales de los museos es la difusión ya que a través de ella estos centros se abren tanto hacia la sociedad como a infinitas posibilidades, especialmente económicas y culturales. Este proceso, que como ya he indicado no es exactamente comunicación pero se podría asociar a ella, se originó como consecuencia directa de los cambios sociales y tecnológicos acaecidos en la segundo mitad del siglo XX, los cuales habían empujado a los museos y a sus gestores a cambiar las estrategias difusoras empleadas hasta el momento. Para ello se modificó la dinámica de presentación de estas instituciones, pudiendo así comunicarse correctamente con la sociedad que la rodeaba, especialmente con aquellos estratos más jóvenes o de mayor interés. Los museos parecían en cierta forma la Iglesia Católica, absolutamente interesados en la atracción de público joven como recambio natural a las generaciones de público acérrimo que poco a poco iban desapareciendo. De ahí la necesidad de una estrategia en forma de herramienta o aplicación completamente revolucionaria.

Además, en aquella época se estaba observando un aumento del tiempo libre y por lo tanto de las opciones de ocio con las que contaba la población. Sí a esto sumábamos la aparición del fenómeno de las nuevas tecnologías y su rápida absorción por el ámbito museístico teníamos como resultado un excepcional caldo de cultivo para el desarrollo de la difusión museal a gran escala. De él germinó una estrategia novedosa que basada en Internet permitía presentar estas instituciones al mundo de forma global, usando como plataforma la realidad virtual. Ésta no era otra cosa más que la realización de un entorno, generado a través de ordenador, en forma de simulación o imitación de la realidad. Desde ese momento la realidad virtual y su soporte web se han ido colando en el imaginario de la sociedad hasta generar lo que hoy conocemos como museo virtual.

Quizá el efecto que dicha realidad virtual produce ante la retina tiene más que ver con la contemplación de un holograma en dos dimensiones y el padecimiento de una vivencia sensorial limitada que con el misticismo que despierta la admiración de un objeto cultural en directo. Pero lo que está absolutamente claro es que a través de ella los museos por fin han roto los límites establecidos por sus muros generando unos dobles magníficos destinados a las escenas de mayor acción y peligro, o lo que es lo mismo: a una función difusora capaz, incluso, de abrazar las más modernas estrategias mercadotécnicas de atracción de visitantes. El imán que representan estos espacios virtuales, de cara a la seducción de audiencias, junto con los magníficos resultados cosechados ha generado la aparición de otros pseudo-museos y galerías que sin responder a la representatividad de instituciones físicas existen únicamente en el imaginario web. Así esta tipología de museo imaginario virtual se basa en el hecho filosófico de la democratización de la cultura, permitiendo que cualquier individuo pueda construirse su museo ideal a través de imágenes digitales, incluso de los mejores objetos, difundirlo al mundo y permitir su visita sin restricción horaria o espacial.

Sin duda todo esto proyecta la inmensa capacidad de adaptación de los museos a los cambios percibidos a través de los comportamientos sociales. Pero no sólo eso sino

que esta metamorfosis, como ya he apuntado, tiene un carácter completamente global, de tal forma que tanto las nuevas tecnologías como Internet han logrado lo impensable mediante la convergencia de los distintos modelos de gestión para que estas milenarias instituciones lograsen superar sus muros físicos, lanzándose a un universo cada vez más globalizado para alcanzar sus fines y objetivos.

En resumen hoy en día casi todos los museos cuentan con una página web propia, por no decir todos. Es muy complicado encontrar un centro sin su reflejo web, por muy retrógrados que sean sus técnicos o reducido su presupuesto. De existir, que existirán, estaríamos hablando prácticamente de unicornios alados dignos de exponerse en otro museo.

Esta cuestión fundamental permite a los centros depender de recursos propios de cara a la comunicación y la difusión. Pero especialmente presta a los museos una inmensa capacidad de reacción ante posibles cambios sociales, de modelos, necesidades de usuarios, sistemas, técnicas de comunicación, etc. (Celaya y Fernández, 2009: 18). No hay que olvidar que los museos se han convertido en verdaderos lugares de comunicación, de ahí su ascensión al Olimpo web, motivo por el cual están obligados prácticamente a una renovación continua. Ésta es la causante directa de la rápida adaptación a las nuevas tecnologías, moldeándolas a imagen y semejanza de las instituciones según se han ido desarrollando (Deloche, 2002: 19).

6.4.1. De la realidad tangible al museo virtual

Sobre los pasos seguidos por los museos físicos hasta su transformación como entes virtuales existe muchísima literatura científica, tanto en el ámbito anglosajón como en el mediterráneo. En el caso español destacan por su diverso calado *Hipercultura visual. El reto hipermedia en el arte y la educación* (1997), de Arturo Colorado; "Nuevas perspectivas en la musealización del patrimonio. Los museos virtuales" (1998) y *Arte, museos y nuevas tecnologías* (2001), de María Luisa Bellido Gant; "Museos imaginarios y museos virtuales" (1999), de Antonio M. Battro; *El museo virtual. Hacia una ética de las nuevas imágenes* (2002), de Bernard Deloche; "Aplicaciones *web* institucionales de museos. Un modelo de análisis hacia la *web* 2.0" (2008), de Hugo Pardo Kuklinski, etc.

El caso es que los orígenes de la realidad virtual prácticamente hay que buscarlos en la obra del cineasta Morton Heiling. Éste diseñó en 1960 la herramienta The Experience Theatre, patentada dos años más tarde bajo el título Sensorama Simulator. Dicho producto era una primitiva estación de trabajo de realidad virtual, que disponía de vídeo en tres dimensiones, movimiento, color, sonido estéreo, olores, e incluso viento. Este pistoletazo de salida sirvió de inspiración para el científico Ivan Sutherland, quien creó en 1966 un casco de realidad virtual, utilizando dos tubos de rayos catódicos. Este artilugio permitía la observación de escenas generadas por ordenador, en lugar de las tradicionales imágenes tomadas con cámara de cine, dando así lugar al primer procesador de escenarios. Rápidamente dicha tecnología fue copiada y desarrollada hasta el infinito

primero por el ejército de los Estados Unidos y más tarde por la NASA, debido a la necesidad de ambos por disponer de simuladores para vuelos. Aunque fueron los científicos de la agencia espacial norteamericana los que crearon el primer sistema de realidad virtual tal y como hoy lo conocemos (Bellido, 1998: 168).

Pero curiosamente la prehistoria del museo virtual es incluso anterior a la de la realidad virtual. Su génesis reposa en la figura de un personaje singular, el francés Marcel Duchamp. Este iconoclasta creó un peculiar museo personal, en este caso a escala. Así entre 1936 y 1941 construyó cerca de trescientas réplicas de lo que él denominaba como su *boîte*, que no era otra cosa más que un pequeño maletín en el que llevaba reproducciones en miniatura de sus propias obras (Bellido, 2001: 239). Para ello quizá se basó en el equipamiento que los comerciales de finales del siglo XIX y principios del XX llevaban a todos los sitios, maletines con pequeñas reproducciones a escala de los productos o maquinaria que pretendían vender. Sin duda esto nada tenía que ver con el fenómeno de realidad virtual digital, pero es innegable que sí con el concepto de museo capaz de superar las barreras arquitectónicas construidas dando lugar a un desarrollo exponencial de la difusión, aunque sea peculiar, e incluso de la labor comercial. La obra de este artista se daba a conocer más allá de los muros de su hogar. Así la casa de las musas se transformaba en un maletín, que podía llegar tan lejos como el propietario deseara.

La estrategia de Marcel Duchamp sólo era el pistoletazo de salida para la correcta definición del concepto "museo sin muros". Éste no era más que una teoría, poniéndose de moda a lo largo de los cincuenta, según la cual se estimaba que los museos tradicionales ofrecían una visión sesgada de la cultura (Malraux, 1956: 13). Su hipótesis de partida radicaba en la nula universalidad de los museos, algo hasta el momento completamente lógico. Este concepto es impensable ante lo complicado de albergar en un edificio o entramado de éstos toda la cultura y el conocimiento universal. Ni siquiera la Smithsonian Institution con sus diecinueve complejos museísticos[338] distribuidos por el Mall de Washington, D.C. estaba preparada para albergar tantísimo saber.

Esta teoría filosófica lanzada al viento, a través de la idealización de un museo imaginado capaz de albergar infinidad de objetos culturales, sin imponer discursos sesgados al público, pudo establecer las bases de una de las tipologías más significativas de los museos virtuales, aquellos que no tenían su reflejo en un centro físico pero sí su razón de ser en las nuevas tecnologías debido a la inherente necesidad de un digitalización previa de los objetos.

Casualmente fue Bill Gates el encargado, casi sin querer, de crear las bases del primer museo virtual. El origen del mismo se basaba en la convicción por parte del ideario de Microsoft, ya en la década de los ochenta, del futurible éxito de las pantallas de televisión y ordenador, las cuales sin duda dejarían atrás tanto al papel como a los soportes tradicionales, convirtiéndose en un elemento inseparable del hombre que, además en pequeño formato, podría trasportarse en un bolsillo e incluso instalarse en el coche,

[338] http://www.si.edu, consultado el 5 de mayo de 2013.

facilitando así el acceso a un inmenso volumen de información en el que primarían los contenidos audiovisuales. De esa forma en 1989 creó la empresa Corbis. Esta entidad, muy poco a poco pero de forma imparable, recopiló los derechos de reproducción de unos veintitrés millones de imágenes. Entre ellas se encontraban los fondos fotográficos de United Press, Reuters, France Press, etc. y por supuesto los derechos sobre las obras de la National Gallery de Londres, el Museo de Arte de Filadelfia y el Museo Hermitage de San Petersburgo (Bellido, 2001: 241).

En el fondo si unimos la epifanía de Bill Gates con la idea del museo transportable de Marcel Duchamp, más la ensoñación filosófica de un museo imaginario universal de André Malraux, tenemos la base para establecer los orígenes teóricos de un modelo de museo virtual. Pero cuidado, no podemos infravalorar dicha tipología por el hecho de ser intangible y no estar reflejada en una realidad física, ya que en el fondo no deja de representar a un museo, aunque éste sea enteramente imaginario (Deloche, 2002: 19), en el más puro sentido de lo expuesto por André Malraux[339]. Ciertamente estos centros virtuales no son más que ensoñaciones dependientes de una base de datos, sin referentes reales, hasta el punto de que cualquiera con cierto criterio puede crear una institución a su gusto e incluso considerarla la mejor del planeta. Para ello sólo es preciso exponer una serie de imágenes haciéndose eco de bienes culturales con orígenes muy diversos. Este motivo es más que suficiente para considerar que los museos virtuales "existen", aunque sea de una forma digital no física[340].

De esa forma destacaron entes como el Museo Virtual de Artes El País (MUVA)[341], creado en 1996 como un centro interactivo cuya misión consistía en la recogida y atesoramiento, para su posterior difusión, de obras de arte contemporáneo uruguayo. La génesis de este museo surgió ante la imposibilidad económica de construir

[339] André Malraux también fue el autor de obras tan reconocidas como *Les voix du silence* (1951), *Le musée imaginaire de la sculpture mondiale* (1952) y *Le musée imaginaire* (1965).

[340] A finales del mes de mayo de 2011 Intel, líder mundial en la fabricación de procesadores, lanzó un espectacular entretenimiento bajo la denominación de *Museum of Me*. Se trataba de una especie de "egomuseo" (Martín, 2011) dedicado a la vida y obra de cada persona gracias, a una estrecha colaboración con la web social Facebook. Cualquier internauta podía acceder a su web (http://www.intel.com/museumofme, consultado el 1 de julio de 2011) y desde ella conectarse a la famosa red social. De esa forma el programa se colaba en su propio universo personal para exportar una serie de material que, utilizado más tarde, daba paso a un fascinante recorrido virtual a través de un moderno museo imaginario repleto de público. Pero lo curioso de todo esto era que al comienzo de la visita, en la puerta del museo, aparecía el nombre del internauta junto a la fecha y la hora de la exhibición. Sin duda el visitante se encontraba ante una auténtica web 2.0 con la que podía interactuar y que resultaba ser una caja de sorpresas. La primera sala de la exposición recogía fotografías de la cuenta del usuario, tanto suyas como de sus amigos, en el siguiente espacio aparecía un mapa con su localización para dar paso a un nuevo habitáculo que contenía textos mezclados de diversos tamaños, conformando un collage o sopa de letras blancas sobre negro, para finalizar en una sala con paredes cubiertas de pantallas, encargadas de reproducir los vídeos y la música de la cuenta del visitante. Como colofón, unos brazos mecanizados mezclaban las fotos del usuario hasta configurar un gran puzle que se convertía en la silueta del protagonista de la exposición. A mayor de riqueza de contenidos en Facebook, especialmente si éstos eran audiovisuales, más grandilocuente se tornaba la exhibición. Sin duda este fenómeno puede considerarse como una de las máximas expresiones de museo imaginado sin paralelo físico.

[341] http://diarioelpais.com/muva, consultado el 10 de octubre de 2012.

físicamente un contenedor cultural de dichas características. De ese modo con la ayuda de la realidad virtual, la interactividad y el sustento fundamental de Internet[342], se desarrolló un *cibercentro* de seis plantas, todas ellas visitables a través de la navegación web. Las obras expuestas fueron fotografiadas en sus ubicaciones originales para, posteriormente, ser digitalizadas e incluidas en el MUVA. El c*iberpúblico* estaba capacitado para deambular a través de las salas, acercarse a las obras e incluso observar en la parte posterior de cada una datos técnicos sobre las mismas. El Museo Virtual de Artes El País permitía, gracias a Internet, que obras desconocidas por el gran público fueran difundidas a nivel mundial desde un centro intangible.

En el ámbito español destacó por su inmenso valor el Museo Virtual y Base de Datos de la Pintura Española fuera de España (MUSIMA) o Museo Imaginario[343]. En él se recopilaba información sobre obras pictóricas dispersas y localizadas fuera de nuestras fronteras. Contradictoriamente, pero muy en la línea difusora de un museo físico, para alcanzar adecuadamente los fines y objetivos de esta institución virtual se utilizó el soporte tradicional, mediante la publicación de la obra bibliográfica *El Museo Imaginado. Base de datos y Museo Virtual de la Pintura española fuera de España* (2000), que marchaba acompañada por un prehistórico libro electrónico en formato CD-ROM. Este soporte magneto-óptico se estructuraba a partir de una base de datos que ofrecía información sobre más de seis mil seiscientas obras de pintura española localizadas en diversas pinacotecas extranjeras, colecciones públicas o privadas, y de aquellas que estuvieran en paradero desconocido. Junto a esos datos se encontraba a disposición del usuario unas mil ochocientas imágenes y más de dos mil seiscientas reseñas bibliográficas. Por su parte la web ofrecía todo tipo de información referente a exposiciones, bibliografía artística española, enlaces con otros museos nacionales, directorios, la memoria del proyecto, etc. Para terminar, mencionar que el contendor arquitectónico de este centro virtual era una reconstrucción, no muy elaborada, del interior del Real Alcázar de Madrid.

La otra tipología museística virtual, mucho más conocida y familiar, hace mención a las réplicas museales con auténticos paralelos tangibles. Éstas suelen denominarse,

[342] En 2012, la dirección web en la que se encontraba alojado el Museo Virtual de Artes El País (MUVA) había variado de la original configurándose como http://muva.elpais.com.uy. Desde 2007 cuenta con una segunda sede, alojada en la misma web y conocida como MUVA II, que ejecutada por el diseñador Rafael Gallareto y el arquitecto Ricardo Supparo, aprovecha las nuevas posibilidades técnicas que ofrece la programación Adobe Flash Player 8. En base a una serie de planos originales se levantó la estructura del nuevo edificio a través de un modelado tridimensional, que junto a la cuidada selección de materiales, texturas e iluminación otorgan un realismo total al contenedor. La aplicación Flash permite el recorrido de 360 grados de los espacios expositivos, la visualización de cuadros en sala con vínculos o enlaces a diversa información relacionada tato con la obra como con el artista (ya sea en formato texto, vídeo o audio) y la visualización en detalle de cada una de las obras, gracias a un zoom que permite el aumento de hasta el 200% del objeto, cambiando el color de la pared para mejorar el contraste (http://muva.elpais.com.uy, consultado el 26 de marzo de 2012).

[343] Aunque la dirección web original era http://www.mediosav.com/museoimaginado, en 2012 la dirección web del Museo Imaginado había cambiado (http://www.museoimaginado.com, consultado el 23 de octubre de ese mismo año). El espacio virtual en el que se alojaba el MUSIMA a pesar de haber cambiado su dirección seguía conteniendo el proyecto original presentado en el año 2000.

también, como museos virtuales, pero desde un punto más científico se definen a través del concepto de *cibermuseos* (Deloche, 2002: 183-184). Este modelo tardó unos años más en aparecer, en comparación con la otra tipología de museo virtual. Su desarrollo marchó sin duda en una estrecha relación con el avance de Internet y las costumbres globales sociales, donde los dobles digitales fueron ganando "cuota de pantalla". De esta forma se lograba cambiar la forma habitual en la que el visitante solía acercarse a los objetos culturales a lo largo de los últimos siglos, dando pie al desarrollo de una estrategia de difusión que servía de invitación para que las audiencias se encontraran cara a casa con la obra original en el museo[344].

Aunque aparentemente la historia relacional entre los museos e Internet poco o nada tenga que ver con el motivo de la presente investigación, la mercadotecnia museística en España, la realidad es bien distinta. Conocer los orígenes de este excelente maridaje y los resultados de él obtenidos nos proporciona una visión superior y objetiva de las oportunidades que poco a poco se iban generando de cara al desarrollo de los procesos vinculados al *marketing*. El caldo de cultivo que suponía la evolución de la Red y la posterior fagocitación de los centros culturales configuraba una preciosa oportunidad como para que el mercadeo dejara pasar el tren sin más. De esa forma este paso puede ser considerado como un mal menor pero necesario para interiorizar el resultado asociado al ejercicio copulativo de museos e Internet.

6.4.2. La *ciberhipnosis* del museo virtual

Los museos siempre han intentado, en la medida de lo posible y dependiendo de los modelos de gestión empleados, atraer a nuevos públicos. Sin duda una de las estrategias más novedosas y de mayor éxito tiene que ver con el desarrollo de visitas interactivas, selecciones *online* y debates en la propia red, generando así nichos virtuales que más tarde pueden transformarse en visitantes reales. Aunque todo esto parezca un tanto *freak* realmente el proceso consigue su objetivo al ser innegable la progresiva transformación tanto de las audiencias como de sus gustos.

Este cambio, tangible dentro de la sociedad, tiene una vez más su origen en las nuevas tecnologías, especialmente en el uso masivo y cotidiano de Internet. De repente la Red facilitaba al común de la población la participación en eventos lejanos o el intercambio de archivos, pensamientos e ideas en tiempo real y con individuos de todo el mundo. Este asombroso milagro generó rápidamente un cambio tangible en el comportamiento social, que con la misma celeridad fue observado y analizado por algunos museos. Estos avispados centros, estudiando también el comportamiento y resultados a nivel empresarial, diseñaron nuevas estrategias con el objetivo tanto de captar como de fomentar la participación del público, mediante el uso y desarrollo de las mismas herramientas. Internet se había convertido en el arma perfecta para alcanzar los objetivos

[344] Llegados a este punto no vamos a explayarnos más sobre la cuestión para evitar ser reiterativos sobre algo que ya hemos analizado con antelación y detenimiento.

de público deseados, dado que se definía como un nuevo espacio para la difusión y la creación, muy expansivo, absolutamente libre, democrático, y preferido por la población más joven. Sin duda todos las instituciones museales del mundo, incluso las españolas, optaron, casi por una cuestión de supervivencia, por incorporar esta herramienta comunicativa, dando respuesta a la demanda generada por la sociedad (Bosco, 2010).

Desde ese momento la estrategia difusora utilizada por los museos virtuales, en el caso de aquellos que contaban con un original físico, se basaba en cierto modo en las prácticas desarrolladas por el turismo. Este último ámbito sabía utilizar como nadie el sentimiento de la nostalgia con absoluta perversión y maestría. Para ello se valía de una estrategia consistente en la recreación de un sinfín de imágenes idílicas de distintos lugares. Estas ensoñaciones conllevaban la elección condicionada e inconsciente de los destinos, por parte de la población. De esa forma los futuros visitantes se basaban en múltiples experiencias previas construidas con ayuda del cine, la televisión, la literatura, música, imágenes, etc. que se encargaban de fabricar, modificar y reforzar, a lo largo de los años, la mirada y el intelecto del espectador. Sin duda los medios de comunicación, además de Internet se habían convertido en cómplices más que necesarios y capaces de permitir un desplazamiento a través de representaciones como la transmisión de información e imágenes mediáticas de otros lugares, sin necesidad de salir de casa. Este hecho daba lugar al "turismo virtual" y por supuesto, debido a la experiencia indirecta generada por los medios, a la construcción por parte de las audiencias de la imagen idílica de determinados lugares a visitar en un futuro (Guerrero, 2007: 81-82).

Rápidamente esta iniciativa se trasladó al ámbito web museístico. Por supuesto hubo contestatarios que vislumbraban un futuro incierto para los museos que se promocionaban en la Red, puesto que exponían al común de los mortales sus atractivos más cautivadores, pudiendo generar un posterior desinterés por parte de las audiencias. Pero las réplicas de los museos tradicionales sobre soporte electrónico contaban con un as en la manga y un inconveniente, al mismo tiempo y dependiendo de la óptica con que fuera observado. Los *cibermuseos* eran absolutamente capaces de superar distancias, posibilidades económicas y niveles académicos, generando así una primera toma de contacto con los bienes culturales. Pero sin duda no podían reproducir, vía web, la sensación se experimentar una visita física (Talens y Hernández, 1997: 530), dando lugar al mismo tiempo al origen tanto de una estrategia de atracción como de un hándicap. Sin duda la Red despertaba, en el caso de los museos, expectativas (Colorado, 1997b: 33) y desinterés.

Esta estrategia de difusión generará una nueva tipología de audiencia a la que podríamos denominar como internautas museales. El público que visita los museos virtuales se caracteriza por ir en contra de lo establecido al evitar el recorrido habitual. De esa forma opta libremente por deambular, huyendo de los discursos expositivos tradicionales. Así pasa rápida o lentamente de un bien cultural a otro, dependiendo de los gustos o intereses e ignorando aquellos objetos que le puedan parecer poco atractivos (Battro, 1999: 25). Pero sin duda este visitante, inconformista por naturaleza y muy exigente, elige visitar un determinado museo web influenciado por la facilidad de acceso

al mismo. Por lo tanto todo museo en Red deber ser por defecto sencillo, rápido e intuitivo.

Pero en determinadas ocasiones el desarrollo fluido de esta situación se encontraba con una serie de baches ocasionados por una más que deficiente labor difusora, realizada en la mayor parte de los casos por los "pseudomuseos virtuales (Bellido, 2001: 250). Éstos se definían como simples páginas web con un marcado contenido informativo parcial y sesgado, caracterizadas por un número limitado de actualizaciones, jerarquización o enlaces. Aunque dichos centros prácticamente se han extinguido su existencia se debía a la contratación de desarrolladores poco capacitados tanto en el ámbito web como en el hecho museístico difusor. Estos espacios, más habituales durante el cambio de milenio, ejercían sobre los posibles visitantes un efecto contrario al deseado, afectando directamente a una posible visita real que se tornaba prácticamente imposible.

Por supuesto otro de los hechizos estratégicos que proyectan los museos virtuales es el que se establece a través de las posibilidades didácticas del mismo. Sin duda estamos ante una situación similar a la ya analizada en el caso de las nuevas tecnologías e Internet. No hay que obviar que estos espacios digitales o web son inmensos almacenes de datos con la infinita capacidad de difundir conocimientos sobre los objetos culturales (Colorado, 1997:79) que sus sedes físicas custodian, incluso tratándose de obras prestadas o depositadas en almacén. Esta situación influye directa y positivamente tanto sobre centros de educación como investigadores, los cuales pueden sentirse en ambos casos atraídos por lo expuesto y realizar la tan deseada visita física.

Pero siendo realistas la estrategia fundamental de atracción de los museos virtuales reposa en las facilidades de acceso que éstos ofrecen. Éstas ocupan la primera posición al configurarse simplemente como un reflejo del cuarto pecado capital, la pereza. El público, cada día más cómodo y con mucho menos tiempo libre, cree infinitamente más atractivo y seductor a un museo virtual que ofrece facilidades en su navegación y es capaz de aportar la información necesaria para una futurible visita física. También hay que pensar que existen una serie de usuarios que sienten rechazo a la propia visita física y están más que satisfechos con la virtual. No se trata de sociópatas sino de personas con necesidades diferentes que rehúyen de las interminables colas, la aglomeración de visitantes, la ausencia de servicios auxiliares, etc. Quizá, siempre y cuando esta tipología de público sea correctamente motivada, la visita virtual pueda desembocar en una visita física, incluso en los casos más extremos.

Los centros culturales también saben aprovecharse de estas estrategias, especialmente los geográficamente periféricos, con la clara intención de alcanzar a nuevas audiencias mediante la suma de herramientas cada vez más significativas. Incluso los grandes museos han optado por multiplicar su presencia mediante el uso de atractivas aplicaciones y sistemas que no dejan de ser gratuitos y muy globales. Así la situación actual nada tiene que ver con aquel pionero recorrido virtual que en el Museo Guggenheim Bilbao ofrecía al visitante guiado por una triste animación de su director, el

mismo que más tarde plagió el Museo Nacional del Prado a través del desarrollo de otro itinerario virtual. Sin embargo la aplicación de nuevas estrategias permitía desde 2010 que la primera pinacoteca española, basándose en la tecnología de Google Earth, facilitara la navegación a través de sus obras maestras. Algo muy parecido a la estrategia seguida por la Tate Gallery, que apoyándose en Google Street View permite a sus *cibervisitantes* buscar aquellos lugares reproducidos en las obras de su colección y ver cómo han cambiado, además de colaborar en el proyecto *Mapping the Tate*[345] señalando coincidencias entre los entornos reales y las correspondientes representaciones pictóricas (Bosco, 2010).

En conclusión las estrategias de atracción de los museos virtuales son muy variadas. Aunque sin duda la facilidad de acceso, el peso didáctico y el continuo desarrollo de las nuevas tecnologías son los causantes de la seducción de nuevas audiencias. El museo virtual se convierte así en un doble, o viceversa, del museo físico, con idénticos fines y objetivos. En estos espacios lo digital y lo real fulmina los límites tangibles para dar paso a un producto o nicho virtual enfocado hacia públicos completamente reales. Es decir, todos conocemos la página web del British Museum[346] aún sin visitarlo físicamente. Navegamos por ella, realizamos visitas virtuales, vemos avances en vídeo sobre sus futuras temporales e, incluso, compramos en su tienda o librería. En el fondo, aunque jamás pisemos el mármol de sus suelos podemos considerarnos auténticos visitantes, porque el acceso real al mismo permanece entre nuestras intenciones gracias a la influencia web de su página institucional.

Por lo tanto, como bien sabemos, los museos han pasado de ser instituciones que cumplen con una serie de funciones tradicionales basadas en la colección, la conservación, la investigación y la exhibición de objetos o bienes culturales, a la de la difusión y la comunicación. Estas funciones son sin duda muy similares a las que poseen otros medios o soportes, como la radio, la televisión, el libro, la revista, el cine y, por supuesto, Internet, pero con la salvedad de que únicamente el museo presenta, de forma directa, la obra original. Esto supone que por muy perfectas que sean las técnicas de reproducción ofrecidas en los museos virtuales difícilmente podrán superar el objeto auténtico y la sensación que supone la percepción humana (Martín, 1998: 150), aunque sí seducir a las audiencias para una posterior visita física. Quizá este *cibermuseo* representase de alguna forma a la figura del propio Cupido, siendo sus fechas las imágenes digitalizadas que nos acosan peligrosamente.

6.4.3. Evolución y diseño del museo en la web

Hasta llegar al diseño web actual, que disfrutamos, las páginas de los museos han discurrido por una muy personal travesía por el desierto. Quizá hilando fino pudiéramos

[345] http://www.tate.org.uk/map, consultado el 12 de febrero de 2011.

[346]http://www.britishmuseum.org, consultado el 19 de octubre de 2015.

incluso distinguir dos tendencias. La primera de ellas, más anglosajona, se basaba estructuralmente en origen en la existencia de boletines digitales enviados directamente a las diversas audiencias. Superado este momento inicial los comportamientos sociales dieron lugar a la construcción de la web tradicional del museo propiamente dicha. Finalmente todo esto condujo hacia un último paso caracterizado por un espacio digital de interacción directa con los visitantes, la web 2.0 (Teather y Willhem, 2008).

Por otro lado se encontraban las teorías "más tradicionales". Pero cuidado, el proceso de implantación y desarrollo de Internet en los museos es absolutamente global. Por lo tanto no distingue entre las diversas áreas de influencia museológicas, presentando quizá matices que más que separar convergen claramente en la web 2.0.

Así la influencia tradicional se caracterizaba por ser algo distinta en la forma pero muy similar en el fondo, puesto que seguía los pasos marcados por el ideario anglosajón. En este caso el pistoletazo de salida descansaba en la simple presencia en la Red de los museos. Más tarde, tras el asentamiento web, la evolución se caracterizaba por recoger un significativo aumente de la información soportada en la página. Pero sin duda el cambio tangible llegaba con una tercera fase. En este momento se contemplaba una evolución de la página a favor de los intereses de los públicos objetivos. Finalmente, el cuarto paso se correspondía con la optimación de la web gracias al continuo mantenimiento y la actualización (Pardo, 2008: 382-383). En principio no se hace mención alguna a la irrupción de las redes sociales, aunque sin duda de una forma quizá latente estaban ahí e iban cogiendo forma.

En el desarrollo de estos dos modelos se observan una serie de etapas comunes que, aplicando la lógica, podemos considerar fundamentales y necesarias para la correcta evolución web de una página instituciones, incluyendo a las museísticas. Se trataba de tres etapas evolutivas claramente diferenciadas. Sin duda, para comenzar, era imprescindible el desarrollo de una correcta presentación del museo mediante una difusión totalmente eficiente y capaz de evitar la comunicación meramente institucional. De esa forma las audiencias sabían a qué se enfrentaban desde un primer momento, comenzando así la labor de seducción del museo. El primer "pasito", tanto en este caso como en casi todos en la vida, se hacía fundamental[347]. Estaba más que claro que la eficiencia del sitio web residía en su génesis, pero ésta debía continuar por el camino adecuado gracias al paulatino aumento en la oferta de servicios. Cuanto mayor fuera su volumen más interés mostraría el público. Sólo de esa forma el museo proyectaba sus potencialidades para atraer a las audiencias hacia una visita presencial.

[347] El éxito estaba garantizado si durante el proceso de diseño web, previo al nacimiento de la página se había recurrido al desarrollo de un *desing document*. Sólo con ese documento en la mano se podía diseñar un espacio multifunción en Internet que, además, era capaz de generar el posicionamiento de la marca museística progresivamente y mediante una optimación constante, con el objetivo final de atraer visitantes (Pardo, 2008: 385).

La segunda fase o paso consistía en aportar cierto valor añadido a la web mediante la suma de contenidos y servicios en forma de novedosas aplicaciones. Éstas debían caracterizarse por una oferta diferente capaz de funcionar y evolucionar en el soporte de la Red. Por ejemplo podían ser motores de búsqueda, reproductores de audio y vídeo, enlaces a otras páginas, *e-comerce*, etc.

Finalmente la interacción con las audiencias se llevaba la palma. Esta tercera fase de contribución a la gestión del conocimiento de la institución (Pardo, 2008: 385-388) buscaba la creación de comunidades con un interés que fueran capaces de tomar como epicentro al propio museo. La irrupción de la web 2.0 y su evolución hacia las redes sociales supuso una auténtica revolución dentro del proceso de desarrollo web de los museos. Las páginas estáticas 1.0 dejaron paso al dinamismo al permitir que las audiencias pudieran comunicarse entre sí al tiempo que lo hacían con el propio museo, formándose, innovando y compartiendo. Este era sin duda uno de los avances expresivos más significativos desde el punto de vista sociocultural. Y digo "comunicativos" porque con la llegada de las redes sociales la función difusora de los museos en el espacio web queda anclada en el pasado o retirada a una vía muerta. Lo más importante de este fenómeno era desarrollarse por y para la sociedad (Sigala, 2005) y este último paso lo estaba consiguiendo con total claridad.

En conclusión, las páginas web de los museos se han convertido en una herramienta fundamental en la comunicación de estas instituciones. Pero cuidado, con ello no pretendo identificar como sinónimos a los conceptos y procesos relativos al *marketing* y la comunicación. Cada uno marcha de forma independiente por su camino, y así debe ser. Es absolutamente cierto que las páginas web de los museos se han convertido en unas herramientas comunicativas excelentes, de forma que las estrategias mercadotécnicas las aprovechan como verdaderos trampolines o cajas de resonancia. De esa forma consiguen sin demasiado esfuerzo y sobre una infraestructura ya construido, llagar fácilmente a un mayor número de audiencias. De esa forma la comunicación en forma de página web hace parte del trabajo al *marketing*, facilitando así el desarrollo y los resultados del mismo. Y no era para menos ya que cada vez eran más los visitantes que se asomaban a ellas, permaneciendo en su interior un tiempo más prolongado. Pero para que dicha función virtual, derivada de las páginas corporativas, funcionase adecuadamente debía contar a su vez con tres variables fundamentales.

La primera de ellas tenía por objetivo ofrecer todo tipo de información práctica sobre el centro, como la localización, horarios o precios. Los museos deben aprovechar esta oportunidad comunicativa para publicar la máxima información posible sobre la institución, creando así una imagen transparente[348] y positiva, como datos sobre la misión, información económica, estructura organizativa, número de visitantes, etc. La segunda

[348] En este sentido la Fundación Compromiso Empresarial había realizado un estudio sobre transparencia en las webs institucionales de los museos bajo el título *A través del espejo. Transparencia en la web de los museos españoles 2010* (2010) en el que exponía que eran muy pocos los centros que ofrecían información sobre su gestión, salvo el Museo Dalí de Figueras, que obtenía once puntos sobre un máximo de catorce en la tabla de transparencia por ellos diseñada (*A través del espejo…*, 2010).

variable respondía a los servicios. Así, desde un punto de vista economicista dentro de ella ocupaba un papel fundamental la tienda o librería *online* del museo. Esto se justificaba fácilmente basándonos en la vocación de servicio del museo, ya que los visitantes suelen estar interesados en todo tipo de publicaciones y objetos comercializados por estos centros. Finalmente la tercera variable tenía que ver con los contenidos culturales ofrecidos por la institución (Mateos, 2012b: 122-124). Cuanto más profundos fueran éstos más altos serían los niveles de interés despertados en las diferentes audiencias. Además, ocultar y mantener el misterio en estos casos no servía de nada. No estamos hablando de una mujer victoriana que se reservaba para su noche de boda. En dicha situación el hecho de ofrecer información, completa e incluso científica, atraía innegablemente a los consumidores culturales reales, no al simple *amateur* o "ciber-despistado", a una visita física.

En relación con la tercera variable destacaba el proyecto de mejora de la presencia en Internet que el Museo Nacional del Prado puso en marcha en 2007 dentro de los programas estratégicos *Prado On-Line* y *Prado.es*, recogidos en el *Plan de actuación 2005-2008. Museo Nacional del Prado* (2005). Estas mejoras se hicieron palpables a través del paulatino aumento de los recursos puestos a disposición de los internautas, que iban desde catálogos digitales a vídeos interactivos (*Plan de actuación…*, 2005: 64-67). Esto tuvo una repercusión inmensa, dado que mientras el número de visitantes físicos al centro siguió una progresión significativa pero estable entre 2006 y 2010, pasándose de los 2.165.581 a los 2.732.000. Pero sin duda la mejora exponencial se notó en el número de *e-visitantes* que pasó de los 2.415.748, en 2008, a los 4.335.265 de 2010 (*El Museo del Prado en cifras…*, 2011).

De todas formas, más allá de las diversas fases, las webs de los museos además de comunicar deben caracterizarse por estar diseñadas por y para las diferentes audiencias. Sólo de esa forma pueden dar respuesta o atender a las diversas tipologías de público, entendiendo a éstas en su más amplio espectro, o lo que es lo mismo, desde el visitante tipo al cautivo, pasando por los medios de comunicación, y finalizando en los patrocinadores. De ahí lo indispensable de contar, por ejemplo, con salas de prensa virtuales para los medios de comunicación, como el área de prensa del Museo Guggenheim Bilbao[349].

En el caso de los mecenas y patrocinadores, especialmente significativos dentro de la metodología anglosajona de gestión, también es recomendable la creación de un apartado exclusivo, una especie de sala *vip*, en la que ofrecer información detallada sobre las diversas modalidades de colaboración y las ventajas con ellas asociadas. Curiosamente dentro del modelo mixto francés destaca el caso del Musée du Louvre. Éste otorga tanta importancia a dicha tipología de público que además de dedicarle un apartado en su web

[349] http://prensa.guggenheim-bilbao.es, consultado el 20 de octubre de 2015.

corporativa[350] pone a su disposición una *microsite* (Mateo, 2012b: 124) específica[351]. De vuelta a España y al recurrido Museo Guggenheim Bilbao encontramos que éste también cuenta con un apartado web para donantes y patrocinadores[352], aunque en dicho caso el centro distingue entre amigos del museo y apoyo empresarial.

En conclusión las páginas web de los museos, independientemente del ámbito museístico de influencia en el que se encuentren, han evolucionado muchísimo, y eso sin necesidad de sumergirnos en el entramado de la web 2.0, que veremos más adelante. Hoy se utilizan todo tipo de aplicaciones como el proyecto seguido por el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) basado en el desarrollo de una radio *on-line* RWM[353]. Es tan rompedor que en 2009 obtuvo el galardón al mejor sitio *web* de *podcast* en el prestigioso congreso internacional *Museums and the Web*[354]. La emisora *on-line* del MACBA ofrece cuatro líneas de programación sonora y una de publicaciones *on-line* a través de una distribución totalmente gratuita (Zazo, 2009: 6). Este proyecto fue rápidamente copiado y puesto en práctica por RRS. Radio del Museo Reina Sofía[355], siguiendo un formato completamente similar.

Desgraciadamente el presente nada tiene que ver con el pasado de las páginas web institucionales museísticas. Por ejemplo, a principios de 2002 realicé una pequeña investigación atraído por el fenómeno web en los museos españoles y si comparamos los resultados con la realidad actual encontraremos en medio un inmenso abismo. Lógicamente los datos vertidos por este estudio están completamente desfasados pero permiten aportar una aproximación a la realidad de las páginas de determinados museos en los albores del cambio de milenio. De esa forma podemos observar la infinidad de cambios sufridos a través de una evolución constante que llega hasta la actualidad.

[350] http://www.louvre.fr/en/support-louvre, consultado el 20 de octubre de 2015.

[351] http://www.tousmecenes.fr, consultado el 20 de octubre de 2015.

[352] http://www.guggenheim-bilbao.es/apoyo-al-museo, consultado el 15 de mayo de 2015.

[353] http://rwm.macba.cat, consultado el 12 de enero de 2015.

[354] En 2010 el Congreso Internacional de Museums and the Web, celebrado en Denver, otorgó el Premio a la Mejor Web 2.0 a otro museo español. En este caso el agraciado fue el Museu Picasso de Barcelona, obteniendo dicho galardón en el apartado *The Best of the Web Social Media*. El jurado del congreso valoró muy positivamente el excelente uso que el Museu Picasso desarrollaba en los medios de comunicación sociales, mucho más allá de su página *web* (http://www.museupicasso.bcn.cat, consultado el 12 de marzo de 2013). Dicha institución estaba ejecutando una estrategia continua y coordinada de innovación e implicación directa con sus usuarios, hasta tal punto que todos los departamentos del museo se encontraban sumergidos en el proyecto. Éste tenía por objetivo favorecer la interacción, el debate y la participación de los internautas en los contenidos que ofrecía el centro. Con el desarrollo de esta labor se pretendía la adecuada consecución de la misión, fines y objetivos de la institución como contenedor de conocimiento. La herramienta utilizada era un apartado, albergado en su web, que bajo la denominación "conecta y comparte" permitía desde mayo de 2009 el acceso directo tanto al *blog* institucional como a diversas redes sociales tipo Facebook, Flickr, Youtube, Slideshare Delicious, Linkedin ("El Congreso Internacional…", 2009).

[355] http://radio.museoreinasofia.es, consultado el 20 de octubre de 2015.

La primera web que analicé fue la del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía[356]. En este caso pude observar que su nivel de actualización no era muy satisfactorio puesto que se había producido exactamente un año antes. Por lo tanto el desfase era absolutamente monumental en lo relativo a noticias, desarrollo de actividades, exposiciones o eventos. Sin embargo la calidad y la cantidad de la información escrita parecía muy positiva, siempre para la perspectiva de 2002. Lo que sí me llamó poderosamente la atención fue el escaso número de imágenes y la poca calidad de éstas. La web permitía una rústica visita virtual al museo, mediante el despliegue de diversas páginas asociadas a la principal, pero el acceso a las imágenes, de muy baja calidad, estaba restringido a una sola obra por sala, algo muy extraño para un centro tan significativo.

El segundo espacio visitado fue el Museo Guggenheim Bilbao[357]. Éste no ofrecía datos sobre su última actualización pero parecía bastante moderna por las fechas de las actividades y noticias que albergaba. El acceso a la web resultó bastante sencillo, con la posibilidad de hacerlo en euskera, junto a información muy interesante y en mayor volumen que la ofertada por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, pero con un texto más coloquial. Sin duda destacaba la gran cantidad de imágenes colgadas y su inmensa calidad, haciendo referencia no sólo a las exposiciones actuales, temporales y permanentes, sino también a futuras y pretéritas exhibiciones.

Curiosamente la web del museo bilbaíno carecía de una visita virtual al centro, así como de enlaces con otras páginas culturales o al resto de sedes Guggenheim. Tampoco funcionaban apartados como el de la biblioteca. Pero lo más curioso, debido a su clara influencia mercantilista, era la imposibilidad de adquirir artículos de su tienda y librería *online*. Ambas estaban recogidas en la web del centro pero no ofrecían dicha opción, en contraposición a lo que curiosamente sí permitía la página del Museo Reina Sofía.

Finalmente llamaba poderosamente la atención la cantidad de apartados y subpáginas dedicadas exclusivamente a la autopromoción y publicidad. Éstos eran abusivos, en comparación con las webs de otros museos "más tradicionales". Por aquel entonces me parecía que ésta debía ser una norma general en los museos de titularidad privada, sin sumergirme en cuestiones como los ámbitos de influencia museológica y sus modelos de gestión.

El tercer centro analizado fue el Museo Nacional de Ciencias Naturales (CSIC)[358]. Éste se caracterizaba por poseer una interesante web de formato novedoso, aunque quizá muy recargada, repleta de enlaces a organismos públicos y otros centros culturales científicos. Sin duda esta era la página más actualizada de las estudiadas hasta el momento, contando con un apartado de noticias que informaba diariamente de las novedades del museo. Me llamó poderosamente la atención la posibilidad de elección de

[356] http://www.museoreinasofia.mcu.es, consultado el 20 de febrero de 2002.

[357] http://www,guggenheim-bilbao.es, consultado el 21 de febrero de 2002.

[358] http://www.mncn.csic.es, consultado el 23 de febrero de 2002.

idioma (en este caso limitada al español y el inglés) algo que por ejemplo no aparecía reflejado en la web del Museo Guggenheim Bilbao.

Por si todo lo anterior fuera poco la página del Museo Nacional de Ciencias Naturales permitía una visita virtual al centro, a años luz de la ofrecida por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que se coronaba con el desarrollo de un interesante juego didáctico e interactivo una vez finalizada. Por supuesto esta web era rica en información e imágenes de gran interés para los posibles visitantes.

En cuarto lugar indagué sobe la página del Museo Arqueológico Nacional[359]. Sin duda ésta, a primera vista, resultaba interesante, de sencillo manejo y bien estructurada para la búsqueda de los diferentes apartados. Permitía la visualización de algunas imágenes que con el transcurso del tiempo se iban modificando de forma automática. Por desgracia no ofrecía la posibilidad de elección de idioma, en la línea del Museo Guggenheim Bilbao, y apenas contaba con enlaces a otras instituciones o centros, ni siquiera con el propio Ministerio de Cultura y Deportes del cual era dependiente.

En conclusión se trataba de una página con escueta información, poco texto y menos imágenes, que no permitía la compra *online* pero sí la consulta de sus fondos a través de un fantástico catálogo en línea. Contaba con una actualización muy aceptable aunque también con un sinfín de subpáginas en blanco o en construcción, echando por tierra la magnífica labor realizada hasta el momento.

Para finalizar me decanté por una institución más territorial, el Museu Nacional Arqueològic de Tarragona[360]. Éste se caracterizaba por poseer una interesante página principal, de sencillo manejo y permisiva para una rápida elección de cara a la consulta de los apartados deseados. La página inicial se encontraba en catalán, muy en la línea del Museo Guggenheim Bilbao, aunque ofrecía la posibilidad de operar tanto en inglés como en español. Llamaba poderosamente la atención cómo, al igual que en el caso del Museo Arqueológico Nacional, las imágenes cambiaban cada cierto tiempo de forma automática.

Su actualización era mensual, como quedaba bien claro a través de la publicación de un gran apartado sobre la pieza del mes. Sí que se echaba en falta la existencia de enlaces y la imposibilidad de acceder a determinados apartados a través de otra lengua que no fuera el catalán. Quizá esto estaba contrarrestado con la gran cantidad de imágenes y texto a disposición de sus visitantes.

