

DEPARTAMENT D' HISTÒRIA DE LA CIÈNCIA I
DOCUMENTACIÓ

EL MARKETING EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES.

RAFAEL MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2011

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 3 d'octubre de 2011 davant un tribunal format per:

- Dr. José Luis Barona Vilar
- Dr. Mariano Esteban Piñeiro
- Dr. Antonio Lafuente García
- Dr. Juan Bautista Sapena Bolufer
- Dra. María José Báguena Cervellera

Va ser dirigida per:
Dr. Antonio Ten Ros

©Copyright: Servei de Publicacions
Rafael Martínez-Vilanova Martínez

I.S.B.N.: 978-84-370-8789-4

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Arts Gràfiques, 13 baix
46010 València
Spain
Telèfon:(0034)963864115



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL

EL MARKETING EN LOS MUSEOS ESPAÑALES

Rafael Martínez-Vilanova Martínez

Licenciado en Ciencias Físicas

Departamento de Historia de la Ciencia

Año: 2011

DEPARTAMENTO DE
HISTORIA DE LA CIENCIA
FACULTAD DE MEDICINA



**EL MARKETING EN LOS MUSEOS
ESPAÑÓLES**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Rafael Martínez-Vilanova Martínez

Dirigida por:

Dr. Antonio Ten Ros

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento al Dr. Antonio Ten Ros, quien ha dirigido esta tesis, pero, sobre todo, me ha dado ánimos en todo momento y me ha enriquecido con sus oportunas aportaciones.

Quiero agradecer, también a la Dirección y técnicos de los museos que han colaborado en este estudio:

JARDÍ BOTÀNIC DE VALÈNCIA

MUSEO AERONÁUTICO DE LANZAROTE

MUSEO ARQUEOLÓGICO DE ALICANTE (MARQ)

MUSEO DE ARTE ABSTRACTO DE CUENCA

MUSEO DE LAS CIENCIAS DE CUENCA

MUSEO NAVAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

MUSEO NUEVA TABARCA

MUSEU D'HISTÒRIA DE VALÈNCIA

MUSEU MARÍTIM DE BARCELONA

Y de manera especial, a D. Javier Martí, Director del Museu d'Història de Valencia, que se ha prestado a colaborar en este trabajo de investigación aportando la información del museo que dirige como muestra para el trabajo de campo. También al resto de personas de esta institución que nos han dedicado su tiempo y su esfuerzo para que la investigación pudiera llevarse a cabo.

D. Antonio Ten Ros, profesor titular del: Departament d'Història de la Ciència, de la Universitat de València.

CERTIFICA:

Que la presente Memoria, titulada \ El marketing en los museos españoles, ha sido realizada bajo mi dirección por D. Rafael Martínez-Vilanova para optar al grado de Doctor.

Lo que hacemos constar en cumplimiento de la legislación vigente.

Valencia, 29 de marzo de 2011

Firmado: Antonio Ten Ros

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. EL MARCO SOCIAL	10
1.1.1. ¿QUÉ ES UN MUSEO?.....	10
1.1.2.LA EVOLUCIÓN DE LOS MUSEOS HASTA 2001 Y EL ICOM.....	10
1.1.3. DOS HITOS EN LA MUSEOLOGÍA, LAS DECLARACIONES DE CHILE Y QUÉBEC.....	17
1.1.4. UNA CRISIS EN EL CONCEPTO DE LOS MUSEOS EN EL SENO DEL ICOM.	20
1.1.5. DEFINICIÓN ACTUAL DEL ICOM (2007)	27
1.1.6. UN BREVE RECORRIDO DE LAS AUDIENCIAS DE LOS MUSEOS A TRAVÉS DEL TIEMPO	28
2. LA REALIDAD ACADÉMICA	43
2.1. LA LITERATURA.....	43
2.1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO BIBLIOGRÁFICO.....	43
2.1.2. PALABRAS CLAVE.....	45
2.1.3. METODOLOGÍA	46
2.1.4. ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	47
2.1.5. CLASIFICACIÓN.....	47
2.1.6. BASE DE DATOS BIBLIOGRÁFICA ORDENADA ALFABÉTICAMENTE POR AUTOR:.....	48
2.1.7. CLASIFICACIÓN POR TEMAS	66
2.1.8. CLASIFICACIÓN POR ETAPAS.....	68

3.	LA REALIDAD SOCIAL.....	73
3.1.	MARKETING Y MUSEOS	73
3.2.	LOS MUSEOS MUESTRA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.4.	ELABORACIÓN DE LA PRIMERA LISTA MEDIANTE LOS ESTUDIOS BIBLIOGRÁFICOS	80
3.5.	ELABORACIÓN DE LA SEGUNDA LISTA MEDIANTE MÉTODOS CUALITATIVOS	84
3.6.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS VISITANTES	92
3.6.1.	Elección de las variables a encuestar.....	92
3.6.2.	Elección de la muestra de museos	95
3.7.	DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL	96
3.8.	EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS	100
3.8.1.	MUSEU MARÍTIM DE BARCELONA.....	100
3.8.2.	MUSEO ARQUEOLÓGICO DE ALICANTE (MARQ).103	
3.8.3.	MUSEO AERONÁUTICO DE LANZAROTE	106
3.8.4.	JARDÍ BOTÀNIC DE VALÈNCIA	108
3.8.5.	MUSEO DE LAS CIENCIAS DE CUENCA	112
3.8.6.	MUSEO NAVAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.....	116
3.8.7.	MUSEU D’HISTÒRIA DE VALÈNCIA.....	117
3.8.8.	MUSEO DE ARTE ABSTRACTO DE CUENCA	120
3.8.9.	MUSEO NUEVA TABARCA	123
3.8.10.	ENCUESTA AGRUPADA	126

3.9. ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DEL MARKETING DE LOS MUSEOS	134
3.9.1. ELECCIÓN DEL MÉTODO.....	134
3.9.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS.....	135
3.9.3. RESULTADOS OBTENIDOS.....	137
4. UN MODELO DE ACTUACIÓN	151
4.1. INTRODUCCIÓN.....	151
4.2. UN POCO DE HISTORIA DEL MARKETING	152
4.3. EL MARKETING ESTRATÉGICO	160
4.3.1. ANÁLISIS INTERNO	163
4.3.2. ANÁLISIS EXTERNO	164
4.3.3. LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO	168
4.3.4. OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	171
La amenaza de entrada de nuevos competidores.....	173
La amenaza de aparición de productos sustitutivos	173
La posición de fuerza de nuestros proveedores.....	173
La posición de fuerza de nuestros clientes	174
La agresividad del propio sector	175
4.4. EL MARKETING OPERATIVO.....	180
4.4.1. LA OFERTA DEL MUSEO: EL PRODUCTO	182
4.4.2. EL PRECIO	193
4.4.3. LA DISTRIBUCIÓN.....	201
4.4.4. LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL MUSEO.....	202
4.4.5. LA FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS	217

5.	CONCLUSIONES GENERALES.....	224
5.1.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	224
5.1.1.	LOS MUSEOS Y SU ENFOQUE AL VISITANTE.....	224
5.1.2.	EL MARKETING Y LAS NECESIDADES DE FINANCIACIÓN.....	226
5.1.3.	LA FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS	228
5.1.4.	EL TRATO CON EL VISITANTE.....	230
5.1.5.	LA CAÍDA DEL INTERÉS POR EL MARKETING.....	232
5.1.6.	PROFESIONALES LUCHANDO CONTRA CORRIENTE	233
5.1.7.	¿MARKETING PARA LOS MUSEOS O MUSEOS QUE CONTRIBUYEN AL MARKETING LOCAL?.....	234
5.1.8.	¿QUIÉN VISITA LOS MUSEOS EN ESPAÑA?.....	235
5.1.9.	MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO EN LOS MUSEOS	239
5.2.	RECOMENDACIONES.....	246
5.3.	APLICACIÓN PRÁCTICA: CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MARKETING EN UN MUSEO	249
5.3.1.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	251
5.3.2.	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA	264
5.3.3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	265
5.3.4.	MARKETING OPERATIVO.....	267
5.3.5.	CALENDARIO Y PRESUPUESTO	275
5.3.6.	POLÍTICA DE FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS	276
5.3.7.	CUADRO DE MANDO.....	278

5.4.	A MODO DE DESPEDIDA.....	280
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	281
7.	ANEXOS	287
7.1.	DECLARACIÓN DE CHILE.....	287
7.2.	DECLARACIÓN DE QUÉBEC	298
7.3.	BASE DE DATOS COMPLEMENTARIA ORDENADA ALFABÉTICAMENTE POR AUTOR.....	301

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL MARCO SOCIAL

1.1.1. ¿QUÉ ES UN MUSEO?

Queremos estudiar los museos en España, si utilizan el marketing, cómo ven a sus visitantes, de qué manera comunican con ellos y de qué manera preocupan estos asuntos a los responsables de nuestros museos.

El primer paso para nuestro propósito de investigación es definir qué es exactamente un museo. ¿Estamos hablando de colecciones expuestas en vitrinas, de experimentos interactivos o tal vez de parques temáticos? El rigor nos obliga a dejar lo más claro posible quién pertenece a la categoría “museos” y quién no. De manera que nos referimos a la institución más relevante en el mundo de los museos, mundialmente reconocida y que incluye a los museos y museólogos. Hablamos del ICOM, el Consejo Internacional de Museos (The International Council of Museums, ICOM)

1.1.2. LA EVOLUCIÓN DE LOS MUSEOS HASTA 2001 Y EL ICOM

El ICOM es una organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible. Creado en 1946, ICOM es una organización no gubernamental (ONG), que mantiene una relación formal con UNESCO y tiene estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. De manera que podemos tomar como referencia la definición más reciente del ICOM en sus estatutos, artículo 2, párrafo 1, aprobados en Viena el 24 de agosto de 2007. (http://icom.museum/definition_spa.html). Pero antes analicemos cual ha sido la tendencia de esta institución a través de la historia.

En adelante mostramos como han ido evolucionando las definiciones de museo que el ICOM ha ido dando desde su creación, para llegar a la última de 2007: (Ten. <http://www.uv.es/ten/p61.html>. 2-4)

- En su primera definición de museo en 1947, en el artículo 3 de sus estatutos dice (Hernández, 1994, 69):

<<reconoce la cualidad de museo a toda institución permanente que conserva y presenta colecciones de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite. >>

- En 1951, el artículo II de los estatutos recoge ya que:
 1. <<La palabra museo designa aquí a toda institución permanente, administrada en el interés general con vistas a conservar, estudiar, valorar por medios diversos y esencialmente exponer para la delectación y la educación del público un conjunto de elementos de valor cultural:

colecciones de objetos artísticos, históricos, científicos y técnicos, jardines botánicos y zoológicos, acuarios...>>

2. <<Serán asimilados a los museos las bibliotecas públicas y los centros de archivos que contengan salas de exposición permanentes.>>

- En 1961, el título II, artículo 3 amplía sus contenidos para recoger que:

<<El ICOM reconoce la cualidad de museo a toda institución que presenta conjuntos de bienes culturales con fines de conservación, de estudio, de educación y de delectación.>>

Entran en esta definición:

- a. Las viviendas, tesoros de la iglesia y otros edificios o partes de monumentos históricos, sometidos a la visita reglamentada del público.
- b. Los jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros, y otras organizaciones que presentan especímenes vivos de especies vegetales o animales.

En esta nueva redacción, el artículo 4 añade que "Pueden ser asimilados a los museos:

1. las galerías de exposición que contienen permanentemente bibliotecas públicas y centros de archivos.
2. Los parques naturales de carácter científico y educativo.

- En 1968 vuelve a cambiar la redacción, cuyo título II, artículo 3 queda expuesto como sigue:

<<El ICOM reconoce la cualidad de museo a toda institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico, con fines de estudio, delectación y deleite.>>

Entran en esta definición:

- a. las galerías permanentes de exposición que dependen de bibliotecas públicas y de centros de exposición.
- b. Los monumentos históricos, los componentes de monumentos históricos o sus dependencias, tales como los tesoros de iglesias, los yacimientos históricos, arqueológicos y naturales, siempre y cuando estén abiertos oficialmente al público.
- c. Los jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros y otras instituciones que exponen especímenes vivos.
- d. Los parques naturales.

En 1974, el ICOM redefine el concepto de museo en sus Estatutos, ratificados por la XVI Asamblea General de 1989. En el título 2. Artículo 3, afirma que el Museo es una:

<<(…) institución al servicio de la sociedad, que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines amplios del saber, de salvaguardia y de desarrollo del patrimonio, de educación y de cultura, los bienes representativos de la naturaleza y del hombre.>>

En su artículo 4 y respondiendo a esta definición, incluye también los siguientes centros:

A. Los institutos de Conservaciones y galería de exposición dependientes de archivos y bibliotecas.

B. Los lugares y monumentos arqueológicos. Emográficos, naturales. Los sitios y monumentos históricos.

C. Las Instituciones que presentan especímenes vivos como jardines botánicos y zoológicos, acuarios, etc.”

- En 1983, la catorceava Asamblea General del ICOM, celebrada en Londres el 1 y 2 de agosto, añade al artículo anterior de los Estatutos del 74, los siguientes:

“(…)

D. Los parques naturales, los arqueológicos e históricos.

E. Los centros científicos y planetarios.”

En España, el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y el Sistema Español de Museos, en su artículo primero define los museos como:

“Instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

En su artículo segundo, señala las diferentes funciones del museo:

“A. La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.

B. La investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.

C. La organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del Museo.

D. La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.

E. El desarrollo de una actividad didáctica respecto a su contenido.

F. Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se le encomiende.”

Conforme van apareciendo nuevas manifestaciones culturales, el ICOM las va recogiendo y ampliando su lista de supuestos hasta llegar a la de 2001, cuyo texto oficial reza:

- 1. A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.
 - a. The above definition of a museum shall be applied without any limitation arising from the nature of the governing body, the territorial character, the functional structure or the orientation of the collections of the institution concerned.
 - b. In addition to institutions designated as "museums" the following qualify as museums for the purposes of this definition:

- i. natural, archaeological and ethnographic monuments and sites and historical monuments and sites of a museum nature that acquire, conserve and communicate material evidence of people and their environment;
 - ii. institutions holding collections of and displaying live specimens of plants and animals, such as botanical and zoological gardens, aquaria and vivaria;
 - iii. science centres and planetaria;
 - iv. non-profit art exhibition galleries;
 - v. nature reserves;
 - vi. international or national or regional or local museum organisations, ministries or departments or public agencies responsible for museums as per the definition given under this article;
 - vii. non-profit institutions or organisations undertaking conservation, research, education, training, documentation and other activities relating to museums and museology;
 - viii. cultural centres and other entities that facilitate the preservation, continuation and management of tangible or intangible heritage resources (living heritage and digital creative activity);
- c. such other institutions as the Executive Council, after seeking the advice of the Advisory Committee, considers as having some or all of the characteristics of a museum, or as supporting museums and professional museum personnel through museological research, education or training.

1.1.3. **DOS HITOS EN LA MUSEOLOGÍA, LAS DECLARACIONES DE CHILE Y QUÉBEC**

Puede afirmarse que la museología, como tantas otras ciencias, ha ido hasta ahora a remolque de la evolución de la sociedad, atribuyéndose más la función de conservar y exponer los testimonios materiales que las culturas del pasado, próximo o lejano, habían ido dejando, que de contribuir al desarrollo de la sociedad de su entorno.

Hemos tenido en cuenta, para establecer unos periodos concretos de estudio dos hitos significativos en la evolución del concepto de museo desde su aparición. Comencemos por citar la declaración de Chile de mayo del 1972 que, como veremos, establece una pauta para el desarrollo de una nueva mirada museológica que revela el papel social de los museos. Posteriormente, la llamada "Declaración de Quebec", de 13 de octubre de 1984 (Museum, Vol. 37, p.200, 1985), considerada la proclamación de la Nueva Museología, que reafirma el papel social del museo y determina el carácter global de sus intervenciones.

La declaración de Chile presenta un hito altamente relevante en la historia de la museología, ya que rompe con el concepto antiguo de los museos como simples contenedores de piezas valiosas, significa el inicio de la consideración de los mismos como centro de interpretación, por encima del depósito de objetos valiosos, en su mayoría procedentes de la expoliación de las grandes potencias a países menos desarrollados, pero con vastas culturas ancestrales. Citamos aquí los párrafos más significativos de la declaración de Chile, contenida en su totalidad en el anexo 1.

<<El museo es una institución al servicio de la sociedad, de la cual es parte inalienable y tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirven y a través de esta conciencia puede contribuir a llevar a la acción a dichas comunidades, proyectando su actividad en el ámbito histórico que debe rematar en la problemática actual: es decir anudando el pasado con el presente y comprometiéndose con los cambios estructurales imperantes y provocando otros dentro de la realidad Nacional respectiva.

Esta perspectiva no niega a los museos actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ellas constituyen el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para su mejor servicio a la sociedad. La transformación propuesta se dará en algunos casos, paulatina o aún experimentalmente; pero en otros casos, podría ser ella la dirección básica.

La transformación de las actividades museológicas requiere un cambio paulatino en la mentalidad de los propios conservadores y encargados y en los lineamientos de las estructuras de que dependen. Por otra parte el museo integral requeriría el auxilio, permanente o transitorio, de especialistas de disciplinas diferentes y de especialistas en ciencias sociales. El nuevo tipo de museo, por sus características específicas parecería el más adecuado para actuar a nivel de museos regionales o de los de poblaciones medianas y pequeñas.>>

La declaración de Chile concluye con la siguiente recomendación:

<< La Mesa Redonda considera que uno de sus logros más importantes ha sido definir e iniciar un nuevo enfoque en la acción de

los museos: el museo integral, destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural y solicita a la UNESCO que emplee los medios de divulgación a su alcance para estimular esta nueva tendencia.>>

En cuanto a la declaración de Québec, su importancia se deriva de la consagración oficial del museo vivo, del ecomuseo o el museo como centro de esparcimiento de masas, que si bien ya existían desde finales del siglo XIX, no habían recibido la consideración como museos por la mayoría de las organizaciones de museólogos, comenzando por el propio ICOM.

La declaración de Québec, cuyo texto completo se incluye en el anexo 2, refleja los siguientes considerandos que resumimos a continuación:

- la existencia, desde hace más de quince años, de experiencias de nueva museología – ecomuseología, museología comunitaria y todas las demás formas de museología activa en el mundo.
- El interés por dotarse de un marco de referencia destinado a favorecer el funcionamiento de esta nueva museología, de articular, en consecuencia, los principios y los medios de acción.

Bajo esta perspectiva, invita a la comunidad museística a que reconozca este movimiento y a que adopte y acepte todas las formas de museología activa, e insta a los poderes públicos para que reconozcan y ayuden al desarrollo de las iniciativas locales, facilitando la aplicación de estos principios.

1.1.4. **UNA CRISIS EN EL CONCEPTO DE LOS MUSEOS EN EL SENO DEL ICOM.**

Antes de sumergirnos en nuestro tema central, el marketing de los museos, introduciremos una serie de cuestiones enunciadas por un relevante miembro del ICOM, de nombre Gary Edson, referentes al “qué” y al “para qué” de los museos que aportaron una luz sin precedentes en la evolución de estos conceptos y que nos permitirá seguir profundizando en las direcciones del “para quién” y del “cómo”. Se trataba de una auténtica revolución en el propio seno del ICOM.

Si regresamos a la definición del ICOM, comienza hablando de conservación y estudio, dejando para el final la difusión o el recreo. Dadas las discrepancias con la definición oficial de museo por parte de miembros del ICOM tanto en Barcelona como en Seúl, del principio del siglo XX, dicha institución encargó a Gary Edson la búsqueda de nuevas ideas.

Con parecidas palabras a las de la declaración de Québec, pero ordenadas de otra forma y, desde luego, con otro sentimiento encontramos la definición que se atribuye a Gary Edson y que, al parecer, éste envió como respuesta anónima a sus colegas en 2004, a través de la prestigiosa lista de correo del ICOM: (Ten, A. 2008. 7-23)

<<A museum is an educational organization that serves the public by interpreting scientific, cultural and/or natural heritage through the use of a physical environment and often objects.