En conclusión el análisis de las páginas web de estos museos permite reflexionar detenidamente sobre los diferentes procesos de evolución que han sufrido estas herramientas corporativas museales a lo largo de un periodo de tiempo que apenas alcanza los trece años. Las carencias tangibles, el inmovilismo web, la ausencia de interactividad e incluso de visitas virtuales dibujan la imagen de un *cibermuseo* o museo virtual

[359] http://www.man.es, consultado el 23 de febrero de 2002.

[360] http://www.mnat.es, consultado el 25 de febrero de 2002.

prácticamente prehistórico en el que tanto la comunicación como la difusión tenían todavía mucho camino que recorrer, aunque mucho menor que el del *marketing*.

6.5. EL SALTO EXPONENCIAL. DE LA WEB ESTÁTICA A LA RED SOCIAL

Las redes sociales 2.0 se han asentado en el día a día de la población como una exitosa forma de comunicación e interacción. Lo han hecho del mismo modo que las nuevas tecnologías e Internet, llegando al ámbito de los museos como un fiel reflejo de los cambios sociales acaecidos. De esa manera estas instituciones decidieron no permanecer al margen de la tendencia universal, comenzando a generalizar su uso de forma global. En España ocurrió lo mismo, aunque con un mínimo retraso (Cardona y Feliu, 2013: 94). Todo el mundo se subió al carro de una evolución en Internet que se caracterizó por convertirse en una web de personas frente a la antigua web de datos (Fumero y Roca, 2007: 11).

El proceso evolutivo natural, e intelectual, de la Red condujo a mediados de la primera década del nuevo milenio a la irrupción de la web 2.0 cuyo origen radicaba en la participación de los usuarios en la construcción de los soportes web institucionales. Esto desplazó rápidamente a la web 1.0 caracterizada por ser absolutamente estática, limitarse a la publicación de banales contenidos corporativos y por condenar a los usuarios a tener un papel secundario con un rol de simples consumidores. De repente la llegada de la web 2.0 transformó la realidad al aprovechar descaradamente la inteligencia colectiva y las experiencias de unas audiencias que actuaban libremente (Pardo, 2008: 388-389). Quizá este paso estaba estrechamente relacionado con las denominadas TICs o tecnologías de la información y la comunicación, las cuales transformaron a Internet en una plataforma de construcción absolutamente participativa, dejando postergado el hecho informativo. Todos estos cambios afectaron de lleno a la ingente oferta museística, obligándola a desarrollarse desde una nueva perspectiva comunicativa.

Posiblemente la irrupción de las nuevas redes sociales hizo que el público y sus gustos cambiaran radicalmente, pero lo que realmente ocurría era que se estaba dando respuesta a sus necesidades. De esa forma la cima de la pirámide social en Internet fue alcanzada por unas nuevas audiencias, mucho más diversas y exigentes, que requerían una nueva forma de relación a través de un diálogo fluido caracterizado por una capacidad real para ser escuchadas (Garde, 2011: 13-22). De esa forma se dejaba atrás tanto al público como al antiguo museo analógico 1.0 para abrazar a un nuevo formato de audiencia y museo completamente relacional. Este cambio se hizo especialmente patente en el desarrollo de las estrategias comunicativas, ya que el modelo de conversación que las instituciones culturales mantenían con la sociedad estaba sufriendo una clarísima mutación caracterizada por un cambio radical en el que se abandonaba el sentido unidireccional para abrazar el bidireccional e incluso el multidireccional (Varela, 2011: 12).

El concepto de web 2.0 o social es relativamente reciente al contar aproximadamente con una docena de años. Fue acuñado exactamente en 2004 por el investigador irlandés Tim O'Reilly y su equipo. Curiosamente el mérito real del descubrimiento no fue exactamente suyo. El término vio la luz a través de la mente del informático Dale Dougherty, un empleado de la empresa O'Reilly Media que se encontraba en medio de una tormenta de ideas para el desarrollo de una conferencia, junto a Craig Cline, miembro de la corporación MediaLive. Sin embargo fueron Tim O'Reilly y su equipo los encargados de darle forma y definirlo como el hecho de la comunicación multidireccional basado en una interacción tangible entre la institución propietaria del espacio web y sus usuarios, cuyo objetivo principal consistía en facilitar el proceso de difusión de la toda la información compartida (Celaya y Fernández, 2009: 12).

A pesar de que la celebración de la primera *web conference* se produjo en octubre de ese mismo año, el concepto no ganó entidad hasta que Tim O'Reilly publicó *Whats Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* (2005). Dicho estudio representaba las bases teóricas de una serie de acontecimientos que venían desarrollándose desde años atrás, como el nacimiento de Napster (1999), Blogger (1999), Movable Tipe (2001), Wikipedia (2001), etc., representando realmente las bases de la escritura colaborativa y, por lo tanto, de los principios de la web 2.0 (Pardo, 2008: 388).

Su implantación fue recibida con los brazos abiertos dentro del ámbito empresarial, debido a los excelentes resultados a favor de la comunicación y el *marketing* que prometía. Los museos se mantuvieron levemente a la espera y al observar el éxito en la empresa decidieron adoptar y desarrollar la evolución web[361]. De esa forma comenzaron a utilizarla para mejorar el intercambio de información entre los diversos usuarios y dar forma a las primeras redes sociales museales, donde lo estático y unidireccional dejaba paso a lo dinámico y bidireccional en forma de comunicación participativa y colaborativa. Así se dio respuesta a las necesidades planteadas por una nueva tipología de audiencia que se estaba configurando en forma de comunidad. Dicho público, nada desconocido para los museos tradicionales, venía manifestándose desde finales del siglo pasado por su incapacidad para interactuar entre sí y, especialmente, con la institución (Battro, 1999). Afortunadamente la nueva web permitía que poco a poco y de forma satisfactoria éste pudiera ir alcanzando sus objetivos.

El público, conformado como una comunidad, se caracterizaba por ser mucho más joven y consumista, pero especialmente por poseer la capacidad de consumir, generar y distribuir una gran cantidad de productos culturales. Así, como una pescadilla que se muerde la cola, los museos se veían en la necesidad de desarrollar herramientas sociales para dar cabida a estos nada despreciables usuarios y de esa forma explotar gratuitamente

[361] Esa "subida al carro" podía ser generadora al mismo tiempo de cierto temor, desde el punto de vista de la ejecución del proceso comunicativo. Por desgracia, como en todos los casos, existían centros dispuestos e interesados en asumir el nuevo reto, pero también estaban aquellos que se dejaban llevar por el impulso de la ola. Estos últimos se vieron abocados a adoptar su presencia en las redes sociales casi por imperativo legal. No estaban muy de acuerdo con ellas, pero no tenían más remedio. Así que optaron por dedicar pocos recursos y nula atención (Mateos, 2010d: 124), generando una perversión tangible de las redes sociales.

la inteligencia colectiva de todos ellos, como en una gran colmena. Por si eso fuera poco estos públicos tenían una ventaja asociada ya que junto a su capacidad de publicar y revotar contenidos podían y solían emitir todo tipo de opiniones (Zazo, 2010: 5) haciendo así tanto de altavoz como de repetidor de las instituciones, para lo bueno y lo malo.

Sin duda la irrupción de las redes sociales se convirtió en una nueva revolución en el seno de los museos. Al principio, quizá, e incluso a día de hoy no tiene el mismo calado evolutivo que la llegada de las nuevas tecnologías ni mucho menos que el increíble desarrollo de Internet, pero es innegable que su evolución abre las puertas a una nueva perspectiva comunicativa para estas instituciones. Partiendo de esa base los museos han comenzado a apoyarse sobre la Word Wide Web para poner en marcha una serie de estrategias comunicacionales tangibles y capaces de revertir directamente en la obtención de una mayor y más elevada productividad respecto a sus intereses sobre los públicos objetivos[362] de su institución. Este hecho revela además que la suma de generación de conocimientos más intercambio y comunicación dan como resultado el nacimiento de interesantes estrategias de *marketing*. Lógicamente los beneficios asociados a éstas se multiplican exponencialmente desde el preciso instante en que dichas tácticas son proyectadas y promovida en la Red (Pardo, 2008: 382).

La importancia que las redes sociales habían adquirido en múltiples nichos de la sociedad, al convertirse en nuevos y exitosos canales de comunicación, prácticamente obligó a los museos a su implantación directa y sin excusas, desarrollando la faceta de democratización cultural. Dicha obligatoriedad alcanzó rango de ley en el mismo instante en el que estos centros decidieron crear un *blog*, un grupo en Facebook o un perfil en Flickr, brindando así a los usuarios la posibilidad de opinar sobre la dinámica del museo. Esto, lógicamente, conllevó la pérdida del control total sobre la institución[363]. El museo se convirtió en un bien de todos al apoyarse en el desarrollo de debates, iniciativas, actividades, opiniones, etc. en tiempo real y sin necesidad de estar físicamente en él. Las audiencias se convertían en parte de la institución al estar constantemente informadas, ya que desde cualquier punto con la ayuda de un dispositivo móvil u ordenador dicho público *online* estaba al tanto de todo lo que acontecía en "su centro", apoyado por comentarios en Twitter, *posts* en Facebook o vídeos a través de YouTube. Todas las aportaciones individuales adquiridas a través de las *webs* 2.0 generaban un colectivismo brutal, siendo capaces de proyectar a estos centros hasta niveles inimaginables (Sabaté y Gort, 2012: 128).

[362] Según la encuesta de EGMUS ya en 2008 el 72,16% de los museos españoles contaban con página web, mientras la media europea residía en un 56,9% (Azuar, 2013: 51). En 2010 esa cifra alcanzaba el 79,24% (http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data, consultado el 12 de enero de 2012).

[363] Tanto los estudios de públicos como las encuestas recibían aportaciones, quejas y críticas que eran analizadas y escuchadas o no, en cierto modo por los museos. Desde la irrupción de las redes sociales esas cuestiones habían pasado a la Historia. Las aportaciones y opiniones de los visitantes eran públicas y notorias, pudiendo afectar tanto negativa como positivamente a la imagen del museo. Esta revolución obligaba a los museos a estar en constante alerta para escuchar a la comunidad y ofrecer algún tipo de respuesta o cambio, siempre y cuando fuera posible.

En conclusión, las redes sociales virtuales se han convertido en lugares de acceso libre y universal en el que los visitantes interesados en una institución se reúnen para informarse y compartir dudas o conocimientos estableciendo así una comunicación real de ida y vuelta. Al mismo tiempo estos espacios permitían a los museos el establecimiento de vínculos estrechos, directos y estables con sus diversas audiencias. Lógicamente, la construcción y estrechamiento de dichos lazos implicaba un sacrificio en forma de cambio en la idea que los gestores tenían, hasta el momento, de entender la relación del museo con sus públicos. Esta permuta implicaba dejar atrás la visión de una plataforma 1.0 en la que la institución era la única con autoridad para hablar, desarrollando un aburrido soliloquio, mientras que el público solo tenía capacidad para escuchar y asentir. Las relaciones clasistas entre museo y público llegaban a su fin gracias a unas redes sociales que dieron el pistoletazo de salida para la creación de una especie de "ágora acogedora" (Mateos, 2012b: 124) museal en la que todas las audiencias podían tomar la palabra, incluso ser escuchadas y, lo que era una verdadera revolución, ser finalmente respondidas no solo por el resto de la sociedad sino también por la propia institución.

Tanto ha avanzado el concepto web 2.0, a través de su implantación, uso y desarrollo, que hoy en día parece haber evolucionado hacia una mutación conocida como comunicación o tecnología semántica 3.0, la cual lógicamente puede ser aplicada en el universo museístico. Ésta se diferencia de la web 2.0 por una profunda modificación en el ADN principal, o lo que es lo mismo por transformar el concepto información en participación total, gracias al intercambio masivo de conocimientos. Curiosamente la web semántica no difiere en exceso de su predecesora, la web social, ya que se apoya también sobre redes sociales, *blogs*, *wikis*, etc. Su objetivo principal es muy simple, ya que consiste en que sus usuarios compartan, intercambien, creen, y se relacionen a través de la Red pero con una capacidad total (Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011: 3-5).

Parece que estamos hablando de las propias herramientas sociales, puestas en funcionamiento desde 2006, pero lo cierto es que el desarrollo de la web 3.0 se basa sencillamente en el uso conjunto y maximizado del mayor número de redes sociales y versiones posible. Para poder entendernos mejor un museo se encontraba inmerso en la web semántica cuando para no sólo comunicarse sino también para relacionarse correctamente con sus audiencias recurría a un conjunto de plataformas sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Wikipedia, Instagram, Foursquare, Flickr, Tumblr, LinkedIn, etc. y lo hacía de forma adecuada. De esa manera se alcanzaba el concepto de comunicación total y la interacción participativa con los públicos, mediante el tan deseado intercambio masivo de conocimientos.

6.5.1. Antecedentes web 2.0 en los museos

Los primeros brotes conocidos con respecto a web 2.0 florecieron a mediados de 1996 vinculados a una iniciativa relacional del Metropolitan Museum of Art de Nueva

York[364]. La estrategia de *marketing* desarrollada por la institución neoyorkina consistía en la puesta en marcha de una nueva categoría de amigo interactivo bajo la denominación de *Met Net*. Con ello el museo buscaba implementar la interacción con las diferencias audiencias a través de Internet. Lógicamente en este caso se hacía a través de la web 1.0 institucional y estática del centro, pero el pistoletazo de salida hacia la construcción de comunidades y posterior ejecución de la red social ya estaba dado.

El público considerado como *Met Net* tenía acceso a servicios especiales en forma de artículos en línea, visitas virtuales, guías, audiovisuales, etc. Rápidamente tanto el éxito de la iniciativa como la conformación de una comunidad virtual de miembros superaron los límites del Estado de Nueva York por lo que la iniciativa fue adoptada por con inmediatez por el Michael C. Carlos Museum of Emory University de Atlanta[365], el Exploratorium Museum of Science, Art and Human Perception de San Francisco[366], o el Carnegie Museum of Natural History de Pittsburgh[367] (Pardo, 2008: 383), enfrascados en la pugna fratricida y competitiva por la captación de audiencias en la que no deseaban quedarse atrás.

Lo que no esperaban estos museos era que al conformarse sus audiencias como comunidades comenzaran a desarrollar una serie de exigencias comunicativas. Por lo tanto estas instituciones tuvieron que ponerse rápidamente manos a la obra y adaptarse a nuevas formas de consumo que implicaban la co-creación de contenidos mediante el establecimiento de un diálogo permanente entre público y museo. Dicho de otra forma los museos tuvieron que dejar atrás a la web tradicional para abrazar a la web social, al tiempo que transformaban sus estrategias ignorando la difusión como método comunicativo en el que simplemente publicitaban a través de un soliloquio para aceptar el diálogo fluido. De esa forma se empezaron a producir contenidos específicos para las redes sociales y los dispositivos móviles como una estrategia mercadotécnica a través de la cual las audiencias se asomaran a un entorno interactivo y amable capaz de generar experiencias satisfactorias (Rodà, 2012: 11-16) con el objetivo de desembocar en el consumo y la visita física a la institución.

Por desgracia cuando la mayor parte de los técnicos y conservadores de museos miraban hacia el futuro propuesto por las redes sociales otros, los menos, seguían empeñados, incluso a día de hoy, en ignorar de forma consciente la magnífica estrategia que implicaba la participación. Éstos no entendían por qué los consumidores culturales debían ignorar el simple hecho de la recepción de información referente al museo, un ente elitista y científico, para tratar de interactuar complicando así la relación producto-cliente mientras intentaban colarse irregularmente en un proceso promocional que no les correspondía. Afortunadamente tanto la sociedad en general como la industria web 2.0 en

[364] http://www.metmuseum.org, consultado el 17 de marzo de 2013.

[365] http://www.carlos.emory.edu, consultado el 2 de junio de 2012.

[366] http://www.exploratorium.edu, consultado el 3 de junio de 2012.

[367] http://www.carniegiemnh.org, consultado el 2 de junio de 2012.

particular les ha dado la espalda prácticamente desde el principio, sumando al desarrollo de redes sociales generalistas tipo Facebook, Tuenti, Twitter, etc., los procesos de búsqueda de contenidos culturales relacionados, especialmente, con museos.

Sin duda gracias a esta vorágine participativa, promovida por la sociedad, las redes sociales han logrado transformar a Internet en uno de los más destacados canales de acceso a la cultura y, por defecto, a los museos. Desde las web 2.0 se toman a diario infinidad de decisiones que implican la visita a museos y exhibiciones junto a la compra de productos relacionados, sin duda gracias a la información desarrollada y compartida en los foros de discusión social. Además esta tendencia social aupada sobre avances tecnológicos ha repercutido de forma directa en la gestión integral de los museos (Celaya, 2011: 144-155), no solo de cara a cuestiones comunicativas que implicaban la interactuación con las audiencias sino también a la gerencia mercadotécnica. De esto se desprende que ignorar el uso de las redes sociales o hacerlo de forma incorrecta representa un gravísimo error estratégico e imperdonable por parte de los museos, que de ningún modo puede justificarse o ampararse bajo el escudo de los diversos modelos de gestión.

WEB 1.0	**WEB 2.0**
Permite lectura	Permite lectura y escritura
Unidireccional	Bidireccional y multidireccional
Usuario receptor	Usuario emisor y receptor
Jerárquica	Participativa y colaborativa
Información disponible a largo plazo	Información en tiempo real / inmediata
Textual	Visual y multimedia
Estática	Dinámica
Informar	Compartir
Individual	Colectiva
Hablar (monólogo)	Conversar (diálogo)
Radial	Nodal

Tabla 6
Características generales web 1.0 *vs.* web 2.0
Fuente: (Rodà, 2010: 23)

Lógicamente en el proceso que implicaba el desarrollo adecuado de esta tecnología era muy importante evitar caer en la trampa al pensar que las redes 2.0 consistían en el chapucero y simple rediseño de las páginas instituciones 1.0 de los museos, la cual se podía acompañar por un par de vídeos de YouTube así como de la apertura de un *blog* y un perfil en Facebook. Nada más lejos de la realidad puesto que las páginas web con tecnología 2.0 iban más allá al implicar una transformación global de las estrategias de mercadotecnia y comunicación de los museos, pero jamás el vulgar desarrollo de las herramientas *online*. Lógicamente todo esto tenía un porqué próximo a la forma en que los museos debían relacionarse para atraer adecuadamente al público. De esa manera la apertura de un perfil social no era una simple cuestión anecdótica que prácticamente pasaba desapercibida tanto en los planes de comunicación como en los de *marketing* de un museo. Por este motivo los entes culturales debían mantener en las plataformas sociales comportamientos próximos y basados en las tradicionales formas del

mercadeo, sin olvidar la aplicación de las más vanguardistas estrategias de comunicación cultural.

Este comportamiento, a favor de las páginas sociales, implicaba la caducidad por antiguo y trasnochado del hecho de hacer algo por la simple presencia en Internet, como si se tratara de la respuesta a una moda. Sin duda sumarse a las redes sociales y hacerlo de forma adecuada implicaba un sobreesfuerzo, tanto en el mundo empresarial como en el universo museístico, así que pensar lo contrario significaba sumergirse en un gravísimo error estratégico. El objetivo principal de estas plataformas consistía en la atracción de visitantes y el establecimiento de una conversación real con ellos, permitiendo así la interactividad en todas sus facetas (Celaya, 2011: 145-146).

Los museos más prestigiosos, en el ámbito norteamericano, no tardaron demasiado en reaccionar, viendo los fantásticos resultados esgrimidos por el sector empresarial, aplicando punto por punto los preceptos establecidos para un correcto desarrollo de la web 2.0. En este sentido destacaron el Brooklyn Museum, el Museum of Modern Art, el Indianápolis Museum of Arts, el Walker Art Centre e, incluso, el Metropolitan Museum of Art. Además brillaron con luz propia los planes estratégicos desarrollados en este sentido por la Smithsonian Institution bajo la denominación de *Web and New Media Strategy*[368], reconocido por Museums and the Web con el premio a la mejor web profesional de museos en 2011, así como el del North Carolina Museum que durante un periodo de cierre por obras en el centro desarrolló un *blog*[369] en el que recogían diversos objetos a través de una interesante narración de su historia y la presentación del futuro emplazamiento. Curioso también fue, aunque no se trate de un plan estratégico propiamente dicho, el concurso promovido por el Metropolitan Museum of Art de Nueva York a través de Flickr bajo la denominación *It´s Time We Met*[370]en el que imágenes subidas por los usuarios se seleccionaron para una campaña promocional del museo.

Al otro lado del Atlántico se enfatizaron los museos del Reino Unido, destacando el *blog* de la Tate Modern[371]que fue premiado en 2009 como el mejor del mundo en la categoría Social Media por la organización Museums and the Web. El Victoria and Albert Museum también desarrolló experiencias estratégicas muy significativas en Flickr[372], como las series de colecciones creadas con piedras o la recolección entre la sociedad británica de fotografías antiguas de boda. En España no nos quedamos cortos, así el Museo Picasso de Barcelona fue galardonado en la categoría de Social Media con el prestigioso premio internacional Best of the Web 2010, gracias a su potente presencia en

[368] http://smithsonian-webstrategy.wikispaces, consultado el 12 de marzo de 2012.

[369] http://ncartmuseum.org, consultado el 12 de marzo de 2012.

[370] http://www.flickr.com/photos/metmuseum, consultado el 12 de marzo de 2012.

[371] http://blog.tate.org.uk, consultado el 13 de marzo de 2012.

[372] http://www.flickr.com/groups/va_museum, consultado el 13 de marzo de 2012.

las redes sociales virtuales[373] a través del desarrollo de un magnifico plan estratégico comunicativo.

Aprovechando la coyuntura es importante mencionar que la entrada de los museos españoles en el ámbito de las redes sociales se hizo con un leve retraso, quizá debido a la influencia de su modelo de gestión algo más tradicional e inmovilista. De todas formas poco a poco estos museos se van poniendo a la altura de los centros más punteros a nivel internacional. Así infraestructuras como el Museo Nacional del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, el Museo Guggenheim Bilbao o el propio Museu Picasso de Barcelona nada tienen que envidiar al común de las instituciones de carácter anglosajón, destacando por una presencia innovadora y cada vez más sólida. Por otro lado la gran mayoría de museos españoles, aquellos no tan prestigiosos, reconocidos o de menor tamaño y presupuesto, también tratan de sumarse a la iniciativa, cosa que suelen hacer mediante la apertura de perfiles sociales en un par de redes, de entre las que habitualmente destaca Facebook (Rodà, 2010: 25) por considerarla la más importante y globalizadora.

En este sentido no hay que minusvalorar la importancia de Twitter, la segunda red social más utilizada. Ésta se ha convertido, por derecho propio, en un museo contenido en tan sólo ciento cuarenta caracteres (Sierra, 2012: 63). Sin duda es una herramienta capaz de difundir las actividades de estos centros, sondear la opinión de las audiencias e, incluso, sumamente útil para realizar el seguimiento de publicaciones vinculadas a otras instituciones similares, rastreando así discusiones sobre diversas cuestiones de interés al tiempo que toma el pulso de la actualidad. En principio solo se usaba, incluso en España, como un canal más para la difusión de actividades, pero pronto se convirtió en una herramienta destinada al contacto con nuevas audiencias y el establecimiento de relaciones más cercanas con el público. Incluso los museos generaron una estrategia propia para Twitter consistente en la publicación de todo tipo de contenidos relacionados directamente con el tema central de la institución, independientemente de si estos partían del propio centro o se trataba de una producción externa. En este último caso la solución pasaba por el simple hecho de hacer *retweet* y relanzarlo al resto del mundo.

Lógicamente cuando un museo decidía abrir un determinado perfil en Twitter tenía que revisar, en primera instancia, los objetivos de la institución para poder obrar en consecuencia. De esa forma los centros podían prever el tipo de relación que buscaban con el público, estableciéndose una aplicación de criterios idénticos a los del museo real pero en este caso en la plataforma 2.0. En este sentido era importantísimo mantener la coherencia con el desarrollo de lo que se venía haciendo en el mundo físico, para de esa forma poder importarlo adecuadamente al ámbito virtual e incluso en sentido inverso. Pero sin lugar a dudas el éxito de la relación con las audiencias a través de Twitter descansaba en la búsqueda de nuevas fórmulas para hacer al público partícipe en todo el proceso museal y así trasformar al usuario en un elemento fundamental de la institución, ofreciéndole capacidad de opinión y participación (ibíd..: 63-67).

[373] http://www.bcn.cat/museupicasso/en/get-involved/online-community.html, consultado el 26 de octubre de 2015.

Respecto a la web social Twitter resulta curioso observar cómo esta plataforma, quizá en la que mayor presencia deben tener los centros culturales, está impregnada de un error común y muy grave de tipo procesal. Éste consiste en la apertura de un perfil para con posterioridad dejarlo completamente desatendido. Dicha situación, desde el punto de vista mercadotécnico, proyecta una visión muy negativa sobre la imagen de marca de la entidad, especialmente porque condenan al limbo informativo a aquellas audiencias que no pueden, por diversos motivos, acercarse a estas sucursales de la cultura (Sánchez, 2012: 76-77).

Por otro lado, las redes sociales en general y Twitter en particular (Sierra, 2012: 67) tienen el objetivo de hacer partícipe al público en los procesos museísticos, mediante la implicación y la colaboración de museos y usuarios. Existen algunos ejemplos llevados al extremo según la opinión de los opositores que consideran a las redes sociales una injerencia constante en la gestión de los centros, como el proyecto *Ask a Curator*[374]. El objetivo de éste consistía en permitir que los internautas pudieran plantear todo tipo de cuestiones a los conservadores de los museos. En su primera edición, celebrada en 2010 se logró la participación de trescientos cincuenta museos de veintitrés países, doce de ellos españoles, y cientos de usuarios a través de Twitter[375], intercambiándose alrededor de diez mil mensajes. En la misma línea marchaba *Follow a Museum*[376], éste tenía por objetivo que el 1 de febrero los usuarios de Twitter recomendaran museos de todo tipo, aumentando así el número de sus seguidores. Esta iniciativa fue todo un éxito, logrando que el *hashtag #followamuseum* se convirtiera en *trending topic* de la plataforma social. Además aprovechando esta acción fueron muchos los museos que se sumaron a Twitter para garantizarse la consecución de nuevas audiencias.

Otro caso curioso surgió a través del maridaje establecido entre Twitter y Flickr[377] de cara al desarrollo del proyecto *Museum Pics*[378]. El objetivo de éste consistía en ignorar por un día las prohibiciones museales de tomar fotografías en el interior de dichos centros. Las imágenes fueron compartidas con la sana intención de transmitir experiencias y captar la atención de nuevos públicos. El resultado obtenido fue excelente puesto que se subieron más de seis mil quinientas imágenes por parte de los visitantes. Del mismo modo en 2011 la organización Culture Themes[379] puso en marcha la jornada *Wyllovemusems*, actividad que pretende revalorizar a los museos mediante el envío de opiniones generadas por los usuarios de Twitter bajo el *hashtag #WylLoveMusems.*

[374] http://www.askacurator.com, consultado el 14 de febrero de 2014.

[375] https://twitter.com/AskACurator, consultado el 14 de febrero de 2014.

[376] http://www.followamuseum.com, consultado el 14 de febrero de 2014.

[377] http://www.flickr.com/groups/1602793@N24, consultado el 14 de febrero de 2014.

[378] http://www.museumpics.com, consultado el 15 de febrero de 2014.

[379] http://www.culturethemes.com, consultado el 15 de febrero de 2014.

Incluso aprovechando que el uso museístico de esta red social estaba orientado hacia la difusión de exposiciones y actividades, se llegaron a realizar visitas guiadas a través de ella. Dicha estrategia fue desarrollada por la Tate Modern de Londres con motivo de la exhibición *Roy Lichtenstein. A Retrospective*[380], durante los meses de febrero a mayo de 2013. Esta actividad nada tenía que ver con las iniciativas promocionales realizadas en Twitter a través del uso de *hashtags*, de tal forma que se ciñó a la visita guiada de unos treinta minutos en los que un guía del museo daba claves sobre Roy Lichtenstein y su obra. El público, tanto físico como virtual, podía hacer todo tipo de preguntas al guía y al comisario de la exposición, al tiempo que comentaban sus experiencias y sensaciones. Los *tuits* subidos tanto por el guía como por las audiencias y el propio comisario iban acompañados por las fotografías de las obras que estaban siendo presentadas. Esta experiencia se convirtió en una fantástica estrategia al perseguir la interacción entre museo y público en el desarrollo de una visita, favoreciendo el interés de otras audiencias hacia la visita física a la Tate (Saldaña, Celaya, Merín y González, 2013:8).

Desde España también se han lanzado una serie de iniciativas, aunque no tengan que ver con Twitter, que buscaban el apoyo hacia los museos. Este fue el caso del proyecto *Doodle4museums*[381], iniciado en 2011 y cuyo objetivo consiste en lograr que el 18 de mayo (Día Internacional de los Museos) se celebré también en la red a través de la transformación temporal del logo del buscador Google, conocido como Doodle, el cual frecuentemente se modifica para conmemorar diversos eventos (DM, 2012: 78-80).

En conclusión, como en otros casos el proceso evolutivo de la tecnología 2.0 en el seno de los museos ha seguido un ritmo imparable y vertiginoso que prácticamente deja a las páginas estáticas en el "Pleistoceno de Internet" debido a la forma de "navaja multiherramienta suiza" que ha tomado la web. Por ejemplo hay que pensar que el MoMA de Nueva York generó su propia página corporativa[382] en 1996. Desde ese pasado reciente hasta 2015 han ocurrido infinidad de cosas. Por de pronto la antigua web se ha modificado, desarrollándose en nada menos que ocho idiomas. Del mismo modo es tan relacional que dispone de más de cuarenta y cuatro mil *links*. Este mismo año su perfil en Facebook[383] superaba el millón seiscientos mil seguidores. Algo muy similar ocurría en Twitter[384] con un millón setecientos mil o en Foursquare[385] donde la cifra llegaba hasta

[380] http://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/lichtenstein, consultado el 2 de febrero de 2014.

[381] http://doodle4museums.net, consultado el 2 de mayo de 2015.

[382] http://www.moma.org, consultado el 2 de octubre de 2015.

[383] https://www.facebook.com/MuseumofModernArt, consultado el 2 de octubre de 2015.

[384] https://twitter.com/MuseumModernArt, consultado el 2 de octubre de 2015.

[385] https://es.foursquare.com/museummodernart, consultado el 2 de octubre de 2015.

los ciento setenta mil. Incluso en YouTube[386] contaba con un canal de vídeos propios con más de treinta y un mil seguidores. Así que mientas los días pasan el proceso web evolutivo continúa.

6.5.2. Redes sociales, mercadotecnia y valor comercial

No hay que perder de vista que desde la última década del siglo XX Internet se ha convertido en una nueva plataforma de comunicación comercial, en pugna directa con los soportes tradicionales (prensa, radio, cine, televisión, etc.) gracias al desarrollo de la publicidad a través de la inserción de *banners*, *pop ups*, *layers*, etc. Sin embargo, en principio, los museos pasaron prácticamente de puntillas por encima de estas tendencias, especialmente aquellos que con metodologías gestoras más tradicionales optaron por una delicada y singular estrategia publicitaria difusora que simplemente se limitaba a informar. Si a esta tendencia, localizada geográficamente, sumábamos las corrientes escépticas, de las que ya hemos hablado, que se oponían al desarrollo de la web 2.0 museística por considerarla una injerencia y prácticamente una moda sin sentido (Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011: 4) el antídoto contra el *marketing* museístico estaba prácticamente listo.

Pero por desgracia para ellos y por fortuna para la cultura la situación dio un giro inesperado gracias a la rápida adopción de las nuevas tecnologías asociadas a la web 2.0 por parte del global de la ciudadanía. Este movimiento social impregnó en muy poco tiempo la conciencia tanto de los administradores de los museos como la de sus diversas audiencias. De esa forma mediante un proceso evolutivo natural las redes sociales se convirtieron en el principal canal de información para los potenciales visitantes a la hora de planificar una visita física a un museo o centro cultural y, por lo tanto de promoción para estas instituciones. Por desgracia, como hemos podido observar, en contra de la tendencia general resistían organizaciones que hacían caso omiso a estas nuevas plataformas, ignorándolas conscientemente al no incluirlas en el entramado de sus estrategias de comunicación, que no de *marketing* porque lógicamente no tendrían, evitando así incrementar su visibilidad en la Red.

Excusas a esta situación podían encontrarse de todo tipo, algunas de ellas insostenibles, pero sin duda la ignorancia en el desarrollo de las tecnologías sociales estaba directa y realmente relacionada con una cuestión de actitud que con destacadas inversiones en lo que a materia económica para renovación de material tecnológico se debía (Celaya, 2011: 143). Sin duda los museos que decidían dar la espalda a este proceso evolutivo web se caracterizaban por un marco de influencia y una metodología de gestión tradicional muy marcada. Con el paso del tiempo y la comparativa de resultados, con respecto a otros centros, observaron el grave error en el que se encontraban inmersos, por lo que no tardaron demasiado en ponerse manos a la obra e intentar salir de un pelotón

[386] https://www.youtube.com/user/MoMAvideos, consultado el 2 de octubre de 2015.

competitivo e intentar llegar a la cabeza de carrera que prometía, desde el punto de vista comunicacional y mercadotécnico, el uso y desarrollo de la web social.

Hasta la irrupción de la tecnología web 2.0 los museos funcionaban por impulsos, prácticamente a ciegas, a la hora de tratar de captar nuevas audiencias y de mantener a las habituales. Estos centros cojeaban ostensiblemente, desde el punto de vista del *marketing*, al desconocer tanto los perfiles como los gustos culturales de sus púbicos (Saldaña, Celaya, Merín y González, 2013: 2-4). Lo intentaron todo para adquirir más datos, como el desarrollo de estadísticas, estudios de audiencias y encuestas, pero la superficialidad de los resultados era más que palpable. Así al ignorar los gustos y la personalidad del público potencial la recomendación de una visita física al museo o exhibición era una cuestión bastante arriesgada y habitualmente condenada al fracaso. Más que estar ante una estrategia de mercadotecnia este proceso se aproximaba a un intento por matar moscas a cañonazos en forma de pérdida de tiempo y de inversión económica, muy parecida a la labor comercial o de *telemarketing* que desarrollan algunas empresas con poco éxito y sentido.

Por lo tanto la solución a la situación pasaba por la adopción de los procesos evolutivos de Internet o lo que es lo mismo: por sumarse al uso museístico de la redes sociales. La web 2.0, debido a sus objetivos comunicaciones, permitía el establecimiento de una conversación real entre el museo y sus audiencias, conociendo así tanto los perfiles de estas últimas como sus deseos o necesidades y, *voilà*, el primer objetivo mercadotécnico estaba conseguido.

Con la llegada global de la web 2.0 los museos dejaron de ser contenedores de cultura, la casa de las musas, para adoptar otras facetas hasta entonces desconocidas como las de productores de contenido multimedia, colaboradores[387], agentes educativos y por supuesto gestores de comunidades. Así construían todo tipo de redes junto a sus audiencias, a través de un *blog*, o las plataformas MySpace, Facebook, Flickr, YouTube, Twitter, etc., con la intención de atraer a nuevos curiosos y conservar la fidelidad de sus visitantes. Pero sin duda el primer objetivo pasaba por transformar a estos espacios en lugares sumamente especiales, envueltos en leyenda y donde el tiempo quedase detenido. En ellos el público debía escapar de las limitaciones que habitualmente generaba el propio museo. Así el impacto producido por dicha experiencia sería el encargado de motivar una posterior difusión emotiva, entusiasta y gratuita a través de cualquier medio de comunicación, llegando incluso al boca a boca (Flatt, 2010: 34-37). De esa forma las plataformas sociales se convertían en herramientas indispensables para el futuro de los museos. Los gestores de estas instituciones debían comprender que tanto lo visto, pero especialmente la experiencia vivida a través de la web 2.0, sería el detonante encargado

[387] Ese era el caso del Museum of Online Museums (MoOM) o el Museo de Museos en Línea. Éste contiene infinidad de enlaces con dicho tipo de centros y galerías, albergando desde el Musée d`Orsay hasta a un museo privado de envoltorios de chocolatinas. El objetivo del MoOM no es otro que el de atraer a los visitantes hacia las instituciones físicas (http://www.coudal.com/moom, consultado el 7 de junio de 2012), labor más que complicada por lo diversificado y masificado de la oferta.

de despertar el interés del público no sólo por visitar el museo sino también por realizar inversiones económicas con un rol de patrocinadores o mecenas.

En cuanto a la cuestión del boca a boca o *marketing wom*[388] destacó por novedosa la experiencia realizada en 2008 por el Victoria and Albert Museum. Ésta fue orquestada por la agencia 1000Heads de cara a la exhibición *Cold War Modern. Design 1940-1975*. El objetivo de la propuesta consistía en estimular por un lado la comunicación entre los visitantes y el personal del centro en vez de intentar difundir vía web los activos del museo y, por otro, la atracción física de nuevas audiencias en vez de motivarlas a curiosear a través de la Red. Para ello planearon un juego de realidad alternativa ambientado en la Guerra Fría. Su desarrollo precisaba de la participación de treinta y cinco personas, miembros representativos de los medios de comunicación, investigadores interesados en el diseño, la cinematografía y la historia de la Guerra Fría, así como autores de *blogs*, redes sociales, etc., a quienes se les convirtió en agentes de un servicio secreto denominado 7th Syndikate.

Este juego involucraba a sus participantes en una serie de pruebas, enigmas y pistas que conducían directamente hacía un final en forma de visita nocturna a la muestra. Dichos agentes recibían a través de Internet imágenes con información geográfica relacionada con la exposición. También aparecieron anuncios en el periódico gratuito *Metro* que les conducía directamente a la web del 7th Syndikate[389], así como unas dos mil pegatinas y decenas de grafitis con el logotipo del servicio secreto repartidos estratégicamente por todo Londres en forma de pistas. Tras descifrar las georreferencias los participantes se congregaron disfrazados de espías en Trafalgar Square, lugar desde el que un auténtico sargento mayor de la Royal Army les condujo teatralizadamente hasta el Victoria and Albert Museum.

La actividad generó ríos de tinta poniendo en marcha una maquinaria promotora que creció con suma celeridad de manera exponencial. De la cifra inicial de treinta y cinco agentes se pasó a más de trescientos veinte gracias al boca a boca, proceso que continuó multiplicándose debido a la participación de éstos en unas cincuenta plataformas sociales. Incluso apareció un grupo específico en Facebook[390] así como cientos de discusiones en Twitter y Flickr, de tal forma que el boca a boca[391] pudo alcanzar finalmente con facilidad a unas noventa mil personas. Por este motivo la agencia 1000Heads recibió en 2009 un

[388] Esta expresión puede traducirse como mercadotecnia basada en el boca a boca, dado que *wom* no es más que una contracción anglosajona muy utilizada de *word of mouth*, que literalmente significa "boca a boca" (http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=word-of-mouth, consultado el 27 de octubre de 2015).

[389] http://www.7thsyndikate.co.uk, consultado el 3 de febrero de 2012.

[390] http://www.facebook.com/groups/26459852855, consultado el 2 de mayo de 2011.

[391] Según la encuesta realizada por Museum Next en abril de 2011(http://www.museumnext.org, consultado el 8 de septiembre de 2015) sobre los perfiles de público 2.0, el 83% de usuarios que aseguraba su intención de visitar una exposición que un amigo suyo le hubiera recomendado a través de una red social

premio especial del jurado en el certamen de mercadotecnia boca a boca, Word of Mouth *Marketing* Awards[392].

Sin duda el verdadero éxito de la experiencia recayó en la aparición de nuevas audiencias para el Victoria and Albert Museum. Éstas estaban compuestas por un público muy distinto al que habitualmente acudía al centro, encantado en compartir o difundir las ideas y contenidos de la institución vía web. El fin romántico de esta iniciativa no buscaba divulgar solamente la imagen de marca del centro sino el desarrollo de opiniones independientes y la creación de forma conjunta, libre y divertida, cosa que sin duda logró.

Ni que decir tiene que además esta propuesta consiguió atraer hasta el museo a los propios participantes, los cuales pudieron vivir la exhibición *in situ* y así observar la inmensa distancia existente entre los objetos disfrutados en la pantalla del ordenador y físicamente en el museo. Es decir, esta experiencia no sólo logró la adquisición de nuevas audiencias digitales interesadas en el museo, sino también la atracción de distintos públicos hacia una visita física (Flatt, 2010: 38-39).

Por lo tanto cuando un museo estaba realmente interesado en la búsqueda de nuevos públicos valiéndose de las redes 2.0 debía olvidarse, en cierto modo, de cómo utilizar estos medios de comunicación sociales para seguir el camino de baldosas amarillas que indicaba cómo convertir a la exhibición que atesoraba en una experiencia a través de la Red. Pero no en una experiencia cualquiera sino en algo capaz de dar qué hablar, siempre desde una perspectiva positiva, para transformar al museo en sí mismo en una plataforma social de obligada visita virtual capaz de desembocar en otra física. Este proceso, sin duda, haría de caja de resonancia a través de la propia comunidad del museo encargada de forma inconsciente de promocionar a la institución alcanzando a nuevas audiencias tanto digitales como reales. Si meditamos dicha situación detenidamente podemos observar que nos encontramos ante una estrategia mercadotécnica sin precedentes, sin límites en los objetivos y de coste cero.

Pero tampoco es necesario recurrir a cuestiones tan enrevesadas. Por ejemplo las redes sociales ofrecen excelentes resultados, desde la óptica del *marketing*, mediante el desarrollo de "sencillos" procesos virales. Éstos suelen estar capacitados para captar, por lo menos, la atención de un gran número de audiencias. En este sentido llamó poderosamente la atención la estrategia desarrollada por el Het Scheepvaartmuseum o Museo Marítimo Nacional de Ámsterdam, considerado hasta el momento como el primer vídeo viral promocional generado por un museo. Dicho centro creó en 2011 una especie de correo ficticio, en formato vídeo, dirigido al poderoso Mark Zuckerberg, más conocido por ser el precursor de Facebook. En el desarrollo del mismo, con un claro componente humorístico y alocado, se trataba de conectar la historia naval holandesa con la génesis de la familia Zuckerberg. Dicho vídeo fue colgado en web social YouTube bajo el título *No Facebook Without the Dutch*[393] con un éxito tremendo, ya que rápidamente alcanzó

[392] http://womma.org, consultado el 27 de octubre de 2015.

[393] http://www.youtube.com/watch?v=b7ZizDguxJA, consultado el 1 de noviembre de 2011.

las setenta mil visualizaciones mientras era compartido y reproducido en otras plataformas como Facebook o Twitter (Mateos, 2012b: 128-130). Desconozco si llegó hasta el propio Mark Zuckerberg, pero seguro que alcanzó a alguien muy cercano a él que atraído por la curiosidad posiblemente acabó entrando en la web del museo y quién sabe si hasta visitándolo.

A la vista de estos acontecimientos está más que claro que la web 2.0 establece no solo un nuevo horizonte comunicativo sino también promotor, en el que la interacción de la comunidad es sin duda la base fundamental del proceso. El uso de estas redes sociales puede mutar hasta el infinito para, manteniendo el corporativismo con el que habían sido diseñadas, alcanzar un carácter absolutamente comercial. De esa forma los medios sociales se establecen como excelentes herramientas de *marketing*, siempre y cuando caigan en las manos adecuadas, garantizando tanto la peregrinación del visitante a la web institucional como, en cierta medida, hacia el museo físico. Para ilustrar esta teoría simplemente basta con acercarse al caso de la Tate Gallery. Esta infraestructura museística británica se anunciaba, desde tiempo inmemorial, a través de todo tipo de medios y soportes con relativo éxito. Pero curiosamente los resultados deseados se lograron a partir de su irrupción en las redes sociales, especialmente en la del mencionado "marinero holandés" Mark Zuckerberg. Así el perfil en Facebook[394] de la institución se había convertido en la segunda mayor fuente de tráfico hacia la web corporativa[395], siendo una estrategia infinitamente mucho más barata que las ingentes campañas de publicidad con las que nos tenía acostumbrados en el metro de Londres.

Por desgracia el excesivo uso economicista que se podía hacer de las redes sociales afectaba directamente a su desarrollo global, ya que era una de las cuestiones enarboladas por los gestores que rehuían descarada y conscientemente su uso amparándose en el modelo de gestión museal tradicional. Pero para captar su atención, y así lograr la implantación de la web 2, existía una alternativa que consistía en evitar el enfoque mercadotécnico a través de estas plataformas. Aunque a primera vista todo esto parezca una paradoja la contradicción no es tal ya que las redes sociales tienen la capacidad de colaborar abiertamente con los museos de muchas maneras (Richardson, 2011) y sin necesidad de recurrir directamente al *marketing.* Para ello se basan en herramientas más tradicionales como la difusión, muy del gusto de los gestores mencionados, y la comunicación propiamente dicha.

En cierto modo las redes sociales no deben utilizarse única y descaradamente como una herramienta comercial amparada en la mercadotecnia. Es cierto que los resultados que se obtienen a través de dicho maridaje son excelentes, pero el uso excesivo acabará generando una auténtica perversión de la web. Esto lógicamente tampoco implica que no se asocien redes sociales y *marketing* desde un punto de vista coherente, siempre y cuando el proceso consista en la simple creación y posterior fidelización de una

[394] http://www.facebook.com/tategallery?ref=ts&fref=ts, consultado el 26 de octubre de 2015.

[395] http://www.tate.uk.org, consultado el 26 de octubre de 2015.

comunidad e incluso en la atracción de nuevas audiencias con el nexo común del interés por el museo. Sin duda éste no debe ser nunca el objetivo principal de la web 2.0, sino más bien la comunicación global con todos sus público, aunque no hay porqué desecharlo.

Es más tomando como base las propias redes sociales museísticas se puede observar cómo los usuarios han colaborado, intencionadamente o no, en la generación de piezas comunicativas que más tarde han desembocado en la creación de campañas publicitarias. Ese fue el caso del Metropolitan Museum of Art de Nueva York cuando a principios de 2009 decidió invitar a sus visitantes a participar en un concurso de fotografía bajo la denominación *It´s Time We Meet*. La comunidad social se puso manos a la obra fotografiando espacios, piezas y colecciones para colgarlas con posterioridad en el perfil Flickr del museo[396]. Hasta ahí todo parece normal, pero lo curioso llegó cuando de entre todas las propuestas presentadas se seleccionó un reducido número para convertirlas en la nueva imagen de la campaña de comunicación publicitaria *It´s Time We Meet*[397]. De esta forma la carambola tuvo lugar haciendo que los usuarios del museo participasen directamente, a través de una red social, en la elaboración de la comunicación comercial del centro (Mateos, 2012b: 125-127).

Es prácticamente inevitable usar las redes sociales para desarrollar estrategias de mercadeo. Cualquier web 2.0, en su foro íntimo, tiene la tentación de ejercer atracción sobre sus usuarios. Puede que este objetivo lo cumpla a través de la comunicación o de la interactividad, pero al final de una u otra manera aflora el *marketing*. Las páginas sociales se basan en esas premisas, siendo esta cuestión prácticamente indiscutible, aunque lógicamente se puede tener cuidado y evitar sobrecargar a las audiencias con excesivas estrategias de mercadeo. El público no es tonto y al final puede hartarse, abandonar la red social y ésta perder toda su funcionalidad. El *marketing* en este ámbito precisa de mucho sentido común y mano izquierda, sino ira en detrimento del producto que representan los museos.

Incluso la propia tecnología móvil 2.0 marcha vinculada directamente al concepto del *marketing*. Es más, algunas aplicaciones nacieron directamente del seno de procesos mercadotécnicos, como veremos más adelante. Curiosamente para la correcta ejecución de las *apps*. es necesario el desarrollo previo y profesional de un minucioso plan estratégico. Éste debe definir correctamente los objetivos del proyecto y del grado de contribución del mismo a la misión interpretativa y divulgativa del museo. Pero llevar a cabo adecuadamente este plan es necesario designar a un público objetivo, averiguando previamente en qué medida encaja con el museos así como sus gustos y necesidades. Por lo tanto estamos una vez más ante una acción de *marketing*.

Por ejemplo en el caso de la aplicación del Museo Guggenheim Bilbao[398] se buscaba un usuario de *smartphone* o público objetivo capaz de coincidir plenamente con

[396] https://www.flickr.com/photos/metmuseum, consultado el 16 de junio de 2012.

[397] https://www.laplacacohen.com/portfolio/its-time-we-met, consultado el 16 de junio de 2012.

[398] http://gugegenheimbilbaoapp.com, consultado el 7 de febrero de 2013.

el perfil medio del visitante físico. De esa forma y tras conocer de antemano intereses y necesidades culturales la *app.* se convertía en un magnífico anzuelo para atraer a los usuarios hasta el museo, alcanzando así los objetivos mercadotécnicos. Lógicamente esta estrategia no tenía sentido ni con las audiencias despistadas que la descargaban por error, sin compartir gustos o inquietudes con la institución, ni muchísimo menos con el público cautivo.

Por supuesto no todo el peso del éxito en una aplicación móvil recaía en la estrategia de *marketing* seguida, ya que el contenido se definía como el pilar fundamental. Así que en estrecha relación con la faceta mercadotécnica era muy recomendable el desarrollo de un discurso y documentación específica para evitar el tedio entre los visitantes que suponía encontrarse con una aplicación que adaptaba tanto la web principal como lo expuesto en otras plataformas 2.0[399].

En conclusión como teóricamente no existe la posibilidad de que los usuarios[400] de las redes sociales se vean inmersos en la comodidad y sensaciones suficientes para evitar la visita física al museo, al tener la sensación de haberlo hecho previamente vía web, las redes sociales se han transformado en auténticas plataformas de promoción (Alcántara, 2012: 69-70). Incluso podemos considerarlas como verdaderos faros en la oscuridad que representa la excesiva oferta cultural, con capacidad para acercar a las audiencias hasta la puerta del museo gracias al efecto llamada que provoca la difusión de gustos, experiencias e ideas.

	Nº Seguidores Facebook 2012	**Visitantes**	**% visitantes representados en Facebook**
Museo Nacional del Prado	239.429	2.800.000	8,55%
Museo Nacional C. Arte Reina Sofía	151.161	2.565.000	5,89%
Museo Guggenheim Bilbao	104.348	1.000.000	10,43%
Museo Thyssen-Bornemisza	54.833	1.255.281	4,36%
Museu Picasso Barcelona	42.741	1.087.765	3,92%
C.C.C. Barcelona	26.298	312.974	8,40%
Fundación Joan Miró	16.880	1.070.307	1,57%
MUSAC	13.764	51.452	26,75%
Museu Nacional d'Art de Catalunya	12.404	806.052	1,53%
ARTIUM	10.804	103.000	10,48%

Tabla 7.
Seguidores Facebook *vs.* visitantes reales
Fuente: (Cardona y Feliu, 2013: 88).

[399] Esto último se puede matizar puesto que en cierto modo hay que tener en cuenta la sostenibilidad de los contenidos web para su posible reutilización, en un futuro, distintas plataformas (Villaespesa, 2012: 22-23).

[400] Según datos ofrecidos por Museum Next (http://www.museumnext.org, consultado el 8 de septiembre de 2015) a través de una encuesta realizada en 2011 sobre los perfiles de los usuarios que seguían a los museos a través de las redes sociales Facebook y Twitter se podía observar que el 43% eran mujeres de entre 25 y 35 años. Éstas tenían en su haber entre dos o cinco museos a los que solían calificar con el "me gusta" de Facebook, al tiempo que optaban por seguirlos con el único objetivo de manifestar apoyo a la entidad así como mantenerse informadas sobre las visitas y actividades que estos centros realizaban.

La aprensión vinculada a que tanto la web institucional como las redes sociales y las aplicaciones 2.0 restaran visitantes físicos a los museos carecía de fundamento, aunque también es muy utilizada por los detractores de estas nuevas tecnologías. La realidad es bien distinta puesto que la audiencia real y la digital no suelen coincidir en número. Para muestra un botón, ya que muchos visitantes físicos rehúyen tanto por analfabetismo digital como por otras muchas causas implicarse en estas herramientas. Es más hay incluso quien desconoce su existencia. Por supuesto, en sentido contrario, existe un bueno número de público *online* que por múltiples motivos jamás visitan el museo *in situ* (Cardona y Feliu, 2013: 84-88). Pero cuidado, lo que sí está claro es que si el trabajo desarrollado por la web social está mal realizado el número de posibles visitante físicos descenderá estrepitosamente.

Sin duda las redes sociales no son una cuestión difusora más con la que los museos pueden darse alegremente a conocer. Éstas deben ser concebidas como puntos de partida para el establecimiento de relaciones adecuadas con los usuarios, abandonado el tradicional corporativismo web para comenzar a dar respuesta a las necesidades de las audiencias. Los públicos actuales ya no tienen suficiente con la tediosa recepción de información a la que fueron sometidos en el pasado, ahora buscan la interacción y la planificación participativa tanto en el desarrollo de exposiciones como de sus actividades. Así, a través de la interacción, el intercambio de conocimientos y la creación conjunta estas audiencias pasan a considerarse una parte fundamental del museo y, lo que es más importante, un engranaje básico del entramado promocional de la institución. Todo ello responde, si nos fijamos detenidamente, a una estrategia integradora de *marketing* 2.0, insostenible desde el punto de vista de la museología tradicional pero llave maestra para cuestiones tan significativas o innovadoras como la financiación colectiva o *crowdfunding*.

6.5.3. Análisis y situación de la web 2.0 en España

Lo cierto es que el desarrollo de las redes sociales no se hizo esperar tanto como otras cuestiones museística en España, aunque llegó con un leve retraso. Curiosamente a mediados de la primera década del presente siglo ya se recomendaba el uso de las tecnologías 2.0 para la promoción de las instituciones culturales. Así quedó claramente recogido en *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte* (2006), de Javier Celaya y Mónica Viñarás. Esta obra promovía la adopción de una nueva herramienta por parte de los sistemas de comunicación cultural utilizados en dichos contenedores. La nueva herramienta, el soporte web social, sería el encargado de transformar las páginas tradicionales 1.0 en un espacio de intercambio informativo a través del diálogo mantenido entre las diversas tipologías de público y las instituciones. Esto conllevaba el fomento, por parte de los museos, de la conversación, la hipertextualidad, el intercambio de opiniones y enlaces, la comunicación participativa, la sindicación de contenidos, etc. (Celaya y Viñarás, 2006: 12), como parte indispensable y fundamental en el desarrollo de sus políticas o estrategias de comunicación.

De todas formas, como ocurrió en el caso de las nuevas tecnologías y de Internet, el proceso de adaptación fue muy rápido, al tratarse de un fenómeno prácticamente global. Los centros más punteros decidieron adoptar las nuevas plataformas sociales con cierta celeridad, quizá porque conocían información privilegiada referente a sus beneficios gracias a la red de relaciones establecidas con multitud de centros extranjeros. Así el Museo Nacional del Prado, el MACBA, el Museo Thyssen-Bornemisza o el Museo Guggenheim Bilbao, entre muchos otros, se pusieron manos a la obra en 2007 para incorporar estos avances web a sus estrategias de comunicación, logrando difundir y promocionar adecuadamente tanto actividades como contenidos (Corbo, Fernández y Celaya, 2011: 5-6). El primer paso consistió en la creación de *blogs* modernos capacitados para ofertar archivos sonoros y visuales. Más tarde se generaron los primeros perfiles en el seno de las redes sociales y se sindicaron contenidos. Esto afectó de lleno a la manera tradicional que el público tenía de acercarse a los museos o planificar una visita. Los museos más pequeños pero avispados se dieron rápidamente cuenta del valor que representaba la web social, sumándose a la iniciativa. Así desde el mismo instante en el que se produjo la irrupción de la web 2.0 museal en España, allá por 2007, hasta mediados de 2009 se había incrementado el número de usuarios un nada despreciable 430% (Gómez Vílchez, 2011b: 3).

Pero como en otras muchas facetas museísticas españolas la participación en los avances no solía ser sinónimo de buen trabajo y mejores resultados. Por desgracia los recelos inconfesables hacia las nuevas tecnologías, y especialmente a las redes sociales, por un importante sector de los trabajadores de los museos estaba llevando al traste la implantación de la iniciativa. Esta desconfianza, basada como hemos visto tanto en el desconocimiento como en una excesiva la influencia museística tradicional, no ocultaba paradójicamente cierto interés por conocer y descubrir, aunque con mucha prudencia, los beneficios derivados de una tecnología 2.0. Lógicamente los técnicos y conservadores no eran nada tontos y se olían que las redes sociales establecían directamente puentes con los procesos mercadotécnicos y era justo en ese punto en el que saltaban las alarmas para evitar la mercantilización de la cultura.

Esta situación de "contigo pero sin ti" llevó a que la mayoría de los centros de tamaño medio infravalorasen las redes sociales, desperdiciando conscientemente todo su potencial comunicador, difusor y didáctico. Así que continuaron con el desarrollo de sus páginas web 1.0 estáticas, también en cierto modo infravaloradas, pero en este caso desde un punto de vista técnico, puesto que no contenían enlaces a otras direcciones, actualizaciones, foros, *blogs*, comunidades virtuales, archivos audiovisuales, etc. De esa forma no sólo le daban la espalda a los avances tecnológicos, sino que además desperdiciaban la oportunidad que la Red les brindaba para generar un adecuada imagen de marca y lograr la atracción de un mayor número de visitantes. Como las posibles audiencias ignoraban estas páginas al considerarlas anticuadas e inmovilistas el posicionamiento web de los museos en Internet fue cayendo estrepitosamente. De esa forma si alguien recurría a ingresar el concepto museo en el buscador universal Google

se encontraba con que entre los primeros diez resultados, por lo menos, no aparecía ningún museo español (Celaya y Viñarás, 2006: 6-12).

Afortunadamente hacia el final de la primera década del presente siglo los museos cambiaron de parecer, quizá al observar el comportamiento social generalizado, y se fueron incorporando a la tecnología 2.0, pero con ciertos matices ya que no asumían sus estrategias comunicativas. Así de forma progresiva los centros de todo tipo y tamaño se fueron sumergiendo en redes como Facebook[401], Twitter, YouTube, Flickr, Wikipedia, MySpace, Delicius, Tuenti, etc., aunque no se sumaron a redes profesionales como LinkedIn. Incluso la web 1.0 corporativa se hizo más interactiva y social al contener salas de prensa virtuales para facilitar la labor periodística a los medios de comunicación, desarrollándose *podcasts*, canales RRS, permitiendo la descarga de contenidos audiovisuales, ofreciendo visitas virtuales, etc. (Celaya y Fernández, 2009: 9-23). En el pasado quedaba la ausencia de buscadores propios, enlaces externos, intercambio de experiencias, comentarios en la blogosfera o enlaces a otros servicios 2.0. Por fin la situación reinante mejoraba e iba alcanzando la tendencia internacional, aunque repito que con ciertos matices puesto que el hecho comunicativo estaba pendiente y coaccionado descaradamente por soltar cierto tufillo a injerencia y economicismo.

Como la presencia de los museos en la web 2.0, donde el protagonismo lo adquieren los usuarios (Ellis y Kelly, 2007), se convirtió en una realidad aplastante en todo el mundo occidental los centros españoles siguieron evolucionando, pero situados tras una fachada encargada de ocultar todo una serie de carencias comunicativas alarmantes. De esa forma los espacios se limitaban a utilizar las redes sociales como simples escaparates evitando relacionarse tanto con otros contenedores culturales como con sus propios seguidores. La pereza y el elitismo configuraban la punta del iceberg de un problema mucho mayor, ya que los equipos de comunión eran absolutamente conscientes del inmenso poder que emanaba de las redes sociales aunque lo ignoraban a sabiendas de lo que estaban haciendo. Quizá el origen de esta cuestión reposaba en el hecho de que en España, como he mencionado incansablemente, no se hacía comunicación sino simple difusión. Por si todo lo anterior fuera poco las dudas con respecto a las estrategias mercadotécnicas afloraban continuamente, así que los museos optaban por participar en las redes sociales con el simple objetivo de permanecer ahí y así alcanzar cierta presencia.

De esa forma eran muy pocos los centros que explotan adecuada e inteligentemente los activos de comunicación ofertados por las redes sociales. Incluso la mayoría pecaba conscientemente de cierto corporativismo tanto en el tono como en el

[401] La red social más utilizada por los museos españoles era y es Facebook. Así el 80% de estos centros decidió crear un perfil en ella, siendo muchos los que utilizaban esta web como único medio de comunicación social. Pero incluso tratándose de la red más usada, los museos la ejecutaban mal. El nivel de socialización relacionado con Facebook solía ser medio-bajo debido al desarrollo de un modelo de comunicación unidireccional basado en la mera transmisión de noticias que no respondía a las preguntas directas que los usuarios realizaban. De esa forma se constituían perfiles de baja o nula actividad. Muchos centros se encontraban ubicados en Facebook por una cuestión más de moda que por convicción en las posibilidades comunicativas de las redes sociales (Gómez Vílchez, 2011b: 8).

contenido de sus publicaciones. Quizá los equipos de comunicación deben, incluso hoy en día, esforzarse más para que sus comentarios en las redes sociales no parezcan un triste y sospechoso "corta y pega" de la información contenida en las páginas web oficiales (Corbo, Fernández y Celaya, 2011: 5-6).

De todo lo anterior también se desprende el mayor mal de toda esta situación. Éste tenía directamente que ver con la poca o nula interrelación que los museos españoles mantienen incluso hoy con sus seguidores *online*, algo fundamental para el correcto y completo desarrollo en las redes sociales. Dicho escenario conlleva una serie de carencias y errores repetidos incansablemente en el mundo físico que con posterioridad fueron extrapolados al universo virtual, como por ejemplo el hecho de evitar preguntar a los seguidores por sus intereses, inquietudes o sobre aquello que esperan de la institución. Para dramatizar un poco más el asunto nos encontramos con que las cuestiones planteadas por los internautas muy extrañamente son respondidas. La nula interactividad y respuesta es una circunstancia alarmantemente palpable que no tiene escusa. Sobre ella ya hablé largo y tendido en mi artículo "The museum 2.0 divide. Approaches to digitisation and new media" (2015), publicado en *Museum International*, dejando bien claro el error que suponía evitar la retroalimentación en el ámbito de las redes sociales al marginar información y buenos modales (Walias, 2015: a3). Y para muestra un botón porque ni siquiera los museos o los centros de arte, algo más sensibles a las redes sociales, siguen a sus propios seguidores, perdiendo así una posibilidad de conocerlos mejor y de averiguar qué esperaban de la institución (Montañés, 2011). Desde el punto de vista de la mercadotecnia los museos españoles estaban dejando pasar una fantástica oportunidad para el desarrollo de estudios de mercado que permitieran identificar tano los deseos como las inquietudes de unas audiencias a las que podían atraer y fidelizar.

Afortunadamente, hoy en día, todo hace indicar que soplan aires frescos y renovados capaces de empujar a los museos hasta sus públicos, llevándose la palma los centros de arte contemporáneo. De esa forma destacan el Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo (ARTIUM), el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC Málaga) o el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA). Aunque a día de hoy todavía queda bien patente la patética improvisación web realizada por determinados contenedores, que se refleja en una ausencia de programas comunicativos aplicados a la web 2.0 y al uso de la difusión en un formato unidireccional. En este sentido peyorativo destacan los museos de ciencias, centros que curiosamente se debían caracterizar por la búsqueda de modelos participativos, didácticos e interactivos, como es el caso del Museo de Ciencias Naturales de Barcelona o el consorcio conformado por los Museos Científicos Coruñeses. Del mismo modo los museos arqueológicos también cuentan con una lamentable presencia, salvo honrosas excepciones como el Museo Arqueológico de Alicante o el Museo Nacional de Arqueología Subacuática de Cartagena. El caso de los Museo Estatales, con web 1.0 compartida con el Ministerio de Cultura, resulta curioso debido a su baja presencia en las redes sociales. Por desgracia dicha ausencia hace que disminuya considerablemente la media de uso adecuado de las redes sociales en los museos españoles. Frente a una inmensa mayoría destacaban, por sus buenas prácticas en

social media, el Museo Nacional del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Gómez Vílchez, 2011b: 18-20).

Pero lo curioso de los medios sociales, era sin duda, el protagonismo que las web 2.0 estaban otorgando a los museos locales o provinciales, democratizando exageradamente la cultura. Estos centros, por primera vez, contaban con las mismas herramientas de promoción, comunicación y difusión que los grandes museos. De esa forma su posicionamiento y valor comunicativo ya no dependía del presupuesto manejado, la marca o la vinculación institucional. Por esta vez la pelota estaba sobre el tejado, para todos, y se la llevaba aquel que mejor desempeñara la función comunicativa y supiera llegar más adecuadamente a las audiencias. De esa forma, cientos de pequeños museos se hacían garantes de una inmensa participación social, mejorando exponencialmente su funcionamiento.

En conclusión, aunque los museos españoles han avanzado mucho en los últimos años, aún les falta mejorar los grados de interacción con el público a través de la metodología *online* de las redes sociales, así como aprender nuevas formas de comunicación. Por eso se hace necesario mirar hacia propuestas internacionales como *Picture a Museum Day* [402]que estaba invitando desde marzo de 2011 a compartir imágenes vinculadas a los museos en la web Flickr[403] y a su posterior debate en Twitter[404], o la campaña de museos de Yorkshire denominada *Yorkshire Favourite Paintings*[405]que recopilaba multitud de historias del público relacionadas con las obras favoritas de éstos recogidas en los museos de dicha localidad. Por falta de ideas no era porque un fondo inagotable de las mismas se encontraba a disposición de los gestores almacenadas en el *blog Museum 2.0*[406] y en la *web The Participatory Museum*[407] (Barrio y Rivero, 2012: 54).

Aunque para ser justos en España se empezaba a hacer cosas curiosas que buscaban la tan deseada interacción con las audiencias. Por ejemplo tanto el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología[408] como el Museo de la Evolución Humana de Burgos[409] crearon dos personajes ficticios para informar a los usuarios de las redes Facebook y Twitter de las actividades de dichos centros. Pepexan Muncyt[410] era el robot

[402] http://www.museumpics.com, consultado el 12 de junio de 2014.

[403] http://www.flickr.com/ groups/1602793@N24, consultado el 12 de junio de 2014.

[404] http://twitter.com/#!/search/ museumpics, consultado el 12 de junio de 2014
.

[405] http://www.yorkshirefavourites.org, consultado el 17 de junio de 2014.

[406] http://museumtwo.blogspot.com, consultado el 16 de junio de 2014.

[407] http.//www.participatorymuseum.org, consultado el 16 de junio de 2014.

[408] http://www.muncyt.es, consultado el 14 de marzo de 2013.

[409] http://www.museoevolucionhumana.com, consultado el 14 de marzo de 2013.

[410] http://www.facebook.com/pepxan.muncyt, consultado el 14 de marzo de 2013.

guía del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología, mientras que Miguelón[411] se convirtió en el *Homo Antecesor* de Atapuerca encargado de informar sobre el Museo de la Evolución Humana y todo lo referente a la forma de vida de nuestros antepasados (Hurtado, 2012: 96).

	MUSEO DEL PRADO	MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA	MUSEO REINA SOFÍA
REDES SOCIALES	Facebook Twitter	Facebook Twitter Foursquare Vimeo Flickr Flickr Groups Del.Icio.us Educathissen Wikipedia	Facebook Twitter Issuu Delicious Blip.tv Friendfeed YouTube
BLOGS	Twitter	En Teletipo Entreamigos El *Blog* de EducaThyssen Digital Museum	Twitter
SINDICACIÓN	Sí	RSS Feed	Sí
POSDCASTING VÍDEO	No	Sí	Vídeos y conferencias (archivo)
INICIATIVAS	-	ArtMuse	-

Tabla 8.
Web sociales del *Paseo del Arte*
Fuente: (Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011: 10)

Siendo generosos es cierto que los museos españoles marchan con cierto retraso, en lo que respecta a las redes sociales, en comparación con el mundo occidental, aunque las redes sociales de estos centros van cumpliendo poco a poco sus objetivos sin llegar al 100% de su desarrollo. En este sentido MediaMusea[412] presentó el programa *Mejor trabajo en red de museos*[413] a través de su propia web. Éste pretendía la elección por parte de los visitantes de la página de una terna de museos españoles caracterizados por el adecuado uso que hacía de las redes sociales, pero siembre desde un punto de vista global en el que la comunicación, la mercadotecnia y la interacción con las audiencias tuvieran cabida. Para ello se ofertó una serie de centros a través de la propia página[414] web de la iniciativa que a priori eran de los más destacados en este sentido. Al final fueron más de ochocientos usuarios los que participaron con sus votos, quedando en primer lugar el

[411] http://twitter.com/MiguelonMEH, consultado el 14 de marzo de 2013.

[412] http://www.mediamusea.com, consultado el 12 de agosto de 2013.

[413] http://mediamusea.com/2011/01/17/mejor-trabajo-en-red-de-museos, consultado el 12 de agosto de 2013.

[414] Dentro de dicha selección se encontraban el Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo de Vitoria (Artium), el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, el Museo Guggenheim Bilbao, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional del Prado, el Museu Picasso de Barcelona y el Museo Thyssen-Bornemisza.

Museo Thyssen-Bornemisza empatado con el Museo Nacional del Prado y seguidos por el Museu Picasso de Barcelona (MACBA) y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Gómez Vílchez, 2011). Al final los resultados obtenidos en *Mejor trabajo en red de museos* respondía a los mismos perfiles que en 2007 rompieron el hielo para abrirse paso en la iniciativa web 2.0. La realidad museística española, desde el punto de vista de las redes sociales, aunque había evolucionado en cierto modo seguía siendo la misma pero un poquito mejor.

6.5.4. Aplicaciones sociales y tecnología móvil museal

Los procesos de avance y la evolución de Internet generaron un nuevo método comunicativo basado en la web 2.0 muy tecnológico. Éste dejaba atrás dispositivos electrónicos portátiles como las audioguías[415] (Prat, 2004: 84-94) para adoptar soportes móviles mucho más dinámicos en forma de *smartphones* o teléfonos inteligentes y tabletas. Pero sin duda en el ámbito museal se ha llevado la palma el *smartphone*, caracterizado principalmente por su versatilidad. Estos aparatos se han convertido, desde 2005, en auténticas joyas ocultas en los bolsillos de las audiencias (Calatayud, 2012: 124). Con el paso del tiempo los diversos públicos se han ido acostumbrado a acceder a los museos desde estos pequeños aparatos, abriendo así las puertas a un infinito universo informativo capaz de superar literalmente los muros físicos de estas instituciones (Sierra, 2012: 58). Los museos, en esta ocasión, han sido parte de los entes pioneros en el uso y desarrollo tanto de los dispositivos móviles como de los contenidos audiovisuales asociados a ellos. Según la web Museum2Go[416] en 2011 entre el AppStore de Apple y el Android Market se contabilizaban más de doscientas cincuenta aplicaciones móviles para museos, y eso que no se hacía referencia al Marketplace de Windows.

Los museos al ver la capacidad de esta nueva tecnología no tardaron en modificar el perfil de sus páginas web y redes sociales para ajustarlos a un nuevo formato, mucho más accesible. Incluso desde la perspectiva física del contenedor se comenzó a ofrecer conexión Wifi gratuita para que los usuarios que realizaban una visita *in situ* pudieran conectar sus terminales y utilizarlos como audioguías. Pero la verdadera revolución llegó en 2010, momento en el que se lanzaron en masa las primeras aplicaciones móviles para los museos. Éstas tenían por objetivo el enriquecimiento exponencial de la visita al tiempo que conectando con las diversas audiencias trataban de atraer a nuevos visitantes físicos.

[415] El pistoletazo de salida en cuanto al uso y desarrollo de estas herramientas fue dado por el Stedelijk Museum de Ámsterdam en 1952. Este centro fue el primero en poner a disposición de sus visitantes audioguías introduciendo así el uso común de dispositivos móviles en los museos, lo que significa más de sesenta años de desarrollo en este tipo de tecnologías portátiles (Pajares y Solano, 2012: 119-120). Hoy en día estos instrumentos se han modificado hasta convertirse en pantallas táctiles a disposición de los visitantes, gracias a ellas se invita al público a participar de forma activa durante la visita a través de la exploración, la creatividad y el conocimiento, fomentando así el interés, la investigación y la interpretación del patrimonio (Saldaña, Celaya, Merín y González, 2013: 12-13).

[416] http://www.museums2go.com, consultado el 14 de agosto de 2014.

Además, debido a su irrupción, el protocolo de actuación del público vinculado a la búsqueda de información previa a la visita se modificó. Desde ese momento las posibles audiencias no buscaban solamente información en la web institucional del centro sino que sondeaban las diversas plataformas de los sistemas operativos móviles para encontrar alguna aplicación asociada al museo, ya que éstas permitían el acceso a otro tipo de contenidos de diverso interés (Villaespesa, 2012: 19). De todas formas el esfuerzo por parte de los museos para crear nuevos soportes y contenidos 2.0 merecía la pena. El momento sin duda era idóneo ya que la sociedad andaba inmersa en una cultural digital sin precedentes, por lo tanto los museos debían aprovechar dicha coyuntura y establecer así nuevas formas de comunicación e interacción con los diversas audiencias. Recalco lo de "diversas" porque el público de los museos desde ese momento estaba compuesto por aquellos que visitaban físicamente los centros, los que navegaban a través de sus páginas web, los que accedían a sus perfiles en las redes sociales y, finalmente, la nueva tipología compuesta por los que descargaban aplicaciones para *tablets* y especialmente *smartphones* (López, 2013: 74).

Resulta curioso observar cómo en 2008 el investigador Hugo Pardo Kuklinski vaticinó en "Sitios web institucionales de museos. Un modelo de análisis hacia la web 2.0" que las aplicaciones web 2.0 no se limitarían a los ordenadores de sobremesa y portátiles, fijando su mirada en una telefonía móvil que por aquel entonces era de tercera generación o 3G. Este investigador se basaba en lo datos ofrecidos por la International Telecommunication Union (ITU)[417] la cual cifraba en más de dos mil seiscientos millones los usuarios de telefonía móvil a nivel mundial en 2007. Sin duda dichos números se configuraban como un maravillo universo de clientes para los museos. Así pues, lo que Hugo Pardo denominaba como *mobile internet* estaba destinado a desempeñar una función fundamental en la comunicación museística. Esta premonición se basaba en una constante evolución de *hardware* y s*oftware* capaz de crear infraestructuras actas para facilitar la movilidad física generada por una mayor conectividad y, debido a lo anterior, el aumento del mercado. Sin duda esto permitía disponer de Internet en todo momento y lugar para realizar cualquier consulta sobre un museo, actividades u obras, antes de asistir a él o *in situ*.

Además este visionario tenía muy claro, aun sin existir, que la conexión de Internet en los teléfonos móviles y la presencia de masivas comunidades *online* sólo podían desembocar en unos elevados niveles de escritura colaborativa a través de estos aparatos. No andaba desencaminado porque la ubicuidad de la telefonía permite captar al vuelo inspiración de los usuarios, transformando a estos *gadgets* en verdaderas herramientas de información y producción de contenidos. De esa forma la convergencia entre *mobile internet* y las aplicaciones web 2.0 se transformó en el concepto *mobile web* 2.0 (Pardo, 2008: 389-390). Con todo ello sobre la mesa los museos tenían ante sus manos una enorme oportunidad, siempre y cuando lograran integrar correctamente sus aplicaciones web en las plataformas móviles 3G. Especialmente porque ya por esa época, tan reciente pero lejana a la vez, el uso tradicional de la voz estaba dejando paso a la mensajería de texto, origen y causante supremo del exponencial aumento de las oportunidades comunicativas contenidas en estos terminales. Así que el reto para las instituciones

[417] https://www.itu.int/es/Pages/default.aspx, consultado el 12 de marzo de 2014.

museísticas estaba en marcha, ya que la *mobile web* 2.0 sumaba un destacado valor añadido a las aplicaciones web al tiempo que abría una enorme puerta a novedosos modelos de negocio alternativos.

Por otro lado, y en cierto modo, todo este avance tecnológico marchaba en estrecha relación con un nuevo fenómeno conocido como *postpublicidad*, que no era otra cosa más que la reinvención de la simple publicidad. Éste se había originado como respuesta a una antigua forma de publicitar que resultaba estratégicamente limitada y cada vez más ineficaz. Las marcas interesadas en la consecución de sus objetivos debían dejar de perseguir, interrumpir y acechar a las audiencias para comenzar a pensar en nuevos espacios de reflexión y en la creación de productos publicitarios con mayor capacidad de atracción, capaces de establecer una relación de interés entre ambas partes o lo que era lo mismo: de interacción. En el marco de la *postpublicidad* estaban condenadas inexorablemente a la extinción todas aquellas instituciones cuya subsistencia dependiera directamente o en exclusividad de la destreza en el comercial "arte de la caza". Anteriormente la publicidad, incluso en el caso de los museos, había utilizado hasta la saciedad la persecución de sus públicos objetivos a través de una difusión masiva de mensajes breves y sumamente efímeros que, en el mejor de los casos, alcanzaban por bombardeo masivo a una pequeña parte de los receptores. Sin embargo con la llegada de la *postpublicidad* se optaba por una estrategia consistente en la plantación organizada de semillas, o anuncios, capaces de germinar y generar un fruto tan apetitoso que pudiera atraer hasta él y sin apenas esfuerzo al público (Solana, 2010: 19-21).

De esa forma la publicidad se transformaba convirtiéndose en un contenido capaz de provocar la cultura de la atracción. Sin duda el mejor caldo de cultivo para que este proceso se produjera correctamente era el de la comunicación móvil. El producto comunicacional consumible y con capacidad de atracción se abría paso con facilidad a través de este medio, dejando atrás la publicidad tradicional molesta (Mateos, 2012b: 130-131). De esa forma las distintas audiencias estaban encantadas en descargar las fascinantes aplicaciones móviles de museos de su interés, cayendo en la trampa de la atracción hacia la visita física, la adquisición de productos en la tienda virtual, la promoción gratuita o la financiación, pero siempre sin olvidar los beneficios culturales, educativos y de interacción que estas *apps*. generaban en ellos.

De esa forma la primera aplicación móvil fue lanzada en 2009 por el Brooklyn Museum para soportes iPhone[418], par tan solo un año más tarde hacerlo para el sistema operativo Android[419]. Rápidamente fueron muchos los museos norteamericanos que siguieron los pasos establecidos por la institución neoyorquina para facilitar tanto el conocimiento de su colección permanente como el de las distintas exposiciones temporales que generaban. La llegada a Europa tuvo lugar en el verano de 2009 a través

[418] https://itunes.apple.com/us/app/brooklyn-museum-mobile/id378356586?mt=8

[419] http://www.appbrain.com/app/brooklyn-museum-mobile/org.brooklynmuseum.android.bmm, consultado el 15 de octubre de 2013.

del Reino Unido, de la mano de la National Gallery y su *app. Love Art*[420]. Por su parte el desembarco en el continente europeo apenas se hizo esperar un par de meses, siendo su anfitrión el holandés Van Gogh Museum a través de la aplicación *Yours Vincent, The Letters of Vincent Van Gogh*[421](Gómez Vílchez, 2012).

La moda de las aplicaciones móviles sociales se fue globalizando hasta convertirse en algo relativamente común, hasta que apareció en el escenario museístico un auténtico huracán. Éste ni siquiera tomaba forma como una de las primeras aplicaciones museísticas pero se convirtió en el ejemplo más conocido en el desarrollo de estas estrategias postpublicitarias en el ámbito museal. De esa forma el Museum of London[422] decidió crear una herramienta atractiva y barata con el nada fácil objetivo de dar a conocer sus renovadas Galerías del Londres Moderno. Para ello contrataron en 2010 a la también londinense agencia publicitaria Brothers and Sisters. Esta empresa trabajó codo con codo junto a Vicky Lee, responsable de *marketing* del Museum of London, el cual no quería dar forma a una aplicación móvil[423] sencilla cuya labor fuera simplemente la de difundir la noticia de la inauguración. De esa forma la agencia británica propuso la implantación de la, entonces en pañales, realidad aumentada (Ellis, 2010) dando lugar a la más famosa de las aplicaciones móviles 2.0 hasta la actualidad. Ésta estuvo rápidamente disponible y de forma gratuita para usuarios de terminales móviles con sistemas operativos iOS y Android, con la aspiración de llegar a una gran parte de las audiencias.

Su objetivo consistió en la apertura de una ventana capaz de establecer una comparación fidedigna entre la capital del antiguo Imperio Británico con el actual

[420] https://itunes.apple.com/us/app/love-art-national-gallery/id314566159?mt=8, consultado el 15 de octubre de 2013.

[421] https://itunes.apple.com/us/app/yours-vincent-letters-vincent/id334681106?mt=8, consultado el 10 de octubre de 2015.

[422] http://www.museumoflondon.org.uk, consultado el 3 de febrero de 2013.

[423] Las aplicaciones móviles son pequeños programas informáticos instalados en los *smartphones* que permiten un aumento de las capacidades de dichos teléfonos. Su distribución se realiza a través de tiendas virtuales, que difieren entre sí según el sistema operativo utilizado por cada terminal móvil. Así Apple cuenta con una tienda virtual denominada App Store para el sistema operativo iOS. Por su parte Google tiene un distribuidor bajo la denominación de Android Market (Mateos, 2012b: 163). Antiguamente el conglomerado de empresas Sony-Ericsson o Samsung contaban con la tienda Symbian Horizon para dar cobertura al sistema operativo Symbian OS, pero como este sistema estaba condenado a la extinción, dichas empresas optaron finalmente por Android. En la actualidad, gracias a la implantación de Windows 10 va ganando espacio su tienda Marketplace, ofreciendo una cobertura sistemática a los s*martphones* con sistemas operativos Microsoft (http://www.microsoftstore.com/store/msusa/en_US/cat/Microsoft-Store-Marketplace, consultado el 26 de octubre de 2015) Casualmente, la inmensa mayoría de las *apps* están diseñadas para funcionar correctamente en sistemas operativos Apple, o lo que era lo mismo, destinadas para iPhones y tabletas iPads. En algún caso, excepcionalmente, aparece alguna aplicación compatible con Android, muchas menos para Windows y casi ninguna para Symbian. Esto significa un sesgo importante en el mercado, dado que quizá los iPhones se definan como el *smartphone* más vendido en Estados Unidos, pero nada o muy poco tiene que ver con el caso de Europa, donde el sistema operativo de Google, Android, se llevaba la palma. Windows es un tema aparte ya que sin duda se ha convertido en la elección más deseada por aquellas personas que utilizaban el móvil como una herramienta de trabajo o desarrollo, casi para eruditos de las nuevas tecnologías. En resumen, los diseñadores de estas aplicaciones estaban ignorando un gran sector de la audiencia, quizá influenciados por el apabullante tsunami mercantilista de Macintosh.

Londres. Para ello se recurrió a la combinación de una base de datos, compuesta por un total de doscientas fotografías, con la tecnología GPS y la mencionada realidad aumentada. Pero por si la estrategia postpubicitaria no quedaba lo suficientemente clara se ofrecía una explicación sobre ella tanto en la App Store de iTunes[424] como en la propia web del Museum of London que rezaba: "¿Quieres continuar con tu viaje? Visita las espectaculares Galerías del Londres Moderno del Museo de Londres y descubre la historia de la ciudad más grande del mundo y sus gentes"[425].

Sin duda esta aplicación móvil rompió brutalmente las barreras físicas del museo para salir a la calle y captar el interés de la sociedad británica, en principio. El éxito de la iniciativa fue absoluto dado que tan sólo en un mes se produjeron más de sesenta y cinco mil descargas[426], triplicando más tarde las cifras de visitantes físicos del museo. Debido al triunfo incontestable de *Streetmuseum*, el Museum of London volvió a la carga con la misma estrategia tras lanzar una aplicación parecida bajo la denominación de *Londinium*[427]. En este caso dicha *app.* permitía tanto excavar virtualmente el Londres romano como visualizar una serie de interesantes piezas procedentes de dicha época histórica (Villaespesa, 2012: 20).

Para sorpresa incluso de los propios creadores los resultados obtenidos por la aplicación y la repercusión a nivel mundial de la misma superaron con creces los objetivos propuestos. Por de pronto se convirtió en una de las *apps*. más exitosas dentro de la categoría *Estilo de vida* de iTunes[428]. Pero especialmente destacó por ser la primera y más singular aplicación móvil en soportar este tipo de contenidos, logrando una cobertura mediática que superó con creces los límites de Londres y propio el Reino Unido. Debido a ello rápidamente la estrategia fue imitada por múltiples instituciones. El primer espacio cultural en utilizarla fue el Sukiennice Museum (Galería de Arte Polaco del Siglo XIX) del Muzeum Narodowe w Krakowie (Museo Nacional de Cracovia)[429]. Dicho centro, también en 2010, quiso promocionarse y atraer a nuevas audiencias. Para ello contrató a la agencia Leo Burnett encargándola directamente la implementación de la aplicación, denominada *Stories Behind the Paintings*.[430] Ésta se basaba en el amor y la guerra para recrear una serie de historias, interpretadas por actores, alrededor de las obras más

[424] https://itunes.apple.com/app/id369684330, consultado el 10 de abril de 2013.

[425] http://www.museumoflondon.org.ok/Resources/app/you-are-here-app/index.html, consultado el 10 de abril de 2013.

[426] http://www.museumoflondon.org.uk/Resources/app/you-are-here-app/index.html, consultado el 10 de enero de 2013. Esta aplicación existía incluso para sistemas operativos móviles Android, de Google. Quizá esta diversificación de plataformas sea la clave del éxito de su distribución que, sin duda, repercutió directamente en la asistencia al museo físico.

[427] http://itunes.apple.com/us/app/streetmuseum-londinium/id449426452?mt=8&ign-mpt=ou%3D2, consultado el 10 de enero de 2013.

[428] http://www.apple.com/es/itunes, consultado el 10 de abril de 2013.

[429] http://mnk.pl, consultado el 10 de abril de 2013.

[430] http://sites.tufts.edu/museumstudents/2011/01/28/424, consultado el 11 de abril de 2013.

importantes del museo. Pero no sólo la realidad aumentada intervenía en esta aplicación, ya que la agencia Leo Burnett decidió ir un paso más allá al incorporar los códigos QR o *Quick Response Code* y usarlos como *links* para descargar una serie de vídeos almacenados en la red social YouTube[431].

En España la onda dinámica impulsada por el Museum of London y el Sukiennice Museum a través de la realidad aumentada llegó tan solo un año más tarde gracias a la aplicación móvil *BCN Visual*[432]. En este caso no se trataba de una *app.* vinculada a un museo sino al propio ayuntamiento, aunque no dejaba de poseer un importante peso cultural. *BCN Visual* ofrecía una serie de imágenes históricas de la ciudad de Barcelona superpuestas a la realidad a través de la pantalla del móvil de cualquier usuario que se situara exactamente en el lugar en el que se tomó fotografía original.

Como no sólo las imágenes se podían geoposicionar sobre plano fue la literatura la siguiente en adquirir dicha capacidad. Así, casualmente, el Museum of London con motivo del bicentenario del nacimiento de Dickens desarrolló la singular aplicación *Dark London*[433] basada en ilustraciones de cómics sobre el Londres de la época. A través de la realidad virtual una serie de siniestros dibujos se entremezclaban con archivos de audio que contenían los textos de Dickens, siempre que las audiencias se situaran correctamente en los diferentes lugares de la capital británica localizados sobre plano. Con periodicidad semanal se publicaba un nuevo artículo de audio, que era de pago salvo si el usuario optaba por visitar el museo o el lugar exacto en el que transcurría la acción (Sierra, 2012: 59-60). Nuevamente el Museum of London repetía la estrategia con la que tantos éxitos había cosechado, quizá modificando un poco el formato pero obteniendo similares resultados de cara a la captación de adeptos y el acercamiento de la sociedad al museo.

Sin duda estaba claro que las posibilidades ofrecidas por las aplicaciones móviles eran infinitas, permitiendo llevar la información desde los museos hasta un punto geoposicionado sobre plano y de ahí a los *smartphone* de los usuarios. Pero ese camino, también, podía recorrerse en sentido inverso, dado que los móviles son herramientas de diseño. Por lo tanto una interesante estrategia consiste en dejar en manos de las audiencias la creación de rutas o la selección de obras. Esto fue exactamente lo que ocurrió con la *app. StreetArt*[434] dedicada al grafiti como símbolo del arte en la calle, o *Woices*[435] orientada a las historias ocultas de la ciudad, así como en idéntico sentido *Invisible Maps*[436]. Sin duda, las instituciones museísticas habían adquirido la capacidad de

[431] https://www.youtube.com/watch?v=tKgCzGgWKgc, consultado el 11 de abril de 2013.

[432] http://itunes.apple.com/es/app/ bcn-visual/id483526697?mt=8, consultado el 2 de enero de 2014.

[433] http://www.museumoflondon.org.uk/Resources/app/Dickens_webpage/index.html, consultado el 3 de enero de 2014.

[434] http://http://itunes.apple.com/us/app/streetart/ id418441200?mt=8, consultado el 10 de enero de 2014.

[435] http://woices.com, consultado el 12 de enero de 2014.

[436] http://invisiblemaps.info, consultado el 7 de marzo de 2014.

extender su acción fuera del edificio y esta labor precisaba de un constante desarrollo, hasta el punto de que las audiencias que pasarán por delante de un ítem cultural fueran incluso avisadas por el museo (Sierra, 2012: 60-61).

Sin duda el impulso generado desde Inglaterra y Polonia por sendas instituciones museísticas en colaboración con agencias de publicidad fue el fruto de trabajadas estrategias comunicativas que marchaban mucho más próximas a la esfera del *marketing* que a la difusión cultural (Mateos, 2012b: 132-134). Por mucho que esto pudiera enojar a los detractores de la mercadotecnia museal era más importante atraer a un gran número de visitantes hasta el museo mediante el desarrollo de estas singulares aplicaciones, por muy mercantilistas que pudieran ser, que resignarse a no contar con ellos (Bierfelt, 2011).

Posteriormente llegaron cientos de aplicaciones al universo museístico, aunque fueron más bien pocas las que tuvieron cierto calado internacional. Así destacó, por ejemplo, la aplicación *Love Art* de la National Gallery de Londres[437]. Dicha *app.* ofrecía información sobre la colección y contenido interpretativo en audio del museo. Aunque, sin duda, por su carácter completo y muy cultural llamó poderosamente la atención la aplicación del MoMA[438], a través de ella el usuario podía explorar la colección por artista, temática o técnica. Su audio estaba estructurado por tramos que dependían directamente de las audiencias, ya fueran éstas niños, jóvenes o visitantes con alguna discapacidad visual. También brilló con luz propia debido a su innovación la aplicación *Explorer* del American Museum of Natural History de Nueva York[439]. Ésta fue diseñada con el objetivo de ayudar a los usuarios del museo a preparar su visita, mejorando así la experiencia de la misma y animándoles a regresar. Pero sin duda el verdadero objetivo de la aplicación residía en auxiliar al visitante para que éste no pudiera perderse en el interior de un enorme edificio de más de cincuenta y tres mil metros cuadrados. Así la *app. Explorer* se apoyó en una serie de puntos *wifi* con identificadores por radiofrecuencia (RFID) para indicar la situación constante de un visitante sobre el plano del museo. A su vez este sistema permitía al público diseñar sus propios recorridos en función a los objetos que estaba interesado en ver a lo largo de la exhibición. La productora *web* de la Tate profundizó más en este sentido al presentar aplicaciones que permitían al visitante guiarse a través de exhibiciones con una tipología temporal como era el caso de la *app. Monet*[440] para la exposición *Monet la visite. Expo Grand Palais 2010,* desarrollada de septiembre

[437] http://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/iphone-aplication-launch, consultado el 20 de diciembre de 2012.