Museums that hold collections care for them as a public trust and preserve them for the future (Edson G. 2003).>>

Es evidente que Edson, o su anónimo colaborador, entiende el museo como una organización enfocada al visitante. Prueba de ello es que, tras su mensaje, se encierra un cambio en el orden de las características de un museo, anteponiendo al público como razón de ser de éste y dejando los objetos marginados por el adverbio “often”, es decir, a menudo o, dicho de otra manera, que ni siquiera son necesarios.

La definición de Edson, sería respondida, por su amigo y colega Milton Bloch, que a través de la lista de correo le contestó (Bloch, M. 2003):

<<Gary,

I like the general approach for its directness and simplicity but... "...and often objects..."???

Isn't this a bit like saying that a vegetable market is a nutritional outlet that has stalls, awnings *and often vegetables*.

Museums without objects are clearly the exception and their status is still a matter to be resolved. It seems to me that collections of objects are at the very heart of what makes museum education unique and therefore they deserve a far stronger position in the definition.

Milton>>

Esta era la opinión de Bloch, pero, en realidad se trataba del pensar de la mayoría de museólogos, incapaces de imaginar un museo sin sus colecciones.

Se había iniciado un enconado debate, tanto que inmediatamente se produjeron tantas contestaciones que Gary Edson decidió resumirlas en un largo mensaje conteniendo hasta ocho posibles vías de solución del tema planteado que transcribimos a continuación:

<<ICOM Colleagues, Following are recently proposed definitions of a "museum." Your comments are most welcome. I find this a very interesting exchange of ideas that demonstrates the diverse nature of the museum profession. Please share your ideas about these suggestions, or offer another suggestion.

Gary Edson

Suggestion 1:

A museum is a cultural institution that serves society by preserving, researching and divulgating scientific, cultural and/or natural heritage through the use of collections.

Suggestion 2:

A museum is an educational organization that serves the public by researching and interpreting scientific, cultural and/or natural heritage through the use of a physical environment and often objects. Museums that hold collections care for them as a public trust and preserve them for the future.

Suggestion 3:

A museum is an educational organization that serves the public by interpreting scientific, cultural and/or natural heritage through the use of a physical environment and often objects. Museums that hold collections care for them as a public trust and preserve them for the future.

Suggestion 4:

Museum: A knowledge base of the tangible and intangible evidence of the cultural and natural inheritance of humanity. Such a collection, normally in the form of objects or specimens, preserves, promotes and presents this heritage for the benefit of society and its development on a non-profit, permanent basis. A museum is also a place, real or virtual, to which the public have access to benefit from such activities.

Suggestion 5:

A museum acquires, accumulates, permanently preserves, keeps records of, and provides expert treatment of products of nature or human creations, it ensures public utilization thereof, studies the environment from which the products of nature or human creations are acquired and provides educational services for scientific and study purposes.

Suggestion 6:

A museum preserves and presents the objects, specimens, images, or practices of humankind to benefit society, promote education, advocate human dignity, and protect the environment.

Suggestion 7:

A museum is an organization that serves society by exhibiting, maintaining, or protecting the tangible and intangible evidence of humankind and the environment for the purpose of cultural enhancement, education, enjoyment, preservation, or research.

Suggestion 8:

A museums is a non-profit making institution in the service of society and of its development, and open to the public which acquires, conserves, researches, communicates and/or exhibits, for the purposes of study, education or enjoyment, the cultural, natural or scientific evidence of people and their environment (Edson, G. 2003).>>

Tal fue el revuelo que las sugerencias de Gary Edson levantaron, algunas opiniones a favor, muchas en contra, que el propio Edson estimó oportuno resumir los principales puntos de discrepancia, en otro mensaje titulado “*Questions and definitions*”.

El mensaje, de fecha 9 de octubre de 2003, plantea por fin muchas de las preguntas clave que estaban y siguen estando en la atmósfera museológica actual y entendemos que constituye un puntal de gran importancia para nuestro trabajo de investigación. Decía así (Edson, G. 2003):

<<Dear ICOM Colleagues

First, let me say I really appreciate all the responses received about the definition of a "museum". However, this attempt to define a museum has contributed more questions than answers. These questions have been asked (among others):

1. Is a museum always public or can it be private?
2. Does "not for profit" mean that a museum cannot make money?
3. Must a museum have a collection?
4. What is research?
5. Is interpretation the same as research?
6. Are virtual museums (which have no "buildings") really museums?
7. Are heritage (cultural) centers museums since they often have no Collections?

8. Must a museum "preserve" objects to be considered a museum?
9. If some forms of song and dance are intangible heritage, are concert halls museums?

I think I know the answers to each of these questions, but it is apparent that not everyone has the same view. My thinking is not based on ego; it is, however, the result of background, experience, and training. Those same attributes cause others to think and believe differently. That is why finding a common ground of acceptance is important.

One of the many important contributions ICOM has made to the museum profession is the Code of Ethics. The people who first formulated the Code probably had no idea of the dynamic and professionalizing role it would play in the international community. (They are to be applauded for their contribution.) As the Code has evolved to meet the needs of today's museums, the definition of "museum" as determined by the ICOM membership and which is the heart of the Code, must offer a clear message of identity. We are the International Council of Museums; **so who are we?** When we say "museum" what do we mean—a building, a place, a collection, a process, a vision of the past, or an idea for the future?

Gary Edson>>

Dada su importancia, resaltamos las preguntas:

1. **¿Ha de tener siempre carácter público un museo, o puede ser privado?**

2. **¿La expresión "non for profit" significa que un museo no puede ganar dinero?**
3. **¿Debe un museo poseer una colección?**
4. **¿Que cabe entender por investigación?**
5. **¿Es Interpretación lo mismo que investigación?**
6. **¿Los "museos virtuales" (que no tienen edificios) son realmente museos?**
7. **¿Los "heritage (cultural) centers" (traducibles en castellano como centros de interpretación o incluso ecomuseos), son museos, dado que a menudo no poseen colecciones?**
8. **¿Debe un museo "conservar" objetos para ser considerado un museo?**
9. **¿Si algunas formas de canto y danza son herencia intangible, son museos las salas de conciertos?**

A las nueve preguntas se añadía una más...

...so who are we?

¿...quiénes somos?

La nueva provocación dio, naturalmente, sus frutos. Especialmente la posibilidad de percibir con claridad lo que la evolución había logrado en el mundo de los museos. (Ten. 2008, 8-23)

1.1.5. **DEFINICIÓN ACTUAL DEL ICOM (2007)**

Si retomamos como referencia el ICOM y buscamos la definición actual que éste hace de los museos, en sus estatutos, artículo 2, sección 1, aprobados en Viena el 24 de agosto de 2007. (http://icom.museum/statutes_spa.pdf) encontramos:

<<Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.>>

El ICOM decide en 2007 dejar de incorporar nuevos supuestos en la lista de instituciones que pueden considerarse museos y zanja la polémica con una definición amplia. En el momento de publicar este trabajo, dicha definición continúa vigente.

Un análisis un poco más profundo, revela que el ICOM intenta zanzar viejas discusiones de manera política, pero en esencia, sigue tratando a los museos con el viejo espíritu conservacionista y, desde luego, ignorando a sus públicos. Esta razón fue la que nos llevó a investigar los museos desde el punto de vista del marketing, de su enfoque a sus visitantes y a la consideración de éstos como clientes. En los primeros escauceos detectamos fuertes carencias al respecto, lo que hizo más motivadora nuestra labor investigadora.

En otro orden de cosas, puesto que los museos realizan funciones educativas, procede matizar aquí las diferencias entre la educación formal y la no formal. En la primera, el profesor detenta una posición de superioridad sobre el alumno. Éste tendrá que obtener

el aprobado que necesita para seguir optando a una determinada titulación. El visitante al museo, enseñanza no formal, es libre de asistir o no e incluso de cancelar la visita a mitad por considerarla aburrida, falta de interés para él o por cualquier otro motivo.

De las diferencias entre educación formal e informal citadas anteriormente, se deduce que el sujeto necesita de una motivación para asistir y para completar su dedicación sin la cual no se producirá la acción deseada. Los museos deben constituir un capítulo importante en la comunicación no formal.

Una última reflexión a la definición de un museo. Si el público es la razón de ser de éstos, ¿Por qué, como veremos a lo largo de esta tesis, apenas realizan esfuerzos por comprender y así atraer a sus audiencias?

1.1.6. UN BREVE RECORRIDO DE LAS AUDIENCIAS DE LOS MUSEOS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Paseamos por cualquier ciudad y descubrimos un edificio cuyo cartel reza “MUSEO”, los hay en cualquier población, grande o pequeña, con mayor o menor afluencia turística, sea cual fuere su nivel de renta. La primera pregunta que nos viene a la mente es, ¿Cómo apareció este museo? Algunos parece que han existido desde siempre o, al menos, desde hace varios siglos. Inmediatamente nos asaltan nuevas dudas, ¿Quién los creó? ¿Cómo se financiaron? Y, sobre todo, ¿Cuál es su misión? Y nos referimos a su misión real, no a la aparente de, simplemente, exponer unas piezas de mayor o menor valor según para que públicos.

Algunos de estos museos huelen a rancio, otros parecen transmitir un mensaje más actual, algunos están vacíos de visitantes, otros presentan largas colas en sus puertas de entrada. ¿Por qué?

Parece que toda población que se precie de culta debe poseer museos, museos de arte, de ciencia, taurinos, dedicados a un personaje más o menos ilustre, pero que nació en ese pueblo...

La curiosidad del investigador es infinita, de manera que no podíamos seguir nuestro recorrido con tantas incógnitas en el equipaje y decidimos buscar respuestas, así que, como manda la lógica, comenzamos por intentar respondernos algunas preguntas: ¿Cómo aparecieron los primeros museos en el mundo o, lo que a nosotros realmente nos ocupa en este apartado: ¿A quién estaban dirigidos? ¿Cómo conseguían sus audiencias? ¿Qué interés han ido teniendo los visitantes para los museólogos a lo largo del tiempo? Tratamos aquí de aportar algunos ejemplos de los más relevantes que ilustren el camino que ha llevado a llegar a los actuales museos objeto de nuestro estudio.