[438] http://www.moma.org/explore/mobile/iphoneapp, consultado el 20 de diciembre de 2012.

[439] http://www.amnh.org/apps/explorer.php, consultado el 20 de diciembre de 2012.

[440] http://itunes.apple.com/us /monet-la-visite-expo-grand/id391737100?mt=8, consultado el 30 de enero de 2013.

de 2010 a enero de 2011, o la aplicación *Miró* para la exhibición *Miró. The Ladder of Escape*[441], celebrada de abril a septiembre de 2011 en la Tate Modern[442].

Sin duda, todas estas aplicaciones móviles facilitaban a las distintas audiencias la capacidad para aprender de una forma más que divertida, transformándose en auténticas herramientas didácticas, como el caso de la *app. Tate Trumps*[443] que a través de una partida de cartas, seleccionada a partir de obras de la Tate Modern, permitía tanto aprender como competir con otros visitantes. En el mismo sentido didáctico estaban aquellas aplicaciones móviles que transformaban al público en artista, como era el caso de la *app. Muybridgizer*[444] generada con motivo de una exposición temporal dedicada al fotógrafo Eadweard Muybridgizer, en la Tate Britain. Así, a través de la cámara del móvil el visitante podía crear una animación formada por una serie de imágenes en blanco y negro que imitaban la secuencia, del mismo autor, *El caballo en movimiento* (1887). Otra aplicación que permitía descubrir al público la técnica del autor era *Warhol DIY POP*[445] del Andy Warhol Museum of Pittsburgh, con la que las audiencias podían ejecutar una serigrafía al estilo Warhol a través de una fotografía tomada con su móvil (Villaespesa, 2012: 19-21).

La revolución de las *apps.* 2.0 para s*martphones* llegó hasta tal punto que en 2012 de las diez aplicaciones generalistas más descargadas internacionalmente, el 60% estaba relacionada con museos o patrimonio cultural[446]. Este salto exponencial había llevado a un estado de normalización al continuo desarrollo de aplicaciones móviles en el ámbito de los museos (López, 2013: 70-71). Además la externalización de sus usos, como pudimos ver con *BCN Visual*, condujo a estas herramientas hasta la arqueología. De esa forma la exposición *Córdoba, reflejo de Roma* desarrolló una *app.* denominada *Córdoba romana*[447] que permitía la localización sobre un plano de la antigua ciudad, los restos de dicha civilización e información de ellos. Incluso se generaron aplicaciones que con capacidad mostrar un universo ficticio, bien porque dicha realidad formase directamente parte del pasado o porque jamás hubiera existido. En este sentido destacó la *app. Urban Augmented Reality*[448], que desarrollada con éxito en ocho ciudades holandesas era capaz

[441] http://itunes.apple.com/gb/app/miro-the-ladder-of-escape/id437781593?mt=8, consultado el 30 de enero de 2013.

[442] Curiosamente las aplicaciones móviles para museos suelen ser gratuitas, pero en el caso de las *apps.* destinadas a exposiciones temporales éstas van grabadas con un precio bastante significativo. Así en la AppStore iTunes de Apple (http://itunes.apple.com, consultado el 27 de octubre de 2015) se podía comprobar que la aplicación *Monet* alcanzaba los 3,99 dólares mientras que el valor de la *app Miró* era de 1,99 libras.

[443] http://bcove.me/gl69u6za, consultado el 18 de diciembre de 2012.

[444] http://muybridgizer.tate.org.uk/about.php, consultado el 10 de enero de 2013.

[445] http://www.warhol.org/connect/mobile, consultado el 10 de enero de 2013.

[446] http://www.brighthub.com/mobile/ iphone/articles/117634.aspx, consultado el 1 de febrero de 2013.

[447] http://almagre.es/blog/?p=565, consultado el 3 de enero de 2014.

[448] http://en.nai.nl/museum/architecture_app, consultado el 3 de enero de 2014.

de mostrar a través de la realidad aumentada y la tecnología 3D edificios tanto desaparecidos como en proyecto de construcción (Sierra, 2012: 60).

Por su parte la casuística española, como hemos podido analizar con anterioridad, reflejaba cierto retraso, aunque no se quedó muy atrás porque la tecnología de las aplicaciones móviles 2.0 se definía por ser un proceso totalmente globalizador dentro del mundo occidental. Curiosamente, una vez más, el pistoletazo de salida los dieron en 2011[449] las experiencias realizadas en el Museu Picasso de Barcelona[450] y el Museo Guggenheim Bilbao, ambos a través de aplicaciones destinadas al sistema operativo iOS integrado en iPhone y iPad. La *app.* de la institución catalana[451] ofrecía a sus usuarios una importante cantidad de información relativa a la visita mediante descripciones detalladas de las obras más destacadas. En un principio esta aplicación estaba dirigida al público en general aunque su diseño buscaba la captación de nuevas audiencias tanto físicas como virtuales. Por su parte, la *app.* elaborada por la sede bilbaína de la franquicia Museo Guggenheim[452] ofrecía una importante cantidad de información práctica destinada a la organización de visitas y el desarrollo de consultas sobre sus actividades, contando con infinidad de recursos en audio y vídeo sobre el edificio y su colección. Sin duda, al igual que en el caso del Museu Picasso, el objetivo de la *app.* móvil del Guggenheim era el de conectar con un público cada vez más amplio y variado. Además, esta aplicación, al estar vinculada a las redes sociales más representativas, Facebook, Twitter y YouTube, permitía interactuar con el sistema mediante la personalización de las visitas, la selección de rutas predeterminadas o la elección, mediante voto, de un *ranking* de favoritos, garantizando la comunicación bidireccional con el usuario. De esa forma y gracias al uso de las redes sociales se fomentaban la conversación y la interrelación directa, de las audiencias con el museo y viceversa, en tiempo real, otorgando un rol muy activo e importante al visitante (Villaespesa, 2012: 21-22).

Con el paso de los años las aplicaciones móviles del ámbito anglosajón y español han seguido caminos convergentes hasta prácticamente igualarse, salvo porque en España no suelen desarrollarse habitualmente *apps.* con el objetivo de ilustrar exposiciones temporales (López, 2013: 71-73). Ésta sin duda es una cuestión esporádica y casi puntual, quizá por el coste que lleva asociada. La primera de ellas fue producida en 2011 por la

[449] En esos dos años el retraso, con respecto al Brooklyn Museum, en el desarrollo de aplicaciones para teléfonos era tan palpable que sólo cinco grandes museos españoles las tenían en funcionamiento. Éstos eran el Museo Guggenheim Bilbao, el Museu Picasso de Barcelona, que tenía el honor de ser el primer museo español en desarrollar una aplicación móvil, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo de Arte Thyssen-Bornemisza y el Museo Nacional del Prado (López, 2013: 71).

[450] En marzo de 2011 el Museu Picasso publicaba la primera aplicación móvil española para iPhone. Tan solo un mes más tarde los Museos CosmoCaixa tanto de Madrid como de Barcelona harían lo propio para plataformas iOs (https://itunes.apple.com/es/app/cosmocaixa/id433116337?mt=8, consultado el 12 de marzo de 2013) y Android, aunque ese mismo año los Museos de Navarra y el Museo de la Evolución Humana de Burgos (Gómez Vílchez, 2012).

[451] http://itunes.apple.com/es/app/picasso/id423530534?mt=8, consultado el 7 de febrero de 2013.

[452] http://gugegenheimbilbaoapp.com, consultado el 7 de febrero de 2013.

Fundació Joan Miró de Barcelona[453] con motivo de la exhibición *La escalera de la evasión de Miró*[454]celebrada de octubre de 2011 a marzo de 2012[455] (Gómez Vílchez, 2012). Pero posteriormente han sido muy pocas las que han ocupado la esfera nacional, ni siquiera las imponentes *blockbusters exhibitions* generadas por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o el Museo Guggenheim Bilbao han contado con ellas. Por lo tanto quizá deba aumentar un poco la inversión innovadora en este sentido, ya que representa un beneficio tangible para las propias instituciones.

En conclusión las aplicaciones móviles 2.0 habían llegado a todas las instituciones museísticas española pero de cierto calado. Este pequeño matiz tenía que ver directamente con el coste que su desarrollo y mantenimiento adecuado implicaba, lejos en cierto modo de museos con un tamaño medio o reducido. Pero al igual que en el caso de la generación de *apps.* para exhibiciones temporales el esfuerzo y la inversión destinada a la producción de estas herramientas, sin duda, se vería recompensado.

Los técnicos y conservadores museísticos españoles deben ser plenamente conscientes de que tanto el acceso a Internet desde dispositivos móviles, como el uso social de las aplicaciones ha aumentado un 82% y un 85%, respectivamente, en los últimos años (Pew Research Center, 2012). Por si con eso no fuera suficiente también debía saber que España se había convertido en uno de los países del mundo con un mayor índice de usuarios de redes sociales, tan solo superado por Reino Unido, Estados Unidos y la República Checa. Así un increíble 91% de los españoles de entre 18 y 29 años usaban estas plataformas, mientras que un nada despreciable 64% de la población con *smartphone* se conectaba a diario a través de dicho medio a redes sociales como Facebook, Twitter, Google+ y LinkedIn (*Encuesta sobre…*, 2012). Por lo tanto el camino estaba prácticamente marcado. Quizá sea complicado sumergirse en el entramado de las redes sociales y la tecnología móvil para el personal de estos centros, pero la oportunidad competitiva que se abre ante ellos es clarísimas. Aquellos que opten por coger este dificultoso camino y evolucionar continuarán en la brecha, mientras que los que prefieran recorridos más tradicionales y livianos se abocan a un más que posible triste final en forma de extinción, por lo menos en el ámbito competitivo cultural.

[453] http://www.fundaciomiro-bcn.org, consultado el 28 de octubre de 2015.

[454] https://itunes.apple.com/es/app/joan-miro/id470604435?mt=8, consultado el 7 de marzo de 2013.

[455] Curiosamente las cartelas de las obras más significativas, de esta exhibición, contaban con un pequeño código QR que permitía ampliar la información de la obra a través de un *link* a una página de Wikipedia. Esta misma medida se siguió en la publicidad distribuida por el Metro de Barcelona, aunque en este caso la campaña de difusión se caracterizó por la colocación de inmensos códigos QR que actuaban igual que sus hermanos pequeños contenidos en la sede institucional, acercando así el arte y el conocimiento a los ciudadanos (
DM, 2012: 81-83).

6.5.5. Un *community manager* en el museo

Como hemos podido observar e intuir a lo largo de esta investigación toda red social que se precie precisa, por un lado, de una política clara y estructurada de comunicación web institucional y, por otro, de la labor de un verdadero profesional que se encargue de su adecuada y específica gestión. Éste personaje era el c*ommunity manager*[456]. Dicho profesional, también conocido como gestor de contenidos y *social media manager*, ha adquirido en muy pocos años una importantísima repercusión tanto en el ámbito de trabajo de las redes sociales como en el de las aplicaciones móviles. Aunque parezca mentira, ya que todos nos creemos con capacidad suficiente para mantener uno o varios perfiles sociales, su función es importantísima. Desde el punto de vista de la alta responsabilidad este "personaje" crea y mantiene comunidades web, pero al mismo tiempo moldea la imagen de marca de una institución. De esa forma su trabajo consiste en mantenerse las veinticuatro horas del día y los trescientos sesenta y cinco días del año en guardia para velar por la reputación *online* (Prieto, 2010: 10-11) de una organización, adelantándose a los acontecimientos al identificar riesgos y oportunidades generadas a través del trato con las audiencias. De esa forma las *cibercomunidades* que cuentan con un regidor y el compromiso 2.0 por parte de la entidad gestora se pueden considerar auténticas organizaciones sociales.

La Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media define la figura del gestor de contenidos como "aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. Muy genéricamente podríamos decir que un *community manager* es aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía"[457].

Como ha ocurrido en el resto de casos analizados hasta ahora la génesis relacionada con la figura del *community manager* tenemos que buscarla en el ámbito empresarial. En él se pueden observar las posibilidades vinculadas a los medios sociales, así como los estupendos resultados que vertía el maridaje entre ellos. Del ámbito empresarial pasó al reconocimiento público y a su popularización a través de la web. Los museos, en cierto modo atentos a este tipo de acontecimientos, rápidamente fueron conscientes del valor que representaba para el desarrollo de sus redes sociales e imagen. De esa forma, además, liberaron de trabajo a técnicos museísticos no muy diestros en la material. Al final, como siempre, hubo centros interesados en la adquisición de este perfil

[456] Curiosamente esta era la figura que precisaban aquellos museos españoles indecisos ante la aplicación tanto de las redes sociales como de las aplicaciones móviles. Su función liberaría de preocupaciones al personal más conservador, desarrollando la comunicación del centro y motivando, por lo tanto, la atracción de nuevas audiencias.

[457] http://www.aercomunidad.org/nuestros-socios/#sthash.12e7N2T9.dpuf, consultado el 16 de septiembre de 2014.

profesional y otros que aún a día de hoy siguen ignorando su figura. Para no variar dicha decisión se toma en base a los diversos ámbitos de influencia museística. Aunque esto no quiere decir que en un centro basado en los modelos de gestión tradicionales prescinda de la figura del *community manager* como regidor de sus contenidos web 2.0., como ocurre en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o en el Museo Thyssen-Bornemisza.

Sin embargo en el ámbito museístico nacional la figura no termina de encajar al 100% y mucho menos desarrollarse en plenitud. Para comprobar esto simplemente basta con fijarse en el funcionamiento de los perfiles sociales vinculados a dichos centros. En éstos se observa, por ejemplo en el del Museo Nacional del Prado en Facebook[458], que la función de este profesional se limita al desarrollo de pequeñas acciones particulares e inconexas a través de las cuales habitualmente se difunden las actividades del centro. En dichos casos, como antes he apuntado, esta labor está desarrollada por algún responsable del centro, conservador o técnico, que carece de los conocimientos en redes 2.0 necesarios. Al final los museólogos consideran la labor social web como una auténtica carga inútil, que les desvía de su auténtica labor cultural. Quizá éste sea el motivo por el que se evita la interactividad con las audiencias[459], ignorando las cuestiones por ellas planteadas hacia el centro.

Los museos al final tienen idénticas necesidades que las empresas, por lo que precisan de su labor. Quizá la mejor opción pase por ignorar la opinión de aquellos gestores más retrógrados que incluso niegan la evidencia beneficiosa de las redes sociales. La creación de un *blog* o un perfil en plataformas como Facebook o Twitter es una cuestión relativamente sencilla para cualquier usuario de Internet, pero su adecuado mantenimiento, con la intención de cumplir los fines y objetivos previamente propuestos a favor de la comunicación institucional, implica sin discusión la participación de una persona con un perfil profesional muy claro y desarrollado, capaz de generar la interacción de las audiencias participantes. Sólo de esa forma los museos que así lo estimen oportuno, porque reitero que hay algunos que no están de acuerdo, consiguen dejar atrás los métodos unidireccionales propios de la difusión.

En el ámbito museístico el *community manager*, también conocido como *content curator*[460], es sin duda el mejor embajador del museo en la web. Su labor pasa por gestionar adecuadamente, dinamizar y comunicarse con los posibles usuarios de la Red. No hay que ignorar que el fin último de este personaje consiste en poner en práctica el plan de comunicación web del museo, desarrollando todas las estrategias a su alcance que

[458] https://es-es.facebook.com/museonacionaldelprado, consultado el 2 de noviembre de 2015.

[459] No hay que olvidar que este profesional es el encargado de responder a las cuestiones que a través de los diversos medios, *emails* y redes sociales se plantean a los museos. De idéntico modo, debe actuar como intermediario entre el público y la institución, haciendo llegar a ésta los resultados del trabajo *online*. Pero, por encima de todo, tiene que escuchar atentamente a los usuarios y canalizar dicha información para poder generar un *feedbak* capaz de mejorar los servicios que estos centros plantean y prestan (Gómez Vílchez, 2010: 6).

[460] http://www.loscontentcurators.com, consultado el 23 de abril de 2015.

permiten los medios sociales, moderando y moldeando a la comunidad en la que participa. Por supuesto también debe difundir, no sólo comunicar, al museo en Internet, pero protegiendo en todo momento la reputación *online* del mismo.

El *content curator* debe contar con habilidades comunicativas, conocimientos avanzados en las redes sociales 2.0, destacando aquellos en *social media marketing* y, por supuesto, los entresijos de la institución y sus colecciones. Esto último permite plasmar de forma rápida y rigurosa los contenidos en la red, respondiendo adecuadamente a cualquier tipo de cuestión planteada por los usuarios. Al mismo tiempo este profesional precisa ser una persona versátil y creativa, con amplia capacidad para la elaboración de textos, así como todo tipo de productos web. También tiene que poseer nociones de protocolo institucional y habilidades sociales que garanticen una efectiva y correcta atención a los usuarios (Gómez Vílchez, 2010: 3-5). Lógicamente precisa de habilidades técnicas específicas sobre un sinfín de herramientas web, donde los conocimientos sobre el proceso comunicativo y la capacidad estratégica deben ser idénticos a los de cualquier otro responsable en comunicación.

Desde un punto de vista académico es aconsejable que los *community managers* cuenten con estudios superiores en comunicación o relaciones públicas, pudiendo sumar a su perfil otros relacionados con la tipología del centro, como historia, historia del arte, antropología, biología, etc. Aunque por ejemplo la excelencia para un museo de arte contemporáneo pasaría por la adquisición de un profesional con perfil de historiador del arte y estudios de posgrado en comunicación o redes sociales. Por otro lado es muy importante evitar a *community managers* con formación periodística, dado que éstos mantienen cierta cadencia hacia la difusión, restando relevancia a los planes comunicativos de los museos.

En resumen este profesional debe cumplir tres funciones fundamentales como son: conformar una comunidad estable, desarrollar y mantener una comunicación fluida institución-usuarios y gestionar adecuadamente tanto la imagen del centro como su reputación *online*. Estos objetivos se alcanzan mediante el acercamiento del público y la transformación de éste en una parte fundamental y activa en el desarrollo de tanto de la institución en general como de sus actividades. Para ello los *content curators* tienen que saber escuchar a las audiencias mediante la administración de inquietudes pero también a través de la resolución de quejas. Sólo de esta forma podrán detectar las necesidades del público y así, más tarde, adoptar la respuesta correcta.

La gestión de la reputación y de la imagen del museo es una cuestión fundamental que precisa de un tratamiento singular, ya que por un lado está estrechamente relacionada con la comunicación de los centros y, por otro, directamente con la mercadotecnia. No hay que olvidar que la imagen y la reputación de las organizaciones es absolutamente medible a través de Internet, lo cual implica un cuidado especial. A esto se suma el factor copulativo que representa la participación de los usuarios en el desarrollo de comentarios, vídeos y experiencias con el museo o lo que es lo mismo: con la marca. Esto genera nuevos *inputs* con capacidad para dar forma de manera continuada a la imagen, afectando

a largo plazo a la reputación institucional del museo (Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011: 6-7).

De ahí que una de las funciones fundamentales de los *community managers* pase por evaluar las distintas estrategias de comunicación utilizadas en la Red para adoptar aquellas que convengan a los intereses del museo. Pero del mismo modo deben monitorizar lo que se dice de la institución en los medios digitales, analizar el seguimiento de los contenidos digitales creados por la institución, informar acerca de las actividades que se desarrollan en la misma, motivar a los usuarios para que acudan al centro físico y participen de sus actividades, formar a la audiencias, responder a todos los requerimientos de los miembros de la comunidad, agradecer y premian su labor, facilitar a los usuarios vías para poder acceder a información y servicios que no se pueden gestionar a través de la web, fomentar conversaciones y discusiones, realizar campañas de promoción *online* a través de *blogs* afines, redes sociales, etc., desarrollar *podcast* y vídeos de la institución, presentar fotografías, generar documentos, recopilar los contenidos que sobre el museo existen en la Red, incentivar que todos los contenidos e imágenes generadas por los usuarios y relacionadas con el museo sean convenientemente *taggeados*, y por supuesto, mejorar el posicionamiento del museo (Gómez Vílchez, 2010: 5-6).

No debemos confundirnos y pensar que estos personajes se dedican a crear entradas y *retuitear* alegremente tanto en Facebook como en Twitter. Su función marcha mucho más allá, ya que a través de ellos se provocan debates y generan contenidos dando forma a nuevos líderes de opinión (Cardona y Feliu, 2013: 88-89). En cierto modo conseguían manipular a las audiencias, protagonistas principales de las redes sociales, y llevarlas a su campo. Dicha labor es muy complicada puesto que los usuarios de la web 2.0 están capacitados para crear contenidos y participar ofreciendo opiniones, proposiciones y críticas, interactuando con el museo. Incluso se puede dar cabida a nuevos públicos, afónicos o carentes de voz, de tal forma que al final la web social potencie la imagen de la institución gracias a la capacidad comunicativa que el museo proyecta a través de estas plataformas amplificadoras de información y opinión, pudiendo redirigir así al público virtual y físico.

Al final el *community manager* y el museo son los encargados de elegir aquellos medios sociales a través de los cuales éste último esté interesado en promocionarse, pero siempre desde el punto de vista de la interactuación. De esa forma los perfiles creados deben marchar acordes con la imagen del centro bajo una unidad corporativa. Dichos perfiles suelen contener un carácter anónimo e institucional, lo cual implica una mayor seriedad en su ejecución al estar desarrollados de una forma impersonal pero muy representativa del centro. Para ello el gestor de contenidos debe evitar la subjetividad generada por los gustos e intereses individuales, dado que el más mínimo traspié se vinculaba a un error por parte del museo como institución incidiendo directa y negativamente en la reputación del centro.

Los perfiles también pueden tener un carácter personal, aunque estimo que no es lo más adecuado. Esta tipología, en cierta medida, puede facilitar la relación entre el

museo y sus audiencias al sentirse estas últimas más cómodas por interactuar con personas normales. Pero dicha situación implica varias cuestiones ya que por un lado el uso de un perfil personal involucra a la subjetividad y a cierta ausencia de profilaxis por parte de su gestor, mientras que por otro las audiencias pueden confundir la labor desarrollada por este profesional con un programa de comunicación no ya del museo, sino del propio *community manager*. Así cuando se genera un cambio de estos profesionales la cuestión se convierte en algo propio por parte de los usuarios, afectando directamente tanto a los perfiles sociales como a la propia institución. Esto mismo ocurrió durante el verano de 2015 con la marcha del reconocidísimo gestor de contenidos de la Policía Nacional, Carlos Fernández Guerra. El cambio fue tan radical, sufrido y significativo que los usuarios comenzaron a abandonar los perfiles web de las redes sociales de la policía, especialmente Twitter[461].

Quizá como en el centro se encuentra la virtud lo más aconsejable pase por maridar las dos opciones. Así el museo puede mostrar una imagen institucional al tiempo que personaliza los mensajes, en la línea de la estrategia seguida y ya analizada en el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Museo de la Evolución Humana a través de Facebook y Twitter, respectivamente, con Pepexan Muncyt y Miguelón. Del mismo modo resulta interesante, desde el punto de vista de la gestión, que la labor del *community manager* cuente con el apoyo y la opinión del personal de la institución a la hora de generar los contenidos (Gómez Vílchez, 2010: 7). Este hecho tan significativo he podido constatarlo personalmente en la labor realizada por los miembros del área de comunicación y redes sociales del Palacio de la Magdalena (Walias, 2015b: 7-11) en el que desde la dirección pasando por las áreas de protocolo, gestión de eventos y visitas trabajan en colaboración con la *social media manager* para la creación y posterior publicación de contenidos y respuestas a los usuarios.

Para concluir, en España son muchos los museos que usan de forma habitual las redes sociales 2.0, pero sin embargo son muy pocos los que realmente cuentan con la figura de un gestor de contenidos profesional. Es más, desde el punto de vista institucional estos profesionales son desconocidos o están mal vistos por una simple cuestión de elitismo cultural. Por desgracia la gran mayoría de instituciones, salvo aquellas de gran tamaño, presupuesto y carácter, suelen establecer perfiles sin seguir estrategias comunicativas claras ni patrones de desarrollo y comportamiento 2.0. Por desgracia y como ya he comentado en más de una ocasión la presencia museística en la red social parce responder más a una cuestión de moda tecnológica que a un proceso comunicativo de envergadura o a una clara oportunidad de promoción.

Los perfiles medios no responden a la imagen real de los museos. En muchos casos se trata de comunidades desarticulas y desactivadas, como ocurre incluso con el mismísimo Twitter del Comité Español del ICOM, sin actividad desde el 20 de septiembre de 2012[462]. Esto lógicamente no favorece para nada la imagen de los museos,

[461] https://twitter.com/policianacional, consultado el 23 de septiembre de 2015.

[462] https://twitter.com/icomesp, consultado el 2 de noviembre de 2015.

al igual que el caso de las preguntas desatendidas que quedan en el limbo o las políticas publicitarias agresivas seguidas que más que mercadeo se configuran como auténticos *spams*. Desgraciadamente queda un largo camino por recorrer para que los procesos seguidos en España se asimilen a los ejecutados en el ámbito anglosajón donde los resultados de las páginas sociales, articuladas por auténticos *community managers*, generan excelentes beneficios.

CONCLUSIONES
EL *MARKETING* EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES ¿SUEÑO O REALIDAD?

A finales de noviembre de 2015, durante el desarrollo de las Jornadas de museología del Museo Sierra-Pambley[463], tuve la oportunidad de asistir a la conferencia "Del carácter pionero al talante reflexivo. La búsqueda de la excelencia y la innovación en las exposiciones temporales de la Fundación Juan March" impartida por las responsables de coordinación de las mismas, María Zozaya Álvarez y María Toledo Gutiérrez. Durante el periodo de preguntas fueron consultadas sobre los criterios seguidos por la institución a la hora de elegir una determinada exhibición temporal desde la perspectiva de los gustos e intereses del público. La respuesta además de sorprendente fue clara y muy significativa, ya que desde su área de gestión no se tenían en cuenta para nada las inquietudes de las posibles audiencias, sino los conocimientos de los coordinadores y comisarios.

Pero éste no fue el único caso que con respecto a dicha cuestión encontré en el desarrollo del foro museológico leonés. Es más incluso el propio Andrés Carretero Pérez, director del Museo Arqueológico Nacional, durante la exposición de su ponencia "El Museo Arqueológico Nacional y la museografía de la historia" alegó orgullosamente que el montaje del centro, recientemente inaugurado, se había realizado sin tener en cuenta ni al público ni al *target* que representaba éste.

De estos dos comentarios se desprenden un importante número de cuestiones que nos permiten entender, indirectamente, cuál es la situación actual de la mercadotecnia museística en España. Como preludio queda bien patente que tanto en el caso de los museos de arte[464] como en los de historia o arqueología la importancia y el valor del público a la hora de diseñar globalmente una exposición, ya sea permanente o temporal,

[463] En 2015 se celebró la octava edición de las jornadas, entre el 19 y 20 de noviembre, bajo el título *Innovación en museos e instituciones culturales*. En este caso se congregó en la capital leonesa a un importante número de especialistas nacionales en la materia, así como a investigadores, estudiantes y curiosos en general (http://cursomuseo.sierrapambley.org, consultado el 23 de noviembre de 2015).

[464] En este caso la organización objeto de nuestra mirada es una institución cultural que desarrolla exhibiciones temporales de prestigio. Curiosamente la Fundación Juan March fue el primer centro privado español, de este tipo, en celebrar una exposición artística temporal, exactamente en 1973 bajo la denominación de *Arte 73* (http://www.march.es/informacion/cronologia.aspx?l=1, consultado el 23 de noviembre de 2015).

así como cualquier otra actividad, siempre desde una perspectiva gerencial, ocupa un plano absolutamente secundario. Esta situación, sorprendentemente, poco o nada tiene que ver con los resultados de audiencias cosechados por los centros. Así mientras que en 2014 la Fundación Juan March alcanzaba casi los ciento noventa y cinco mil visitantes[465], el Museo Arqueológico Nacional rondaba los setecientos setenta mil[466]. El mayor número de visitantes del museo estatal no marchaba para nada en detrimento de las cifras obtenidas por la fundación privada, ya que son espacios completamente diferentes pero que curiosamente funcionan paralelamente con respecto a la vinculación de sus audiencias. Del mismo modo poco o nada tienen que ver los sistemas administrativos de cada centro, ya que la Fundación Juan March es totalmente privada, mientas que el Museo Arqueológico Nacional depende directa y económicamente de la Subdirección General de Museos Estatales[467] del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, o lo que es lo mismo: se trata de un centro meramente público.

Pero, lamentablemente, lo que está claro es que el público, como vengo mencionando a lo largo de esta investigación, no forma parte de los sistemas de gestión propios de los museos y centros culturales españoles, dejando así de ser una prioridad, y, lo que es peor, parece no estar en la mente de sus gestores. Por lo tanto se desprende que las audiencias, en cierto modo, son consideradas como una mera injerencia, un mal menor o estorbo con el que no queda más remedio que "torear", perdiendo así su preeminencia indiscutible en el concepto de museo.

Quizá en los ejemplos observados el número de visitantes no importe demasiado porque realmente no inciden en exceso en el adecuado sostenimiento de estos centros. No hay que olvidar que el Museo Arqueológico Nacional, debido a su carácter público, tiene garantizada su financiación, mientras que la Fundación Juan March se mantiene magníficamente gracias a la herencia recibida por parte del banquero balear. Eso sí, llegados a este punto nos encontramos con un pequeño matiz. La Fundación Juan March no tiene problemas económicos, ni los tendrá a medio plazo, pudiendo realizar tanto el tipo como número de actividades gratuitas que estime oportunas. Pero desde luego este no es el caso del museo madrileño ya que si continúa ignorando, en cierto modo, a las audiencias quizá éstas acaben dándole la espalda. Esta situación, por la que más o menos ya ha discurrido en un pasado no muy lejano (2000-2010), se reflejaba a través de unos

[465] Realmente estos datos son globales ya que hacen referencia a las diversas sedes o espacios gestionados por la Fundación Juan March a lo largo de la geografía española. De ahí que el número de visitantes reales alcance los ochenta y cuatro mil quinientos en Madrid, casi veintiocho mil en el Museo de Arte Abstracto Español de Cuenca y los ochenta y dos mil cuatrocientos en el Museu Fundación Juan March de Palma (http://www.march.es/informacion/memoria2014/actos.asp, consultado el 23 de noviembre de 2015).

[466] Datos obtenidos desde la reapertura del museo, el 1 de abril, hasta el cierre del ejercicio, a día 31 de diciembre de 2014 (http://www.man.es/man/museo/el-museo-en-numeros/visitantes.html, consultado el 23 de noviembre de 2015).

[467] http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/informacion-general/gestion-en-el-ministerio/subdireccion-general-de-museos-estatales.html, consultado el 24 de noviembre de 2015.

paupérrimos datos que apenas alcanzaban los doscientos mil visitantes anuales[468]. Y claro, aunque sus gestores actuales se nieguen a verlo, a menor afluencia de público menores cifras en el valor de uso real del centro, actividades, ingresos, patrocinios, financiación estatal, etc., convirtiéndose este hecho en un movimiento cíclico, vicioso y perpetuo que puede conducir al museo a una situación degenerativa caracterizada por una lenta y dolorosa agonía, muy en la línea de una obra terrorífica de Edgar Allan Poe.

Sin duda he podido observar que probablemente, y a los hechos me remito, en cierto modo esta situación o forma de pensar que atenaza a los centros españoles esté estrechamente relacionada con una singular interpretación y puesta en valor del modelo museístico gerencial mediterráneo, en el cual la figura del público se considera una cuestión secundaria, desde el punto de vista de la gestión, que marcha muy por detrás de la conservación, custodia y difusión de los bienes culturales. Estas posiciones, un tanto trasnochadas, carecen incluso de la brizna de aire fresco vinculada a las nuevas tendencias francesas que un tanto más liberales no dejan de abrazar sus principios tradicionales.

De igual modo, y a la vista de las declaraciones de los ponentes, estimo que la influencia mediterránea en la museología española actual y su posterior exaltación queda bien patente a través de un destacado elitismo cultural que tanto los museos como sus gestores proyectan a través de las decisiones tomadas en pos tanto del desarrollo de estos centros como de sus actividades. Así, dentro del mismo foro discusivo leonés, la cuestión quedó bien patente a través de las ideas expuestas por Eduardo Ramil Rego, director del Museo de Prehistoria y Arqueología de Vilalba (Lugo). Dicho profesional argumentó sorprendentemente que los museos tenían una función muy importante aunque no contaran con público alguno o estuvieran cerrados a éste. En cierto modo esta afirmación puede tener algo de razón, pero sin duda es fácil de pronunciar desde la palestra, por encima del bien y del mal, que ofrece nuevamente un centro sostenido por la Administración Pública.

Pero ¿las cosas son realmente así? Personalmente creo que no. Aunque este conservador viva de espaldas a la realidad con total tranquilidad analizando buriles en un laboratorio, sin preocuparse por otras "cuestiones museísticas más banales", está realmente dilapidando la función de valor de uso vinculada a su centro y, por supuesto, la definición de museo. Quizá este "investigador" ignore, voluntariamente o no, que se encuentra a la cabeza de un contenedor cultural con una tipología museística (prehistoria y arqueología) un tanto sesgada y decimonónica garante de muy poco "tirón" de cara a las audiencias, debido en gran medida al ingente volumen de centros con idéntica

[468] http://www.man.es/man/museo/el-museo-en-numeros/visitantes.html, consultado el 24 de noviembre de 2015.

temática[469] repartidos tanto por el territorio nacional como por la propia Galicia[470]. Por si esto fuera poco se trata de un museo local situado en un municipio ubicado a tan sólo treinta y cuatro kilómetros de Lugo, con poco más de quince mil habitantes[471]. Por lo tanto estas "salidas de tiesto" son un tanto arriesgadas ya que este centro poco o nada tiene que ver con la Fundación Juan March o el Museo Arqueológico Nacional, salvo en su tipología y denominación con respecto al último.

Al concebirse este museo como un centro público conformado por personal con un estatus funcionarial es muy sencillo, especialmente por parte de su director, situarse en una posición preponderante y cómoda[472] capaz de justificar que la ausencia de audiencias no significa un grave problema para el desarrollo de la "gestión" interna del mismo. Esto no es más que el reflejo de un elitismo cultural que sin duda reina a sus anchas en este espacio, convirtiendo al centro en una especie de coto privado donde la definición de museo pierde peso y valor al quedar completamente atenazados tanto fines como objetivos. Así, desgraciadamente, el museo se convierte en un centro de investigación destinado al uso y disfrute de unos pocos, al tiempo que reitera una función ya realizada por las universidades de La Coruña, Santiago de Compostela y Vigo.

Quizá llegados a este punto cabe preguntarse ¿qué tiene que ver la posición secundaria del público y el elitismo de los gestores con el desarrollo de los procesos del *marketing* en los museos españoles? La respuesta es bien sencilla: absolutamente todo. A la vista de los resultados obtenidos a través de la presente investigación he generado una premisa o más bien un axioma por el cual los públicos siempre deben estar en el epicentro de la toma de decisiones a la hora de desarrollar correctamente cualquier tipo de estrategia mercadotécnica, ya que lo fundamental de este proceso son estrictamente las personas. Por este motivo creo necesario que los museos tengan la suficiente capacidad para conocer tanto a las posibles audiencias como a su público objetivo. Alcanzar dicha meta mediante el discernimiento de los gustos y necesidades de las audiencias estimo que sólo es posible a través del desarrollo de cuestiones directas a través de la puesta en valor de todo tipo de encuestas, pero no alegremente sino bajo la óptica de un proceso conocido

[469] Si recurrimos a la página web del centro, actualizada en julio de 2012, muy simple, nada comunicativa y trasnochada, observaremos que éste cuenta con unos bloques temáticos, dentro de su exposición permanente, que se repiten hasta la saciedad en el global de los museos arqueológicos (Edad de Piedra, Edad de Bronce, Edad de Hierro y época romana). Sus salas amontonan decenas de objetos arqueológicos en vitrinas clásicas siguiendo un arcaico concepto victoriano de exhibición. Además y como era de esperar las actividades y servicios del museo se centran en la investigación, contando con un espacio para esta función que prácticamente supera al expositivo (http://museovilalba.org/castellano/index.htm, consultado el 24 de noviembre de 2015).

[470] http://museos.xunta.gal/es/museos, consultado el 24 de noviembre de 2015.

[471] http://vilalba.org/vilalba/poboacion, consultado el 24 de noviembre de 2015.

[472] Con todo esto no pretendo criticar o poner en duda la labor tanto de estos profesionales como de sus centros, la cual seguramente será más que excelente. Mi intención simplemente pasa por poner de relieve una situación que considero criticable, siempre desde el punto de vista de la aplicación mercadotécnica. Cualquier otro tipo de consideración, como ataques personales hacia museos, personal técnico, conservadores o su estatus está completamente infundado y fuera de lugar.

como sistema de información de *marketing*. Sólo de esa forma se pueden generar adecuadamente mejores servicios trasformando así a los museos en una necesidad de primer orden e interés para los diversos públicos.

A la vista de la situación en un espacio sobresaturado por la oferta como el museístico español, donde los límites entre ocio y cultura no están nada claros y la crisis económica global todavía no se ha disipado por completo, creo que representa una verdadera temeridad el hecho de mirar hacia otro lado e ignorar el valor del mercadeo simplemente por preservar una serie de valores museísticos tradicionales basados en la comodidad de unos cuantos conservadores. Ésta sin duda no es la vía ni el sentido correcto para el futuro discurrir de los museos. Pero tampoco lo es la banal alegación mercantilista asociada al *marketing* y los peligros de la excesiva comercialización[473] cultural que éste conlleva. Sin duda considero que las excusas sólo conducen al estancamiento de nuestros museos y su progresivo deterioro sobre una vía muerta que no lleva a ningún lugar, debido a una cada vez mayor dependencia de las arcas públicas para su maltrecha supervivencia.

7.1. LA MERCADOTÉCNIA MUSEAL ESPAÑOLA. UN VERDADERO ACTO DE FE

A la vista tanto de los comentarios anteriores, como del global de la investigación, la situación del *marketing* de museos en España transcurre con más pena que gloria a través de un desierto, eso sí, repleto de espejismos. Por ello, en principio, podemos decir que la mercadotecnia museística, desde un punto de vista estricto y en el sentido más purista expuesto por Philip Kotler, brilla por su ausencia, tanto que ni siquiera he podido observar un surgimiento titubeante del mercadeo cultural. Es cierto que los centros españoles se han renovado mediante la creación de rupturistas equipamientos culturales en los que ha mejorado la presentación de exposiciones y recursos museográficos. Incluso la mayor parte de nuestros centros han adoptado cuestiones tan significativas como las nuevas tecnologías e incluso pseudoestrategias de atracción diversificada a cada tipo de público, intentando así brindar mejores servicios a unas audiencias en constate cambio. Pero las cosas no han ido más allá y la evolución augurada no ha llegado a convertirse en la tan ansiada revolución, sino tan solo a una mirada hacia el panorama anglosajón.

La sistematización de la bibliografía española me ha permitido observar una cierta teorización de la práctica. Afortunadamente los investigadores en la materia, procedentes del ámbito universitario en su gran mayoría, hacen una mención continua a la mercadotecnia como técnica garante de un fabuloso futuro. Sin duda ésta está ahí fuera, ronda como un catarro otoñal en el ambiente, pero las defensas ideológicas conservadoras hacen muy difícil su irrupción en el seno de los organismos culturales, por lo menos desde

[473] Las empresas del arco mediterráneo, al igual que los museos, han cometido durante décadas el infantil error de considerar a la mercadotecnia como un mero proceso de promoción y venta, cuando sin duda estas cuestiones sólo son la punta del gran *iceberg* que compone el proceso del *marketing* (Kotler, 2003: 9). Lógicamente éste marcha asociado a la definición de conceptos como producto, segmentación del mercado, gerencia, promoción, satisfacción del cliente, etc. (Mork, 2007: 161) que todavía teniendo cierto contenido economicista buscan ir mucho más allá de la simple venta al por mayor.

un punto de vista consciente y real. Subrayo esto último porque en nuestro país contamos con una casuística enfrentada muy singular. Por un lado están aquellos museos que aborreciendo el *marketing* en defensa de la museología tradicional, evitando así el excesivo mercantilismo de la cultura y la injerencia de las audiencias, no son conscientes del uso y desarrollo tanto de las herramientas, a este proceso asociadas, como de la propia mercadotecnia. Sin necesidad de aguzar los sentidos aprecio claramente que el tradicional influjo francés es el culpable directo de la asfixia gerencial de estos espacios.

Pero al mismo tiempo creo que no hay que engañarse porque cada vez son muchos más los museos que deciden valerse de la publicidad, la comunicación, la difusión y todo tipo de "artimañas" web con la intención de atraer a un mayor número de visitantes, recurriendo sin saberlo a las herramientas auxiliares del *marketing*. Quizá sean conscientes de su uso y traten de ignorar la realidad, pero en ese caso están jugando con fuego al encender un primer cigarrillo con una capacidad adictiva infinita escondida tras el efímero humo azul que para ellos proyectan los excelentes resultado obtenidos. No hay más que fijarse en los anuncios publicados por estos centros en la prensa tradicional, los videos emitidos a través de plataformas como YouTube o los comentarios proyectados en las redes sociales tipo Twitter o Facebook. Sin duda considero que estos centros, conscientes o no, están pisando sin saberlo un terreno de lo más pantanoso o lo que es lo mismo, entrando en la antesala del mercadeo y marchando en contra de sus convicciones.

Por otro lado está la antítesis de lo observado, o lo que es lo mismo, museos que con una visión un tanto moderna y neoliberal deciden adoptar de su mano mayor estrategias vinculables, en cierto modo, al proceso del *marketing*. Desgraciadamente estos centros cometen dos errores de bulto o incluso de principiantes, dando lugar a lo que podríamos denominar como "no *marketing*"[474]. El primero de ellos tiene que ver con la nula adopción del modelo de gestión museístico anglosajón. Así regidos bajo los sistemas tradicionales se encuentran con las manos atadas, en cierto modo, para desarrollar completamente sus pseudoprogramas mercadotécnicos. Ni siquiera tienen la picardía de mirar hacia las estrategias seguidas por una serie de museos galos que conscientes de la situación actual y conocedores de los datos ofrecidos por el sistema norteamericano de gestión se están dejando seducir, interponiendo siempre una serie de castos límites, por conceptos propios de la museología anglosajona. De esa forma aprecio, gracias a la entrada de una bocanada de aire fresco, que generan una especie de modelo mixto situado en tierra de nadie o *no man´s land* entre los dos ámbitos de influencia museística, utilizando libremente el *marketing* procesual pero sin abandonar del todo el tradicional modelo de gestión francés.

[474] A lo largo de esta investigación he mencionado en varias ocasiones la paradoja "todo es *marketing* y no todo es *marketing*" o lo que es lo mismo: presuntamente muchas estrategias parecen formar parte del proceso mercadotécnico, pero no es así. Éstas por sí solas e incluso mal planteadas poco o nada tienen que ver con el mercadeo, siendo simplemente herramientas auxiliares del mismo, como es el caso de la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación, etc. La culpa de dicha situación viene dada en muchos casos por el gran desconocimiento social que rodea a este concepto. Mientras que por otro lado también pueden desarrollarse actividades o estrategias que forman parte del proceso mercadotécnico, sin que lleguemos a darnos cuenta, como son los estudios de mercado, la imagen de marca, el *merchandising*, etc.

La segunda de estas confusiones que acompañan y conforman el "no *marketing*" museístico español tienen que ver con la continua perpetuación de una serie de errores conceptuales que distan mucho de las prácticas mercadotécnicas. El más significativo que he podido observar es aquel que equipara la comunicación con el *marketing*, ya que estos son dos conceptos muy alejados y completamente diferentes, generándose así un discurso estratégico que valoro como erróneo. Pero sin duda más grave todavía me parece asimilar primero difusión con comunicación, para posteriormente hacerlo con el *marketing*[475]. Nada tienen que ver, aunque el mercadeo se valga de ellos para la consecución de sus fines. Por supuesto, como ya hemos visto en muchas ocasiones, ni la publicidad, ni las ventas, ni siquiera la creación de una web o red social implican el desarrollo de mercadotecnia. Así, a la vista de todas las cuestiones analizadas, ésta definitivamente marcha más allá al precisar de situaciones, investigación y herramientas específicas para configurarse como un verdadero proceso.

Al final los centros que optan por desarrollar erróneamente el *marketing* incluso pregonan a los cuatro vientos su excelente labor, colocándose una medalla figurada como adalides de la innovación cultural, tristemente se sitúan en posiciones ciertamente alejadas de los procesos reales. Es más, he podido constatar que se vanaglorian de sus hazañas sin verdaderamente integrar en su entramado organizativo departamentos o áreas específicas, profesionales en la materia o el desarrollo de sistemas gerenciales creativos con una perspectiva competitiva, estratégica e interactiva capaces de gestionar correctamente las variables mercadotecnias (producto, precio, comunicación, distribución, etc.). Eso sí por lo menos, en forma de consuelo, podemos quedarnos con la intención, positiva siempre, ya que para algunos es lo que realmente cuenta.

En conclusión considero que el *marketing* museístico en España, así como su uso y desarrollo mediante la aplicación práctica a través de la ejecución de planes estratégicos, sólo se contempla como un verdadero acto de fe acotado a individuos y centros muy, muy creyentes. Pero para el resto de los mortales, siempre desde una perspectiva aséptica y agnóstica, no existe, salvo en contadísimas y gloriosas excepciones. Quiero pensar que en cierto modo la mercadotecnia se mantiene latente, evitando así ser taxativo, en el imaginario crédulo de unos cuantos. Lamento comunicar, aunque haya "niños" leyendo esto y les robe la ilusión, que los Reyes Magos del *marketing* museístico español no existen. Por desgracia éstos son los padres bajo la adopción de conceptos como comunicación y difusión.