Queremos dejar claro que no tratamos aquí de relatar una historia completa de los museos, que podemos encontrar en publicaciones tales como: *Museum_in_motion* de Edgard P. Alexander (Alexander, E.P. 1989) o el *Manual of curatorship* (Lewis, G. 1992, 22-46), compendio de capítulos de diferentes autores, que inicia su contenido con una historia de los museos y que constituye la base de la entrada “museum” en la prestigiosa enciclopedia Britannica. Por su parte, en lengua castellana, encontramos, entre otros, la *Historia de los museos en España* de María Bolaños (Bolaños, M. 1997).

Nuestro interés ha sido, exclusivamente, constatar ciertos elementos de referencia que puedan arrojar alguna luz sobre la aparición de algunos museos de especial interés, a qué tipo de visitantes estaban dirigidos, cómo atraían a sus audiencias y su evolución en el tiempo, lo que nos permitirá relacionar posteriormente dichos sucesos con la aparición y desarrollo posterior del marketing en los museos.

Podemos decir que, en Europa, la aparición de los museos se asocia a la clasificación y exposición a un determinado público de colecciones de obras de arte u objetos que merecen un interés histórico, sea por su valor artístico o, simplemente, por su singularidad.

Las colecciones de piezas valiosas por parte de la monarquía, la aristocracia o el clero se exponen al público, aunque no siempre eran accesibles a todo el mundo. Se trataba de museos de colecciones de objetos cuya motivación a la hora de coleccionarlos no era simplemente de carácter “artístico”, sino que a su belleza formal se añadieron caracteres como exclusividad o valor material o social

Con la aparición de la Revolución Científica, la pasión por coleccionar se avivó con los descubrimientos de las insospechadas riquezas que la naturaleza ofrecía en otros continentes, hasta entonces desconocidas, así como de bienes producidos por el hombre que presentaban algún tipo de interés artístico o científico. Este fue el origen de los museos y, paralelamente, no tardaría en hacer su aparición la museología, o ciencia de los museos, que trata, fundamentalmente, de la disposición de las colecciones y de su estudio sistemático.

A la pasión por coleccionar le siguió un interés por clasificar, estudiar y completar. Los objetos adquirieron otros valores además de su belleza o exclusividad, su interés por ser también “objetos científicos”, objetos susceptibles de estudio “científico” en el periodo conocido como Revolución Científica.

La sociedad, la cultura que comenzó a apreciar esos otros valores, es el contexto en el que surgieron los primeros museos, que calificaremos en adelante como museos de primera generación.

Si comparamos uno de estos museos fieles a sus orígenes y apenas evolucionados, con otro de reciente creación, en que las tecnologías audiovisuales nos desbordan, donde existen piezas, réplica de las reales, para ser “contempladas” por los invidentes, que nos cuenta una historia fácil de seguir que nos engancha y donde los visitantes permanecen largas horas, pensamos: Los museos son seres vivos que evolucionan, tal como lo ha hecho la sociedad y por supuesto sus audiencias. Aunque algunos se nos antojan como los antiguos dinosaurios que, faltos de adaptación al entorno desaparecieron.

Si situamos a los museos dentro de la oferta cultural de que dispone el público actual, con algunas de sus opciones que éste puede disfrutar como: conciertos, cine o teatro, incluso sin salir de su propia casa, en su televisor con gran calidad de imagen y sonido, o los museos virtuales, en la pantalla de su ordenador, así como los parques temáticos, etc. y partiendo de la base de que un museo no tiene sentido sin sus audiencias, las preguntas que se nos formulan son: ¿Sobrevivirán los museos tradicionales a los cambios de entorno? Y si seguimos con el símil de los seres biológicos, ¿Sigue existiendo este nicho ecológico? ¿Pueden seguir viviendo en él nuestros museos?

Nuestra estrategia ha sido considerar los museos, en nuestro estudio, como seres vivos que nacieron en un entorno dado, que tuvieron sus públicos, su razón de existir y que, como aquellos, han sufrido transformaciones las cuales han dado lugar a nuevas especies, que en adelante llamaremos generaciones. Como ocurriría en cualquier hábitat, algunas especies se han adaptado convenientemente al entorno actual y otras, por el contrario, se hallan en peligro de extinción.

Pero, volvamos a los museos como meros contenedores de colecciones de piezas valiosas.

<<El coleccionismo sigue existiendo. La pasión por poseer colecciones “completas” de objetos preciosos, con el prestigio que otorgan; estudiarlas o hacerlas estudiar; ordenarlas, mostrarlas y disfrutarlas, también. Pero hay otra componente de ese ambiente que ha sufrido necesariamente grandes cambios desde el siglo XVII al siglo XXI.

Esa componente, esencial, son los “públicos”, aquellos ciudadanos con posibilidades o derechos de contemplar dichas colecciones.>> (Ten, A. 2008, 40-42)

Así pues, es en la ilustración cuando estas colecciones adquieren un valor educativo para, más tarde, tras la revolución francesa, llegar a su apogeo. Comienza una aproximación de la sociedad “cultura” al pueblo llano, nuestro visitante de la calle que centra una parte importante de esta tesis.

En el romanticismo, las colecciones de objetos valiosos, que habían sido albergadas en gabinetes privados, comienzan a emerger a

luz pública con un doble objetivo, el de transmitir cultura a sus visitantes y el de mostrar el orgullo patrio de ser poseedores de tales riquezas. Los públicos menos cultos acuden a contemplar objetos o seres insólitos, hasta entonces desconocidos para ellos.

Con la aparición de los museos, surge una nueva ciencia, la museografía, que trata del conjunto de técnicas y prácticas relativas al funcionamiento de un museo, cuyo pionero es Casper F. Neickel, pseudónimo de Kaspar Friedrich Jenequel, alemán, que en 1727 publica su obra: “Museogaphia” (Museografía o instrucciones para la correcta comprensión y organización útil de museos o cámaras de rarezas, redactada en latín).

Antes de la obra de Neickel, el coleccionismo, evidente predecesor del museo moderno, y más concretamente, el que dio origen a las Cámaras Maravillosas y los Gabinetes del Renacimiento, nace y se desarrolla animado precisamente por un espíritu de acumulación en el que el objeto en función de su valor material, exotismo, antigüedad o, simplemente, su belleza, pasa a ser un fin en sí mismo y no un medio; por eso no se realizaban ni siquiera intentos de clasificación sistemática hasta la Ilustración. Neickel se ocupa en su “Museogaphia” de la clasificación y la descripción de los diferentes tipos de museos sobre la base de los objetos expuestos y del lugar que ocupan, haciendo referencia a la



Portada de la obra
“Museogaphia”

morfología de las salas e incluso a la iluminación.

El primer fenómeno de exposición pública de una colección privada lo encontramos en el Ashmolean de Oxford, creado el 24 de mayo de 1683. En esta fecha, convirtió en públicas sus colecciones. El término museo era totalmente novedoso, pocos años después, el *New World of Words* (1706) lo definiría así:

<< ... it as 'a Study, or Library; also a College, or Public Place for the Resort of Learned Men', with a specific entry for 'Ashmole's Museum', described as 'a neat Building in the City of Oxford'.>> (Ashmole dot com 2010)



Elias Ashmole (1617-92)

Elias Ashmole (1617–92), anticuario, astrólogo y alquimista, cedió a la Universidad de Oxford su colección plantas, animales, minerales, etc., basada en el legado de John Tradescan Jr.,

hijo de John Tradescant, ambos jardineros de la Real Casa inglesa, y se exponía al público, previo pago de una entrada, en su casa de Lambeth, conocida como 'The Ark'. La colección estaba compuesta por una mezcla de curiosidades recogidas de todos los rincones del mundo.

Al Ashmolean Museum le sucedieron los Museos Vaticanos (1737), que nacieron con una pequeña colección privada de esculturas perteneciente a Julio II (1503-1513) situada en el llamado “Patio de las Estatuas del belvedere” hoy llamado “Patio Octágono”. Los Papas fueron los primeros soberanos que pusieron sus colecciones de arte y

sus palacios a disposición de la cultura y del público. Los Museos Vaticanos y las Galerías Pontificias nacen con los pontificados de Clemente XIV (1769-1774) y Pío VI (1775-1799), por esta razón los museos toman el nombre de museo Pío-Clementino. Más tarde Pío VII (1800-1823) amplió notablemente las colecciones de Antigüedades Clásicas, añadiendo el Museo Chiaramonti y el Brazo Nuevo, y enriqueció la Colección Epigráfica situada en la Galería Lapidaria.



Museo Etrusco (Museos Vaticanos),
fundado en 1837

La nueva ciencia de la museología traería consigo la necesidad de diseñar edificios con el fin de albergar los museos. En 1753 se funda el Museo Británico como Museo Nacional de Antigüedades, instalado, en sus inicios, en un antiguo edificio, hasta la construcción de otro ex profeso en 1847, allí se recogieron las colecciones de antigüedades del naturalista Sir Hans Sloane, la de manuscritos de Robert Harley y la biblioteca perteneciente al anticuario Sir Robert Cotton. Este hecho marca un hito en la historia de los museos, la conversión de los tradicionales gabinetes en museos.

En 1791, casi cuarenta años más tarde de la creación del Museo Británico, comienza en Francia la transformación del Palacio Real en el Museo del Louvre, que abriría sus puertas al público en 1793. Napoleón Bonaparte lo inauguraría oficialmente como museo público en 1801. José Bonaparte seguiría la iniciativa de su hermano configurando El Prado en Madrid.

El modelo de museo inicial, a los que llamaremos museos de primera generación en una clasificación en la que profundizaremos más adelante, todavía subsiste en algunos centros actuales, tales como las pinacotecas. La misión de estos museos podría definirse en tres puntos:

- Cultural, dentro del cual podemos englobar conceptos como enseñanza, conservación o clasificación.
- Ocio.
- Muestra de orgullo patrio.

Cabe destacar que, desde los principios, el concepto de **museo** es inseparable del de **públicos**, entendiéndose por públicos la acepción actual, probablemente no aplicable en la misma forma en el contexto al que nos estamos refiriendo. Los museos son entidades culturales ya que acercan culturas o ciencia al pueblo; presentan una oferta al tiempo libre para sus visitantes y son una muestra de posesión de piezas valiosas o únicas. Ahora bien: ¿Cumplen con sus funciones cuando permanecen horas y horas con escaso número de visitantes, muchas veces en número inferior al del personal del propio museo?