[475] Sobre estos puntos se establece el tan traído conflicto entre *marketing* y comunicación. De él se desprende, en forma de axioma irrefutable, que el mercadeo hipotéticamente desarrollado en España se hace en cierto modo bajo la óptica de la comunicación. Esto nos obliga, a su vez, a tener mucho cuidado porque al mismo tiempo los procesos comunicativos ejecutados en nuestro país carecen de los elementos necesarios y propios de la comunicación (difusor, mensaje, receptor, respuesta, etc.) conformándose, por lo tanto, como un simple proceso difusor.

7. 2. LA ENFERMEDAD DE LOS MUSEOS

Desde que el coleccionismo y con él los museos, o mejor dicho los *protomuseos*, aparecieron en el territorio peninsular allá por la Edad Media, conformados como pequeños tesoros que reunían objetos sagrados y simbólicos en el interior de capillas, iglesias o catedrales (Bolaños, 1997: 22), la influencia mediterránea ha hecho mella en ellos. Por de pronto el origen religioso de estos espacios marcha exactamente en la misma dirección que lo establecido en la Grecia clásica, donde peristilos y pórticos eran los lugares elegidos para la exposición de obras de arte bajo la denominación de *mouseion* (Zubiaur, 2004: 19). De aquellos polvos vienen estos lodos en forma de una influencia museística mediterránea que sin ser ni mucho menos negativa, ya que tiene consideraciones excelentes, considero que sin duda desde el concepto científico y filosófico mercadotécnico está lastrando descaradamente la ascensión se sistemas gerenciales próximos al otro ámbito de influencia museal y en cierto modo el desarrollo del papel de las audiencias.

7.2.1. Sintomatología museística

El sistema decadente, tantas veces mencionado, que implica la intervención financiera pública para los museos, de clara influencia tradicional y origen decimonónico, ha propiciado que los centros españoles, desde el punto de vista de la gestión, se relajen. Dicha laxitud ha generado una bajada de las defensas con afectación del sistema inmunológico haciendo que los museos enfermen, desde un punto de vista filosófico, de gravedad. Situación que a su vez se ha complicado mediante el acantonamiento de una especie de elitismo cultural victoriano entre sus paredes.

Innegablemente el sistema cultural público español se encuentra en crisis, acuciado por la situación económica global actual que en 2008 Lehman Brothers Holdings Inc. introdujo en nuestras vidas. Desde ese momento los ajustes presupuestarios realizados por las Administraciones Públicas del mundo occidental, incluyendo lógicamente a la española, han afectado a infinidad de cuestiones sociales, dejando maltrecho al concepto de "Estado del bienestar". Pero sin duda la peor parte, desde el punto de vista financiero, se la han llevado los ámbitos de actuación públicos considerados de segunda o tercera necesidad, entre los que se encuentran los museos. Éstos han visto radicalmente reducidos sus niveles de financiación, lo que ha repercutido directamente en una disminución de la calidad de los servicios por ellos ofertados.

A esto se suma un alto grado de inmovilismo, vinculado a la influencia museística recibida y al desarrollo del tradicional modelo francés de gestión, seguido por sus administradores. Curiosamente, del mismo modo que la justicia se considera ciega, la visión de los gerentes museísticos españoles parece estar obstaculizada por un denso paño negro conformado por las tendencias tradicionales. Directores como los del Museo Nacional del Prado o del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, encargados de marcar la pauta museal española, consideraban en plena crisis que la gran mayoría de

estos centros conservaban una excelente salud[476], a la vista de sus resultados. Lógicamente esto tenía que ver estrictamente con el caso de los grandes buques insignia ya que los museos de tamaño medio y pequeño lo estaban pasando realmente mal debido a la excesiva dependencia de la función pública, lo reducido de sus audiencias y el minúsculo margen de maniobra (García y Jarque, 2012).

Considero que el hecho de ignorar el modelo económico capitalista, ofreciéndole directamente la espalda, por permanecer aferrado a una serie de planteamientos rancios y un tanto trasnochados representa un error gravísimo. Desde un punto de vista absolutamente lógico los museos económicamente insostenibles están condenados inexorablemente a la desaparición, tarde o temprano, como ya ha ocurrido en varias ocasiones. Pero de igual modo carece de sentido alegar que la situación de crisis museística española se debe simplemente al comportamiento asociado a la coyuntura de trance global.

Estimo que al final, de forma irremediable, los síntomas de nuestros museos se materializan sobre una serie de cuestiones significativas. La más característica de todas ellas es la existencia de un radicalismo selectivo a favor de la metodología museística tradicional de influencia mediterránea. Ésta, además, ha conseguido enraizarse lamentablemente sobre la cultura del derrotismo generada a partir de la terrible crisis económica, originando así unos pésimos tiempos para la lírica museal. Por si esto fuera poco la gestión de dichos centros se ha vuelto realmente temerosa hacia el sistema burocrático siendo así incapaz de plantarle cara mediante el ofrecimiento y posterior desarrollo de nuevas estrategias de actuación. De esa forma el papel de las instituciones culturales se ha visto condenado a ocupar un paupérrimo segundo plano bajo la justificación de un nuevo contexto social poco proclive a su desarrollo. El maridaje copulativo de todos estos síntomas se traduce sin duda una terrible y tangible perdida de audiencias y con ella de valor de uso real, aumentado exponencialmente por la disminución de la financiación pública de estos centros hasta el punto de ponerlos contra las cuerdas e involucrarles en una lucha casi fratricida por su supervivencia.

7.2.1.1.Confrontación de los modelos de gestión

A partir de la sistematización bibliográfica anglosajona y española se deprende que la lucha de poder, en el campo de batalla del museo, entre la influencia de los modelos gerenciales más tradicionales y los liberales radica en cierto modo en evitar o permitir la puesta en funcionamiento de herramientas que puedan considerarse, además de gerenciales, un tanto economicistas. Como en la obra dramática de William Shakespeare

[476] La venda sobre los ojos no les permitía ver o admitir que la situación real era bien distinta, ya que la práctica totalidad de los museos de obra artística en España, debido a la coyuntura económica, se encontraban en una situación peligrosa debido al aumento de las cifras de déficit (Romeo y Landa, 2010). Esta situación desde la perspectiva empresarial e incluso los modelos anglosajones de gestión era completamente insostenible. Lamentablemente la falta de rentabilidad se ha convertido en la seña de identidad de la gran mayoría de nuestros centros, superando con creces su función social.

Romeo y Julieta (1597), estos modelos, en forma de Capuletos y Montescos, están condenados a una confrontación constante, debido al desarrollo de antiguos rencores (Shakespeare, 2000: 23). Por desgracia aunque consideremos que la distancia existente entre Verona y Madrid y los más de cuatrocientos años de por medio son suficientes el arquetipo de *star-crossed lover* representado en esta obra define a las mil maravillas la relación entre ambas influencias.

De momento constato que la balanza se cierne hacia el lado más conservador generando que los gestores museísticos españoles se encuentren alejados de la dinámica internacional[477], desoyendo las recomendaciones e ignorando conscientemente los excelentes resultados cosechados durante décadas por sus homólogos americanos, británicos e, incluso, franceses. Desde el seno de este "bando tradicionalista" surge la negación a ultranza del uso y desarrollo del *marketing*, al vincular dicho proceso con las demandas de un mercado en el que se maximizan tanto beneficios como márgenes. Dichas cuestiones son intolerables, dentro del pensamiento museístico conservador, debido a su estrecha relación con el mercantilismo cultural y el sector empresarial privado.

Sin duda estimo que los museos españoles mantienen sus posiciones tradicionales evitando invertir adecuadamente en ámbitos como la promoción, la publicidad, las relaciones públicas y, por supuesto, en el *marketing*. Este comportamiento, erróneo o no según la perspectiva desde la que se observe, ha empujado a éstos a ocupar, nuevamente, un plano secundario dentro de los sistemas de gestión de los denominados "Estados occidentales". De esa forma se sigue dando la espalda a una más que evolucionada demanda social (García, 2009: 381) y a un cambio de comportamiento internacional. Los casos de Francia e Italia son los más significativos ya que en ellos los modelos de gestión tradicionales han comenzado a retroceder significativamente posiciones acuciados por la necesidad de garantizar el futuro de sus instituciones, pero sin considerar este hecho como una derrota flagrante del sistema sino como un necesario cambio evolutivo.

Así asevero que éste es el motivo por el cual la mercadotecnia no se ha establecido, a día de hoy, como una herramienta de gestión de pleno derecho dentro del entramado museístico nacional. Los recelos existentes entre los responsables de nuestros museos, vinculados a la vieja escuela de teóricos en la materia, no terminan de encontrar relación alguna entre el *marketing* y la verdadera naturaleza de los museo, mientras que sí lo hacen, y ampliamente, con los sistemas neoliberales economicistas. A priori puede tratarse de una cuestión lógica, dado que imaginar a la cultura como un simple bien con capacidad tangible que pueda comercializarse mediante la compra-venta en el mercado ni parece muy atractiva ni satisface a la gran mayoría. Pero realmente la cuestión es más de fondo al enraizar a través de una serie de antiguas teorías tanto en el desconocimiento como en

[477] Sin duda en lo referente a la gestión de la mercadotecnia cultural en los museos España hace valer su internacionalmente conocido eslogan de la década de los sesenta y setenta del siglo pasado: *Spain is different*. Es diferente porque incluso a día de hoy se encuentra situada en el ámbito de influencia de la museología mediterránea, en la cual se ha basado durante décadas, desarrollando el modelo tradicional de gestión francés. Es imprescindible diferenciar el modelo galo de actuación de la casuística francesa ya que, en esta última viene adoptando estrategias anglosajonas que, por mucho que intenten convencernos los responsables de los museos españoles, no se desarrollan en nuestro país.

el inmovilismo intelectual. Lógicamente la causa principal del desarraigo de la mercadotecnia en nuestro entramado museístico se basa, más allá de driblar "peyorativas" posiciones anglosajonas, en la excesiva financiación pública que en cierto modo garantiza la solvencia de dichas instituciones. De esa forma, siguiendo la ley del mínimo esfuerzo, los gestores evitan malgastar su tiempo en cuestiones "tan banales", como la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, el desarrollo de ingeniosas actividades, la captación de audiencias y, muchísimo menos, en la ejecución de planes estratégicos, estudios de mercados, procesos, etc. ya que no lo necesitan.

Pero tras la cuestión de la financiación creo que camina el posicionamiento ideológico de estos personajes. Éste incluso deja atrás cuestiones conservadoras o ámbitos de influencia para abrazar un inmovilismo generado a través del desconocimiento. Por todos es sabido que los administradores museales, debido a su condición de funcionariado, se ven sobrecargados de aburridas e interminables cuestiones garantes de un marcado carácter burocrático, las cuales inciden negativamente en su quehacer diario. Este es el punto de inflexión en el que quizá se origine el aborrecimiento total hacia todo aquello que desprenda un cierto aroma a gestión. Pero también el origen de esa añeja argumentación que vincula la sustracción del tiempo por cuestiones gerenciales con el detrimento, cual daño colateral, tanto de las colecciones como de las audiencias (Lord y Lord, 1998: 15), cuando realmente la finalidad de la gestión pasa por hacer más llevaderas tanto las labores como la toma de decisiones implicadas en la consecución de los objetivos previstos por los museos.

Al final no me cabe duda al razonar que la causa principal de la aversión de estos facultativos hacia las metodologías procesuales gestoras, como el *marketing*, pasa por el sobresfuerzo vinculado al desempeño de sus funciones, ya que éstos suelen contar con nula experiencia en la gestión, que con los argumentos indicados. En conclusión, la gran mayoría de los conservadores no están preparados para hacer frente a cuestiones relacionadas con la mercadotecnia, como la atracción de audiencias y recursos económicos mientras fomentan la calidad de los contenidos expuestos[478] y su discurso, debido a una más que evidente carencia de preparación en este sentido.

7.2.2. Tratamiento y posología

A la vista de todo lo analizado es más que evidente que la realidad museística española sufre de un mal endémico subtropical de marcado carácter mediterráneo que, con una serie de síntomas específicos muy bien definidos, precisa tanto de un tratamiento adecuado como de una posología específica, siempre y cuando queramos evitar no ya su

[478] El proceso del *marketing* cultural logra despertar el interés de los agentes culturales privados pero se encuentra muy lejos de la realidad museística española. Cada año se diseñan decenas de planes estratégicos o directores que tratan de responder a las necesidades provocadas por la segmentación del público. Por desgracia, la gestión en manos de conservadores inexpertos, en cuestiones de mercado, hace que todos los esfuerzos caigan en saco roto. Se trata, sin ningún tipo de dudas, de un problema de fondo con difícil solución.

extinción pero sí quizá una lamentable vida repleta de carencias y limitaciones. Así que combatir este padecimiento y erradicar los síntomas a él asociados precisa de una intervención pronta y seria en la que el mercadeo ocupe una posición preponderante. La solución no pasa por ser un acto irracional o futurista sino por la aplicación de una serie de medidas no tan innovadoras pero sí muy contrastadas, como respuesta a un montante de situaciones o elementos perfectamente conocidos en otro lares.

Algunos centros, los menos, han recibido tratamiento en forma de antídoto, descubierto en los Estados Unidos allá por 1969, o incluso vacuna prenatal, como en el caso del Museo Guggenheim Bilbao, obteniendo unos excelentes resultados tanto desde el punto de vista de los visitantes como de los ingresos y la inversión[479]. Por este motivo considero que se hace precisa y necesaria, con absoluta urgencia, la implantación de la gestión en estos espacios desde una perspectiva mucho más liberal. De esta forma su administración podrá adaptarse fácilmente, como un ente maleable, a los cambios globales originados por el mercado, adquiriendo así la capacidad de respuesta necesaria ante situaciones límites como la actual donde la competencia dicta sentencia. Sólo así se podrá escuchar e interpretar las necesidades e intereses del público con la intención de ofrecer un competitivo, mejor y renovado producto cultural. Quizá el sector nacional de los museos se vea obligado a adoptar de forma cautelar una nueva mentalidad de "negocio", aunque el término despierte cierta suspicacia entre los conservadores. Es posible que a través de una gerencia seria y el desarrollo del *marketing* de procesos se despejen los anhelos de prestigio personal de los objetivos socioculturales de nuestros museos, ganando éstos definitivamente en beneficios tangibles bajo la forma tanto de calidad cultural como de viabilidad económica.

Llegados a este punto en mi argumentación no hay que obviar que la mercadotecnia colabora directamente con los museos como un auténtico generador de valores socioculturales, a través de una serie de aplicaciones sociales y sectoriales, además de económicos. Por lo tanto es preciso apartar esa trasnochada imagen por la que el *marketing*, como proceso marcadamente mercantilista, "únicamente" es capaz de alcanzar significativos aumentos de visitantes, inversión y colaboraciones pero sin un trasfondo social tangible, porque el verdadero sentido del mercadeo tiene mucho que ver con un cambio en la reorientación de las organizaciones de cara a las personas.

Sin duda creo que el *marketing* debe convertirse en parte de un novedoso modelo gerencial museístico en el que los fines y objetivos de los centros tengan directamente que ver con el hecho de otorgar un mayor grado de satisfacción a la demanda de la sociedad, siempre desde un punto de vista meramente cultural. Sin duda esto implicará,

[479] Sin duda llama poderosamente la atención el caso del Museo Guggenheim Bilbao, ya que éste representa el triunfo del anglosajón modelo norteamericano de gestión al alcanzar el éxito a través del desarrollo de importantes estrategias mercadotécnicas, aunque también beba en cierto modo de la Administración Pública. Éstas han logrado atraer una significativa cantidad de inversión e ingresos al País Vasco, plasmados en un millón de visitantes anuales. Por increíble que parezca en sus primeros cinco años de vida el museo generó aproximadamente mil millones de dólares para Euskadi, diez veces más de lo que costó el edificio, y más de ciento noventa millones de dólares en ingresos directos para el fisco autonómico (Vogel, 2011).

como resultado directo, el desarrollo de un mayor número de audiencias, pero también el de estrategias relacionales para con las mismas. Será aquí donde florezcan las tan temidas pero muy necesarias herramientas digitales como medios tangibles para alcanzar un fin. O lo que es lo mismo, el nacimiento de una usabilidad real de la Red, con el objetivo tanto de analizar para conocer mejor a los distintos públicos como de establecer con ellos no sólo *feedbacks* sino un *deep engagament* digital mediante una permisividad hacia la libre expresión de éstos. Esta situación tiene que representarse bajo la óptica de una clara y consciente revolución comunicativa donde Internet se desarrolle como un gran aliado de la mercadotecnia holística a través del hiperdesarrollo de cuestiones tan significativas como las que bajo mi criterio entrañan los museos virtuales, redes sociales y las aplicaciones móviles destinadas a s*martphones* y tabletas.

Así que la solución no pasa simplemente por los tan traídos análisis internos y externos de los entornos, sectores, competidores y públicos; ni siquiera por el bombardeo publicitario, tanto tradicional como en ambientes *online* bajo el formato de *emailing marketing* agresivo; la contratación de eventos absurdos y muchísimo menos por la colocación de vallas o banderolas en las calles. El proceso es mucho más complicado de lo que parece, ya que desde un punto de vista técnico se hace necesario el desarrollo de estrategias mercadotécnicas con una serie de objetivos acotados en el tiempo, donde se evalúen los resultados de las acciones de forma continua o lo que es lo mismo: la aplicación del *marketing* procesual *in progress*, una auténtica pesadilla para los denominados "conservadores más conservadores".

Sin duda estimo que la respuesta a los problemas planteados con respecto a la mercadotecnia implica una serie de cambios estructurales e ideológicos, que marchen más allá de la nada simple implementación de los procesos del *marketing*, como es el caso del abandono total del elitismo cultural tanto en el lenguaje como en el comportamiento de los museos. Quizá llegados a este punto, y con una clara apertura de miras, por fin se podrá trabajar sin cortapisas en una búsqueda real de los públicos, a través del análisis y conocimiento de las audiencias, para posteriormente realizar una correcta segmentación de ésta y así diseñar estrategias coherentes y personalizadas destinadas a cada uno de los grupos.

No hay que olvidar que el hecho fundamental mercadotécnico reposa en colocar a las audiencias en el centro de todas estas estrategias. Esto implica un mejor conocimiento de las mismas, con el objetivo de ofrecer excelentes servicios capaces de cubrir, en la medida de lo posible, todas sus demandadas. Sólo de esa forma se podrá ofertar adecuadamente a los plausibles visitantes innovadoras fórmulas y experiencias que les permitan disfrutar más y mejor de los museos, entendiendo siempre a éstos como bienes superiores al simple concepto de producto cultural.

Al final la consecución de estos objetivos pasa por un súperdesarrollo de la identidad social de estas instituciones, desarrollando así el concepto científico y tecnológico del *marketing* que tanto he mencionado, mediante una apertura real del centro hacia la comunidad a la que pertenece a través del ofrecimiento de diversas oportunidades

de participación en determinadas facetas museísticas. Por extraño que pueda parecer éste debe ser el nuevo *leitmotiv* museal generado por la mercadotecnia. Así es preciso involucrar y comprometer tanto a los individuos como a las comunidades en el proceso creativo de las propuestas gerenciales, lo que se conoce como "cocuración", mediante la cesión de una parte de la autoridad gestora a la sociedad. Sólo así la experiencia de visitar un museo se transformará de cara a sus visitantes, al entender que se encuentran disfrutando de algo que pueden considerar meramente como suyo.

7.2.2.1. Darwinismo museístico. Evolución y selección natural museal

Desde la aparición de los museos, en época clásica, éstos han permanecido subyugados a una evolución constante que les ha hecho cambiar asiduamente de aspecto para conseguir subsistir como institución. Esta metamorfosis o evolución museística marcha estrechamente relacionada con teorías próximas a la selección natural propugnadas por Darwin o Lamarck durante el siglo XIX. Sin duda esta situación debe tomar especial relevancia en la actualidad al encontrarse los museos completamente sumergidos en un ambiente cargado que se caracteriza por una atroz competencia capaz de transformar a estas instituciones en meros productos de consumo.

A la vista de todo lo anterior considero que los museos, especialmente en el caso español, precisan de una evolución urgente, un cambio radical para adaptarse correctamente al medio y poder sobrevivir, dejando atrás el inmovilismo característico tradicional reacio a todo tipo de permutas. Los centros afincados en el ámbito anglosajón no lo dudaron ni por un instante y se transformaron, aplicando en la gran mayoría de los casos el modelo americano de gestión en el que *marketing* es una de sus principales herramientas. Incluso el Musée du Louvre, referencia del modelo de gestión francesa, acuciado por la situación actual optó por dar ese paso, dejando atrás su pasado tradicional para adoptar estrategias con un carácter mucho más yanqui.

En definitiva la solución a gran parte de los problemas que desde el ámbito de la gerencia afecta a los museos españoles, en forma de bajo rendimiento, perdida inexorable de audiencia, disminución de la financiación y caída del valor de uso real, pasa inexorablemente, especialmente en el caso de aquellos centros de tamaño medio o reducido que no despiertan el suficiente interés entre la población, por una evolución hacia posiciones más liberales y, por supuesto, por un uso y desarrollo, sin cortapisas, de los procesos mercadotécnicos. Renovarse o morir, la cuestión es bien sencilla. El Armagedón competencial amenaza con la extinción, cual espada de Damocles, a unos museos jurásicos anclados en conceptos un tanto trasnochados. En la evolución de la especie reside sin duda la respuesta para la supervivencia. Ahora la pelota descansa en el tejado de los gestores de estos espacios. Sólo ellos están capacitados para tomar la decisión, correcta o no, aunque los resultados asociados a las medidas adquiridas en este sentido harán las veces de juez.

7.3. ENDLÖSUNG. IN MEDIO VIRTUS

Tras recapitular sobre el conjunto de esta investigación estimo que la solución final a la situación museística que en la actualidad se vive en España, de cara tanto al enfrentamiento entre los distintos modelos de gestión como a la aplicación de los procesos mercadotécnicos, pasa por el desarrollo de la visión aristotélica según la cual "en el medio está la virtud" o, lo que es lo mismo, a la adopción de un modelo híbrido de gerencia capaz de contentar a todas las partes en pugna y permitir el desarrollo del tan necesario *marketing* museal. Aprecio que el resultado podría dar origen a una especie de modelo mixto[480] de gestión capaz de marchar más allá de los propios procesos gerenciales utilizados en la actualidad en España, pero conservando los principios tradicionales museísticos. Quizá por ello ha llegado el momento de dejarnos atrapar por los cambios producidos en este sentido en el territorio francés.

En definitiva este modelo híbrido de gestión debe ser capaz de aunar tanto las características conservadoras y liberales, bajo perspectivas mediterráneas y anglosajonas, como las estrategias norteamericanas y francesas. Su significado tiene que marchar por definición más allá de lo expuesto en el Tratado de Versalles (1919), evitando así la especificación de vencedores y vencidos, porque en el caso que nos ocupa no existen ni buenos ni malos sino ideologías válidas con una serie de valores respetables que desde distintas ópticas han tratado de buscar lo mejor para el desarrollo de los museos.

Sin duda estamos ante la representación de una especie de cóctel, un perfecto *Manhattan* que más allá de la película análoga de Woody Allen (1979) es capaz de maridar conservación y gestión superando los límites y posibilidades establecidas sin necesidad de generar una ruptura traumática con el actual sistema español. Por lo tanto constato que el nuevo modelo debe basarse en la conservación exhaustiva de los bienes tutelados mediante su custodia y difusión a través de la función didáctica y comunicativa pero bajo transformación que implica otra forma de acercarse a una estrategia de gestión (García, 2009: 381) con cierto aroma empresarial. Sin duda este hecho tiene que garantizar una cadencia hacia la orientación mercantilista, donde cuestiones como la innovación, la adaptación a las necesidades de los visitantes, la evaluación de las fluctuaciones del mercado y la planificación estratégicas vayan adquiriendo una posición de mayor relevancia. Pero eso sí, creo que siempre priorizando tanto la función

[480] Sin duda existe un paralelismo con la industria automovilística actual. Desde finales del siglo XIX los vehículos a motor se han impulsado gracias al desarrollo del combustible fósil. Pero hoy en día, como bien sabemos, existen infinidad de alternativas, algunas un tanto futuristas, como la bomba de hidrógeno y, otras mucho más tangibles, el coche eléctrico. El consumidor medio español está absolutamente de acuerdo en buscar una respuesta capaz de reducir los niveles de contaminación, ruido y gasto de sus vehículos pero, mientras que en el norte de Europa los coches híbridos irrumpen con fuerza en sus carreteras, aquí existen enormes reticencias por la carencia de prestaciones que estos modelos conllevan (poca autonomía, limitada velocidad, diseño aburrido, etc.). La solución que implique una mayor aceptación se encuentra en el desarrollo de motores híbridos que aúnen prestaciones de elevada potencia y autonomía, junto a un diseño exterior mucho más atractivo. Por supuesto, todo ello a la espera del definitivo advenimiento de un vehículo completamente eléctrico próximo a los modelos Tesla. Lógicamente el precio de estos coches es superior al de los convencionales, independientemente de las subvenciones públicas, pero todo avance implica un esfuerzo que sin duda será absolutamente recompensado.

sociocultural de la institución como sus objetivos y definición, evitando perder el concepto tradicional de museo y huyendo de una excesiva mercantilización del mismo, sus bienes y actividades. Quizá sólo de esta forma los museos españoles logren alcanzar los objetivos museales vinculados al siglo XXI, comenzando por un incremento tanto del número de visitantes como del valor de uso real y de la rentabilidad del centro en el más amplio sentido de la palabra. Sólo así el *marketing*, bajo la forma de excelente herramienta de gestión museal, conseguirá adquirir el papel principal que sin duda, como espero haber dejado bien patente a lo largo de todas estas páginas, se merece.

BIBLIOGRAFÍA

- "10 claves para la gestión de la experiencia de marca" (2013): *Puro* Marketing (1 de junio),(http://www.puromarketing.com/53/16602/claves-para-gestion-experienciamarca .html, consultado el 1 de junio de 2013).

- "El 53% de las empresas disminuye su presupuesto para comunicación" (2013): *Puro* Marketing (1 de junio), (http://www.puromarketing.com/55/16599/empresas-disminu ye-presupuesto-para-comunicacion.html, consultado el 1 de junio de 2013).

- "El 75% de los habitantes de Helsinki se opone al nuevo museo Guggenheim" (2012): *ABC* (8 de marzo), (http://www.abc.es/20120308/cultura-arte/abci-guggenheim-helsinki-201203081148.html, consultado el 8 de marzo de 2012).

- ALCALDE I GURT, Gabriel, y Josep Manuel RUEDA i TORRES (2004): *L'us del Museud'Art de Girona*, Gerona: Universidad de Gerona.

- ALCÁNTARA, Daniel (2012): "Con lo que las redes sociales no podrán", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 68-71.

- ALEMANY, Luis (2011): "Crisis, ¿también en el arte?", *El Mundo* (3 de noviembre), (http://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/03/cultura/1320309278. html, consultado el 11 de marzo de 2011).

- ALEMANY, Luis (2012): "Asuntos para el señor Wert", *El Mundo* (2 de febrero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/01/cultura/1328113132.html, cónsultado el 13 de febrero de 2013).

- ADEYTURRIAGA, Alfonso R. (2015): "El cofre de los tesoros de España", *El Diario Montañés* (23 de agosto), (http://www.eldiariomontanes.es/culturas/201508/23/cofre-tesoros-espana-20150823003509-rc.html, consultado el 24 de agosto de 2015).

- ALEXANDER, Eduard Porter (1996): *Museums in Motion. An Introduction to the History and Functions of Museums*, Walnut Creek (California): Altamira Press.

- ALEXANDER, Eduard Porter (1997): *The Museums in America. Innovators and Pioneers*, Walnut Creek (California): Altamira Press.

- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis (1993): *Museología. Introducción a la teoría y la práctica del museo*, Madrid: Istmo.

- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis (2001): *Museología y museografía*, Barcelona: Ediciones del Serbal.

- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis (2002): *Introducción a la nueva museología*, Madrid: Alianza.

- ÁLVAREZ, Maite (1995): "Los museos y el desarrollo de las audiencias. Extendiéndose a las comunidades", *Revista de Museología*, 5, pp. 30-32.

- ÁLVAREZ, María Teresa (2002): "De coleccionismo privado a entidad pública. El modelo museológico norteamericano", en *La gestión del patrimonio cultural. La transmisión de un legado*, Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 23-46.

- ÁLVAREZ PEREZ, Paula (2011): "La gestión diaria del departamento de comunicación y prensa del MUSAC. Cómo afrontar la relación entre periodistas, audiencias y museos inmersos en la crisis de los medios", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coords.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 87-105 (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 13 de enero de 2014).

- AMES, Peter J. (1998): "Conjugar la misión con el mercado. Un problema para la gestión moderna de los museos", en Kevin MOORE (ed.), *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 35-46.

- ANDERSON, Maxwell L. (2010): "El museo y las nuevas tecnologías", en Philippe de MONTEBELLO (ed.), *El Museo Hoy y Mañana*, Madrid: Museo Nacional del Prado y Antonio Machado Libros, pp: 139-158.

- ANDERSON, Robert G.W., Marjorie L. CAYGILL, Arthur G. MACGREGOR y Luke SYSON (eds.) (2003): *Enlightening the British. Knowledge, Discovery and the Museum in the Eighteenth Century*, Londres: The British Museum Press.

- ÁNGELES Margarita de los, Mara CANELA, Ángela GARCÍA BLANCO, y Mª Ángeles POLO (2008): "Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación de un proyecto", *Revista de los Museos de Andalucía. El público y el Museo*, 10, pp.31-35.

- ANTÓN, Jacinto (2011): "El arca perdida está en Valencia", *El País* (22 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/arca/perdida/Valencia/elpepicul/20111222elpepicul_3/Tes, consultado el 23 de diciembre de 2011).

- *ANUARIO económico de España 2011* (2011): Barcelona: La Caixa (http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com/java/X?cgi=caixa.anuari99.util.ChangeLanguage&long=esp>, consultado el 21 de enero de 2013).

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2005* (2005): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2006* (2006): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2007* (2007): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2008* (2008): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2009* (2009): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2010* (2010): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2011* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ANUARIO de estadísticas culturales 2012* (2012): Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- ARAUJO SÁNCHEZ, Ceferino (1875): *Los museos en España*, Madrid: Imprenta de Medina y Navarro (reproducción), Valencia: Librería París-Valencia.

- ARDEMAGNI, Monica (2007): "Patrimonio y público. La labor de sensibilización a través de los medios de comunicación", en *PH Cuadernos 21. Patrimonio Cultural y Medios de Comunicación*: Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pp. 70-79.

- ARROYO, Luis, y Magaly YUS (2007): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*, Madrid: ESIC.

- ASENSIO, Mikel (2012): "Museos y tecnologías de mediación", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 140-145.

- ASENSIO, Mikel, y Elena ASENJO (eds.) (2011): *Lazos de luz azul. Museos y tecnologías 1,2 y 3.0*, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

- ASENSIO, Mikel, y Elena POL (2001): *Evaluación de la red de museos y centros de divulgación científica de la Comunidad de Madrid*, Madrid: Dirección General de Investigación, Comunidad de Madrid.

- *A TRAVÉS del espejo. Transparencia en la web de los museos españoles 2010* (2010): Madrid: Fundación Compromiso Empresarial (http://www.fundacioncompromiso empresarial.com/upload/56/43/Imformemuseos.pdf, consultado el 5 de abril de 2013).

- "AUMENTAN en un 50% las visitas a museos estatales en 2014" (2015): *El Mundo* (13 de enero), (http://www.elmundo.es/cultura/2015/01/13/54b53b87e2704e3b238b4587 .html, consultado el 15 de enero de 2015).

- ÁVILA, Ana (2003): El arte y sus museos, Barcelona: Del Serbal.

- AYESTARÁN, Míkel (2007): "Emiratos. Arte al servicio del petróleo", *El Diario Montañés* (3 de junio), pp. 6-7.

- AZOR LACASTA, Ana, e Isabel IZQUIERDO PERAILE (coords.) (2008): *Actas de las I Jornadas de Formación Museológica del Ministerio de Cultura. Museos y planificación: estrategias de futuro*, Madrid: Ministerio de Cultura.

- AZUA, Jon (2007): "El Guggenheim Bilbao. Estrategias 'coopetitivas' para los nuevos espacios cultural-económicos", en Anna María GUASH y Joseba ZULAIKA (eds.), *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*, Madrid: Akal, pp. 77-99.

- AZUAR RUIZ, Rafael (2013): *Museos, arqueología, democracia y crisis*, Gijón: Trea.

- AZUELA FLORES, José Ignacio, María José SANZO PÉREZ, y Víctor FERNÁNDEZ BLANCO (2010): "El *marketing* de la cultura y las artes. Una evolución", *Revista Nacional de Administración*, 1 (1), pp. 23-36 (http:// Dialnet-ElMarketingDeLaCulturaYLasArtes-3698479, consultado el 20 de febrero de 2014).

- BALBONA, Guillermo (2014): "El Centro Botín sigue con el mismo impulso inicial y será un proyectazo", *El Diario Montañés* (19 de diciembre), (http://www.eldiariomontanes.es/santander/201412/19/centro-botin-sigue-mismo-2014 1219084258.html, consultado el 19 de diciembre de 2014).

- BALDOVI, Víctor (2010): "Recreación del blitz bajo Londres", *Word War II Freak News* (24 de septiembre), (http://www.ww2freak.com/?p=7487, consultado el 12 de enero de 2011).

- BALIÑA, Sara, y S. FERNÁNDEZ DE LIS (2009): "Dubai 'versus' Abu Dabi", *El País* (29 de noviembre), (http://www.elpais.com/articulo/economia/global/Dubai /versus/Abu/Dabi/elpepueconeg/20091129elpnegeco_7/Tes, consultado el 30 de noviembre de 2009).

- BALLART HERNÁNDEZ, Josep (2004): "Un nuevo público para unos nuevos museos", *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 48, pp. 175-176.

- BALLART HERNÁNDEZ, Josep, y Jordi JUAN I TRESSERRAS (2001): *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona: Ariel.

- BAKER, Michael J. (1990): *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising*, London: Macmillan.

- BARTELS, Robert (1988): *The History of Marketing Thought*, Columbus (Ohio): Publishing Horizons Inc.

- BARTZ, Gabriele y Eberhard KÖNIG (2001): *El museo del Louvre*, Colonia: Könemann.

- BARRIL VICENTE, Magdalena (1999): "Anticuarios, arqueólogos, conservadores de museos, museólogos o técnicos de museos. El paso del tiempo", *Boletín ANABAD*, 49- 2, pp. 205-236.

- BARRIO ALVARELLOS, Héctor del, y Nuria RIVERO BARAJAS (2012): "Mi primera vez en un museo. Un collage audiovisual sobre el recuerdo", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 50-54.

- BATTRO, Antonio M. (1999): "Museos imaginarios y museos virtuales", *Battro and Denham*, (http://www.byd.com.ar/bfadam99.htm, consultado el 2 de abril de 2013).

- BEATTY, Emma, y Daphné BÉTARD (2005): "Louvre goes global", *The Art Newspaper*, (25 de enero), (http://www.theartnewspaper.com/news/article.asp?idart= 11673, consultado el 12 de enero de 2010).

- BELCHER, Michael (1994): *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*, Gijón: Trea.

- BELDA NAVARRO, Cristóbal, y María Teresa MARÍN TORRES (eds.) (2002): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia: Universidad de Murcia

- BELDA NAVARRO, Cristóbal, y María Teresa MARÍN TORRES (2006): *La museología y la historia del arte*, Murcia: Universidad de Murcia.

- BELLIDO GANT, María Luisa (1998): "Nuevas perspectivas en la musealización del patrimonio. Los museos virtuales", en Federico CASTRO MORALES y Mª. Luisa BELLIDO GANT (eds.), *Patrimonio, museos y turismo cultural. Claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*, Córdoba: Universidad de Córdoba, pp.: 163-178.

- BELLIDO GANT, María Luisa (2001): *Arte, museos y nuevas tecnologías*, Gijón: Trea.

- BELZUNCE, Fernando (2012): "El 'Guernica' se merece estar en el Prado", *Vivir Domingo. Suplemento de El Diario Montañés* (15 de enero), pp. 1-5.

- BELZUNCE, Fernando (2012): "Nuestro objetivo es Latinoamérica", *El Diario Montañés* (11 de marzo), pp. 58-59).

- BENJAMIN, Walter (1989): *Paris capitale du XX siècle, le livre des passages*, París: Éditions du Cerf.

- BERNÁRDEZ LÓPEZ, Jorge (2003): "La profesión de la gestión cultural. Definiciones y retos", en *I Foro atlántico de gestión cultural. Gestionartes 03*, La Laguna (Tenerife): Asociación Canaria de Gestores Culturales, pp. 2-10.

- BERNECKER, Walter L., (1999): *España entre tradición y modernidad. Política, economía y sociedad (s. XIX y XX)*, Madrid: Siglo XXI de España.

- BEROQUI, Pedro (1933): *El Museo del Prado. Notas para su historia. El museo real (1819-1833)*, I, Madrid: Gráficas Marinas.

- BESSET, Maurice (1993): "Obras, espacios, miradas. El museo de historia del arte contemporáneo", *A&V. Monografías de Arquitectura y Vivienda*, 39, pp. 4-15.

- BIERFELT, Kristin (2011): "Stories behind the paintings at the Sukiennice Museum", *Tufts Museums Studies*, (http://sites.tufts.edu/museumstudents/2011/01/28/424, consulta do el 11 de febrero de 2011).

- BLANCHETTE, Manon (2012): "Los museos y su doble digital", *Noticias del ICOM*, 65, 1, p. 8.

- BLANCO ESCOLÁ, Carlos (2005): *Falacias de la Guerra Civil. Un homenaje a la causa republicana*, Barcelona: Planeta de Agostini.

- BONO, Ferrán (2012): "Las galerías se abren a la gente el día de los museos con Nit de l'Art", *El País* (16 de mayo), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/05/16/valencia /1337194945_358393.html, consultado el 16 de mayo de 2012).

- BOORSMA, Miranda Boorsma (2006): "A strategic logic for arts marketing", *International Journal of Marketing Policy*, 12, pp. 73-92.

- BOYLAN, Patrick (coord.) (2007): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, París: ICOM-UNESCO (http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf, consultado el 24 de enero de 2014).

- BOYLAN, Patrick, y Vicky WOOLLARD (2007): *Cómo administrar un museo. Manual del instructor*, París: ICOM-UNESCO (http://unesdoc.unesco.org/images/0 014/001478/147869s.pdf, consultado el 24 de enero de 2014.

- BOLAÑOS, María (1997): *Historia de los museos en España*, Gijón: Trea.

- BOLAÑOS, María (ed.) (2002): *La memoria del mundo. Cien años de museología, 1900-2000*, Gijón: Trea.

- BONET, Lluís, y Melba CLAUDIO (2007): "El gestor cultural en el entorno digital. La experiencia del Portal de Gestión Cultural Iberoamericana", en *Institucionalización de la cultural y gestión cultural*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 1-2.

- "BORJA-VILLEL, director del Reina Sofía: 'Es posible ser un museo popular sin caer en una visión economicista'" (2015): *Europa Press* (29 de agosto), (http://www.europapress.es/cultura/noticia-borja-villel-director-reina-sofia-posible-ser-museo-popular-caer-vision-economicista-20150829105737.html, consultado el 11 de noviembre de 2015).

- "BORJA-VILLEL, director del Reina Sofía: 'No se puede hacer una programación para consumir'" (2015): *Europa Press* (17 de agosto), (http://www.europapress.es/ comunitat-valenciana/noticia-cultura-borja-villel-director-reina-sofia-no-puede-hacer-pr ogramacion-consumir-20130817122523.html, consultado el 11 de noviembre de 2015).

- BOSCO, Begoña (2012): "El museo real también es virtual", *El País* (15 de marzo), (http://elpais.com/diario/2010/01/15/cultura/1263510001_850215.html, consulta do el 15 de marzo de 2012).

- BOSCO Roberta, y Stefano CALDANA (2012): "Construye tu propia exhibición", *El País* (15 de mayo), (http://blogs.elpais.com/arte-en-la-edad-silicio/2012/05/construye-tu-propia-exhibicion.html, consultado el 15 de mayo de 2012).

- BOSCO Roberta, y Stefano CALDANA (2012): "El museo de mañana", *El País* (25 de mayo), (http://blogs.elpais.com/arte-en-la-edad-silicio/2012/05/el-museo-de-ma%C3% B1ana.html, consultado el 25 de mayo de 2012).

- BOURDIEU, Pierre, y Alain DARBEL (1962): *L'amour de l'art. Les musées d'art euripéens et leurpublic*, París: Les Editions de Minuit.

- BOURDIEU, Pierre, y Alain DARBEL (2003): *El amor al arte. Los museos europeos y su público*, Barcelona: Paidós Ibérica.

- BOWMAN, Jemma (2010): "Being brave. Flexible identities", *Insight*, 1, pp. 9-10 (http://issuu.com/sumodesign/docs/insight, consultado el 18 de abril de 2013).

- BOYLAN, Patrick (2002): **"**Una revolución en la gestión de museos requiere una revolución en la educación y formación profesional en los museos", en Cristóbal BELDA NAVARRO y Mª Teresa MARÍN TORRES (eds.), *Quince miradas sobre los museos*, Murcia: Universidad de Murcia y Fundación CajaMurcia, pp. 73-98.

- BOYLAN, Patrick, (coord.) (2007): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, París: ICOM-UNESCO.

- BOYLAN, Patrick, y Vicky WOOLLARD (2007): *Como administrar un museo. Manual del instructor*, París: ICOM-UNESCO.

- BOYNE, Walter (1986): "Grabación en disco del fondo del Smithsonian", en William H. GATE: *CD-ROM. El nuevo papiro. Presente y futuro de esta nueva técnica*, Madrid: Anaya, pp. 610-625.

- BRADFORD, Hugh (1991): "A new framework for museums marketing", en Gaynor KAVANAGH (ed.), *The Museums Professions. Internal and External Relations*, Leicester: Leicester University Press, pp. 85-98.

- BRADFORD, Hugh (1998): "Un nuevo marco para el *marketing* en el museo", en Kevin MOORE (ed.): *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 73-88.

- BRYANT, Jonathan (1988): *The Principles of Marketing. A Guide for Museums,* Association of Independent Museums Guideline, Nº 16.

- BRINCKERHOFF, Peter C. (2003): *Mission-Based Marketing. An Organizational Development Workbook*, Nueva Jersey: John Wiley.

- RONSOMS, Angels (1998): "Silicon Valley ya tiene un museo", *El País. El Ciberp@is* (12 de noviembre), p. 14.

- BUENO LÓPEZ, Yrene (2010): "V&A vs. Victoria and Albert Museum", Miradas desde la copa, (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/09/va-vs-victoria-and-albert-museum/, consultado el 18 de abril de 2013).

- BURGOS, Rodrigo (2012): "Ideas de campañas publicitarias para museos", *Gente Digital* (23 de octubre), (http://gentedigital.es/comunidad/rodrigoburgos/2012/ 10/23/ideas-de-publicidad -para-museos/, consultado el 12 de febrero de 2013).

- BUSQUETS, Jordi (2013): "Historia y evolución de los museos *online*", *Cultura Conectada* (22 de noviembre), (http://culturaconectada.com/2013/11/22/evolucion-de-los-museos-online/, consultado el 29 de septiembre de 2015).

- CABALLERO, Marta (2012): "Pequeño museo, hoy también es tu día", *El Cultural* (17 de mayo), (http://www.elcultural.es/noticias/ARTE/3192/Pequeno_museo_ hoy_tam bien_es_tu_dia, consultado el 12 de agosto de 2012).

- CABANELLAS, Guillermo (1999): "Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de museos", en *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires: Fundación Antorchas, pp. 121-152.

- CABRERA LAFUENTE, Ana, y María VILLALBA SALVADOR (2004): "Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid): de Museo Industrial a Museo Nacional de Artes Industriales (1850-1912). Antecedentes para la historia del museos", *Revista de Museología*, 30-31, pp. 81-88.

- CACHEIRO, Lluís (2014): "Museos sucios", *El Periódico* (24 de mayo), (http://www.elperiodico.com/es/cartas/entre-todos/museos-sucios/112186.shtml, consul tado el 2 de marzo de 2015).

- CALATAYUD, Eloy (2012): "iBeaken", en *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 124-129.

- CALATRAVA, Santiago (1998): "El ojo cósmico. Cine-planetario en la ciudad de las ciencias, Valencia", en *Arquitectura Viva*, nº 61, julio-agosto, pp. 34-37.

- CALDERÓN, Manuel (2006): "Los centros de arte se sientan en el diván", *La Razón* (16 de enero), p. 45.

- CALLEJA GONZÁLEZ, María (coord.) (2004): *La industria en Cantabria. Una visión global*, Santander: Consejería de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico del Gobierno de Cantabria, Emcanta y Lunwerg Editores.

- CALVO SERRALLER, Francisco (2006): "Historia del Museo del Prado", en *Enciclopedia del Museo del Prado*, I, Madrid: Fundación de Amigos del Museo del Prado, pp. 37-61.

- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, y María José GARRIDO SAMANIEGO (2004): Marketing *del patrimonio cultural*, Madrid: ESIC y Pirámide.

- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, y María José GARRIDO SAMANIEGO (2009): "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de los museos británicos, franceses y españoles", *Revista de Museología*, 45, pp. 14-21.

- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, María José GARRIDO SAMANIEGO y Rebeca SILVA GARCÍA (2006): "Estudio sobre la efectividad de la puesta en práctica de un enfoque de *marketing* en las actividades de los museos españoles", *Revista de Museología*, 35, pp. 55-66.

- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, María José GARRIDO SAMANIEGO y Rebeca SILVA GARCÍA (2009): "Generating emotions through cultural activities in museums", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6-2, pp. 151-165 (http://www.uva.es/export/sites/default/contenidos/departamentos/orgEmpresas Comercializacion/documentos/1237542376251_rebeca_silva_garcxa_version_espaxol2.pdf, consultado el 23 de octubre de 2013).

- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen, y María José GARRIDO SAMANIEGO (2011): "Innovación y orientación de *marketing* en la gestión de museos. Evidencia empírica en el ámbito europeo", *Revista Española de Investigación de* Marketing *ESIC*, 15, 2, pp. 29-59.

- CAMPILLO GARRIGÓS, Rosa (1998): *La gestión y el gestor de patrimonio cultural*, Murcia: Editorial KR.

- CAPRIOTTI, Paul (2008): "La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural", en Santos M. MATEOS RUSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*, Gijón: Trea, pp. 133-154.

- CARDONA GÓMEZ, Gemma, y María FELIU TORRUELLA (2013): "Redes sociales y museos. Cambios en la interacción cultural", *HERMUS. Heritage & Museography. Didáctica del patrimonio y tecnología móvil* (2013), V, 2, pp. 83-90 (http://www.trea.es/material/descargas/Hermus%2013%20web.pdf, consultado el 30 de abril de 2014).

- CARRERAS, Roberto (2008): "Redes Sociales y su influencia en la Reputación Corporativa (y II)", *Blog de Roberto Carreras*, (25 de noviembre), (http://robertocarreras.es/redes-sociales-y-su-influencia-en-la-reputacion-corporativa -y-ii/, consultado el 15 de abril de 2014).

- CARRETERO PÉREZ, Andrés (1999): "Museos, documentación y nuevas tecnologías. Una reflexión sobre la gestión de la innovación en los museos, en IGLESIAS GIL, José Manuel (ed.), Cursos sobre el patrimonio histórico. Actas de los IX cursos monográficos sobre el patrimonio histórico (Reinosa, julio-agosto 1998), Santander: Universidad de Cantabria, pp. 17-28.

- CARRILLO DE ALBORNOZ, Cristina (2011): "Dos pintores cara a cara", *XL Semanal* (31 de julio-6 de agosto), 1240, pp. 38-42.

- CARRILLO DE ALBORNOZ; Cristina (2013): "El Louvre de Abu Dhabi se presenta en sociedad", *El Cultural* (17 de abril), (http://www.elcultural.es/ noticias/arte/El-Louvre-Abu-Dhabi-se-presenta-en-sociedad/4666, consultado el 18 de abril de 2013).

- CARRIÓN, Francisco (2012): "Petrodólares para levantar un califato cultural en pleno Golfo Pérsico", *El Mundo* (6 de febrero), (http://www.elmundo.es/elmundo/ 2012/02/06/cultura/1328553500.html, consultado el 6 de febrero de 2012).

- CASADO RIGALT, Daniel (2009): *El arqueólogo enamorado. Historia oculta de la arqueología española: de los hallazgos fortuitos a los falsificadores de tesoros*, Madrid: La esfera de los libros.

- CASTRO MORALES, Federico (1998): "Museos, patrimonio y sociedad", en Federico CASTRO MORALES y Mª. Luisa BELLIDO GANT (eds.), *Patrimonio, museos y turismo cultural. Claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*, Córdoba: Universidad de Córdoba, pp. 123-142.

- CASTRO MORALES, Federico, y Mª. Luisa BELLIDO GANT (eds.) (1998): *Patrimonio, museos y turismo cultural. Claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*, Córdoba: Universidad de Córdoba.

- CAUST, Jo (2003): "Putting the art back into arts policy making. How arts policy has been captured by the economists and marketers", *International Journal of Marketing Policy*, 9, pp. 51-63.

- CAVA MESA, María Jesús (1997): "La economía en España de la Restauración a la Guerra Civil", en Javier PAREDES (coord.), *Historia contemporánea de España (1808-1939)*, Barcelona: Ariel, pp. 397-403.

- CAVESTANY, Juan (1998): "La primacía del espectáculo sobre el arte abre una crisis en los museos de EE.UU.", *El País* (12 de agosto), (http://www.elpais.com/articulo/portada/Museos/primacia/arte/crisis/elpepipor/19980812elpbabese_3/Tes, consultado el 20 de agosto de 2010).

- CELAYA BARTUREN, Javier (2005): *El papel de la comunicación en la gestión de los espacios culturales*, Madrid: Dosdoce.com.

- CELAYA BARTUREN, Javier (2007): "Políticas de comunicación en los espacios culturales", en *PH Cuadernos 21. Patrimonio Cultural y medios de comunicación*: Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pp. 132-139.

- CELAYA BARTUREN Javier, y Mónica VIÑARÁS (2006): *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*, Madrid: NV Asesores y Dosdoce.com (http://dosdoce.com/articulo/estudios/3062/las-nuevas-tecnologias-web-2-0-en-la-promocion-de-los-museos-y-centros-de-arte//, consultado el 5 de abril de 2013).

- CELAYA BARTUREN, Javier (2011): "Más allá de la web tradicional. Los museos en la web 2.0", en Esther JODAR RUIR y Mar SANZ GARCÍA (eds.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 143-152. (http://www.calameo.com/read/000075 335c73400529dba, consultado el 7 de enero de 2014).

- CELAYA BARTUREN, Javier (2012): "Hacia una cultura compartida. Más allá del *marketing* de museos en las redes sociales", *Revista Telos*, 90, pp. 1-2 (http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido =2012020111360001&idioma=es, consultado el 11 de abril de 2014).

- CELAYA BARTUREN, Javier y Pablo FERNÁNDEZ BURGUEÑO (eds.) (2009): *Visibilidad de los museos en la web 2.0*, Madrid: Dosdoce.com y Abanlex Abogados.

- CELDRÁN, Helena (2012): "Un museo deja que el público sea el comisario de una exposición", *20 Minutos* (28 de mayo), (http://www.20minutos.es/noticia/1473664/0/museo/publico-comisario/exposición, consultado el 28 de mayo de 2012).

- CELIS, Bárbara (2008): "Hipotecas basura, arte en peligro. Grandes museos, teatros y librerías de EE.UU. sufren drásticos recortes por la crisis", *El País* (10 de noviembre), (http://www.elpais.com/artículo/cultura/Hipotecas/basura/arte/peligro/elpecul/20081110elpepicul_1/Tes, consultado el 4 de enero de 2011).

- CELIS, Bárbara (2012): "El Grito de euforia del mercado", *El País* (2 de mayo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/01/actualidad/1335895828_419474.html, consultado el 4 de febrero de 2013).

- CENTENO, María (2012): "Los museos andaluces abren mañana y noche en su día grande", *El País* (17 de mayo), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/05/17/andalucia/1337268499_268303.html, consultado el 1 de junio de 2012).

- "El CENTRO Botín contrata a Marga Meoro para el área de Desarrollo y *Marketing*" (2014): *El Diario Montañés* (2 de julio de 2014), (http://www.eldiariomontanes.es/santander/201407/02/centro-botin-contrata-marga-20140702170855.html, consultado el 20 de julio de 2014).

- CHATO, Patricia, y T. COBO (2011): "El edificio se desplazará cien metros, se reduce levemente e incluirá un anfiteatro", *El Diario Montañés* (20 de diciembre), (http://www.eldiariomontanes.es/20111220/local/santander/santanderinos-acabran-amando-este-201112201415.html, consultado el 2 de abril de 2012).

- CHAVES, Norberto (2003): *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la imagen institucional*, Barcelona: Gustavo Gili.

- CHAVES, Norberto (2006): "El poder de la marca en la cultura", en Roberto GÓMEZ DE LA IGLESIA (dir.), *La comunicación en la gestión cultura*, Vitoria: Xabide, pp. 21-25.

- CHAVES, Norberto (2011): "La identidad y concurrencia. El reto identitario de la apertura al mercado", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coord.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 107-112 (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 7 de enero de 2014).

- CHONG, Derrick (2002): *Arts Management*, Londres-Nueva York: Routledge.

- CLAIR, Jean (2007): *Malaise dans les musées*, París: Flammarion.

- CLAIR, Jean (2011): *Malestar en los museos*, Gijón: Trea.

- *CÓDIGO deontológico de la Asociación de Gestores de Patrimonio Cultural* (1999): Madrid: Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural.

- *CÓDIGO de deontología del ICOM para los museos* (2006): París: Consejo Internacional de los Museos.

- CODINA, Esperanza (2013): "Un espacio del puerto de Málaga será subsede del Centro Pompidou", *El País* (29 de noviembre), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/29/andalucia/1385723421_349605.html, consultado el 30 de noviembre de 2013).

- COHEN, Nick (2000): "Culto colectivo. La Cúpula del Milenio en Greenwich", en *Arquitectura Viva*, nº 71, marzo-abril, pp. 22-25.

- COLBERT, François (2003): "Entrepreneurship and leadership in marketing the arts", *International Journal of Arts Management*, 6, 1, pp. 30-39.

- COLBERT, François, y Manuel CUADRADO (2003): Marketing *de las artes y la cultura*, Barcelona: Ariel.

- "La COLECCIÓN de arte de Elizabeth Taylor, a subasta" (2012): *El Mundo* (16 de enero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/16/cultura/1326737536.html, consultado el 4 de septiembre de 2012).

- COLEMAN, Laurence Vail (1939): *The Museums in America: A critical Study*, Washington: American Association of Museums.

- COLORADO CASTELLARY, Arturo (1997): *Hipercultura visual. El reto hipermedia en el arte y la educación*, Madrid: Editorial Complutense.

- COLORADO CASTELLARY, Arturo (1997): "Museo e hipermedia", *Revista de Museología*, 11, pp. 30-35.

- COLLADO, Virginia (2011): "La burbuja de los museos", *El País* (14 de mayo), (http://elpais.com/diario/2011/05/14/babelia/1305331975_850215.html, consultado el 14 mayo de 2011).

- COMER, Douglas, E. (1995): *El libro de Internet*, Londres: Prendice Hall.

- "El CONGRESO Internacional Museums and the Web premia al Museo Picasso como Mejor Web 2.0" (2010), *Arteenlared.com* (21 de abril), (http://www.arteenlared.com/2010/el-congreso-internacional-museums-and-the-web-premi a-al-museu-picasso-como-mejor-web-2-0.html).

- "El CONJUNTO arquitectónico de Madinat Al-Zahra, nombrado Museo Europeo del Año" (2012): *El Mundo* (19 de mayo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/19/andalucia/1337456602.html, consultado el 20 de septiembre de 2012).

- *CONOCIENDO a nuestros visitantes. Estudios de público en museos del Ministerio de Cultura. 2010* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *CONOCIENDO a nuestros visitantes. Estudios de público en museos del Ministerio de Cultura. 2011* (2012): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *CONOCIENDO a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* (2012): Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (https://sede. educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f_codigo=14315C&ccodigoOpcio=3, consultado el 30 de enero de 2014).

- CONSTENLA, Tereixa (2010): "A menos impuestos más mecenas. Los patrocinadores quieren mejores incentivos fiscales – Los gestores culturales reclaman a las empresas aumentar el compromiso y rebajar el *marketing*", *El País* (3 de agosto), (http://www.elpais.com/articulo/sociedad/impuestos/mecenas/elpepisoc/20100803e lpe pisoc_1/Tes, consultado el 1 de enero de 2012).

- CONSTENLA, Tereixa (2012): "Un templo del saber pagado con juego y tabaco", *El País* (18 de enero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/01/17/actualidad/132 6798261_876510.html, consultado el 4 de julio de 2012).

- CORBO, Araceli (2012): "Museos y redes sociales. Un encuentro", *ICOM Digital. Museos y redes sociales,* 5, pp. 44-49.

- CORBO, Araceli, Santiago CORBO, Manuel FERNÁNDEZ MORALES, y Javier CELAYA (2011): *Análisis de las conexiones de museos y centros de arte en las redes sociales*, Madrid: Dosdoce.com.

- COWIE, Andrew (2010): "Under London. Blitz experience tours of Adlwych underground station", *The Telegraph* (23 de septiembre), (http://www.telegraph.co.uk /news/picturegalleries/uknews/8021050/Under-London-Blitz-experience-tours-of-Aldw ych-Underground-station.html, consultado el 12 de enero de 2011).

- CRAM, Tony (2003): *Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*, Madrid: Prentice Hall.

- CRAVENS, David W., y Nigel F. PIERCY (2007): Marketing *estratégico*, Madrid: McGraw-Hill.

- *CRITERIOS para la elaboración de un plan museológico* (2005): Madrid: Ministerio de Cultura.

- CRUZ, Juan (2012): "Orhan Pamuk convierte en museo su locura de amor", *El País* (27 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/04/27/actualidad/1335545219_7472 74. html, consultado el 16 de enero de 2013).

- CRUZ ROCHE, Ignacio (1990): *Fundamentos de* marketing, Barcelona: Ariel.

- CUADRADO, Manuel (2011): "*Marketing* cultural. Investigación y toma de decisiones", en *Terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 1-59 (http://www.mcu.es/museos/docs/ Manuel_Cuadrado_Marketing_cultural.pdf, consultado el 9 de enero de 2014).

- CUADRADO, Manuel (2011b): "*Marketing*, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coord.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 45-58 (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 9 de enero de 2014).

- CUADRADO, Manuel, y Alejandro MOLLÁ (2000): "La relación consumidor-artes. Un equilibrio entre satisfacción de necesidades y libertad creativa", *Estudios sobre consumo*, 53, pp. 23-32.

- CUADRADO, Manuel, y Gloria BERENGUER (2002): *El consumo de servicios culturales*, Madrid: ESIC.

- CUENCA TORIBIO, José Manuel, y Soledad MIRANDA GARCÍA (1997): "La Guerra Civil (1936-1939)", en Javier PAREDES (coord.), *Historia contemporánea de España (1808-1939)*, Barcelona: Ariel, pp. 553-578.

- CUESTA, Irma (2012): "Lassalle augura una enorme repercusión al Centro Botín", *El Diario Montañés* (15 de enero), p. 5.

- "CULTURA de financiación colectiva" (2012): *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 24-31.

- CUTLIP, Schott M., y Allen H. CENTER (2001): *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000

- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER, y Glen M. BROOM (2006): *Manual de relaciones públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.

- CUTROPÍA, Carlo (2003): *Plan de* marketing. *Paso a paso*, Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC.

- DABARA, Francisco Javier (1994): *Estrategias de comunicación en* marketing, Madrid: Dossat 2000.

- DAVIS, Roger, y Christopher H. Lovelock (1998): "Dos museos de Boston", en Kevin Moore (ed.), *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 113-133.

- DELCLAUX BRAVO, Ana Luisa (2009): "Amigos y museos / museos y amigos", en IGLESIAS GIL, José Manuel (ed.), *Cursos sobre el patrimonio histórico 13. Actas de los XIX cursos monográficos sobre el patrimonio histórico (Reinosa, julio 2008)*, Santander: Universidad de Cantabria, pp. 389-399.

- DE MANUEL DASÍ, Fernando, y Rafael MARTÍNEZ-VILANOVA (2000): *Comunicación y negociación comercial*, Madrid: ESIC.

- DÍAZ BALERDI, Iñaki (2005): "Museos y Patrimonio. De la distancia retórica a la interlocución democrática", en *Museos, memoria y turismo*, Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 15-32.

- DELOCHE, Bernard (2002): *El museo virtual*, Barcelona: Ariel.

- DM, Pilar (2012): "Los museos más allá de los perfiles sociales. Propuestas de interacción", *ICOM Digital. Museos y redes sociales,* 5, pp.78-83.

- "DEVELOPING, Disseminating and utilizing *marketing* knowledge" (1988): *Journal of Marketing*, 52- 4 (octubre), pp. 1-25.

- DÍAZ DE TUESTA, M. José (2011): "Las catedrales del siglo XXI", *El País* (22 de marzo), (http://elpais.com/articulo/cultura/catedrales/siglo/XXI/elpepucul/20110322elpepucul_12/Tes, consultado el 9 de diciembre de 2012).

- DÍAZ MEYER, Gabriel (2008): "Aspectos de la comunicación visual y gráfica en la comunicación del patrimonio cultural", en Santos M. MATEOS RUSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*, Gijón: Trea, pp.175-269.

- DÍAZ-URMENETA MUÑOZ, Juan Bosco (2007): "Nueve reflexiones en torno a la recepción del arte. El aparato ideológico de los museos y los medios", en *PH Cuadernos 21. Patrimonio Cultural y medios de comunicación*, Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pp. 118-129.

- DIEGO, Estrella de (2012): "¿Cultura del espectáculo o pensamiento conservador?", *El País* (23 de abril), (http://blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/04/cultura-del-espectáculo-o-pensamiento-conservador.html, consultado el 23 de abril de 2012).

- DIGGLE, Keith (1976): Marketing *the Arts*, Londres: City University London.

- DIGGLES, Keith (1986): *Guide to Arts* Marketing*: The Principles and Practices of Marketing as they Apply to Arts*, Londres: Rhinegold.

- "DOCUMENTO cero de la gestión cultural en España" (2008): en *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural*, Madrid: Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, pp. 103-119.

- DODGER, Leslie W. (1987): *Marketing the Visual Arts. Challenge and Response*, Edimburgo: Scottish Arts Council.

- DOERING, Zahava D. (1999): "*Strangers, guest, or clients? Visitor experiences in museums*", *Curator*, 42 (2), pp.:74-87.

- DOMÍNGUEZ, Koldo (2011): "Una estrella Michelín para el restaurante Nerua del Guggenheim", *El Correo* (24 de noviembre), (http://www.elcorreo.com/Vizcaya

/20111124/mas-actualidad/sociedad/cocina-capilla-201111241311.html, consultado el 26 de noviembre de 2012).

- DOYLE, Denis (2007): "Bilbao, 10 years later", *The New York Times* (23 de septiembre), (http://travel.nytimes.com/2007/09/23/travel/bilbao.html?ei=5087%0A&em=932da23a4a0d9002&ex=1190692800&pagewanted=all, consultado el 27 de noviembre de 2012).

- DRUCKER, Peter (1974): *Management. Taks, Resposnabilities, Prectices*, Londres: Heinemann.

- DUGAST, Jaques (2003): *La vida cultural en Europa entre los siglos XIX y XX*, Barcelona: Paidós Ibérica.

- ECHEVERRI CAÑAS, Lina María (2009): Marketing *práctico. Una visión estratégica de un plan de* marketing, Madrid: Cesa - Mayol.

- EDSEL, Robert M., y Bret WITTER (2012): *The monuments men. La fascinante aventura de los guerreros del arte que impidieron el expolio cultural nazi*, Barcelona: Destino.

- EDWARD, P. Alexander (1996): *Museums in Motion. An Introduction to the History and Functions of Museums*, Walnut Creek (California): Altamira Press.

- "El 'EFECTO' Santander" (2011): *El Diario Montañés* (18 de septiembre), (http://www.eldiariomontanes.es/v/20110918/opinion/editorial/efecto-santander-20110918.html, consultado el 2 de enero de 2012).

- EGUIZÁBAL, Raúl (2007): *Teoría de la publicidad*, Madrid: Cátedra.

- EINREINHOFER, Nancy (1997): *The American Art Museum. Elitism and Democracy*, Londres y Washington: Leicester University Press.

- EIROA SAN FRANCISCO, Matilde (1997): "La economía española del siglo XIX", en Javier PAREDES (coord.): *Historia contemporánea de España (1808-1939)*, Barcelona: Ariel, pp. 59-74.

- ELLIS, Mike (2010): "Streetmuseum: Q&A with Museum of London", *Electronic Museum*, (http://www.electronicmuseum.org.uk/2010/06/01/streetmuseum-qa-with-vicky-lee-museum-of-london/, consultado el 10 de abril de 2013).

- ELLIS Mike, y David KELLY (2007): "Web 2.0. How to stop thinking and start doing", *Museum and the Web*, (http://www.museumsandtheweb.com/mw2007/papers/ellis/ellis.html, consultado el 4 de junio de 2013).

- ENÉRIZ, Pilar (2012): "El museo en el smartphone", *El Periódico* (29 de mayo), (http://masdigital.elperiodico.com/informatica/museo-en-el-smartphone, consultado el 27 de noviembre de 2013).

- "ENTREVISTA a Carlos Llés Lazo" (2008): *Amigos de los museos. Turismo cultural y Extremadura*, 26 (abril), Madrid: Federación Española de Amigos de los Museos, pp. 11-12.

- *ENCUESTA de hábitos y prácticas culturales en España 2006-2007* (2007): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ENCUESTA de hábitos y prácticas culturales en España 2010-2011* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ENCUESTA de hábitos y prácticas culturales en España 2010-2011. Síntesis de resultados* (2011): Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (http://www.mecd.gob.es/mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2014-2015/Encuesta_de_Habitos_y_Practicas_Culturales_2014-2015_Sintesis_de_resultados.pdf, consultado el 10 de noviembre de 2015).

- *ENCUESTA de hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015. Síntesis de resultados* (2015): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ENCUESTA sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en los hogares* (2012): Madrid, Instituto Nacional de Estadística (http://www.ine.es/prensa/np738.pdf, consultado el 2 de mayo de 2014).

- "Los ESPAÑOLES visitan una media de tres exposiciones de arte cada año" (2012): *El Mundo* (18 de mayo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/18/cultura/1337336560.html, consultado el 18 de mayo de 2012).

- ESPEJO, Bea (2012): "Manuel Borja-Villel 'La idea de servicio público es esencial para mí'", *El Cultural* (21 de diciembre), (http://www.elcultural.es/revista/arte/Manuel-Borja-Villel/32019, consultado el 12 de enero de 2013).

- ESPINOSA, Ángeles (2012): "Una obra de Cézanne pulveriza el récord como cuadro más caro", *El País* (6 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/06/actualidad/1328525460_445107.html, consultado el 6 de febrero de 2012).

- ESPINOSA, Ángeles (2013): "El Louvre de Abu Dabi enseña sus cartas", *El País* (17 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2013/04/16/actualidad/1366140765_500029.html, consultado el 18 de abril de 2013).

- *ESTADÍSTICA de museos y colecciones museográficas 2010* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura (http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EM/2010/Index2010.html, consultado el 23 de octubre de 2013).

- *ESTATUTO del ICOM-CE* (2007): Madrid: Consejo Internacional de los Museos – Comité Español.

- "ESTATUTO del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía" (2013), *Boletín Oficial del Estado* (6 de abril), 83, pp. 25.730-25.741. (http://www.boe.es/boe/dias/2013/04/06/pdfs/BOE-A-2013-3669.pdf, consultado el 27 de marzo de 2014).

- *ESTATUTOS del ICOM* (2007): París: Consejo Internacional de los Museos.

- ESTEBAN, Águeda (1998): *Principios de* marketing, Madrid: ESIC.

- ESTEBAN, Iñaki (2007): *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento*, Barcelona: Anagrama.

- *ESTUDIO estadístico de los museos estatales 1989-1994. I* (1995): Madrid: Ministerio de Cultura.

- *ESTUDIO estadístico de los museos estatales 1989-1994. II* (1995): Madrid: Ministerio de Cultura.

- "Un ESTUDIO francés gana el concurso del Guggenheim Helsinki" (2015): *El País* (24 de junio), (http://cultura.elpais.com/cultura/2015/06/24/actualidad/1435145039_952092.html, consultado el 15 de octubre de 2015).

- *ESTRATEGIAS de* marketing *y clientes* (2005): Madrid: Diario Expansión y DaemonQuest.

- EVERETT, John (1988): "Taking your staff with you", *Museums Journal*, 88 (3), pp. 157-158.

- EVRARD, Yves (1991): "Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation", en François COLBERT y Clare MITCHELL (eds.), *Proceendings of the First International Conference of Arts Management*, Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, pp. 37-50.

- EVRARD, Yves y François COLBERT (2000): "Arts management: A new discipline entering the millennium", en International Journal of Arts Management, 2- 2, pp. 4-13.

- *EXCELLENCE and Equity. Education and the Public Dimension of Museums* (1992): Washington, D.C.: American Association of Museums.

- *FACTBOOK.* Marketing *y comercial* (2001): Elcano (Navarra): Aranzadi & Thomson y ESIC.

- FALK, John H. (2009): *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek (California): Left Coast Press.

- FATÁS MONFORTE, Pilar (2004): "Estrategias de comunicación en museos. El caso del Museo de Altamira", en *Museo. VII Jornadas de Museología*, 9, Madrid: Asociación Española de Museólogos, pp. 1-20.

- FERNÁNDEZ, Blanca, y Jesús Pedro LORENTE (eds.) (2009): *Arte en el espacio público. Barrios artísticos y revitalización urbana*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

- FERNÁNDEZ, José María (ed.) (2000): *Obras selectas. William Shakespeare*, Edimat Libros, Madrid.

- FERNÁNDEZ BLANCO, Bruno (2013): *50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización de público en museos*, Madrid: Asimétrica (http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2013/06/Fidelizacion-Museos.pdf, consultado el 20 de enero de 2014).

- FERNÁNDEZ DE DURANA ISUSI, Javier (2010): "Publicidad y visibilidad de los museos", *El baile y las cadenas. Blog de la Dirección Artística de TEA Tenerife Espacio de las Artes* (6 de enero), (http://elbaileylascadenas.com/2010/12/06/pu blicidad-y-visibilidad-de-los-museos/, consultado: 15 de marzo de 2013).

- FERNÁNDEZ-GALIANO, Luis (1994): "El museo, simulacro y consuelo", en *Museos y arquitectura. Nuevas perspectivas*, Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente, pp. 27-33.

- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Sergio (2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid: Narcea.

- FERNÁNDEZ-VILLACAÑAS MARÍN, Manuel A. (1998): Marketing *social de la cultura. Difusión y cambio cultural*, Elche: Fundación Universitaria San Pablo C.E.U.

- FINN, Adam, Stuart MCFADYEN, y Colin HOSKINS (1994): "Marketing, management, and competitive strategy in the cultural industries", *Canadian Journal of Communication*, 19, 3, (http://cjc-online.ca/index.php/journal/article/viewArticle /831/737, consultado el 24 de abril de 2013).

- FISHER RAMSEY, Grace (1938): *Educational Work in Museums of the United States. Development, Methods and Trends*, Nueva York: N.H. Wilson Company.

- FLATT, Molly (2010): "¿Necesitan los museos a los medios de comunicación social, o más bien el boca a boca?", *Revista de museos de Andalucía. La comunicación y el museo*, 12, pp. 34-41.

- FONTAL MERILLAS, Olaia (2003): *La educación patrimonial. Teoría y práctica en el aula, el museo e internet*, Gijón: Trea.

- "La FONTANA di Trevi ya tiene patrocinador" (2012): *El País* (13 de junio), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/06/13/actualidad/1339610494_657702.html, con sultado el 13 de junio de 2012)

- FORMARIZ POMBO, Felipe (2011): "El turista como público potencial", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coords.), *Actas de las terceras jornadas de*

formación museológica. Comunicando el museo, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 59-68 (http://www.calameo.com/read/0000753 35c73400529dba, consultado el 10 de enero de 2014).

- FOSTER, Norman, Deyan SUDJIC, Spender de GREY (2001): *Norman Foster and The British Museum*, Munich, Londres, Nueva York: Prestel.

- FRAGUAS, Antonio (2011): "El ojo de Google entra en el museo. El buscador lanza un proyecto de 'viajes' virtuales por grandes santuarios del arte", *El País* (2 de febrero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/ojo/Google/entra/museo/elpepi cul/20110202 elpepicul_2/Tes, consultado el 2 de febrero de 2011).

- FREIRE, Espido (2011): "Museo ABC. El salto de un artista en alza", *XL Semanal* (12-18 de junio), 1233, p. 18.

- FREIRE, Espido (2011b): "El primer fotomatón de la historia", *XL Semanal* (12-18 de junio), 1233, pp. 50-51.

- FREIRE, Juan (2008): "¿Qué es el efecto Bilbao?, *Revista ADN* (5 de agosto), (http://www.adn.es/blog/ciudades_enredadas/ciudadanos/20080805/POS-0002efecto-bilbao-guggenheim-por-que.html, consultado el 5 de mayo de 2010).

- FRENCH, Ylva, y Sue RUNYARD (2011): *Marketing and Public Relations for Museums. Galleries, Cultural and Heritage Attractions*, Nueva York: Routledge.

- FREY, Bruno S. (2000): *Economía del arte*, Barcelona: La Caixa.

- FRONVILLE, Clarie L. (1985): "Marketing for museums: for-profit techniques in the non-profit world", *Curator*, 28 (septiembre), pp. 169-182.

- FUMERO Antonio, y Genís ROCA (2007): *Web 2.0*, Madrid: Fundación Orange.

- "La FUNDACIÓN Botín dice que las obras del Centro no están paradas" (2014): *El Diario Montañés* (11 de diciembre), (http://www.eldiariomontanes.es/santander/ 201412/11/fundacion-botin-reconoce-retrasos-20141211124720.html, consultado el 8 de enero de 2015).

- *FUNDRAISING Facts & Figures 2005. International Fundraising Handbook* (2005): Gabsen-Hannover:SAZ Marketing.

- GAYA NUÑO, Juan Antonio (1968): *Historia y guía de los museos de España*, Madrid: Espasa-Calpe.

- GARCÍA, Ángeles (2009): "La crisis modifica el perfil de los visitantes del Prado", *El País* (14 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/crisis/modifica/perfil /visitantes/Prado/elpepucul/20091214elpepucul_9Tes, consultado el 14 de diciembre de 2009).

- GARCÍA, Ángeles (2011): "El arte que llena estadios de fútbol", *El País* (14 de noviembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/arte/llena/estadios/futbol/elpepucul/20111114elpepicul_1/Tes, consultado el 14 de noviembre de 2011).

- GARCÍA, Ángeles (2011b): "Otro cerrojazo cultural: adiós al museo Gustavo Torner", *El País* (15 de noviembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/cerrojazo/cultural/adios/museo/Gustavo/Torner/elpepucul/20111115elpepicul_3/Tes, consultado el 15 de noviembre de 2011).

- GARCÍA, Ángeles (2012): "Los museos se vacían de contenido", *El País* (12 de marzo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/03/12/actualidad/1331588618_ 562294. html, consultado el 12 de marzo de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2012b): "Murcia busca dinero privado para mantener su actividad cultural", *El País* (7 de marzo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/03/07/ actualidad/1331140132_187377.html, consultado el 7 de marzo de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2012c): "Un fenómeno de primera magnitud", *El País* (17 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/fenomeno/primera/magnitud/elpepicul/ 20122012elpepicul_1/Tes, consultado el 18 de enero de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2012d): "Un robot cartesiano inicia un alucinante viaje al interior del Guernica", *El País* (24 de enero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/01/24/actualidad/1327413341_898608.html, consultado el 24 de enero de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2012e): "Una visita a los banqueros del arte", *El País* (13 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/visita/banqueros/arte/elpepicul/20120113elpepicul_1/Tes, consultado el 24 de enero de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2012f): "¿Se pueden vender los museos?", El País (19 de enero), (http://blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/01/se-pueden-vender-los-museos.html#more, consultado el 1 de junio de 2012).

- GARCÍA, Ángeles (2014): "El Reina Sofía toca fondo con sus presupuestos actuales", *El País* (11 de septiembre), (http://cultura.elpais.com/cultura/2014/09/11/actualidad/1410442192_316937.html, consultado el 30 de septiembre de 2014).

- GARCÍA, Ángeles, y Fietta JARQUE (2012): "Los directores del Prado, Reina Sofía y Thyssen dan batalla a la crisis", *El País* (21 de enero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/01/21/actualidad/1327169172_419713.html, consultado el 21 de enero de 2012).

- GARCÍA, Ángeles, e Ignacio SEISDEDOS (2012): "ARCO persigue su eslogan perfecto", *El País* (14 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/14/actualidad/1329252936_175075.html, consultado el 14 de febrero de 2012).

- GARCÍA, Ángeles, y Manuel MORALES (2012): "Una tarde de museos irrepetible con Zugaza, Borja-Villel y Solana", *El País* (18 de enero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/01/18/actualidad/1326882809_392385.html, con sultado el 18 de enero de 2012).

- GARCÍA, Marina (2002): *Mateo de paseo por el Museo Thyssen*, Barcelona: Serres.

- GARCIA, Nuno Guina (2004): *O museu entre a cultura e o mercado. Um equilíbrio instável*, Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.

- GARCÍA ARMESTO, Miriam (2009): "Las áreas de comunicación en los museos: una necesidad para conectar con la sociedad", en José Manuel IGLESIAS GIL (ed.), *Cursos sobre el patrimonio histórico 13. Actas de los XIX cursos monográficos sobre el patrimonio histórico (Reinosa, julio 2008)*, Santander: Universidad de Cantabria, pp. 377-388.

- GARCÍA BLANCO, Ángela, Eloísa PÉREZ SANTOS, y María de la O ANDONEGUI (1999): *Los visitantes de museos. Un estudio público de cuatro museos: Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museos Cerralbo, Museo Nacional de Antropología*, Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

- GARCÍA BLANCO, Ángela, Teresa SANZ y J. MEDINA (1983): "Departamentos educativos en los museos españoles", en *Journal of Education in Museums*, 4, pp. 15-16.

- GARCÍA DEL MONTE, José María (2012): *La ciudad es de todos. Paulo Mendes da Rocha*, Madrid: Fundación Caja de Arquitectos.

- GARCÍA FELGUERA, María de los Santos, y Javier PORTÚS (2003): "The origins of the Museo del Prado", en: *Manet/Velázquez. The French Taste for Spanish Painting*, New York, The Metropolitan Museum of Art, pp. 115-137.

- GARCÍA MARURI, Marta (2010): "Museo de Bellas Artes de Bilbao. Un clásico del siglo XXI", *Miradas desde la copa. La publicidad de los museos en España. Cuando la excepcionalidad nos empobrece*, 2, Vic: Universitat de Vic, pp. 4-5 (http://www.comunicacionpatrimonio.net/e-revista/, consultado el 8 de agosto de 2013).

- GARCÍA SERRANO, Federico (2000): *El Museo Imaginado. Base de datos y Museo Virtual de la Pintura Española fuera de España*, Madrid: Musima.

- GARCÍA VEGA, Miguel Ángel (2012): "El mercado del arte levanta el vuelo", *El País* (9 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/09/actualidad/1328804 762_112038.html, consultado el 9 de febrero de 2012).

- GARDE LÓPEZ, Virginia (2011): "Presentación: la comunicación en el museo", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coord.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 13-

22. (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 7 de enero de 2014).

- GARDE, Virginia, y Enrique VARELA (2010): "¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? Laboratorio Permanente de Público: una herramienta de gestión", *Museos.es*, 5, pp. 208-221.

- GARRIDO, Lola, Javier OLIVARES, y Pablo OLIVARES (1990): *Museos de Madrid*, Madrid: Consejería de Cultura de la Comunidad de Madrid.

- GARRIDO SAMANIEGO, María José, Rebeca SILVA GARCÍA, y Carmen CAMARERO IZQUIERDO (2006): "Estudio sobre la efectividad de la puesta en práctica de un enfoque de *marketing* en las actividades de los museos españoles", *Revista de Museología*, 35, pp. 56-66.

- GAYA NUÑO, Juan Antonio (1968): *Historia de los museos de España*, Madrid: Espasa-Calpe.

- GAYA NUÑO, Juan Antonio (1974): *Museo del Louvre*, Madrid: Aguilar.

- *El GESTOR profesional de patrimonio cultural* (1999): Madrid, Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural.

- GIBBS-SMITH, Charles Harvard (1981): *Victoria and Albert Museum. The Great Exhibition of 1851*, Londres: Her Majesty's Stationery Office.

- GIEBELHAUSEN, Michaela (ed.) (2003): *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Context*, Manchester y Nueva York: Manchester University Press.

- GIEBELHAUSEN, Michaela (2003): "Symbolic capital: the Frankfurt Museum Boom of the 1980s", en Michaela GIEBELHAUSEN, Michaela (ed.), *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Contest*, Manchester y Nueva York: Manchester University Press, pp. 75-107.

- GILABERT GONZÁLEZ, Luz María (2011): *La gestión de museos. Análisis de las políticas museística en la Península Ibérica*, Murcia: Universidad de Murcia.

- GILMAN, Benjamin I. (1916): "Museum Fatigue", *Scientific Montbly*, 12, pp. 177-189.

- GILMORE, Audrey, y Ruth RENTSCHLER (2002): "Changes in museum management. A custodial on marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, 21- 10, pp. 745-760.

- "El GOBIERNO aprobará el día 16 el borrador del proyecto de Ley de Mecenazgo" (2012): *El Mundo* (14 de mayo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/14/cultura/1337003199.html, consultado el 14 de mayo de 2012).

- GOIKOETXEA, Igor (2011): "El restaurante Nerua del Guggenheim se hace con la prestigiosa estrella Michelín", *El Mundo* (24 de noviembre), (http://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/24/paisvasco/1322168064.html, consultado el 24 de noviembre de 2011).

- GOLDBERGER, Paul (1998): "La medida del tiempo. Richard Rogers, la Cúpula del Milenio en Londres", en *Arquitectura Viva*, nº 62, septiembre-octubre, pp. 22-27.

- GOLDSTEIN, Bernadette (2008): "Estudio sobre los visitantes en los museos de Francia. Una nueva estrategia en los establecimientos culturales", *Revista de los Museos de Andalucía. El público y el museo,* 10, pp. 38-44.

- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (coord.) (2006): *La comunicación en la gestión cultural*, Vitoria: Xabide.

- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2006): "El plan de comunicación global de las organizaciones culturales", en Roberto GÓMEZ DE LA IGLESIA (dir.), La comunicación en la gestión cultural, Vitoria: Xabide, pp. 27-38.

- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (2011): *Manual práctico para la búsqueda de patrocinio*, Cádiz: Junta de Andalucía y Universidad de Cádiz.

- GÓMEZ MARTÍNEZ, Javier (2002): "Museo y galería. Pragmatismo y hedonismo en la museología anglosajona", *Trasdós. Revista del Museo de Bellas Artes de Santander*, 4, pp. 77-97.

- GÓMEZ MARTÍNEZ, Javier (2006): *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*, Gijón: Trea.

- GÓMEZ MARTÍNEZ, Javier (2010): "¿Al cine? no: al museo", en Alice SEMEDO y Elisa Noronha NASCIMENTO (coord.), *Actas del I seminario de investigación en museología de los países de lengua portuguesa y española*, Oporto: Universidad de Oporto, pp. 137-150.

- GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1996): *Economía y sociedad en la España moderna y contemporánea*, Síntesis: Madrid.

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (ed.) (2010): *eMusear. Guía de recursos prácticos para museos en red*, Granada: MediaMusea, pp. 1-8.

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (2010b): "Enredando el museo. El *community manager*", en María Soledad GÓMEZ VÍLCHEZ (ed.), *eMusear. Guía de recursos prácticos para museos en red*, Granada: MediaMusea.

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (2011): "Mejor trabajo en red de museos", *MediaMusea* (17 de enero), (http://mediamusea.com/2011/01/17/mejor-trabajo-en-red-de-museos, consultado el 12 de agosto de 2013).

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (2011b): *Museos & redes. Estadísticas 2010*, Granada: MediaMusea.

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (2012): "El Museo Lázaro Galdiano estrena app", *MediaMusea* (25 de mayo), (http://mediamusea.com/2012/05/25/lazaro-galdiano-app/, consultado el 9 de diciembre de 2014).

- GÓMEZ VÍLCHEZ, María Soledad (2012b): "Las primeras apps móviles de museos", *MediaMusea* (25 de enero), (http://mediamusea.com/2012/01/25/primeras-apps-museos, consultado el 13 de marzo de 2013).

- GONZÁLEZ, Lucía (2011): "A Van Gogh se le podría ver hasta el polvo. Arte en súper alta resolución", *El Mundo* (1 de febrero), **(**http://www.elmundo.es/elmundo/ 2011/02/01/cultura/1296582322.html, consultado el 1 de septiembre de 2014).

- "El GONZÁLEZ Martí es uno de los museos estatales con mayor afluencia femenina" (2012): *El País* (11 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Gonzalez /Marti/museos/estatales/mayor/afluencia/femenina/elpepucul/20120111elpepucul_3/Tes , consultado el 12 de enero de 2012).

- GONZÁLEZ GARCÍA, Pedro José (1981): "La labor del conservador de museos frente a las colecciones privadas", *Boletín ANABAD*, 31- 4, pp. 681-683.

- GONZÁLEZ SOLAS, Javier (2004): *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo*, Madrid: Síntesis.

- GRAGERA DE LEÓN, Flor (2013): "La muestra de Dalí en el Reina Sofía se clausura con más de 730.000 visitas", *El País* (2 de septiembre), (http://cultura.elpais.com/cultura/2013/08/30/actualidad/1377888378_618990.html, con sultado el 3 de septiembre de 2013).

- "La GRAN fiesta de los museos, de día y también de noche" (2012): *ABC* (18 de mayo), (http://www.abc.es/20120518/cultura-arte/abci-museos-201205171255.html, consultado el 18 de mayo de 2012).

- GRAU LOBO, Luis (2006): *Plan museológico del museo de León*, Madrid: Ministerio de Cultura.

- GREENHALG, Paul (1989): "Education, entertainment and politics. Lesson from the great international exhibitions", en Peter VERGO (ed.), *The New Museology*, Londres: Reaktion Books, pp. 74-99.

- *GROβES TaschenwörterbuchSpanisch* (2008): Berlin-Munich: Langenscheidt.

- GUASH, Anna María, y Joseba ZULAIKA (eds.) (2007): *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*, Madrid: Akal.

- GUERRA, Álvaro (1999): *Los anuncios por dentro*, Bilbao: Universidad del País Vasco.

- GUERRERO QUINTERO, Carmen (2007): Miradas desde el patrimonio cultural. La construcción visual mediática del destino turístico", en *PH Cuadernos 21. Patrimonio Cultural y medios de comunicación*: Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pp. 80-95.

- "El GUGGENHEIM de Berlín cierra sus puertas a final de año" (2012): *ABC* (6 de febrero), (http://www.abc.es/20120206/cultura-arte/abci-guggenheim-berln-201202061637.html, consultado el 6 de febrero de 2012).

- GUILARTE CALDERÓN DE LA BARCA, Celia (2014): "El Museo Nacional de Escultura", *El País* (3 de septiembre), (http://elpais.com/elpais/2014/09/02/opinión/1409672909_647774.html, consultado el 23 de octubre de 2015).

- GUIRAO CABRERA, José (2007): "Creación y gestión cultural", en *Institucionalización de la cultura y gestión cultural*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 1-5.

- GUTIÉRREZ, José María (2004): "Los museos han pasado de ser centros de investigación a foros de espectáculos", *El Diario Montañés* (3 de agosto), p. 27.

- GUTIÉRREZ USILLOS, Andrés (2010): *Museología y documentación*, Gijón: Trea.

- GUTIÉRREZ USILLOS, Andrés (2012): *Manual práctico de museos*, Gijón: Trea.

- HANNAGAN, Tim J. (1992): *Marketing for the Non-profit Sector*, Londres: Macmillam Business Masters.

- HAACKE, Jans (2007): "El Nuevo Guggenheim. Un plan de negocios", en Anna María GUASH y Joseba ZULAIKA (eds.), Aprendiendo del Guggenheim Bilbao, Madrid: Akal, pp. 117-136.

- HARLOW, Rex Francis (1976): "Building a Public Relations Definition", *Public Relations Review*, 2- 4, p. 36.

- "HELSINKI entierra el proyecto de construir un nuevo museo Guggenheim" (2012): *ABC* (2 de mayo), (http://www.abc.es/20120502/cultura-arte/abci-guggenheim-helsinki-201205021724.html, consultado el 2 de mayo de 2012).

- "HELSINKI pretende un nuevo Guggenheim. El ayuntamiento de la capital finlandesa hace una propuesta formal" (2011): *El Mundo* (18 de enero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2011/01/18/cultura/1295346511.html, consultado el 18 de enero de 2011).

- "HELSINKI quiere construir un museo Guggenheim de diseño y arquitectura" (2012): *ABC* (10 de enero), (http://www.abc.es/20120110/cultura-arte/abci-helsinki-guggenheim-201201101842.html, consultado el 10 de enero de 2012).

- HEREDEROS DE ROWAN (2010): "Comunicando museo. Sin complejos", *Miradas desde la copa. La publicidad de los museos en España. Cuando la excepcionalidad nos empobrece*, 2, Vic: Universitat de Vic, pp. 7-26 (http://www.comunicacionpatrimonio.net/e-revista/, consultado el 23 de mayo de 2013).

- HERMOSO, Borja (2011): "Canto de cisne en el Niemeyer", *El País* (12 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Canto/cisne/Niemeyer/elpepicul/20111212elpepicul_1Tes, consultado el 12 de diciembre de 2012).

- HERMOSO, Borja (2011): "Todo es dinero, los sueños también", *El País* (19 de marzo), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Todo/dinero/suenos/elpepicul/20110319elpepicul_2Tes, consultado el 19 de marzo de 2011).

- HERNÁNDEZ, Francesc Xavier (1999): "Museología, museografía y didáctica de las ciencias sociales", en Consuelo DOMÍNGUEZ, Jesús ESTEPA y José Mª CUENCA (eds.), *El museo. Un espacio para el aprendizaje*, Huelva: Universidad de Huelva, pp. 83-90.

- HERNÁNDEZ ACOSTA, Javier, J. (2012): "La educación empresarial para el emprendedor cultural", en *Actas 8ª conferencia quest for global competitiveness*, San Juan (Puerto Rico): Inversión Cultural, (http://inversioncultural.com/wp-content/uploads/2012/03/La-educaci%C3%B3n-empresarial-para-el-emprendedor-cultural-Javier-Hernandez.pdf, consultado el 15 de agosto de 2015).

- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca (1998): *El museo como espacio de comunicación*, Gijón: Trea.

- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca (2001): *Manual de museología*, Madrid: Síntesis.

- HERNÁNDEZ RIAÑO, Peio (2013): "Dalí da la fama al Museo Reina Sofía en 2013", *El Confidencial* (3 de diciembre), (http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-12-03/dali-da-la-fama-al-museo-reina-sofia-en-2013_62033/, consultado el 3 de diciembre de 2013).

- HERNÁNDEZ RIAÑO, Peio (2014): "Dalí no frena la sangría del Reina Sofía", *El Confidencial* (3 de octubre), (http://www.elconfidencial.com/cultura/2014-10-03/dali-no-frena-la-sangria-del-reina-sofia_225184/, consultado el 7 de octubre de 2014).

- HERNÁNDEZ RIAÑO, Peio (2014b): "Manuel Borja-Villel elige a Ana Tomé para dirigir la Fundación del Museo Reina Sofía", *El Confidencial* (10 de septiembre), (http://www.elconfidencial.com/cultura/2014-09-10/manuel-borja-villel-elige-a-ana-tome-para-dirigir-la-fundacion-del-museo-reina-sofia_190010/, consultado el 8 de octubre de 2014).

- HERNÁNDEZ RIAÑO, Peio (2014c): "El Prado multiplica por cinco sus pérdidas", *El Confidencial* (13 de agosto), (http://www.elconfidencial.com/cultura/2014-08-13/el-prado-multiplica-por-cinco-sus-perdidas_175919/, consultado el 7 de octubre de 2014).

- HERNANDO, Silvia (2012): "El museo como obra de arte", *El País* (17 de mayo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/17/actualidad/1337263210_314103.html, con sultado el 18 de mayo de 2012).

- HIRSCHMAN, Elizabeth C. (1983): "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept", *Journal of Marketing*, 47, pp. 40-55.

- HOLO, Selma Reuben (1997): "The art museum as a means of refiguring regional identity in democratic Spain", en Masha KINDER (ed.), *Refiguring Spain. Cinema / Media / Representation*, Durham y Londres: Duke University Press, pp: 301-356.

- HOLO, Selma Reuben (2002): *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática*, Barcelona: Akal.

- HOOD, Marilyn G. (1983): "*Staying Away. Why People Choose Not to Visit Museums*", *Museums News*, 61 (4), pp. 50-57.

- HOOPER-GREENHILL, Eilean (1994): *Museums and Their Visitors*, Londres y Nueva York: Routledge.

- HOOPER-GREENHILL, Eilean (1998): *Los museos y sus visitantes*, Gijón: Trea.

- HOYT, Samuel L. (1986): "Strategic market planning for museums", *The Museologist*, 49, pp. 4-9.

- HUERTA, Rocío (2012): "@Museos en #RedesSociales", *El País* (18 de mayo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/11/actualidad/1336758326_968742.html, con sultado el 18 de mayo de 2012).

- HUERTA, Rocío (2012b): "Borja-Villel: La cultura de subvención se ha acabado, nos guste o no", *El País* (20 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/04/20/actualidad/1334925241_036390.html, consultado el 20 de abril de 2012).

- HUDSON, Keneth (1987): *Museums of Influence*, Cambridge: Cambridge University Press.

- HURTADO, Montaña (2012): "Un año de museos y redes sociales", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 96-101.

- HYLAND, Angus, y Emily King (2006): *Cultura e identidad. El arte de las marcas*, Barcelona: Blume.

- *ICOM España Digital. Museos y redes sociales* (2012): 5, Madrid: ICOM-Comité Español.

- IGLESIAS, Leyre (2011): "Urgell dice que el anuncio de 'cierre definitivo' de la familias Chillida es 'desleal', *El Mundo* (19 de marzo), (http://www.elmundo.es/ elmundo/2011/03/18/paisvasco/1300449424.html, consultado el 20 de marzo de 2011).

- IGLESIAS GIL, José Manuel (ed.) (2009): *Cursos sobre el patrimonio histórico 13. Actas de los XIX cursos monográficos sobre el patrimonio histórico (Reinosa, julio 2008)*, Santander: Universidad de Cantabria.

- *INDUSTRIA cultural digital en Cantabria. Diagnóstico y perspectivas* (2006): Santander: Consejería de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico del Gobierno de Cantabria, Emcanta.

- *INDUSTRIAS culturales. La cultura en juego* (1981): París, México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- *INFORMACIÓN económica-financiera Fundación Museo Guggenheim Bilbao 2013* (2014): Bilbao: KPMG Auditores.

- INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (2003): *The Client brief. A Best Practice Guide to Briefing Communications Agencies*, Londres: IPA (http://www.ipa.co.uk/Content/The-Client-Brief-Summari-best-practice-guide, consulta do el 12 de marzo de 2013).

- *INTRODUCCIÓN al* marketing (2000): Madrid: Prentice Hall.

- JARQUE, Fietta (2012): "ARCO, una feria renovada", *El País* (9 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/09/actualidad/1328804762_112038.html, con sultado el 10 de febrero de 2012).

- JARQUE, Fietta (2012b): "¿Se puede mejorar la experiencia de visitar un museo? (1)", *El País* (17 de mayo), (http://blogs.elpais.com/sin-titulo/2012/05/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-visitar-un-museo.html, consultado el 17 de marzo de 2012).

- JODAR RUIZ, Esther, y Mar SANZ GARCÍA (coord.) (2011): *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura.

- JONES, Robert (2014): "Curators may be sceptical but branding is vital for museums", *The Guardian* (1 de mayo), (http://www.theguardian.com/culture-professionals-blog/2014/may/01/curators-branding-tate-british-museum, consultado el 1 de mayo de 2014).

- JONES, D. G. Brian, y D. David MONIESON (1990): "Early development of the philosophy of marketing thought", *Journal of Marketing*, 54 (enero), pp. 102-113.

- DE JUANA LÓPEZ, Jesús (1997): "La Guerra de Independencia (1808-1814)", en Javier PAREDES (coord.), *Historia contemporánea de España (1808-1939),* Barcelona: Ariel, pp. 89-108.

- JUSTO, Marcelo (2011): "El cuadro más caro esconde un secreto", *ABC* (13 de marzo), p. 51.

- KAY, Pandora, Enma WONG, y Michael Jay POLONSKY (2008): "Understanding barriers to attendance and non-attendance at arts and cultural institutions. A conceptual framework", en *ANZMAC 2008*, Deakin (Australia): Promaco Conventions, pp. 1-7.

- KAVANAGH, Gaynor (ed.) (1991): *The Museums Profession. Internal and External Relations*, Leicester: Leicester University Press.

- KELLER, Kevin Lane (2003): *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.

- KOCH, Tommaso, y Aurora INTXAUSTI (2014): "Los números rojos del Thyssen", *El País* (15 de septiembre), (http://cultura.elpais.com/cultura/2014/09/15/actualidad/1410778233_434695.html?rel=rosEP, consultado el 30 de septiembre de 2014).

- KOLB, Bonita B. (2000): *Marketing Cultural Organizations. New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Dublín: Oak Tree Press.

- KOLB, Bonita M. (2005): *Marketing for Cultural Organisations. News Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Londres: Thomson.

- KORN, Randi (1996): "Estudie a sus visitantes. Por dónde empezar", *Revista de Museología*, 8, pp. 21-24.

- KOTLER, Neil, y Philip KOTLER (2001): *Estrategias y* marketing *de museos*, Barcelona: Ariel.

- KOTLER, Neil, Philip KOTLER, y Wendy I. KOTLER (2008): *Museum Marketing & Strategy. Designing Missions, Building* Audiences, Generation Revenue & Resources, San Francisco (California): Jossey-Bass.

- KOTLER, Philip (1967): *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

- KOTLER, Philip (1974): *Dirección de mercadotecnia*, México: Diana.

- KOTLER, Philip (1992) *Dirección de* marketing, Hertfordshire (Inglaterra): Prentice Hall.

- KOTLER, Philip (1995): *Dirección de* marketing, Madrid: Prentice Hall.

- KOTLER, Philip (1997): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

- KOTLER, Philip (2003): *Marketing Management*, Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

- KOTLER, Philip, y A. R. ANDREASEN (1991): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

- KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN y Suvit MAESINCEE (2002): *El* marketing *se mueve. Una aproximación a los beneficios, al crecimiento y a la renovación*, Barcelona: Ariel.

- KOTLER, Philip, y Joanne SCHEFF (2004) Marketing *de las artes escénicas*, Madrid: Fundación Autor.

- KOTLER, Philip, y Neil KOTLER (1998): *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco: Jossey-Bass.

- KOTLER, Philip, Kevin LANE, Dionisio CÁMARA y Alejandro MOLLÁ (2006): *Dirección de* marketing, Madrid: Prentice Hall.

- KOTLER, Philip, y Sidney J. LEVY (1969): "Broadening the concept of marketing", *Journal of marketing*, 33 (julio), pp. 11-13.

- KOTLER, Philip, y George ZATMAN (1971): "Social marketing. An approach to planning social change", *Journal of Marketing*, 35 (julio), pp. 3-12.

- KRAUSS, Rosalind (1993): "Arte en tránsito. La lógica cultural del museo tardocapitalista", *Museos de vanguardia. A. & V. Monografías de Arquitectura Viva*, 39, pp. 16-25.

- LACLOTTE, Michel y Jean Pierre CUZIN (1989): *El Louvre. La pintura europea*, Madrid: Scala.

- LAFUENTE, Antonio (1992): "La cultura técnica como espectáculo. Las exposiciones universales", *Historia Científica*, 31, pp. 22-25.

- LANCASTER, Geoff, y Paul REYNOLDS (2002): *Marketing Made Simple*, Oxford: Elsevier Science.

- LANDA, Isabel (2010): "La familia Chillida pide ayudas oficiales para mantener su museo", *El País* (17 de septiembre), (http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco /familia/Chillida/pide/ayudas/oficiales/mantener/museo/elpepucul/ 20100917elpva _15 /Tes, consultado el 5 de abril de 2011).

- LANDA, Isabel (2011): "Los Chillida piden retomar las negociaciones con el Gobierno vaco pero de forma 'rigurosa' ", *El País* (14 de junio), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Chillida/piden/retomar/negociaciones/Gobierno/vasco/forma/rigurosa/elpepucul/20110614elpepucul_3/Tes, consultado el 14 de junio de 2011).

- LANDA, Isabel (2011b): "Chillida-Leku, en cómodos plazos", *El País* (11 de diciembre), (http//:www.elpais.com/articulo/país/vasco/Chillida-Leku/comodos/plazos/elepecul/20111211elpvas_6/Tes, consultado el 11 de diciembre de 2011).

- LARRAURI, Eva (2009): "La Diputación defiende hoy en Nueva York el museo de Urdaibai. La Fundación Guggenheim recibirá los estudios preliminares del proyecto", *El País* (16 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Diputacion/defiende/hoy/Nueva/York/museo/Urdaibai/elpepucul/20091216elpvas_15/Tes, consultado el 13 de marzo de 2010).

- LAYUNO ROSAS, María Ángeles (2003): "Museos de arte contemporáneo y ciudad", en Jesús-Pedro LORENTE y David ALMAZÁN (coords.), *Muselogía crítica y arte contemporáneo,* Zaragoza: Prensas Universitarias deZaragoza, pp.109-123

- LAYUNO ROSAS, María Ángeles (2004): *Museos de arte contemporáneo en España. Del palacio de las artes a la arquitectura como arte*, Gijón: Trea.

- LEAL JIMÉNEZ, Antonio, y María José QUERO GERVILLA (2011): *Manual de* marketing *y comunicación cultural*, Cádiz: Universidades Públicas Andaluzas y Junta de Andalucía (http://www.observatorioatalaya.es/pdfonline/2010/p44/index.html, consultado el 5 de mayo de 2014).

- LEBRERO STALS, José (2008): "El museo que trae cola", *Revista de los museos de Andalucía. El público y el museo,* 10, pp. 43-47.

- LEÓN, Amanda, y Elisa FALCÓN (2011): *De museos con Gatoblas. Barcelona*, Barcelona: Modernito Books.

- LEÓN, Aurora (1986): *El museo. Teoría, praxis y utopía,* Madrid: Cátedra.

- LEWIS, Geoffrey (1984): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, Londres: Butterworths.

- LEWIS, Peter (1988): "Marketing to the local community", *Museums Journal*, 88 (3), pp. 157-158.

- LEWIS, Peter (1991): "The rule of marketing. It's a fundamental planning function; devising a strategy", en Timothy AMBROSE y Sue RUNYARD (eds.), *Forward Planning. A Handbook of Bussines Corporate and Development Planning for Museums and Galleries*, Londres: Museums and Galleries Commission, Routledge, pp. 23-37.

- LEWIS, Peter (1998) "Museos y *marketing*", en Kevin MOORE (ed.), *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 323-346.

- "LEY 34/1988, de 11 de noviembre, general de publicidad" (1988), *Boletín Oficial del Estado* (15 de noviembre), 274, pp. 32464-32467 (http://www.boe.es/boe/dias /1988/11/15/pdfs/A32464-32467.pdf, consultado el 4 de marzo de 2013).

- "LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo" (2002), *Boletín Oficial del Estado* (24 de diciembre), 307, pp. 45229-42243 (http://www.boe.es/boe/dias/2002/ 12/24/pdfs/A45229-45243.pdf, consultado el 15 de julio de 2013).

- "LEY Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21de diciembre, de Universidades" (2007), *Boletín Oficial del Estado* (13 de abril), 89, pp. 16241-16260 (http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf, consultado el 8 de octubre de 2010).

- LIBESKIND, Daniel (1996): "Pliegue espiral. Ampliación del Museo Victoria & Albert, Londres", *Arquitectura Viva*, nº 50, pp. 42-45.

- LIPOVETSKY, Gilles (1993): "Cultura de la conservación y sociedad postmoderna", en *La cultura de la conservación*, Madrid: Fundación Cultural Banesto, p.80.

- LÓPEZ, Fabiola (2010): "Tiempo de siembra ante la escasez de donativos", *Diario ABC / Empresa* (3 de octubre), p. 20.

- LÓPEZ, Igor (2012): "*Aufwiedersehen*, Berlín", *El Mundo* (4 de diciembre), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/12/04/cultura/1354616165.html, consultado el 13 de abril de 2013).

- LÓPEZ BENITO, Victoria (2013): "¿Educar en el arte mediante *apps*? Los museos de arte y el uso de aplicaciones móviles en el contexto español", *Hermus. Heritage & Museography. Didáctica del patrimonio y tecnología móvil*, V, 2, pp. 69-74 (http://www.trea.es/material/descargas/Hermus%2013%20web.pdf, consultado el 30 de abril de 2014).

- LÓPEZ DE PRADO, Rosario (2000): "Museos europeos en internet.1", *Revista de Museología*, 20, pp. 12-22.

- LÓPEZ DE PRADO, Rosario (2001): "Museos europeos en internet. 2", *Revista de Museología*, 21, pp. 25-35.

- LÓPEZ REMIRO, Miguel (2009): "El Museo Guggenheim Bilbao. Reflexión sobre su papel en la revisión de la escultura pública contemporánea", en Blanca FENÁNDEZ y Jesús Pedro LORENTE (eds.), *Arte en el espacio público. Barrios artísticos y revitalización urbana*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, pp. 257-264.

- LÓPEZ TRUJILLO, Miguel Ángel (2000): "Dinero de las piedras. La protección y rentabilización del patrimonio histórico en Texas", en Sebastián RASCÓN MARQUÉS y Antonio MÉNDEZ MADARIAGA (eds.), *Ciudad, arqueología y desarrollo. La musealización de los yacimientos arqueológicos. Actas del 1er. Congreso internacional ciudad, arqueología y desarrollo*, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, pp. 247-256.

- LORD, Barry, y Gail Dexter LORD (1998): *Manual de gestión de museos*, Barcelona: Ariel.

- LORD, Barry, y Gail Dexter LORD (2002): *Manual of Museums Exhibitions*, Oxford: Altamira Press.

- LORD, Barry, y Gail Dexter LORD (2008): "La planificación de exposiciones", en Ana AZOR LACASTA e Isabel IZQUIERDO PERAILE (coords.), *Actas de las I Jornadas de Formación Museológica del Ministerio de Cultura. Museos y planificación: Estrategias de futuro*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 51-58.

- LORENTE, Jesús Pedro (ed.) (1997): *Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana*, Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

- LORENTE, Jesús Pedro (2002): "Nuevos nombres, nuevas tendencias museológicas, en torno a los museos de arte moderno/contemporáneo", en Cristóbal BELDA NAVARRO y Mª. Teresa MARÍN TORRES (eds.), *Quince miradas sobre los museos*, Murcia: Universidad de Murcia, pp. 23-56.

- LORENTE, Jesús Pedro (2008): *Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico*, Gijón: Trea.

- LORENTE, Jesús Pedro (2009): ¿Qué es y cómo evoluciona un barrio artístico", Blanca FERNÁNDEZ y Jesús Pedro LORENTE (eds.), *Arte en el espacio público. Barrios artísticos y revitalización urbana*, Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, pp. 15-38.

- LORENTE, Jesús Pedro (2012): *Manual de historia de la museología*, Gijón: Trea.

- LUCAS, Antonio (2012): "El 'Guernica' es una obra vinculada a la historia del Prado", *El Mundo* (24 de enero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/23/cultura /1327347169.html, consultado el 24 de enero de 2012).

- LUCAS, Antonio, y Zoé RODRÍGUEZ (2012): "Arco convierte la crisis en obra", *El Mundo* (15 de febrero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/14/cultura/ 1329248891.html, consultado el 15 de febrero de 2012).

- LUCAS, Gavin (2010): "StreetMuseum iPhone App", *Creative Review* (24 de mayo), (http://www.creativereview.co.uk/cr-blog/2010/may/streetmuseum-app, consultado el 4 de junio de 2014).

- LUDRY, Sherene (2000): "Formación de directores de museos para el nuevo milenio", *Museum Internacional*, 206, pp. 59-63.

- MAC AN BHREITHIÚN, Bharain (2004): "Visual identity of cultural institutions in France and a Ireland", *Circa Art Magazine*, 107, pp.26-31.

- MACCANNELL, Dean (2007): "El destino de lo simbólico en la arquitectura del turismo. Piranesi, Disney, Gehry", en Anna María GUASH y Joseba ZULAIKA (eds.), *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*, Madrid: Akal, pp. 21-37.

- MACHÍN, Álvaro (2011): "Una capital con vértigo", *El Diario Montañés* (4 de diciembre), p. 18.

- MAGI, Lucia (2011): "Todo es dinero…el arte también", *El País* (23 de septiembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Todo/dinero/arte/elpepicul/20110923elpepicul_1/Tes, consultado el 23 de septiembre de 2011).

- MAGNANO LAMPUGNANI, Vittorio, y Angeli SACHS (eds.) (2001): *Museums for a New Millennium. Concepts Projects Buildings*, Múnich, Londres y Nuea York: Prestel.

- MAITLAND, Howard, y James MEDDICK (1990): *The Marketing Manual*, Londres: Arts Council of Great Britain.

- MANENE, Luis Miguel (2011): "*Benchmarking*. Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso", *Blog Luis Miguel Manene* (15 de abril), (http://www.luismiguelmanene.com/, consultado el 23 de mayo de 2014).

- MANTILLA, José Manuel y Javier PORTÚS (eds.) (2004): *El grafoscopio. Un siglo de miradas al Museo del Prado (1819-1920)*, Madrid: Museo Nacional del Prado.

- MANTILLA, José Manuel y Javier PORTÚS (2004b): "Ni una pulgada de pared sin cubrir. La ordenación de las colecciones en el Museo del Prado, 1819-1920", en José Manuel MANTILLA y Javier PORTÚS (eds.), *El grafoscopio. Un siglo de miradas al Museo del Prado (1819-1920)*, Madrid: Museo del Prado, pp. 15-124.

- MARCA FRANCÉS, Guillem (2008): "Marcas y patrimonio cultural. Tangibilización de la comunicación", en Santos M. MATEOS ROSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*, Gijón: Trea, pp. 155-174.

- MARCOS, Ana (2012): "El IBEX 35 del arte contemporáneo", *El País* (16 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/04/15/actualidad/1334500937_021905.html, consultado el 18 de abril de 2012).

- MARCOS, José (2014): "El Prado no encuentra 885 obras", *El País* (19 de julio), (http://cultura.elpais.com/cultura/2014/07/18/actualidad/1405705813_776531.html, con sutado el 9 de agosto de 2014).

- *MARKETING Definitions. A Glossary of Marketing Terms* (1960): Chicago: American Marketing Association (Committee on Terms).

- *MARKETING Resource Pack. A Guide to Arts Marketing for Small and Middle Scale Performing Arts Groups* (1989): Londres: Great London Arts.

- MARTÍ, Octavi (2005): "Los museos de Francia se multiplican", *El País* (23 de julio), p. 12.

- MARTÍN, Javier (2011): "Un museo sobre mí", *El País* (1 de junio), (http:// www.elpais.com/articulo/tecnologia/museo/elpeputec/20110601elpeputec_6/Tes, consultado el 4 de julio de 2012).

- MARTÍN MARTÍN, Fernando (1998): "La problemática museológica hoy. La realidad y el deseo", en Federico CASTRO MORALES y Mª. Luisa BELLIDO GANT (eds.), *Patrimonio, museos y turismo cultural. Claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio,* Córdoba: Universidad de Córdoba, pp. 143-162.

- MARTÍNEZ, Luis (2012): "¿Y si acabamos con el cine español"?, *El Mundo* (14 de enero), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/14/cultura/1326552292.html, consul tado el 3 de septiembre de 2013).

- MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Valentín A., Javier OROSA GONZÁLEZ, Mª Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, y Lorena RODRÍGUEZ CAMPO (2005): "Análisis del patrocinio y mecenazgo desde la perspectiva de la comunicación estratégica", en *Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, 1-2, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales – UNZL, pp. 1-13.

- MARTÍNEZ MORENO, Andrea, y Viviana CORTÉS ANGARITA (2006): "Somos patrimonio. El derecho irrenunciable a la memoria", *Areté Documenta. Patrimonio Inmaterial* (diciembre).

- MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael (2011): *El* marketing *en los museos españoles,* Valencia: Universitat de València.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2008): "Hacia la comunicación global del patrimonio cultural, o cómo potenciar su uso fomentando su preservación", en Santos M. MATEOS RUSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural,* Gijón: Trea, pp. 19-50.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (coord.) (2008): *La comunicación global del patrimonio cultural,* Gijón: Trea.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010): "El hombre y la tierra y el MACBA", *Miradas desde la copa*, (5 de julio), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/ 2010/07/el-hombre-y-la-tierra-y-el-macba/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010b): "El MNAC toma la calle", *Miradas desde la copa,* (9 de octubre), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/10/el-mnac-toma-la-calle/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010c): "Excepciones a la excepcionalidad", *Miradas desde la copa*, (5 de abril), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/04 /excepciones-a-la-excepcionalidad/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010d): "Innovación en la comunicación global del patrimonio cultural: TIC", *Revista del Patrimonio Cultural de España,* 4, pp. 115-127.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010e): "La excepcionalidad de la comunicación cultural", *Miradas desde la copa*, (1 de abril), (http://www.comunicación patrimonio.net/2010/04/la-excepcionalidad-de-la-comunicacion-cultural/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010f): "La Fundació Tàpies alimenta en 1% excepcional", *Miradas desde la copa*, (1 de mayo), (http://www.comunicacion patrimonio.net/2010/05/la-fundacio-tapies-alimenta-el-1-excepcional/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010g): "Márketing de calle: más relexiones", *Miradas desde la copa*, (24 de octubre), (http://www.comunicacionpatrimonio. net/2010/10/marqueting-de-calle-mas-reflexiones/, consultado el 23 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010h): "Márqueting de calle: reflexiones", *Miradas desde la copa*, (17 de octubre), (http://www.comunicacionpatrimonio .net/2010/10/marqueting-de-calle-reflexiones/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (ed.) (2010i): *Miradas desde la copa. La publicidad de los museos en España. Cuando la excepcionalidad nos empobrece*, 2, Vic: Universitat de Vic. (http://www.comunicacionpatrimonio.net/e-revista/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010j): "Obras del MNAC toman la calle", *Miradas desde la copa*, (7 de octubre), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/ 2010/10/obras-del-mnac-toman-la-calle, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010k): "Otra muestra del 1% excepcional", *Miradas desde la copa*, (19 de abril), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/04/otra-muestra-del-1-excepcional/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010l): "Poniendo hilo a la aguja para regalar verdadera publicidad", *Miradas desde la copa*, (10 de mayo), (http://www. comunicacionpatrimonio.net/2010/05/poniendo-hilo-a-la-aguja-para-regalar-verdade ra-publicidad/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010m): "Publicidad de museos cinco jotas: Museu Picasso y MNAC", *Miradas desde la copa* (2 de noviembre), (http://www. comunicacionpatrimonio.net/2010/11/publicidad-de-museos-cinco-jotas-museu-picasso-y-mnac/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010n): "The National Trust: literatura y música para conectar de forma emocional", *Miradas desde la copa*, (4 de junio), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2010/06/the-national-trust-literatura-y-musica -para-conectar-de-forma-emocional/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2010ñ): "Una muestra del 1% excepcional", *Miradas desde la copa*, (15 de abril), s/p (http://www.comunicacionpatrimonio. net/2010/04/una-muestra-del-1-excepcional/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011): "El cómic un buen medio divulgativo para los museos", *Miradas desde la copa*, (6 de mayo), (http://www.comunicacion patrimonio.net/2011/05/el-comic-una-buen-medio-divulgativo-para-los-museos/, consul tado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M (2011a): "La extensión de las exposiciones: el caso Brangulí", *Miradas desde la copa*, (http://www.comunicacionpatrimonio.net/ 2011/06/la-extension-de-las-exposiciones-el-caso-branguli/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011b): "Los romanos conquistan las apps: Streetmuseum Londinium", *Miradas desde la copa*, (27 de junio), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2011/06/los-romanos-conquistan-las-apps-street museum-londinium/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011c): "*Marketing* promocional que vale su peso en oro", *Miradas desde la copa*, (2 de septiembre), (http://www.comunicacion patrimonio.net/2011/09/marketing-promocional-que-vale-su-peso-en-oro/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011d): "¡Napoleón toma las calles de Barcelona!", *Miradas desde la copa*, (18 de marzo), (http://www.comunicacionpatrimonio.net /2011/03/%c2%a1napoleon-toma-las-calles-de-barcelona/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011e): "Si el arte nos emociona, su publicidad puede ser emocional", *Miradas desde la copa*, (2 de febrero), (http://www.

comunicacionpatrimonio.net/2012/02/si-el-arte-nos-emociona-su-publicidad-puede-ser-emocional/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011f): "Sin holandeses no habría márqueting viral de museos", *Miradas desde la copa* (11 de octubre), (http://www.comunicacion patrimonio.net/tag/marketing-viral/, consultado el 24 de marzo de 2012).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2011g): "Solo informar o también persuadir". Museos y publicidad en España", *Pensar la publicidad*, 5, 1, pp. 203-222.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012): "Ay que gustito pa mis orejas. Perlas publicitarias radiofónicas", *Miradas desde la copa*, (6 de marzo), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2012/03/ay-que-gustito-pa-mis-orejas-perlas-publicitarias-radiofonicas/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012b): *Manual de comunicación para museos y activos patrimoniales*, Gijón; Trea.

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012c): "Premios LAUS a la innovación en la comunicación museística", *Miradas desde la copa*, (23 de julio), (http://www.comunicacionpatrimonio.net/2012/07/premios-laus-a-la-innovacion-en-la-comunicacion-museistica/, consultado el 21 de marzo de 2013)

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012d): "Redacción publicitaria: la poesía del comercio", *Miradas desde la copa*, (4 de junio), (http://www.comunicacion patrimonio.net/2012/06/redaccion-publicitaria-la-poesia-del-comercio/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012e): "*Taglines*: los Torrebruno de la redacción publicitaria", *Miradas desde la copa*, (14 de junio), (http://www.comunicacion patrimonio.net/2012/06/taglines-los-torrebruno-de-la-redaccion-publicitaria/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2012f): "Una campaña para grabar lo que es buena publicidad", *Miradas desde la copa*, (5 de septiembre), (http://www. comunicacionpatrimonio.net/2012/09/una-campana-para-grabar-lo-que-es-buena-pu blicidad/, consultado el 21 de marzo de 2013).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2013): "Museos y *content marketing*. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales", *Zer*, 18, 34, pp. 13-28 (http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer34-01-mateos.pdf, consultado el 8 de abril de 2014).

- MATEOS RUSILLO, Santos M. (2013b): "Science World & Rethink. Cuando la creatividad crea buena publicidad", *Miradas desde la copa*, (3 de febrero),

(http://www.comunicacionpatrimonio.net/2013/02/science-world-rethink-cuando-la-creatividad-crea-buena-publicidad/, consultado el 8 de abril de 2014).

- MATIN, Dan (1998): "Arts administration (Arts management)", en *Encyclopaedia of Public Policy and Administration*, Colorado: Westview Press, pp. 123-148.

- MAY, Margaret (2002): "Exhibition ideas. Integrating the voices of communities and audiences", en Barry LORD y Gail Dexter LORD (eds.), *The Manual of Museums Exhibitions*, Walnut Creek (California): Altamira Press, pp. 32-34.

- MAYHEW, James (2006): *Carlota y la princesa española*, Barcelona: RBA.

- MAYOLAS, Mireia (1997): "Cómo atraer a nuevos públicos. El Museo Marítimo de Barcelona", *Museum International*, 193, pp. 12-16.

- MAZA, Celia (2015): "*Welcome* señor Finaldi", *La Razón* (3 de agosto), pp. 44-45.

- MCCARTHY, Kevin F., y Kimberly JINNETT (2001): *A New Framework for Building Participation in the Arts*, Santa Mónica (California): Rand.

- MCDARRAH, Fred W. (1978): *Museums in New York*, Nueva York, Londres y Tokio: Quick Fox.

- MCLEAN, Fiona Combe (1998): "El *marketing* en el museo: análisis contextual", en Kevin MOORE (ed.): *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 347-371.

- MCLEAN, Fiona Combe (2003): *Marketing the Museums*, Londres y Nueva York: Routledge.

- MCLELLAN, Andrew (1999): *Inventing the Louvre. Art, Politics, and the Origins of the Modern Museum in Eighteenth-Century*, Berkeley y Los Ángeles: University of California.

- MELENDO, José Luis (coord.) (2008): *Libro blanco de las asociaciones de profesionales de la gestión cultural*, Madrid: Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales.

- MELILLO, Joseph V. (1983) *Market the Arts*, Nueva York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre.

- MÉNDEZ, Daniel (2011): "Tres gigantes de acero. Renzo Piano, Jacques Herzog y Glenn Murcutt", *XL Semanal*, 1228, pp. 54-66.

- MENÉNDEZ MARINO, Rebeca (2013): *Las transformaciones urbanas de la ciudad de Avilés*, Oviedo: Universidad de Oviedo.

- "MICROMECENAS en Murcia" (2012): *El Mundo* (8 de marzo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/03/08/cultura/1331218158.html, consultado el 8 de de marzo de 2012).

- MIDDLETON, Victor (1994): "Vision, strategy and corporate planning. An overview", en Richard HARRISON (ed.), *Manual of Heritage Management*, Oxford: Butterworth & Heinemann, pp. 187-210.

- MINDER, Raphael (2011): "Spanish Cities Pin Hopes on Big Art Complexes", *The New York Times* (5 de septiembre), (http://www.nytimes.com/2011/09/06/arts/06iht-spainculture06.html?pagewanted=all, consultado el 14 de diciembre de 2014).

- MIRANDA, Guillermo (2012): "La obra de arte como objeto social. Hacia un nuevo modelo de museo: experiencia, participación y análisis de audiencias", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, pp. 32-37.

- MOKWA, Michael P., William M. DAWSON y E. Arthur PRIEVE (eds.) (1980): *Marketing the Arts*, Nueva York: Praeger.

- MOLINER TENA, Miguel Ángel (2004): "Historia y teoría de *marketing*", en *Doctorado interuniversitario en* marketing. *Documentación de la asignatura*, Valencia: Universitat Jaume I, pp. 2-62.

- MONEO, Rafael (2007): "Notas sobre la ampliación del Museo Nacional del Prado", en *Museos.es*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 40-47.

- MONISTROL, Ricard (2009): "Evolución y aplicación del *marketing* cultural en los museos", *BiD. Textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 23, pp. 1-13. (http://www.ub.edu/bid/23/monistrol2.htm, consultado el 28 de marzo de 2014).

- MONTANER, Josep María (1995): *Museos para el nuevo siglo*, Barcelona: Gustavo Gili.

- MONTANER, Josep María (2003): *Museos para el siglo XXI*, Barcelona: Gustavo Gili

- MONTAÑÉS, José Ángel (2011): "Los museos españoles no entienden de redes sociales", *El País* (8 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/museos/españoles/entienden/redes/sociales/elpepucul/20111208elpepucul_2Tes, consultado el 9 de diciembre de 2011).

- MONTAÑÉS, José Ángel (2012): "De Barcino a Tàpies, en una noche", *El País* (17 de mayo), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/05/16/catalunya/1337201215_385647.html, consultado el 19 de mayo de 2012).

- MONTEBELLO de, Philippe (ed.) (2010): *El museo hoy y mañana*, Madrid: Museo Nacional del Prado y Antonio Machado Libros.

- MOKWA, Michael P., William M. DAWSON, y E. Arthur PRIEVE (eds.) (1980): *Marketing the Arts*, Nueva York: Praeger.

- MOKWA, Michael P., Kent NAKAMOTO, y Ben M. ENIS (1980): "Marketing management and the arts", en MOKWA, Michael P., William M. DAWSON, y E. Arthur PRIEVE (eds.), *Marketing the Arts*, Nueva York: Praeger, pp. 14-28.

- MOORE, Kevin (1998): *La gestión del museo*, Gijón: Trea (ed. or.: 1994).

- MOORE, Kevin (2008): "Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos", en Ana AZOR LACASTA e Isabel IZQUIERDO PERAILE (coords.), *Actas de las I Jornadas de Formación Museológica del Ministerio de Cultura. Museos y planificación. Estrategias de futuro*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp.39-50.

- MORA, Miguel (2012): "De la mina de carbón al 'otro' Louvre", *El País* (3 de diciembre), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/12/03/actualidad/13545637 38_6942 61.html, consultado el 3 de enero de 2012).

- MORALES, Manuel (2012): "Sacar dinero de debajo de las piedras", *El País* (26 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/26/actualidad/1330267883_6 01991. html, consultado el 26 de febrero de 2012).

- MORÁN, J. Miguel, y Fernando CHECA (1985): *El coleccionismo en España. De la cámara de las maravillas a la galería de pinturas*, Madrid: Cátedra.

- MORK, Paal (2007): "*Marketing*", en BOYLAN, Patrick (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, París: ICOM-UNESCO, pp. 161-175 (http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854.pdf, consultado el 24 de enero de 2014).

- MUNUERA, José Luis (1992): "Evolución de las dimensiones del concepto de *marketing*", *Información Comercial Española*, 707, pp. 126-142.

- MUNUERA ALEMÁN, Luis, y Ana Isabel RODRÍGUEZ ESCUDERO (2009): *Casos de* marketing *estratégico en las organizaciones*, Madrid: ESIC.

- MUÑOZ, María Dolores (2009): "Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía", en *IV Encuentro internacional de actualidad en museografía*, Madrid: Comité Español ICOM, pp. 89-102.

- MUÑOZ-ROJAS, Ritama (1999): "La red Itiner se extiende a 59 municipios por los que circularán a lo largo del año 14 muestras diferentes", *El País* (3 de febrero), p. 6.

- "El MUSEO Carmen Thyssen cierra el año con más de 150.000 visitantes" (2015): *Europa Press* (2 de enero), (http://www.europapress.es/andalucia/cultura-00621/noticia-malaga-cultura-museo-carmen-thyssen-cierra-ano-2014-mas-150000-visitas-201501021 62354.html, consultado el 13 de enero de 2015).

- "El MUSEO Guggenheim Bilbao crea en 2003 una riqueza de 173 millones" (2004): *Expansión* (14 de enero), p. 23.

- *MUSEO Nacional del Prado. Memoria de actividades 2010* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura (http://www.museodelprado.es/uploads/media/Memoria_2010.pdf, consul tado el 16 de marzo de 2013).

- "MUSEO por un día" (2012): *Traveler* (24 de enero), (http://www.traveler.es/ viajes/tendencias/articulos/museo-por-un-dia/1365, consultado el 28 de enero de 2012).

- *El MUSEO del Prado en cifras. Ejercicio 2010* (2011): Madrid: Ministerio de Cultura (http://www.museodelprado.es/fileadmin/Sala_de_prensa/EstadisticasVisitantes2010.pd f, consultado el 5 de abril de 2013).

- "Los MUSEOS estatales registran una afluencia record en 2011" (2012): *El País* (11 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/museos/estatales/registran/afluencia/re cord/2011/elpepucul/20120111elpepucul_1/Tes, consultado el 12 de enero de 2012).

- "Museos de Londres, los más buscados en Google" (2015): *LópezDóriga.com* (5 de agosto), (http://www.lopezdoriga.com/vida-y-estilo/museos-de-londres-los-mas-busca dos-en-google/, consultado el 10 de agosto de 2015).

- *MUSEUM Assessment Program* (2000): Washington D.C.: American Association of Museums.

- *MUSEUMS for a New Century* (1984): Washington D.C.: American Association of Museums.

- NAGEL, Ton (1987): *The Strategy and Tactics of Pricing. A Guide to Profitable Decision Making*, Englewood Cliffs (Nueva Jersey): Prentice Hall.

- NARCÍA, Elba (2007): "El efecto Guggenheim", *BBC World* (31 de marzo), (http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/651471.stm, consultado el 15 de julio de 2015).

- NAVARRO GUTIÉRREZ, Carlos (2006): *Creatividad publicitaria eficaz. Cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*, Madrid: ESIC.

- *NEVER Mind the Width with the Quality* (2005): Manchester: Morris Hargreaves McIntyre (http://www.lateraltbinkers.com, consultado el 31 de enero de 2014).

- NIELSEN, Henrik K. (2003): "Cultural Policy and the Evaluation of Quality", *International Journal of Marketing Policy*, 9, pp. 237-245.

- *The NMC Horizon Report. 2011 Museum Edition* (2011): Austin (Texas): The New Media Consortium.

- NOGUER, Miquel (2012): "Un Hermitage con preestreno", *El País* (2 de noviembre), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/11/01/catalunya/1351805440_465958.html, consulta do el 2 de noviembre de 2012).

- "NUEVAS reliquias del Titanic, parte de una exposición en Londres" (2010), *Reuters* (3 de noviembre), (http://es.reuters.com/article/entertainmentNews/idESMAE69E0W8 20101015, consultado el 16 de julio de 2013).

- O'CONNELL, Sheila (2003): *London 1753*, Londres: The British Museum Press.

- OJEDA SÁNCHEZ, Carlos (2008): "La visita al museo como experiencia metodológica para la medición del grado de satisfacción del visitantes", *Revista de los museos de Andalucía. El público y el museo*, 10, pp. 58-69.

- OLINS, Wally (2009): *El libro de las marcas*, Barcelona: Océano.

- OLIVER, Georgina (1999): "El mecenazgo empresarial: un cambios radical en los museos franceses", *Museum Internacional*, 202, pp. 24-28.

- OLIVERAS SAMITIER, Jordi (2002): "Museos sacros y profanos. Arquitectura reciente para museos", en Cristóbal BELDA NAVARRO y María Teresa MARÍN TORRES (eds.), *Quince miradas sobre los museos*, Murcia: Universidad de Murcia, pp. 211-245.

- OPPENHEIMER, Walter (2010): "Memoria del 'blitz'. Una estación de metro abandonada evoca los bombardeos nazis sobre Londres", *El País* (24 de septiembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Memoria/blitz/elpepucul/20100924elpepucul_4 / Tes, consultado el 7 de febrero de 2014).

- OPPENHEIMER, Walter (2012): "'El Grito', en la subasta del año de Sotheby's", *El País* (12 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/04/12/actualidad/13342 38047_075029.html, consultado el 12 de abril de 2014).

- OPPENHEIMER, Walter, Lucia MAGI, y Ana TERUEL (2012): "Mosaico europeo de incentivos. El futuro del patrocinio de las artes", *El País* (17 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Mosaico/europeo/incentivos/elpepicul/2012011 7elpepicul_3/Tes, consultado el 17 de enero de 2012).

- ORDAZ, Pablo (2012): "La restauración del Coliseo, en peligro", *El país* (12 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/restauracion/Coliseo/peligro/elpepucul/201201 12elpepucul_7/Tes, consultado el 12 de enero de 2012).

- "ORDEN Cul/4411/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas del Ministerio de Cultura en régimen de concurrencia competitiva" (2004), *Boletín Oficial del Estado* (8 de enero), 7, pp. 746-748.

- "ORDEN Cul/1151/2008 de 14 de abril, por la que se convocan pruebas selectivas para el ingreso por el sistema general de acceso libre y acceso por el sistema de promoción interna en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos" (2008), *Boletín Oficial del Estado* (25 de abril), 100, pp. 21515-21521 (http://www.mcu.es/empleoPublico/docs/PersonalFuncionario/ConservadoreMuseos2008.pdf, consultado el 4 de agosto de 2010).

- "ORDEN Cul/3150/2008, de 29 de octubre, por la que se modifica la Orden Cul/4411/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas del Ministerio de Cultura en régimen de concurrencia competitiva" (2008), *Boletín Oficial del Estado* (5 de noviembre), 267, p. 44308.

- "ORDEN Cul/1161/2009, de 21 de abril, por la que se convocan pruebas selectivas para ingreso por el sistema general de acceso libre, en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos" (2009), *Boletín Oficial del Estado* (12 de mayo), 115, pp. 40475-40485 (http://www.mcu.es/empleoPublico/docs/PersonalFuncionario/ConservadoreMuseos 2009.pdf, consultado el 22 de mayo de 2010).

- "ORDEN Cul/1426/2009, de 12 de mayo, por la que se convocan pruebas selectivas para ingreso por el sistema general de acceso libre y acceso por el sistema de promoción interna en el Cuerpo de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos" (2009), *Boletín Oficial del Estado* (2 de junio), 133, pp. 46319-46343 (http://www.mcu.es/empleo Publico/docs/PersonalFuncionario/AyudantesArchBibMus2009.pdf, consultado el 7 de abril de 2010).

- "ORDEN Cul/3674/2009, de 23 de diciembre, por la que se convocan las ayudas de acción y promoción cultural correspondientes al año 2010" (2010), *Boletín Oficial del Estado* (16 de enero), 14, pp. 4140-4149.

- "ORDEN Cul/2912/2010, de 10 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas en régimen de concurrencia competitiva del Ministerio de Cultura y de sus organismos públicos" (2010), *Boletín Oficial del Estado* (13 de noviembre), 275, pp. 95218-95228 (http://www.mcu.es/ayudasSubvenciones/docs/Industrias/Normativa.pdf, consultado el 7 de mayo de 2011).

- "ORDEN Cul/748/2011, de 24 de marzo, por la que se convocan las ayudas de acción y promoción cultural, correspondientes al año 2011" (2011), *Boletín Oficial del Estado* (4 de abril), 80, pp. 34765-34775 (http://www.mcu.es/ayudasSubvenciones/docs/Industrias/Industrias_AyudasAccionPromocion_Convocatoria2011.pdf, consultado el 8 de septiembre de 2012).

- "ORDEN de 18 de enero de 2000, por la que se establecen las tarifas de los servicios o actividades sujetas a la tasa por la utilización de espacios en museos y otras instituciones culturales del Ministerio de Educación y Cultura" (2000), *Boletín Oficial del Estado* (26

de enero), 22, pp. 3533-3536 (http://www.mcu.es/museos/docs/orden_2000_utilizacion_espacios.pdf, consultado el 9 de febrero de 2013).

- "ORDEN PRE/3250/2010, de 12 de noviembre, por la que se modifica la Orden de 18 de enero de 2000 por la que se establecen las tarifas de los servicios o actividades sujetos a la tasa por utilización de espacios en museos y otras instituciones culturales del Ministerio de Educación y Cultura" (2010), *Boletín Oficial del Estado* (18 de diciembre), 307, pp. 104397-104398 (http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/18 /pdfs/BOE-A-2010-19479.pdf, consultado el 9 de febrero de 2013).

- O' REILLY, Tim (2005): *What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, Sebastopol: O'Reilly Network (http:// www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.htlm, consulta do el 22 de enero de 2014).

- OSBORN, Henry Fairfield (1997): "Develops a model natural history museum", en Eduard Porter ALEXANDER, *The Museums in America. Innovators and Pioneers*, Walnut Creek (California): Altamira Press, pp. 19-31.

- OUROUSSOF, Nicolai (2009): "Renzo Piano Embraces Chicago", *The New York Times* (14 de mayo), (httpp://www.nytimes.com/2009/05/14/arts/design/14muse.html, consulta do el 22 de marzo de 2015).

- OVEJERO, Andrés (1934): *Concepto actual del museo artístico*, Madrid: Rivadeneyra.

- PAJARES, José Luis, y Jaime Solano (2012): "El papel de la accesibilidad y los museos en la era móvil", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 118-123.

- PALENCIA-LEFLER ORS, Manuel (2001): *Fundraising, el arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*, Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.

- PAMUK, Orhan (2012): "Modesto manifiesto por los museos", *El País* (27 de abril), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/04/27/actualidad/1335549833_020916.html, con sultado el 27 de abril de 2012).

- PARDO, Jordi (2003): *Museoa. Kultureneuskal plana*, Bilbao: Departamento de Cultural del Gobierno Vasco.