La cuestión es, ¿estamos acercando la cultura a un pueblo que no acude a la muestra o bien lo hace y, al poco tiempo se va, tal vez aburrido, o acude una vez, quizás por curiosidad y no vuelve nunca más? De nuevo debemos precisar que usamos la palabra pueblo adaptada a nuestro contexto actual.

El primer objetivo de un museo debería ser contemplar sus salas repletas de público interesado, ávido de descubrir y aprender, disfrutando, además, con su visita. Si bien este concepto de museo como centro de formación para masas no aparecería hasta el siglo XIX

y el carácter lúdico de los museos parece, todavía hoy, no preocupar a algunos museólogos. Aún consiguiendo el objetivo señalado, éste se vería pobremente cumplido si los visitantes no repiten su asistencia en el futuro. El objetivo se vería ampliamente cubierto si éstos, además de volver, invitarán a sus conocidos a visitar y disfrutar del museo o lo hicieran acompañados de familiares o amigos. Este planteamiento puede parecer simple, pero veamos como ha ido evolucionando el enfoque al público de los museos a través del tiempo y que ha sucedido con sus objetivos iniciales.

Hemos hablado hasta aquí de museos de colecciones y los hemos clasificado como pertenecientes a la primera generación. Siguiendo la clasificación utilizada por el profesor Antonio Ten (Ten, A. 2008, 40), los museos han ido evolucionando conceptualmente hasta poder englobarse en cinco generaciones:

- *Museos de primera generación: “Museos de colecciones”.*
- *Museos de segunda generación: “Museos de procedimientos”*
- *Museos de tercera generación: “Museos interactivos”*
- *Museos de cuarta generación: “parques temáticos”*
- *Museos de quinta generación: “Museos virtuales”*

Es muy importante analizar el discurrir de los museos desde sus inicios hasta nuestros días de cara a poder hablar de un enfoque al visitante, entendido como cliente, objetivo de este trabajo y, en consecuencia, la necesidad de establecer sistemas de relación con éste. La clasificación de museos en generaciones nos será de gran ayuda.

Los museos de segunda generación, aunque contienen curiosidades y piezas valiosas como los de primera, introducen nuevos elementos como maquetas o aparatos funcionando que pretenden, además de otros objetivos que comparten con los anteriores, instruir a

su público. Este tipo de museo, más adecuado para exposiciones científicas o técnicas que artísticas, no es elitista y se enfoca más a enseñar que a mostrar curiosidades. Un ejemplo de este tipo de museos pueden ser los etnológicos que no sólo muestran atuendos o herramientas hoy desaparecidos, sino la manera en que las personas vivían, hilaban, trabajaban la madera, etc.

Si analizamos el trasfondo político de las enseñanzas que pueden ofrecerse al público a través de un museo de segunda generación, podemos encontrar que el visitante adquirirá información válida para formarse un criterio acerca de nuevas tecnologías como, en su día el ferrocarril o bien hoy la energía nuclear. Los museos de este grupo aparecen tras la revolución industrial y entre ellos se encuentran el Deutsches Museum de Munich, fundado en 1903 y que abrió sus puertas en 1906 o el Museo de la Ciencia y de la Industria de Chicago.

El Deutsches Museum dedica, de manera permanente, salas a temas tales como: La radioafición, imprenta, ferrocarril, informática o aviación.

Bajo este concepto, los Estados Unidos de América, crearon, durante la guerra fría, museos de tecnología, los llamados “Science Centres”. Como ejemplo podemos citar los dedicados a la tecnología aeroespacial, con los cuales, el estado, reafirmaba ante la población la necesidad de realizar fuertes inversiones en estos temas, a la vez que mostraba la grandeza y modernidad del propio país.

Una vez más podríamos preguntarnos en qué manera instruye un museo falto de visitantes o que presta escaso interés a las enseñanzas que se le están ofreciendo.

Una de las salidas que la historia encontró para mejorar el atractivo de los museos a sus públicos fue la “interactividad”, es decir, museos donde el visitante participa de los experimentos. Aparecen ya en el siglo XX como respuesta al derecho a la educación de todo ser humano. A este tipo de museos se les conoce como la tercera generación.

Los museos de tercera generación nos recuerdan a los laboratorios del instituto, pero existe una gran diferencia, aquí la enseñanza es no formal. Se incluyen en este apartado los museos interactivos. Los primeros aparecen a finales del siglo XIX en el marco de la universalización del derecho a la educación. Entre ellos podemos encontrar el museo de las ciencias de Munich (Deutsches Museum), que abrió sus puertas en 1906 con la clara intención de

acercar al público a las ciencias naturales, una disciplina no muy difundida y que no despertaba interés sobre todo en los más jóvenes. Pasó los primeros años funcionando en salas provisionales hasta la finalización



Museo de las Ciencias de Cuenca

de su edificio en 1925 que fue creciendo hasta llegar a lo que es hoy. El Palais de la Découverte, de París, inaugurado en 1937 en el marco de una exposición internacional o el Exploratorium de San Francisco, abierto en 1969, son así mismo muestras de museos de tercera generación.

Los museos de cuarta generación, también denominados parques temáticos, representan producto del maridaje entre las exposiciones universales, que se realizan desde 1851 y los parques de atracciones que se ponen de moda a principios del siglo XX, dos fenómenos sociales de su época. Al descenso de visitantes a los parques de atracciones sufrido tras la segunda guerra mundial, la potente industria americana de los parques de atracciones encontró un nuevo camino de la mano de un divulgador llamado Walt Disney, creador de un nuevo concepto, el parque temático.

En nuestra cultura museística puede parecer extraño que se otorgue calificación de “museo” a un “parque temático” que, para algunos de nuestros profesionales de este campo, debería considerarse más como un “parque de atracciones”, es decir, como algo meramente lúdico. Sin embargo, si leemos a Antonio Ten, en su artículo publicado en el volumen CLX de la revista del CSIC, Arbor (Ten, A. 2008, 109-131), él eleva los parques temáticos a la categoría de museos en tanto contribuyen, de manera excelente, a la educación no formal.

<<En su carácter de paraísos, los parques temáticos son, sin duda y en primer lugar, espacios de diversión. Sin embargo, la realidad que se esconde bajo el concepto es mucho más rica y compleja. **Lo que distingue a un parque temático de un circo, feria de pueblo o parque de atracciones, es un interés "educativo" y cultural**, que lo individualiza respecto de esos conceptos próximos, a partir de los cuales ha evolucionado.>>

Y continúa diciendo:

<< **Los parques temáticos, como los museos o las manifestaciones culturales, son buenos ejemplos de situaciones educativas no formales.** Un cuidadoso estudio de públicos objetivo, de sus intereses y expectativas permite definir objetivos alcanzables, que se plasman en propuestas de comunicación -los contenidos diseñados para que

actúen de emisores- lo suficientemente atractivas para captar a los colectivos a los que van dirigidas. El espacio educativo se materializa en una escenografía en la que se integran las propuestas de comunicación y que representa contextos reales o imaginarios coherentes con las mismas.>>

Walt E. Disney (1901-1966), dibujante de profesión, nacido en Washington accedió al mundo del espectáculo como creador de dibujos animados a principios de los años 20, en compañía de su hermano Roy. En 1937 alcanzó la fama por su película “Blancanieves y los 7 enanitos” a la que seguirían otros títulos de todos conocidos. En pocos años, la compañía Disney era popular a lo largo de todo el planeta.

El sentido del negocio de Disney le hizo llegar mucho más allá y, plantó la semilla de los parques temáticos con Disneyland en 1955.

El especial interés de Disney por la educación mediante la diversión le llevó al campo de las series de películas-reportaje sobre la vida animal y la conservación de las especies, donde ganó varios premios de la Academia.

El primer parque temático de Disney, Disneyland, en Los Ángeles, era ya, en parte, un nuevo tipo de museo científico. Entre los espacios que se ofrecían a la diversión, a la información y a la reflexión del visitante había ya un espacio temático dedicado a la tecnología y a su impacto sobre la sociedad del futuro. En esta línea, el más conocido, y todavía uno de los de más éxito, es EPCOT, siglas que significan Prototipo Experimental de la Comunidad del Futuro, inaugurado en 1982 en Orlando, Florida. La Ciudad de la Ciencia y la Industria, de París, inaugurada en 1986, materializó la versión europea

de esta inquietud, con un contenido más conceptual, mientras que el posterior parque Futuroscope, de Poitiers, también en Francia, representa una vertiente más lúdica. La mayor parte de los llamados parques temáticos que ahora se han puesto de moda, no son más que parques de atracciones disfrazados, que poco tienen que ver con el concepto original y desde luego muy poco con la educación formal o no formal.



EPCOT

La quinta generación, está integrada por los museos virtuales. Nacidos en la era de Internet y todavía incipientes, prometen tener una larga historia. La mayoría de los museos tradicionales, conscientes de este fenómeno han creado o están creando sus museos virtuales, que si bien suelen reducirse a imágenes y textos colgados en la red, algunos comienzan a ofrecernos auténticas visitas virtuales propias de nuestro siglo.

2. LA REALIDAD ACADÉMICA

2.1. LA LITERATURA

2.1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO BIBLIOGRÁFICO

El objetivo del trabajo bibliográfico consiste en recopilar la mayor cantidad posible de textos que traten de la disciplina del **marketing** en los museos y, dentro de ella, que aborden temas de **comunicación comercial**: tales como la publicidad, las relaciones públicas y la relativa a la relación con sus públicos o la **investigación** relativa a las audiencias, sus motivaciones, sus requerimientos, comportamientos, etc. De una manera especial se ha profundizado en, aquellos que se refieren al **estudio de los requerimientos de los visitantes a los museos**. De tal manera que en etapas sucesivas, podamos utilizar estas referencias como punto de partida para averiguar qué demandan los visitantes y conseguir armonizar dichas demandas con los objetivos de los propios museos.

Se han analizado y catalogado textos referentes a análisis de los requerimientos de los visitantes, tanto teóricos como aquellos basados en encuestas u otras investigaciones llevadas a cabo en museos concretos. No se han tenido en cuenta los estudios relacionados con otras actividades culturales, como por ejemplo, los conciertos de música.

La misión de este apartado consiste en analizar y clasificar aquellos textos de interés para que el investigador pueda abordar las

siguientes etapas del enfoque al público de los museos partiendo de una base sólida de conocimientos anteriores, lo que, en el entorno de los propios investigadores se conoce con la frase: “Subir sobre hombros de gigantes”. Hemos tratado de no dejar piedra por remover, de manera que dispusiéramos de una base sólida de conocimientos.

Puesto que el estudio se refiere al ámbito de España, **hemos centrado nuestra investigación en textos escritos en las lenguas castellana y catalana**. Los textos citados han sido objeto de lectura, en su totalidad o simplemente consultados en los apartados que se refieren al objetivo de esta tesis, en algunos casos hemos leído separatas o publicaciones de parte de los textos iniciales reproducidos en otros estudios de nuestro interés.

Con el título de “bibliografía complementaria” añadimos, en un anexo, una relación de los textos de apoyo que hemos encontrado en otras lenguas, concretamente inglés y francés, que se refieren a hallazgos en nuestra búsqueda o textos referenciados en obras en castellano o catalán. Hemos reseñado especialmente aquellos que aparecen repetidas veces en citas bibliográficas.

La investigación bibliográfica, además de suministrarlos, a través de los diferentes textos, un material sobre el que edificar nuestra tesis nos aportará valiosa información acerca del discurrir de los acontecimientos, analizando qué se ha publicado, cuándo y dónde. Podremos descubrir hitos que han significado cambios cualitativos importantes en el marketing de los museos y relacionarlos con variables del contexto, económicas o sociales, así como el interés y la evolución en los diferentes países y culturas.

2.1.2. **PALABRAS CLAVE**

La estructura definida para la búsqueda se representa en el siguiente tesauro:

Marketing

Comunicación comercial

Publicidad

Relaciones públicas

Publicidad directa

Marketing relacional

Estudios de mercado

Investigación comercial

Requerimientos del consumidor

Análisis de la audiencia

Comportamiento del visitante

Encuestas

Marketing estratégico

A partir de estos conceptos, comenzaremos por definir las palabras clave para la búsqueda de los textos. La elección de los vocablos se ha realizado comenzando por restringir el ámbito de la investigación a los museos, de manera que ésta es la primera palabra clave: “*museos*”.

En segundo lugar, hemos utilizado la palabra “*visitantes*” o su sinónimo “*públicos*”, objetivo prioritario de esta investigación. Si bien

ha sido necesario referirnos a “*audiencias*” y, excepcionalmente a “*clientes*”, ya que aunque existen grandes reticencias en el mundo de la museología en considerar al público como clientes, algunos autores, más enfocados a sus audiencias y, sobre todo dentro del mundo anglosajón, se refieren al público de esta manera.

Finalmente, hemos recurrido al término “*marketing*”, ya que la investigación de los requerimientos de la clientela, en este caso los visitantes, constituye una parte importante de esta ciencia. Dentro de esta acepción hemos elegido términos como “*publicidad*” o “*relaciones públicas*”, incluso “*promoción*”, entendida como una mala traducción del término inglés “*promotion*” más próximo a “*comunicación*” (en nuestro caso “*comunicación externa*”) en castellano.

Por otra parte, se han considerado textos cuyos títulos o “*abstracts*” no contenían las palabras clave, pero, que han sido hallados en nuestra búsqueda por haber sido referenciados en otros textos o haber descubierto elementos de interés para este trabajo en sus contenidos.

2.1.3. **METODOLOGÍA**

Definidas las palabras clave, procede comenzar la búsqueda de textos entre los siguientes tipos:

- Libros.
- Publicaciones en revistas especializadas.

- Trabajos presentados en congresos u otros eventos.
- Publicaciones de los propios museos.
- Tesis doctorales.
- Algunos artículos publicados en prensa o revistas de gran público.

2.1.4. **ÁMBITO GEOGRÁFICO**

Como comentamos anteriormente, puesto que nuestro estudio se limita a la situación en España y su ámbito cultural, la búsqueda se ha llevado a cabo sobre textos escritos en castellano, en su mayoría españoles, ya que hemos encontrado poca bibliografía de países hispano parlantes, la mayoría cubana y también se han incluido textos publicados fuera de nuestras fronteras, básicamente norteamericanos y europeos, que han sido traducidos a nuestra lengua y son de uso común entre los profesionales del marketing o los museos.

Hemos completado la búsqueda utilizando la lengua catalana, en la que se han publicado algunos textos de interés para nuestro fin, aprovechando nuestro conocimiento de esta lengua.

2.1.5. **CLASIFICACIÓN**

Hemos realizado una base de datos donde hemos ido referenciando todos los textos hallados, que han sido clasificados por los siguientes campos:

- Nombre del autor o autores, en el formato “*Apellido, Nombre*”.

- Título.
- Edición.
- Año.
- Lugar de edición (ciudad)
- Editorial.
- Dirección electrónica, caso de tratarse de un artículo publicado a través de Internet.

Como resultado, hemos obtenido la base de datos que se incluye a continuación.

**2.1.6. BASE DE DATOS BIBLIOGRÁFICA
ORDENADA ALFABÉTICAMENTE POR
AUTOR:**

1. Aguarod, C. 1980. *Aprender en el Museo*. Método activo: Zaragoza.
2. Aguilera, A., Carrau, M.J. y Riera, J. 1999. *Guía para educadores del Jardí Botànic de València*. València: Jardí Botànic de València.
3. Aguilera, A. y Costa, M. 1988. *El Jardí Botànic: projecte de futur*. València: Jardí Botànic de València.
4. Aguilera, C. y Villalba, M 1998. *¡Vamos al museo!: guía y recursos para visitar los museos*. Madrid: Narcea.
5. Albarracín, P. 1995. Los museos y su público. *Revista de museología*, 5, 37-42.
6. Alcalde, G. 1992. *La difusió de l'arqueologia mitjansant els museus arqueològics. Avaluació dels visitants del museus*

arqueològics de Catalunya i anàlisi dels conceptes que aquests museus transmeten al públic. Tesis doctoral de la Universidad de Gerona: Departamento de Historia.

7. Alcalde, G. 1995. Una aproximación a los visitantes individuales de los museos de arqueología de Cataluña. *Revista de museología*, 6, 29-35.
8. Alcalde, G. 1997. Els públics als museus. *Girona, Revista de Girona*, 182, 88-91.
9. Alcalde, G. y Ruedo, J. 1989. Els museus i els seus públics: Una realitat local i comarcal a considerar. *Aixa*, 2, 57-63.
10. Alderoqui, S. y Alderoqui, H. 1996. *Museos y escuelas: socios para educar*. Buenos Aires: Paidós.
11. Altet, J. 1996. *Marketing Relacional*. Barcelona: Gestión 2000.
12. Álvarez, M. 1995. Los museos y el desarrollo de las audiencias: Extendiéndose a las comunidades. *Revista de museología* 5, 30-32.
13. Andreu, L. (2001). *Emociones y satisfacción del consumidor. Propuesta de un modelo cognitivo-afectivo en servicios de ocio y turismo*. Valencia: Univ. De Valencia: Dep. Dirección de Empresas, Administración y Marketing.
14. Andreu, L. y Bigné, J. E. 2004. Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. *Cuadernos de economía y dirección de empresa* 21, 89-120.
15. Andreu, L. y Bigné, J.E. 2005. Resumen de Emociones, satisfacción y lealtad de visitantes de museos interactivos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. 14, 2, 177-190.

16. Arias Martínez, M. 2002. *La gestión del patrimonio cultural. La transmisión de un legado*. Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.
17. Arias, F. y Sánchez, C. 1993. El público visitante del Museo de Viladonga (Lugo), Cuatro años de experiencias (1987-1990). *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes Archivos, Salamanca*, 109-115.
18. Arias, I. y Barraca de Ramos, I. 1994. Consideraciones en torno al comportamiento del público en la Exposición Universal de Sevilla, 1992. *IX Jornadas estatales DEAC-MUSEOS "La Exposición Diputación Provincial de Jaén"*, 137-141.
19. Asensio, M. (et al). 1998. El proyecto: Público y museos. *Museo*, 3, 123-149.
20. Asensio, M. 2000. Estudios de público y evaluación de exposiciones como metodología de la planificación museológica: Caso Museu Marítim de Barcelona. *Museo*, 5, 73-106.
21. Asensio, M. y Pol, E. 1996. Cuando la mente va al museo: un enfoque cognitivo-receptivo de los estudios de público. *IX Jornadas Estadales DEAC-Museos "La Exposición Diputación Provincial de Jaén"*, 83-133.
22. Asensio, M. y Pol, E. 2002. ¿Para que sirven hoy los estudios de público en museos? *Revista de Museología*, 24 y 25.11-20.
23. Asensio, M. y Pol, E. 2002. *Nuevos escenarios en la educación: Aprendizaje informal sobre el patrimonio*. Buenos Aires: AIQUE.
24. Asensio, M., García, A. y Pol, E. 1993. La exposición El Mundo Micénico y sus visitantes. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, XI, 1-2, 129.

25. Asensio, Mikel. 2001. Percepción del visitante. *I Congreso Internacional de Museología del dinero, Madrid 18-22 octubre 1999, Museo Casa de la Moneda*, 249-252.
26. Ballart, J. y Caicoya, C. 2004. Un nuevo público para nuevos museos. *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 48, 94-100.
27. Barrera, J. et al. 1996. Deseo y realidad de la exposición del Obelisco de Santa Eulalia: De los criterios de montaje al análisis de público. *IX Jornadas Estadales DEAC-Museos "La Exposición" Diputación Provincial de Jaén*, 149-172.
28. Batista Pérez, M.V. 2004. *Una aproximación a la función social y educativa de los museos*. Santa Cruz de la Palma: Ediciones Alternativas.
29. Benlloch, M. y Fernández, G. 2000. Exposiciones interactivas: Cómo reacciona el público. París: *Museum International*, 2000, 208, 53-57.
30. Bigné, (et al). 1997. *Investigación de mercados*. Madrid: Mc Graw Hill.
31. Bird, D. 1991. *Marketing directo con sentido común*. Madrid: Díaz De Santos.
32. Bolaños, M. 1997. *Historia de los museos en España. Memoria, cultura, sociedad*. Gijón: Trea.
33. Bourdieu, P. y Dalber, A. 2003. *El amor al arte: los museos europeos y su público*. Barcelona: Paidós Ibérica.
34. Busto, G. 1993. El problema de la orientación en el visitante individual de museos y su resolución. *VIII Jornadas Estadales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes Archivos, Salamanca*, 25-27.
35. Camarero, M. C. y Garrido, M. J. 2004. *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide.