- PARDO KUKLINSKI, Hugo (2008): "Sitios web institucionales de museos. Un modelo de análisis hacia la web 2.0", en Santos M. MATEOS RUSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*, Gijón: Trea, pp. 381-396).

- PARREÑO, José María (2012): "Los templos del arte, en el laberinto", *El País* (17 de mayo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/17/actualidad/1337281375_383018. html, consultado el 17 de mayo de 2012).

- PASTOR HOMS, Inmaculada (1992): *El museo y la educación en la comunidad*, Barcelona: CEAC.

- PASTRANA, Déborah (2011): "El Museo Carmen Thyssen abre con la previsión de 200.000 visitantes al año", *El Mundo* (23 de marzo), (http://elmundo.es/elmundo /2011/03/23/andalucia_malaga/1300873178.html, consultado el 23 de marzo de 2011).

- PAUNÉ, Meritxell M. (2011): "El micromecenazgo emerge en Catalunya", *La Vanguardia* (13 de enero), (http://www.lavanguardia.com/cultura/20110113/54099 834625/el-micromecenazgo-emerge-en-catalunya.html, consultado el 13 de enero de 2011).

- PÉREZ BERGLIAFFA, Mercedes (2012): "¿En qué se han convertido los museos?", *Clarín* (9 de noviembre), (http://www.revistaenie.clarin.com/arte/convertido-museos _0_808119190.html, consultado el 10 de enero de 2013).

- PÉREZ GARCÍA, Juan Ángel (2008): "*Marketing* estratégico. Pasos previos al plan de acción de *marketing* de un museo", *Alonso Cano. Revista Andaluza de Arte,* 18, Granada: Cofradía Nueva del Avellano, pp. 23-26.

- PÉREZ JORRÍN, Miguel Ángel (2011): "Ciudades de todo el mundo han optado por edificios emblemáticos como el de Renzo Piano", *Vivir Domingo. Suplemento de El Diario Montañés* (6 de noviembre), pp. 2-7.

- PÉREZ JORRÍN, Miguel Ángel (2011b): "Entre la luz y el agua", *El Diario Montañés* (18 de septiembre), p.: 3.

- PÉREZ JORRÍN, Miguel Ángel, y P. CHATO (2011): "La ubicación del Centro es la mejor, pero, como en todo, hay opiniones", *El Diario Montañés* (18 de septiembre), pp. 2-3.

- PÉREZ SANTOS, Eloísa (2008): "El estado de la cuestión de los estudios de público en España", *Revista de los museos de Andalucía. El público y el museo,* 10, pp. 20-30.

- PÉREZ SANTOS, Eloísa (2008b): *Laboratorio permanente de público de museos. Curso de introducción a la investigación de público*, Madrid: Ministerio de Cultura.

- PÉREZ SANTOS, Eloísa (2008c): "Metodología básica de la investigación de público en museos. Áreas de actuación, variables implicadas, tipos de investigaciones y técnicas utilizadas", *Revista de los museos de Andalucía. El público y el museo,* 10, pp.48-57.

- PÉREZ VALENCIA, Paco (2010): *Tener un buen plan. La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico*, Gijón: Trea.

- *PERFIL y formación de gestores culturales. Anexo MIOR* (1995): Madrid: Ministerio de Cultura.

- PICATOSTE, María, G. (2012): "'El Grito', de Munch, vendido por 91 millones de euros", *ABC*, (3 de mayo), (http://www.abc.es/20120503/cultura-arte/abci-subasta-grito-munch-201205030207.html, consultado el 5 de mayo de 2012).

- PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, Iñaki, y Miguel Ángel QUINTANA DAZA (2009): "Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de *marketing*", *Cuadernos de Gestión*, 9-1, pp. 99-122.

- PEW Research Center (2012): *Social Networking Popular Across Globe. Arab Publics Most Likely to Express Political Views Online*, Washington: Pew Global Attitudes Project (http://www.pewglobal.org/files/2012/12/Pew-Global-Attitudes-Project-Techno logy-Report-FINAL-December-12-2012-pdf, consultado el 30 de abril de 2014).

- PEVSNER, Nikolaus (1979): *Historia de las tipologías arquitectónicas*, Barcelona: Gustavo Gili.

- PIANO, Renzo (2011): *Centro de Arte Botín. Renzo Piano Building Workshop*, Santander: Fundación Botín.

- PIANO, Renzo (2011b): *Datos técnicos proyecto Centro de Arte Botín*, Santander: Fundación Botín.

- PIVA, Antonio (1991): *La Costruzione del Museo Contemporaneo*, Milán: Jaca Book.

- *PH CUADERNOS 21.Patrimonio Cultural y medios de comunicación* (2007): Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

- *PLAN de actuación 2005-2008. Museo Nacional del Prado* (2005): Madrid: Ministerio de Cultura (http://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan_2005-2008_01.pdf, consultado el 5 de abril de 2013).

- *PLAN de actuación 2013-2016. Museo Nacional del Prado* (2013): Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (https://www.museodelprado.es/uploads/media/ Plan_2013-2016.pdf, consultado el 7 de octubre de 2014).

- *PLAN de fomento de las industrias culturales 2009* (2008): Madrid: Ministerio de Cultura.

- POULOT, Dominique (2006): "La vía francesa de la invención museística", en Cristóbal BELDA NAVARRO y María Teresa MARÍN TORRES, *La museología y la historia del arte*, Murcia: Universidad de Murcia, pp. 221-251.

- POZUETA, Julio (2012): "La oportunidad histórica del Centro Botín", *El Diario Montañés* (8 de enero), p. 33.

- "PRADO, Thyssen y Guggenheim de Bilbao aumentaron sus visitantes en 2014" (2015): *ABC* (6 de enero), (http://www.abc.es/cultura/arte/20150102/abci-museos-cifras-visitantes-2014-201501021556.html, consultado el 8 de enero de 2015).

- PRAT ARMADANS, Ester (2004): "Los interactivos en los museos. Del museo de ciencia al museo de arte", *Iber. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*, 39, pp. 84-94.

- PRATS, Carme (1985): *L'us d'exposicions d'un museu de zoología com a complement escolar per l'ensenyament de les ciènciesbiològiques. Estudi experimental*, Barcelona: Universidad de Barcelona.

- PRATS, Carme (1989): *Anàlisi de l'impacte d'uneexposiciò d'ecología i estudi experimental del seuefecte en l'adquisició de coneiximent*, Barcelona: Universidad de Barcelona.

- PRATS, Carme, y J. FLOS (1984): "La visita al Museu de Zoología com a eina didàctica. Estudi experimental", en *MiscellàniaZoològica*, 8, pp. 237-285.

- PRENTICE, R. C., A. J. DAVIES, y A. J. BEEHO (1997): "Seeking generic motivations for visiting and not visiting museums and like cultural attractions", *Museum Management and Curatorship*, 17 (1), pp. 41-46.

- PRIETO, Mirian (2010): "Mamá, yo también quiero ser *community manager*", *Expansión* (19 de julio), pp. 10-11 (http://www.expansion.com/2010/07/19/empresas/tmt/1279490800.html, consultado el 15 de abril de 2014).

- PRINCE, David R. (1990): "Factors Influencing Museums Visits. An Empirical Evaluation of Audience Selection", *Museums Management and Curatorship*, 9, pp. 149-168).

- PUIG DE LA BELLACASA, Borja (2006): "Segmentación de públicos y estrategias de comunicación cultural", en Roberto GÓMEZ DE LA IGLESIA (coord.), *La comunicación en la gestión cultural*, Vitoria: Xabide, pp. 46-47.

- PULIDO, Natividad (2012): "La Fundación Banco Santander incrementa su apoyo al Reina Sofía", *ABC* (20 de abril), (http://www.abc.es/20120420/cultura-arte/abci-cars-201204201650.html, consultado el 20 de abril de 2012).

- PULIDO, Natividad (2012b): "Museo Arqueológico Nacional. La nueva joya de la corona cultural en Madrid", *ABC* (4 de marzo), pp. 68-69.

- PULIZZI, Joe, y Newt BARRET (2009): *Get Content Get Customers. Turn Prospects into Buyers with Content Marketing*, Columbus (Ohio): McGraw-Hill.

- PULIZZI, Joe, y Jonathan KRANZ (2009): *Content Marketing Playbook. 42 Ways to Connect with Customers*, Cleveland (Ohio): Content Marketing Institute (http://www.contentplaybook.com, consultado el 9 de abril de 2014).

- PURSALS, Carlos (2013): "Reposicionamiento de marca y reputación de marca. Un binomio perfecto", *Puro* Marketing (9 de junio), (http://www.reputaciondemarca.com/2013/07/reposicionamiento-de-marca-y-reputacion-de-marca-un-binomio-perfecto.html, consultado el 27 de junio de 2013).

- QUERALT DEL HIERRO, María Pilar (2011): "Entre el abismo y la cima", *Historia y vida*, 518, Barcelona: Prisma Publicaciones 2002, pp. 32-39.

- QUERO, María José (2013): *Los públicos de la cultura*, Proyecto Atalaya, 55, Cádiz: Universidad de Cádiz (http://www.observatorioatalaya.es/uploads/pdf/19960c3c4293e9b4ae20413abdac86e7f227cbec.pdf, consultado el 3 de abril de 2014).

- RAMÍREZ, Juan Antonio (1994): *Ecosistema y explosión de las artes*, Barcelona: Anagrama.

- RAMOS LIZANA, Manuel (2007): "De la crítica museológica a la museología crítica o ¿cómo evaluar los grandes eventos mediático-culturales?",en *PH Cuadernos 21. Patrimonio Cultural y medios de comunicación*: Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico y Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pp. 108-117.

- RANZ ABAD, Jesús (1997): *Breve historia de Internet*, Madrid: Anaya.

- RAYMOND, Thomas C., y Stephen A. GREYSER (1978): "The business of managing", *Harvard Business Review*, 55, pp. 123-132.

- REAL Academia Española (2001): *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid: Real Academia Española.

- REAL Academia Española (2005): *Diccionario Panhispánico de dudas*, Madrid: Real Academia Española.

- "REAL Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado" (2005), *Boletín Oficial del Estado* (25 de enero), 21, pp. 2846-2851 (http://www.boe.es/boe/dias/2005/01/25/pdfs/A02846-02851.pdf, consultado el 10 de enero de 2012).

- "REAL Decreto 1393/2007, de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias" (2007), *Boletín Oficial del Estado* (30 de octubre), 260, pp. 44037-44048 (http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/30/pdfs/A44037-44048.pdf, consultado el 16 de marzo de 2010).

- REGÁS, Rosa (2009): *Museos y turismo. Día internacional de los museos 2009*, Madrid: ICOM-España.

- "RESOLUCIÓN 13/2001, de 29 de noviembre, de la Dirección General de Tributos, por la que se convierten a euros las cuantías exigibles por las tasas y precios públicos cuya exacción corresponde al Ministerio de Educación Cultura y Deporte" (2001), *Boletín Oficial del Estado* (20 de diciembre), 304, pp. 48738-48754 (http://www.boe.es/boe/dias/2001/12/20/pdfs/A48738-48754.pdf, consultado el 9 de febrero de 2013).

- "RESOLUCIÓN de 27 de octubre de 2008, de la Dirección General de Políticas e Industrias Culturales, por la que se convocan becas de especialización en actividades y materias de la competencia de las instituciones culturales dependientes del Ministerio de Cultura y del Colegio de España en París, correspondientes al año 2009", 2008.11.17, *Boletín Oficial del Estado*, 277, pp. 45699-45751 (http://www.mcu.es/becas/ docs/becasEspecializacion2009Convocatoria.pdf, consultado el 12 de marzo de 2010)

- "RESOLUCIÓN de 11 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Políticas e Industrias Culturales, por la que se convocan ayudas de acción y promoción cultural correspondientes al año 2009 (2008)", *Boletín Oficial del Estado* (26 de noviembre), 285, pp. 47301-47304 (http://www.mcu.es/ayudasSubvenciones/docs/cooperacion/ AccionPromocionCultural2009.pdf, consultado el 15 de junio de 2010).

- "RESOLUCIÓN de 24 de noviembre de 2008, de la Dirección General de Políticas e Industrias Culturales, por la que se convocan las becas Culturex de formación práctica en gestión cultural para jóvenes españoles en instituciones culturales en el exterior, convocatoria 2009" (2008), *Boletín Oficial del Estado* (23 de diciembre), 308, pp. 51750-51753 (http://www.mcu.es/becas/docs/2009BecasCulturexConcesion.pdf, consul tado el 8 de enero de 2010).

- "RESOLUCIÓN de 16 de diciembre de 2008, de la Dirección General de Políticas e Industrias Culturales, por la que se convocan ayudas a la inversión en capital para promover la modernización, innovación y adaptación tecnológica de las industrias culturales correspondientes al año 2009" (2009), *Boletín Oficial del Estado* (12 de enero), 10, pp. 3703-3725 (http://www.mcu.es/ayudasSubvenciones/docs/cooperacion/ BOE-32423.pdf, consultado el 8 de marzo de 2011).

- "RESOLUCIÓN de 1 de septiembre de 2014, de la Secretaría General Técnica, por la que se publican las cuentas anuales de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza del ejercicio 2013 y el informe de auditoría" (2014), *Boletín Oficial del Estado* (15 de septiembre), 224, pp. 72.006-72.041 (http://www.boe.es/boe/dias/2014/09/15/pdfs/ BOE-A-2014-9425.pdf, consultado el 24 de octubre de 2014).

- "El RESTAURANTE de Sergi Arola triunfa en el Museo Reina Sofía de Madrid" (2006): *A fuego lento* (18 de enero), s/p (http://www.afuegolento.com/noticias/108 /actualidad/4065/el-restaurante-de-sergi-arola-triunfa-en-el-museo-reina-sofia-demadri d, consultado el 2 de enero de 2011).

- REVENTÓS, Laia (2011): "Hackers al servicio de la cultura europea", *El País* (9 de junio), (http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Hackers/servicio/cultura/europea/elpepucul/20110609elpeputec_6/Tes, consultado el 24 de noviembre de 2012).

- RICARTE, José M. (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- RICO, Juan Carlos (2006): *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas*, Madrid: Sílex.

- RICHARDSON, Jim (2011): "Una carta abierta a los directores de museo que no socializan", *Museum Next*, s/p (http://www.museumnext.org/espanol/?p=70, consultado el 5 de abril de 2013).

- RICHARDSON, Jim (2011b): "Participación social", *Museum Next*, (http://www.museumnext.org/espanol/?p=31, consultado el 10 de abril de 2013).

- RIDAO, José María (2007): "La nueva era y su discurso", en *Institucionalización de la cultura y gestión cultural*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 1- 4.

- RIVIÈRE, Georges-Henri (1989): *La Muséologie: Course de Muséologie. Textes et témoignages*, París: Dunod.

- RIVIÈRE, Georges-Henri (1993): *La museología. Curso de museología. Textos y testimonios*, Torrejón de Ardoz (Madrid): Akal.

- *The ROAD to Wigan Pier: Managing Local Authority Museums and Art Galleries* (1991): Londres: Audit Commission y HMSO.

- ROBBINS Glyn V., y Peter VERWEY (1982): *The TMA Marketing Manual*, Londres: Theatrical Management Association.

- RODÀ, Conxa (2010): "De 1.0 a 2.0. El viaje de los museos a la comunicación social", *Revista de los museos de Andalucía. La comunicación y el museo*, 12, pp. 22-33.

- RODÀ, Conxa (2012): "La hora 2.0 del Museo Picasso de Barcelona", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 10-17.

- RODGER, Leslie W. (1987): *Marketing the Visual Arts. Challenge and Response*, Edimburgo, Scottish Arts Council.

- RODRÍGUEZ, Esther, Juan Carlos LLANOS, Sergio ALONSO, y Óscar ALONSO (2012): *Caso* marketing *estratégico Museo Thyssen-Bornemisza*, Madrid: Equipo 3 (https://es.scribd.com/doc/101658960/Caso-Marketing-Estrategico-Museo-Thyssen-Bornemisza, consultado el 7 de octubre de 2014).

- RODRÍGUEZ, Pedro (2012): "Qatar: petrodólares y mucho arte", *ABC* (11 de febrero), (http://www.abc.es/20120211/gente/abcp-qatar-petrodolares-mucho-arte-20120211.html , consultado el 21 de febrero de 2012).

- RODRÍGUEZ ALONSO, Manuel (1997): "El Estado liberal español", en Javier PAREDES (coord.), *Historia contemporánea de España (1808-1939)*, Barcelona: Ariel, pp. 191-208.

- RODRÍGUEZ ARDURA, Inma (coord.) (2002): *Segmentación y posicionamiento*, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

- RODRÍGUEZ ARDURA, Inma (coord.) (2005): *Dirección de* marketing *II. Versión impresa del material web*, Barcelona: UniversitatOberta de Catalunya.

- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio A. (coord.) (1998): Marketing. *Estrategias y aplicaciones sectoriales*, Madrid: Editorial Civitas.

- RODRÍGUEZ CANFRANC, Pablo (2011): "La empresa como mecenas del arte y la cultura", *Empresa. Suplemento de ABC* (4 de septiembre), pp. 36-37.

- RODRÍGUEZ EGUIZÁBAL, Ángel Blas (2001): "Nueva sociedad, nuevos museos. El papel del *marketing* en los museos", *Revista de Museología*, 24-25, pp. 25-38.

- RODRÍGUEZ EGUIZÁBAL, Ángel Blas (2004): "Comunicación para estimular la visita al museo", *Revista Museo*, 9, pp. 115-124.

- ROJAS RABANEDA, Antoni (2013): "Once factores que aportan prestigio a un museo", *Patrimoni Cultural* (7 de mayo), (http://patrimonicultural.com/ 2013/05/07/11-factores-que-aportan-pretigio-a-un-museo/, consultado el 27 de junio de 2013).

- DE ROJAS, María del Carmen, y María del Carmen CAMARERO (2006): "La experiencia y la satisfacción del visitante de museos y exposiciones culturales", *Revista Internacional de* Marketing *Público y no Lucrativo*, 3, 1, pp. 49-65.

- ROMEO, Kerman (2011): "Chillida-Leku se oxida para siempre", *El País* (19 de marzo), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Chillida-Leku/oxida/siempre/elpepicul /20110319elpepicul_1/Tes, consultado el 19 de marzo de 2011).

- ROMEO, Kerman, e Isabel LANDA (2010): "La crisis acaba con la 'utopía' de Chillida-Leku. El museo guipuzcoano, por el que han pasado 810.000 visitantes en 10 años, cierra sus puertas acuciado por la crisis", *El País* (1 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/crisis/acaba/utopia/Chillida/Leku/elpepucul/20101201elpepucul_2/Tes, consultado el 4 de diciembre de 2010).

- ROSELLÓ CEREZUELA, David (2004): *Diseño y evaluación de proyectos culturales*, Barcelona: Ariel.

- RUIZ MANTILLA, Jesús (2011): "Los museos están a medio camino entre Disneylandia y la Iglesia", *El País* (27 de febrero), (http://elpais.com/diario/2011/02/27/eps/1298791613_850215.html, consultado el 27 de febrero de 2011).

- RUIZ MANTILLA, Jesús (2012): "Guerra abierta por el mecenazgo global", *El País* (17 de mayo), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/17/actualidad/1337285364_008058.html, consultado el 17 de mayo de 2012).

- RUIZ MANTILLA, Jesús, y Rocío GARCÍA (2012): "Piano y Pali construirán en Los Ángeles un Museo del Cine de película", *ABC* (31 de mayo), (http://www.abc.es/20120531/cultura-cine/abci-piano-pali-construiran-amgeles-201205311140.html, consultado el 31 de mayo de 2012).

- RUIZ MANTILLA, Jesús, y Rocío GARCÍA (2012b): "Wert traza líneas de política cultural sin plazos ni detalles", *El País* (2 de febrero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/02/02/actualidad/1328180083_741199.html, consultado el 2 de febrero de 2012).

- RUNYARD, Sue (1993): *Museums and Tourism. Mutual Benefit*, Londres: Museums and Galleries Commission.

- RUNYARD, Sue, e Ylva FRENCH (1999): *Marketing & Public Relations Handbook. For Museums, Galleries & Heritage Attractions*, Londres: The Stationery Office.

- RUYRA DE ANDRADE, Margarita (2002): "Del museo-institución al museo organización", en Cristóbal BELDA NAVARRO y Mª Teresa MARTÍN TORRES (eds.), *Quince miradas sobre los museos,* Murcia: Universidad de Murcia y Fundación Caja Murcia, pp. 99-110.

- RUYRA DE ANDRADE, Margarita (2006): *Campaña de captación de fondos. Propuesta para un estudio de viabilidad previo del Museo Etnográfico de Talavera de la Reina,* Madrid: C.L.I Consultores.

- RUYRA DE ANDRADE, Margarita (2006b): *Preparar a las organizaciones culturales para conseguir financiación externa,* Madrid: C.L.I. Consultores.

- RUIZ DE LACANAL RUIZ MATEOS, María Dolores (1995): "El conservador de museos en la primera mitad del siglo XX. Conservadores de monumentos, jefes y directores, anticuarios y arqueólogos", *Boletín ANABAD,* 54- 2, pp. 117-132.

- RYKWERT, Joseph (1994): "El museo", en *Museos y arquitecturas. Nuevas perspectivas,* Madrid: Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente, pp. 21-26.

- SABATÉ NAVARRO, Miquel, y Roser GORT RIERA (2012): *Museo y comunidad. Un museo para todos los públicos*, Gijón: Trea.

- SAGASTE, Delia (2005): "Oriente en Madrid: Las colecciones asiáticas del Museo Nacional de Artes Decorativas y del Museo Nacional de Antropología. Estado de la cuestión", *Artigrama*, 20, pp. 473-485.

- SALAS LÓPEZ, Fernando (1980): *El museo. Cultura para todos*, Madrid: Ministerio de Cultura.

- SALAS, Roger (2014): "La memoria de los escultores", *El País* (16 de agosto), (http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/08/16/madrid/1408203033_032244.html, consultado el 23 de octubre de 2015).

- SALDAÑA, Iñaki, Javier CELAYA, Clara MERÍN, y Cristina GONZÁLEZ (2013): *Los museos en la era digital. Uso de las nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de arte*, Madrid: Dosdoce.com y EndeComunicación (http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3820/museos-en-la-era-digital/, consultado el 31de marzo de 2014).

- SÁNCHEZ, Carlos Manuel (2011): "El (verdadero) mundo de Steve Jobs", *XL Semanal*, (2-8 de octubre), 1.249, pp.: 18-25.

- SÁNCHEZ, María (2012): "El arte de relacionar museos", *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 72-77.

- SÁNCHEZ, Pablo (2011): "A la espera del -efecto Piano-", *El Diario Montañés* (18 de septiembre), pp. 4-5.

- SÁNCHEZ, Rosalía (2012): "Elegante como un nazi", *El Mundo* (14 de marzo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/03/14/cultura/1331726177.html, consultado el 14 de marzo de 2012).

- SÁNCHEZ, Sonia y Paco LACASTA (2011): "Museos e imagen gráfica", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coord.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 113-141 (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 13 de enero de 2014).

- SÁNCHEZ MALLONA, Kathya (2012): "Una fiesta para los museos", *El Mundo* (18 de mayo), (http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/16/ocio/1337167238.html, consul tado el 19 de mayo de 2012).

- SÁNCHEZ MARROYO, Fernando (1997): "La actividad económica de la población española", en Javier PAREDES (coord.): *Historia contemporánea de España (1808-1939)*, Barcelona: Ariel, pp. 357-377.

- SÁNCHEZ DE ORCAJO, Juan José (ed.) (1997): *Sociología del arte. Los museos madrileños y su público*, Madrid: Ediciones Libertarias.

- SANDELL, Richard, y Robert, R., JAMES (eds.) (2007): *Museum Management and Marketing*, Nueva York: Routledge.

- SANGUINETTI, María del Rosario, y Fabián GARRÉ (2001): "Estudio de público. Herramienta Fundamental para el desarrollo de un proyecto de *marketing* de museos", *Biblios*, 10, pp.1-9 (http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=283180, consultado el 9 de abril de 2014].

- SANJIAO OTERO, Francisco Javier, y Nuria SERRANO TÉLLEZ (1994): "*Economía de las instituciones. Análisis de la política museística de Galicia"*, en *Dereito. Revista jurídica de la Universidad de Santiago de* Compostela, vol. III, n° 2, pp. 127-158.

- SAN MIGUEL, Marta (2015): "¿Se puede vivir de vender libros?", *El Diario Montañés* (13 de noviembre), (http://www.eldiariomontanes.es/culturas/libros/201511/13/puede-vivir-vender-libros-20151112091227.html, consultado el 13 de noviembre de 2015).

- SANTACANA MESTRE, Joan (2005): "Museografía didáctica, museos y centros de interpretación del patrimonio histórico", en Joan SANTACANA MESTRE y Núria SERRAT ANTOLÍ (coords.), *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel, pp. 63-102.

- SANTACANA MESTRE, Joan (2005b): "Un apunte final. Construir museos hoy", en Joan SANTACANA MESTRE, y Núria SERRAT ANTOLÍ (coords.), *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel, pp. 633-653.

- SANTACA MESTRE, Joan, y Núria SERRAT ANTOLÍ (coords.) (2005): *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel.

- SANTACANA MESTRE, Joan, y Carolina MARTÍN PIÑOL (coords.) (2010): *Manual de museografía interactiva*, Gijón: Trea.

- SANTESMASES, Miguel (1992): Marketing, *conceptos y estrategias*, Madrid: Pirámide.

- SANTOS, Florent (2013): "Los siete pecados capitales de la publicidad", *Puro Marketing* (20 de junio), (http://www.puromarketing.com/9/16515/pecados-capitales-publicidad.html, consultado el 20 de junio de 2013).

- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel (1996): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid: Síntesis.

- SATUÉ, Enric (2004): *El diseño gráfico. Desde los orígenes hasta nuestros días*, Madrid: Alianza.

- SCARFF, Oli (2010): "Una falsa chimenea del Titanic", *El País* (3 de noviembre), (http://www.elpais.com/fotogaleria/Fotos/dia/elpgal/20101025elpepuint_1/Zes/1, consul tado el 4 de abril de 2011).

- SCHEFF, Joanne, y Philip KOTLER (1996): "Crisis in the arts. The marketing response", *California Management Review*, 39, pp. 28-52.

- SCOLARI, Carlos Alberto (2008): "El sentido de las interfaces. Una aproximación semiótica a las webs de los museos de arte", en Santos M. MATEOS RUSILLO (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*, Gijón: Trea, pp. 339-379).

- SCREVEN, Chanler G. (1976): "Exhibit evaluation. A goal referenced approach", *Curator*, 19/4, pp. 271-290.

- SCREVEN, Chanler G. (1986):"Exhibitions and information centers. Some principles and approaches", *Curator*, 29/2, pp. 109-137.

- SEARLES, P. David (1980): "Marketing principles and the arts", en MOKWA, Michael P., William M. DAWSON, y E. Arthur PRIEVE (eds.), *Marketing the Arts*, Nueva York: Praeger, pp. 65-69.

- SEITEL, Fraser P. (2002): *Teoría y Prácticas de las relaciones públicas*, Madrid: Pearson Educación.

- SEISDEDOS, Ignacio (2009): "El cine gana y las bellas artes pierden. El recorte presupuestario de Cultura provoca malestar en el sector", *El País* (1 de octubre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/cine/gana/bellas/artes/pierden/elpepicul/20091001elpepicul_Tes, consultado el 4 de diciembre de 2010).

- SEISDEDOS, Iker (2013): "Dalí y la liga de los artistas que traen cola", *El País* (22 de junio de 2013), s/p (http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/06/21/actualidad/1371841914_288963.html, consultado el 12 de agosto de 2013).

- SERRA, Antoni (2002): Marketing *turístico*, Madrid: ESIC y Pirámide.

- SERRA DE DALMESES, Fausto (2008): "Amics dels museus de Catalunya. 75 años", *Revista Amigos de los museos. Amigos del patrimonio* (julio, nº extraordinario), Madrid: pp. 13-15.

- SERRANO, María Isabel (2012): "El guardián de las joyas de la corona", *ABC* (29 de julio), (http://www.abc.es/20120729/local-madrid/abci-museo-colecciones-reales-201207282020.html, consultado el 24 de agosto de 2015).

- SERRAT ANTOLÍ, Núria, y Esther FONT GUITERAS (2005): "Técnicas expositivas básicas", en Joan SANTACANA MESTRE y Núria SERRAT ANTOLÍ (coords.), *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel, pp. 253-302.

- SERULLAZ, Maurice y Christian POUILLON (1987): *El museo del Louvre*, Barcelona: Océano-Éxito.

- SEVILLANO CAMPALANS, Juan Manuel (2002): "La Fundación Gala-Salvador Dalí y el planteamiento de su gestión", en *La gestión del patrimonio cultural. La transmisión de un legado,* Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 159-170.

- SHAW, Arch Wilkinson (1915): *Some Problems in Market Distribution,* Harvard: Harvard University Press.

- SHETTEL, Harris H. (1988): "Status report on museum evaluation. An introspective retrospective", en *ILVS Review,* 1/1, pp. 14-23.

- SHETTEL, Harris H. (1989):"Evolution in museums. A short history of a short history", en David L. UZZELL (ed.): *Heritage Interpretation. VisitorExperience,* vol. II, Londres: Belhaven, pp. 191-202.

- SHETTEL, Harris H. (1993): "Professional in visitor studies. Too soon or too late", en Sandra BICKNELL y Graham FARMELO (eds.), *Museum Visitor Studies in the 90s*, Londres: Science Museum, pp. 34-40.

- SIERRA, Albert (2012): "Sembrar el mundo de cultura", *ICOM Digital. Museos y redes sociales,* 5, pp. 58-67.

- SIGALA, Marianne (2005): "A learning assessment of online interpretation practices. From museum supply chains ton experience ecologies", en *12th International Conference on Information Technology and Travel & Tourism*, Innsbruck: International Conference on Information Technology and Travel & Tourism.

- SILIÓ, Elisa (2012): "Los museos a vista de niño", *El País* (22 de abril), (http://blogs.elpais.com/papeles-perdidos/2012/04/los-museos-a-vista-de-ni%C3%Blo-.html, consultado el 23 de abril de 2012).

- SLADOJEVIC ŠOLA, Tomislav (2010): "El octavo arte: consideraciones sobre la comunicación de la memoria pública", en *VI Encuentro internacional actualidad en museografía*, Bilbao: ICOM-CE, (http://www.icom-ce.org/recursos/Encuentros/06/ICOM_Actas_6_2010.pdf, consultado el 9 de febrero de 2013).

- SLOAN, Kin y Andrew BURNETT (eds.) (2003): *Enlightenment. Discovering the World in the Eighteenth Century*, Londres: The British Museum Press.

- SOLA, Tomislav (1991): "El museo y las necesidades de la gente", en *ICOM-CECA. Conferencia anual de Jerusalén, 15-22 de octubre de 1991*, Madrid: ICOM, pp. 26-36.

- SOLANA, Daniel (2010): *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*, Barcelona: DoubleYou.

- SOLER, Joaquín (2004): *Método de análisis y estrategias de posicionamiento en internet*, Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

- SOLER, HERREROS, Chimo (2013): "*Maketing* Global low cost de la cultura y el arte", *Revista de Museología*, 56, pp. 19-24.

- SOLOMON, Michael R. (2003): *Consumer Behavior. Buying, Having and Being*, Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.

- STEPHENS, Chris (2003): "On the beach. Art, tourism and the Tate St Ives", en Michaela GIEBELHAUSEN, Michaela (ed.), *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Context*, Manchester y Nueva York: Manchester University Press, pp. 108-124.

- STEVEN SHAPIRO, Michael (ed.) (1990): *The Museum. A Reference Guide*, Nueva York, Westport (Connecticut) y Londres: Greenwood Press.

- "Las SUBASTAS de arte superan la crisis en 2010" (2011): *El Mundo* (7 de abril), (http://www.elmundo.es/elmundo/2011/04/07/cultura/1302189849.html, consultado el 7 de abril de 2011).

- SUDJIC, Deyan (2001): "Rediscovering the great court", en Norman FOSTER, Deyan SUDJIC y Spencer DE GREY, *Norman Foster and the British Museum*, Munich, Londres y Nueva York: Prestel, pp. 14-37).

- SCHWARTZ, Nancy E. (2009): "Less is more (again). Newark Museum tagline success in just 4 words", *Getting Attention Blog*, (http://gettingattention.org/2009 /07/less-is-more-newark-museum-tagline-succes-in-just-4-word.html, consultado el 17 de abril de 2013).

- TALENS OLIAG, Sergio, y José HERNÁNDEZ ORALLO (1997): *Internet. Redes de computadores y sistemas de información*, Madrid: Paraninfo.

- *TATE Case Study* (2007): Londres: Wolff Olins, (http://www.wolffolins.com/tate.php, consultado el 14 de abril de 2013).

- TEATHER, Linne y Kelly WILLHEM (1999): "Web musing. Evaluating museums on the web from learning theory to methodology", *Museums and the Web*, (http://www.archimuse.com/mw99/papers/teather/teather/html, consultado el 15 de octubre de 2013).

- TEN ROS, Antonio E. (2008): *Museología científica actual*, Valencias: Alfa Delta Digital.

- TERUEL, Ana (2011): "Un espinoso bosque para Frank Gehry", *El País* (17 de abril), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/espinoso/bosque/Frank/Gehry/elpepicul/20110417elpepicul_2/Tes, consultado el 17 de abril de 2011).

- "THOMAS Krens deja la dirección de la Fundación Guggenheim para supervisar el museo de Abu Dhabi" (2008): *El Correo Digital* (28 de febrero),

(http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/20080228/mas-actualidad/cultura/krens-guggenheim-200802281302.html, consultado el 19 de agosto de 2010).

- THOMPSON, Don (2009): *El tiburón de 12 millones de dólares. La curiosa economía de arte contemporáneo y las casas de subastas*, Barcelona: Ariel.

- THOMPSON, John (1984): *The Manual of Curatorship*, Londres: Butterworth.

- "TODOLÍ critíca el 'síndrome Guggenheim' por convertir el arte en cebo para masas" (2011): *El Diario Montañés* (7 de octubre), (http://www.eldiariomontanes.es/v/20111007/cultura/arte/todoli-critica-sindrome-guggenheim-20111007.html, consultado el 17 de octubre de 2011).

- TOLEBEM, Jean-Michel (2011): *La Nueva era de los museos. Las instituciones culturales se enfrentan al reto de la gestión*, Murcia: Nausícaä.

- TONELLI, Edith A. (1990): "The art museum", en Michael STEVEN SHAPIRO (ed.), *The Museum. A Reference Guide*, Nueva York, Westport (Connecticut) y Londres: Greenwood Press, pp. 31-58.

- TORRIENTE, Eugenia de la (2012): "Este museo solo existirá durante un día", *El País* (24 de enero), (http://cultura.elpais.com/cultura/2012/01/24/actualidad/1327393641_563082.html, consultado el 25 de enero de 2012).

- TRANT, Jennifer, y David BEARMAN (eds.) (2006): *Museums and the Web 2006. Proceendings*, Toronto: Archives & Museums Informatics, (http://www.archimuse.com/mw2006/papers/devet/devet.html, consultado el 20 de marzo de 2013).

- "Las TRES grandes pinacotecas de Madrid baten récords" (2012): *El País* (2 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/grandes/pinacotecas/Madrid/baten/records/elpepucul/20120102elpepucul_5/Tes, consultado el 3 de enero de 2012).

- TURBAU, Inma (2011): *¿Por dónde empiezo? Guía práctica para programar, financiar y comunicar eventos culturales*, Barcelona: Ariel.

- "Los ÚLTIMOS visitantes del Chillida-Leku. El museo cierra sus puertas de forma indefinida con la visita de 425 personas" (2010): *El País* (31 de diciembre), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/ultimos/visitantes/Chillida-Leku/elpepucul/20101231elpepucul_3/Tes, consultado el 2 de enero de 2011).

- "UNA galería de arte al aire libre" (2011): *El País* (8 de junio), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/galeria/arte/aire/libre/elpepucul/20110608elpepucul _19/ Tes, consultado el 8 de junio de 2011).

- URUEÑA, Alberto (2009): *La sociedad en red 2009. Informe anual de la sociedad de la información en España 2008*, Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- VALDELOMAR, Raúl, y Jesús GARCÍA CALERO (2001): "Los conservadores del Prado rechazan en un sólido informe el plan de modernización de Serra", *ABC* (21 de junio), (http://www.abc.es/hemeroteca/historico-21-06-2001/abc/Cultura/los-conservadores-del-prado-rechazan-en-un-solido-informe-el-plan-de-modernizacion-de-serra_29911.html, consultado el 15 de octubre de 2015).

- VALDÉS SAGÜÉS, María del Carmen (1999): *La difusión cultural en el museo. Servicios destinados al gran público*, Gijón: Trea.

- VARELA AGÜÍ, Enrique (2011): "Comunicando el museo", en Esther JODAR RUIZ y Mar SANZ GARCÍA (coord.), *Actas de las terceras jornadas de formación museológica. Comunicando el museo*, Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 11-12. (http://www.calameo.com/read/000075335c73400529dba, consultado el 3 de enero de 2014).

- VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo, y Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ (1998): Marketing. *Estrategias y aplicaciones sectoriales*, Madrid: Civitas.

- VENTURADA, Javier (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000.

- VERDE CASANOVA, Ana (1983): "Experiencias en el Museo Nacional de Etnología", en *III Jornadas de difusión de museos*, Bilbao: Gobierno Vasco, pp. 50-54.

- VERDÚ, Daniel (2012): "Ley de Mecenazgo, prioridad cultural", *El País* (17 de enero), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/Ley/Mecenazgo/prioridad/cultural/elpepicul/20120117elpepicul_2/Tes, consultado el 17 de enero de 2012).

- VET, Marthe de (2006): "*Buzz and viral marketing as a PR tool for museums. A Dutch case study*", en Jennifer TRANT y David BEARMAN (eds.), *Museums and the Web 2006. Proceendings*, Toronto: Archives & Museums Informatics, (http://www.archimuse.com/mw2006/papers/devet/devet.html, consultado el 20 de marzo de 2013).

- *VI Encuentro internacional actualidad en museografía* (2011): Bilbao: ICOM-CE, (http://www.icom-ce.org/recursos/Encuentros/06/ICOM_Actas_6_2010.pdf, consultado el 9 de febrero de 2013).

- VICENTE HERNÁNDEZ, Eva, Carmen CAMARERO IZQUIERDO, y María José GARRIDO SAMANIEGO (2011): "Innovación en los museos europeos. El efecto de las políticas públicas y de las características del museo", en *Economía del patrimonio cultural. Actas VII Congreso Internacional AR&PA 2010*, Valladolid: Junta de Castilla y León, pp. 177-189.

- "VICENTE Todolí: 'Cada vez es más dificil encontrar un museo independiente de los políticos'" (2011): *El Mundo* (6 de octubre), (http://www.elmundo.es/elmundo/2011/10/06/valencia/1317902466.html, consultado el 6 de octubre de 2011).

- *The VICTORIA & Albert Museum. Text by the Curators* (1991): Londres: Scala.

- VIDLER, Anthony (2003): "The space of history. Modern museums from Patrick Geddes to Le Corbusier", en Michaela GIEBELHAUSEN (ed.), *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Context,* Manchester y Nueva York: Manchester University Press, pp. 160-182

- VIÑARÁS ABAD, Mónica, José María HERRANZ DE LA CASA, y Francisco CABEZUELO LORENZO (2011): "La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0. Cuatro años de evolución comunicativa en la Red", en *Actas III congreso internacional comunicación 3.0,* Salamanca: Universidad de Salamanca, (http://giovannipf.260mb.net/comunicacioncorporativa.pdf, consultado el 14 de marzo de 2014).

- VIÑES MILLET, Cristina (1997): "La cultura (1808-1875)", en Javier PAREDES (coord.), *Historia contemporánea de España (1808-1939),* Barcelona: Ariel, pp. 9-23.

- VILLAESPESA, Elena (2012): "Museos y apps, creando experiencias en el móvil del visitante", *ICOM Digital. Museos y redes sociales,* 5, pp.18-23.

- VIÑARÁS ABAD, Mónica (2009): "Departamentos de comunicación en museos. La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales", *Global Media Journal*, 6 (11), pp. 36-54 (http://gmje.mty.itesm.mx/3departamentos _de_comunicacion.pdf, consultado el 20 de febrero de 2014).

- *Los VISITANTES del Museo del Prado en el año 2005* (2006): Madrid: Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- VOGEL, Carol (2008): "Museums refine the art of listening", *The New York Times* (12 de marzo), (http://www.nytimes.com/2008/03/12/arts/artsspecial/12visitors.htlm?_r =1&ref=artsspecial&oref=slogin, consultado el 30 de septiembre de 2012).

- VOGEL, Carol (2009): "Wish you were here", *The New York Times* (19 de marzo), (http://nytimes.com/2009/03/19/arts/artsspecial/19strategies.htlm?_r=1&ref=artsspecial, consultado el 5 de mayo de 2012).

- VOGEL, Carol (2011): "Guggenheim considers a museum in Helsinki", *The New York Times* (18 de enero), (http://www.nytimes.com/2011/01/18/arts/design/18museum .html, consultado el 5 de mayo de 2012).

- VOSS, Glenn B., y Zannie VOSS (2000): "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", *Journal of Marketing*, 64, pp. 67-84.

- WALIAS RIVERA, Luis (2014): "*Marketing vs.* comunicación. Conflicto práctico y conceptual entre los modelos de gerencia museológica anglosajona y mediterranea", en Patricia CENTENO DEL CANTO (coord.), *Actas de las 6ª Jornadas de Museología.*

Propuestas para financiar museo y colecciones, León: Fundación Sierra-Pambley, pp. 119-140.

- WALIAS RIVERA, Luis (2015): "The Museum 2.0 Divide. Approaches to Digitization and New Media", *Museum International. Museum Collections Make Connections*, Vol. 65, 257-260, pp. e1-e8.

- WALIAS RIVERA, Luis (2015): "El Palacio de la Magdalena. Un emplazamiento de todos", *Santander en tu Mano*, Nº 1, pp. 7-11.

- WALLACE, Margot A. (2006): *Museum Branding*, Lanham: Altamira.

- WEIL, Stephen E. (1990): *Rethinking the Museum. And Other Meditations*, Washington D.C.: Smithsonian Institution Press.

- WEIL, Stephen E. (1998): "El director más eficaz. ¿Especialista o generalista?", en Kevin MOORE (ed.), *La gestión del museo*, Gijón: Trea, pp. 409-416.

- WELTER, Volker M. (2003): "The return of the muses. Edimburgh as a museion", en Michaela GIEBELHAUSEN (ed.), *The Architecture of the Museum. Symbolic Structures, Urban Context*, Manchester y Nueva York: Manchester University Press, pp. 144-159.

- WILK, Christopher, y Nick HUMPHREY (eds.) (2004): *Creating the British Galleries at the V&A. A Study in Museology*, Londres: V&A Publications - Laboratorio Museotecnico Goppion.

- WILLIAM, Shakespeare (2000): "Romeo y Julieta", en FERNÁNDEZ, José María (ed.), *Obras selectas. William Shakespeare*, Edimat Libros, Madrid, pp. 21-109.

- WILSON, David M. (2002): *The British Museum. A History*, London: The British Museum Press.

- WILSON, David M. (ed.) (2003): *The Collections of The British Museum*, Londres: The British Museum Press.

- WISSINGER, Jane (1992): "Ampliación y remodelación del Museo Guggenheim. Aciertos y errores de un polémico proyecto", *Diseño Interior*, 19, pp. 62-72.

- "WOMMA 101" (2007): *WOMMA. Word of Mouth Marketing Association*, (http://womma.org/wom101/wom101.pdf, consultado el 20 de marzo de 2013).

- WU, Chin-Tao (2007): *Privatizar la cultura*, Madrid: Akal.

- WYATT, Mike (1983) *Marketing Guidelines*, Manchester: North West Arts.

- ZABALBEASCOA, Anatxu (2008): "Los museos son fuente de conocimiento, no de espectáculo", *El País* (11 de junio), (http://www.elpais.com/articulo/cultura/museos/

fuente/conocimiento/espectaculo/elpepucul/20080611elpepicul_1/Tes, consulta do el 8 de julio de 2014).

- ZABALBEASCOA, Anatxu (2012): "Ninguna ciudad puede resolverse con un museo", *El País* (25 de enero), (http://blogs.elpais.com/del-tirador-a-la-ciudad/2012/01/-ninguna-ciudad-puede-resolverse-con-un-museo.html, consultado el 25 de enero de 2012).

- ZABALBEASCOA, Anatxu (2012b): "¿Cuán abierto debe ser un museo?", *El País* (10 de febrero), (http://blogs.elpais.com/del-tirador-a-la-ciudad/2012/02/cuán-abierto-debe-ser-un-museo.html, consultado el 10 de febrero de 2012)

- ZAMORA BAÑO, Francisco (2002): "La gestión del patrimonio cultural en España. Presente y futuro", *Boletín Gestión Cultural* (noviembre), Barcelona: Universitat de Barcelona, pp. 1-19.

- ZAMORA BAÑO, Francisco (2004): "La formación de los gestores de patrimonio cultural", *Areté documenta. Patrimonio cultural iberoamericano* (noviembre), I, pp. 99-102.

- ZAZO, Laura (2010): "Arte 'on-line'. Los museos se sumergen en la red", *Paisajes desde el tren* (abril), 234, pp. 4-8.

- ZUBIAUR CARREÑO, Francisco Javier (2004): *Curso de museología*, Gijón: Trea.

- ZULAIKA, Joseba (1997): *Crónica de una seducción. El Museo Guggenheim Bilbao*, Madrid: Nerea.

  ZULAIKA, Joseba (2007): "Bilbao deseada. El maratón de la 'krensificación' del museo", en Anna María GUASH y Joseba ZULAIKA (eds.), *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*, Madrid: Akal, pp. 153-17