36. Carvajal, P.; Martínez-Ribes, J.M. y Soler, L. 1999. *Fidelizando clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
37. Castellari, V. y Diotaiuti, J. El estudio público en museos y Centros de Arte como indicador de la programación expositiva. Caso: Centro de Arte de Maracaibo “Lia Bermudez” [en línea]. Recuperado el 6 de abril de 2010 de http://www.saber.ula.ve/bistream/123456789/20374/2/castellari_ni_diotaiuti.pdf.
38. Castillo, B. 2003. Atapuerca. Un millón de años: Valoración de la encuesta. *Museo*, 8, 211-217.
39. Castro Morales, F. y Bellido Gant, L. 1998. *Patrimonio, museos y turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*. Actas del curso celebrado en el marco de los Seminarios “Fons Mellaria 1997”, Universidad de Córdoba: Servicio de Publicaciones.
40. Cataldo, G. 2005. Reflexiones sobre museos y público. *Boletín de la ANABAD*, 55, 3, 159-170.
41. Cavanillas, R. y Morales, R. 1993. Público natural, sectorial y estructural en el nuevo Museo de Jaén. *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes, Archivos*, Salamanca: 99-107.
42. Clemente, J.S. y González, E. 2007 Estudio y análisis de la satisfacción de los visitantes de un museo en Valencia. *Revista de Museología*, 38, 43-50.
43. Codina Mejón, J. y Fransi, E.C. 2002. La gestión comercial de las entidades culturales: Una aplicación empírica. *Market*, 2002 enero-abril. 111.
44. Colbert, F. y Cuadrado, M. 2007. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio.

45. Cole, P.M. y Wayland, R.E. 1998. *Cerca del cliente*. Bilbao: Deusto.
46. Coloma, Isidoro. 1989. El museo y su clientela. *Boletín de Arte*, 10, 7-31.
47. Company, R. 2009. La crisis de la educación formal y los museos. *Valencia: Museos y comunicación: educar, divertir, emocionar* [en línea]. Recuperado el 24 de julio de 2010 de <http://museosiglo21.blogspot.com/2009/08/educacion-museos-y-otros-museos.html>.
48. Company, R. 2009. Las primeras etapas del museo de la Ilustración: 1995-2004. *Valencia: Museos y comunicación: educar, divertir, emocionar* [en línea]. Recuperado el 24 de julio de 2010 de <http://museosiglo21.blogspot.com/2009/01/las-primeras-etapas-del-museo-de-la.html>.
49. Company, R. 2009. Un museo a la altura de las circunstancias. *Valencia: Museos y comunicación: educar, divertir, emocionar* [en línea]. Recuperado el 24 de julio de 2010 de <http://museosiglo21.blogspot.com/2009/03/un-museo-la-altura-de-las.html>.
50. Córdoba, J. L. y Torres, J.M. 1990. *Principios y objetivos de marketing*. Bilbao: Deusto.
51. Cuadrado, M. 2008. Màrqueting i cultura : un binomi per consolidar. *Revista Cultura*, 3, 256-269.
52. Cousillas, Ana M. 1997. Los Estudios de Visitantes a Museos [en línea]. Buenos Aires: NAYA. ORG.AR, Noticias de Antropología y Arqueología [en línea]. Recuperado el 2 de diciembre de 2008. <http://www.naya.org.ar/articulos/museologia02.htm>.
53. Choay, F. 1994. Museo, ocio y consumo. Del templo del arte al supermercado cultural. *Arquitectura Viva*, 38, 17-22.

54. De Rojas, M.C. y Camarero Izquierdo, M.C. 2003. La experiencia y la satisfacción del visitante de museos y exposiciones culturales. *Revista internacional de marketing público y no lucrativo*, 1, 49-65.
55. De Manuel, F y Martínez-Vilanova, R. 2000, *Comunicación y negociación comercial*. Madrid: .
56. Demert, D. 1991. ¿Conocemos realmente las necesidades de nuestros visitantes? *ICOM CECA Conferencia anual Jerusalén, Israel 15-22 de octubre de 1991*, 214-216.
57. Dominguez, C. Estepa J. y Cuenca, J.M. 1999. *El museo: un espacio para el aprendizaje*. Huelva: Universidad de Huelva.
58. Dufresne-Tassé, C; Dao, K. y Lapointé, T. 1991. *Algunos datos sobre las preguntas formuladas por adultos en un museo*. ICOM CECA Conferencia anual Jerusalén, Israel, 15-22 de octubre de 1991.
59. *El màrqueting als museus i centres culturals; de la promoció al control de qualitat*. 1996. Barcelona: CCCB.
60. *El Proyecto Museológico*. 2000. IV Jornadas de Museología. Madrid: Asociación Española de Museólogos de España.
61. El público del museo. 1984. *Museo de Zaragoza. Boletín*, 3, 254-366.
62. *Estatutos del ICOM*. 2007. [en línea]. París: ICOM, Recuperado el 15 de diciembre de 2008. http://icom.museum/statutes_spa.pdf.
63. Esteban, A. 1996. *Principios de marketing*. Madrid:
64. Esteve, R. y Pérez Cuesta, J.J. 2008. *Rompefrenos*. Barcelona: Empresa Activa.

65. Estrada et al. 2008. Estudio de público del museo "Palacio del Junco": Un entorno poco conocido. *Revista de Museología*, 40, 16-29.
66. Fariña, F. 2001. Qué servicios ofrece el museo: los otros usuarios. *Museo*, 6-7, 192-196.
67. Farró, D. 1993. A propòsit d'una relació subtil: El museu i el públic. *De Museus. Quaderns de Museologia i Museografia*, 4, 52-55.
68. Fernández García, D. 1998. El marketing en la gestión de museos públicos. *Revista de museología, Asoc. Española de Museólogos*, 13, 118-121.
69. Ferré, J.M. 1994. *Marketing y competitividad*. Díaz De Santos.
70. Flórez, M.M. 2006. La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo. *De arte*, 5, 231-243.
71. Fullea, F. 1987. *Programación de la visita escolar a los museos*. Madrid: Ed. Escuela Española.
72. *Función pedagógica de los museos*. 1980. Madrid: Ministerio de Cultura.
73. García Blanco, A. 1988. *Didáctica del museo. Descubrimiento de los objetos*. Madrid: La Torre.
74. García, A. 1992. I+D en museos. El museo como centro de investigación del público. *Política Científica*, 34, 27-32.
75. García, A. 2001. ¿Usuarios o visitantes de museos? *Museo*, 6-7, 171-187.
76. García, A., Asensio, M. y Pol, E. 1992. El público y la exposición ¿Existen dificultades de comprensión? *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, X, 93-106.

77. García, A., Asensio, M. y Pol, E. 1993. El M.A.N. y la investigación sobre el público. Las jornadas sobre "El público y el museo: Un tema de investigación". *Boletín de la ANABAD*, XLIII, 3-4, 187-191.
78. García, A. y Sanz, T. 1984. El M.A.N., su departamento pedagógico y el público. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional* II. 185-186.
79. García, E., Piqué, J. y Senar, J. 1993. Las encuestas como medio para una mejor gestión de las exposiciones: Difusión, perfil del visitante y valoración de la exposición. *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano. Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes y Archivos*. Salamanca: 91-97.
80. García, E., Piqué, J. y Senar, J. 1993. ¿Cuándo viene el público al museo, cuando quiere o cuando nosotros queremos? *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes Archivos*. Salamanca: 67-72.
81. Garrido, M.J., Silva, R. y Camarero, M.C. 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, 56-66.
82. Gómez, C., Parruca, M. y Ros, M. 1993. Los cuestionarios y el visitante de museos. *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano. Salamanca: Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes y Archivos*. 91-98.
83. Gómez de la Iglesia, R. et al. 2006. *La comunicación en la gestión cultural*. Vitoria: Xabide gestión cultural.
84. González Méndez, M. 1996. El ocio y el reciclado: la conversión del vestigio arqueológico en producto de consumo. Sevilla: *Boletín del Instituto del Patrimonio Andaluz*, 14, 48.

85. Guasch, O.1997. La observación participante. Madrid: *Cuadernos metodológicos* 20, CIS. 35-57.
86. Hayes, B. 1999. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
87. Hernández, F. 1994 *Manual de museología*. Madrid: Synthesis Marketing Staff of the Ohio State University 1965. *Statement of marketing philosophy, Journal of Marketing* 29, 43-44.
88. Herrero, L. y Sanz, I. y Sanz, J. 2002. Turismo cultural de museos: Análisis y valoración. *Estudios Turísticos*, 153, 61-83.
89. Hoffman, D. y Nicholson, Fr. 2000. Discovery Place: Cómo deslumbrar al público. París: *Museum International*, 208, 48-52.
90. Hooper-Greenhill, E. 1998. *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.
91. Iacobucci, B. 2001. *Marketing según Kellogg*. Barcelona : Vergara.
92. ICOM, La definición del museo [en línea], recuperado el 2-01-2009, http://icom.museum/definition_spa.html.
93. Icom Internatinal (CECA). 2003. Educación museal y los no-visitantes. *Bruxelles: ICOM-CECA, 2003*, 6-62, ill. - (*ICOM Education*; 18).
94. Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural. 1998. Madrid: Fundación Autor.
95. Jordana, J. 2001. Visitante+usuario+amigo+servidor. *Museo*, 6-7, 192-196.
96. Knerr, G. 2000. Museos de tecnología, nuevos públicos y nuevos socios. París: *Museum International*, 20, 8-13.

97. Kolb, B.M. 2000. *Marketing cultural organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Cork: Oak Tree Press.
98. Korn, R. 1996. Estudie a sus visitantes: Por donde empezar. *Revista de Museología* 8, 21-24.
99. Kotler, N. y Kotler, P. 2001. *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.
100. Kotler, P. 1992. *Dirección de marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall.
101. Laceras, J. y De las Heras, C. 1998. El proyecto museológico para Altamira y el estudio sobre su público potencial: Un caso único. *Museo*, 3, 95-102.
102. Lafuente, A. 2005. El museo como casa de los comunes: nuevas tecnologías y nuevos patrimonios. *Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, Madrid: 10 – 2005.
103. Lambin, J.J. 1991. *Marketing estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
104. Lavado, P. 1993. El museo imposible. Un museo funcional para visitantes especiales. *VIII Jornadas Estatales DEAC Museos. Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes Archivos*. Salamanca: 35-42.
105. Leal, A. 2000. *Gestión del marketing social*. Madrid: Mc Graw Hill.
106. León, A. 2000. *El Museo: teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cuadernos Arte Cátedra.
107. Lizana, E. 1992. El valor de la encuesta a la hora de analizar la actuación del visitante individual en el museo nacional ferroviario. *VII Jornadas de Departamentos de*

Educación y Acción Cultural de Museos, Ministerio de Cultura, D. Gral. De Bellas Artes y Archivos. Madrid: 93-98.

108. Los adolescentes y el patrimonio cultural en la encrucijada de los caminos. 1989. *Museum internacional, UNESCO*. Paris: 162, 117-119.
109. Luico Latorre. 2002. Lógica y sentido de los museos. [en línea]. Valencia: *Teína*, Núm. 1 Octubre 2002. Recuperado el 3 de noviembre de 2008.
http://www.revistateina.com/teina/web/teina_1/dossier/logicay_sentido.html.
110. Llineros, R., Oliva, D. y Romero, C. 1996. La informática aplicada a la estadística de visitantes: Programa experimental del Museo Arqueológico de Sevilla. *ANABAD XXXVI*, 1-2, 187-210.
111. Mariné, M. 1992. Comentarios al buzón de sugerencias del Museo de Ávila. VII Jornadas Estatales DEAC Museos. *Museo Nacional de Arte Romano, Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes Archivos*. Madrid: 93-98.
112. Martí, J. 2005. El museu d'història de València, nuevos formatos para una nueva didáctica de la historia. *MARQ Arqueología y museos*, 00, 57-74.
113. Martín, M. 1993. Moda en sombras: Análisis de público y evaluación de la exposición. *Anales del Museo del Pueblo Español*, VI, 187-210.
114. Martínez, J.M., Solé, L. y Carvajal, P. 1999. *Fidelizando clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
115. Masegosa, J. J. y Repat, J. 1991. *Cómo visitar un museo*. Barcelona: Ceac.
116. Mayolas, M. 1997. Cómo atraer a nuevos públicos: El museo marítimo de Barcelona. *París: Museum International*, 193, 12-16.

117. Mc Carthy, Jerome et al. 2000. *Marketing. Un enfoque global*. México D.F.: Irwin Mc Graw Hill.
118. McKenna, R. 1991. *Marketing de relaciones*. Barcelona: Paidós.
119. McKenzie, R. 2002. *La empresa basada en las relaciones*. Bilbao: Deusto.
120. Milla, J. y Muñoz, A. 1992. Los visitantes del museo según los resultados de una encuesta en el Museo de Cuenca. *VII Jornadas de Departamentos de Educación y Acción Cultural de Museos, Ministerio de Cultura, D. Gral. De Bellas Artes y Archivos*. Madrid: 111-118.
121. Ministerio de cultura 1996. *Museos españoles: datos estadísticos*. Madrid: Secretaría General Técnica, Colección de Datos Culturales, 6.
122. Monistrol, R. 2009. *Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos*. [en línea]. BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, diciembre, 23. <<http://www.ub.edu/bid/23/monistrol2.htm>> Recuperado el 04-01-2010.
123. Moore, K. 2002. Marketing para museos del deporte: el reto de atraer a un público nuevo. *Revista de Museología*. 22. 29-31.
124. Morales J. 1996. *Guía práctica para la interpretación del Patrimonio: el arte de acercar el legado natural y cultural al público visitante*. Sevilla: Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales, 1998.
125. Muñoz, A. y Roche, J. 2000. El museo y la juventud. *Canelobre*, 41-42, 139-146.
126. Muñoz, M. y Pérez, E. 1990. El psicólogo en el museo, ¿Un nuevo ámbito profesional? *Papeles del Psicólogo*, 46-47, 68-72.

127. Padilla, C. y Salve, V. 1994. Museo Arqueológico Nacional: Un análisis de su público real y de su público potencial. Madrid: *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, XII, 1-2, 137-144.
128. Palomero, S. 2001. ¿Hay museos para el público? Madrid: *Museo*, 6-7, 141-157.
129. Pérez Santos, M.E. 2000. *Estudio de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea.
130. Pérez Santos, M.E. 2003. *La evaluación psicológica en los museos y exposiciones: fundamentación, teórica y utilidad de los estudios de visitantes*. Madrid: Universidad Complutense.
131. Pérez Vega, G. Torrente Govín y D.R., Álvarez. R.M. 2006. Presentación Curso de Marketing Gerencial Museo "Oscar María de Rojas" Cárdenas [en línea]. Recuperado el 3 de diciembre de 2008 de http://66.102.9.132/search?q=cache:eX-qE6_OMzUJ:www.crisol.cult.cu/provinciales/patgr/file.php%3Ft%3Dmemorias+de+los+eventos%26f%3DpdfPonencia%26id%3D47+Curso+de+Marketing+Gerencial+Museo+%E2%80%9COCscar+Mar%C3%ADa+de+Rojas%E2%80%9D&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=es.
132. Pérez, Eloisa et al. 1996. Visitantes del Museo de Ciencias y Jardines Botánicos: Primeros datos obtenidos en 5 centros españoles. *VIII Jornadas Estadatales DEAC-Museos "La Exposición"*, Diputación Provincial de Jaén, 119-120.
133. Pérez, Eloisa. 1993. Tiempo real y estimado en la visita a una exposición. *Boletín de la ANABAD*, XLIII, 3-4, 209-216.
134. Pérez, Eloisa. 1995. El impacto de las exposiciones del Museo Nacional de Ciencias Naturales. 5 años de investigación sobre público. *Revista de Museología*, 5, 43-52.

135. Periañez, I. y Alcazar, B. 1999. El Museo Guggenheim, creador de un nuevo producto turístico. Una aplicación del marketing turístico. *Harvard-Deusto business review*, 92, 64-72.
136. Petit, G. 1995. Elección de una estrategia de marketing cultural. *Revista de Museología*, 4, 21-23.
137. Prats, C. 1988. Avaluació d'una visita al museu de zoologia: Diferències entre nois i noies respecte a cinc aspectes formatius. *Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona, Conferencia ICOM/CECA, La investigación del educador de museos*, 210-221.
138. Prats, C. 2003. Evaluación y estudios de público en los museos de ciencias tradicionales. *Revista de Museología*, 27-28, 41-45.
139. Puiggros, E. 2005. Los museos para el público, un público para los museos. Gerona: Universidad de Gerona (Facultad de Turismo y Comunicación).
140. Querejeta, Francisco. 1993. El visitante individual en el Museo Zumalacárregui de Ormaiztegui, Guipúzcoa. *IX Jornadas Estaduales DEAC-Museos "La Exposición"*, Diputación Provincial de Jaén, 79-85.
141. Rabassa, B. 2000. *Marketing social*. Madrid: Pirámide.
142. Ramos, C. y Dib, M. 1992. *Módulo de Atención al Visitante*. Caracas: Museo de los Niños.
143. Ramos, M. 2007. *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Trea.
144. Rico, J. C. 2008. *La caja de cristal Un nuevo modelo de museo*. Gijón: Trea.
145. Rico, J.C. 2002. *¿Por qué no vienen a los museos?: historia de un fracaso*. Madrid: Sílex.

146. Rico, J. C. 1996. *Museos, arquitectura, arte, 2: Montaje de exposiciones*. Madrid: Sílex.
147. Rico, J. C. 1996. *Museos, arquitectura, arte, 3: Los conocimientos técnicos*. Madrid: Sílex.
148. Rico, J. C. 1996. *Museos, arquitectura, arte, 1: Los espacios expositivos*. Madrid: Sílex.
149. Rico, J. C. 2003. *La difícil supervivencia de los Museos*. Gijón: Trea.
150. Rodríguez Eguizabal, A.B. 2002. Nueva sociedad: Nuevos museos. *Revista de Museología*, 24 y 25, 25-38.
151. Rodríguez Osuna, J. 1991. *Métodos de muestreo*. Madrid: C.I.S.
152. Rodríguez, A. y Álvarez, A. 1997. Estudios de público en museos y exposiciones. "El público, razón de ser del museo". *Revista de Museología*, 10, 100-101.
153. Rosas, Juan. 1989. Els estudis del públic com a base de la re-orientació dels museus d'un petit territori. *Aixa*, 2, 17-20.
154. Ryan, W.T. 1990. *Guía básica para la actividad de marketing*. Bilbao: Deusto.
155. Saenz, A. 1993. La verdadera razón de ser del museo: el público. *IX Jornadas Estatales DEAC-Museos "La Exposición"*, Diputación Provincial de Jaén, 73-75.
156. Sánchez de Horcajo, J et al. 1989. Los museos madrileños y su público. *Sociedad y utopía, Revista de Ciencias Sociales*, 5, 71-90.
157. Sánchez-Mora, C. y Tagüeña, J. 2003. Exhibir y diseñar, ¿para quién? La visión del público en los nuevos museos de ciencias. *Elementos*, 52. 29-35.
158. Sanguinetti, María del Rosario y Garré, Fabián. 2001. Estudio de público: herramienta fundamental para el desarrollo

- de un proyecto de marketing de museos. [en línea]. Lima: *Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología*, 10, 2001. Recuperado el 2 de diciembre de 2008. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/161/16110309.pdf>.
159. Santana, A. 1997. *Antropología y turismo: ¿nuevas hordas, viejas culturas?* Barcelona: Ariel.
160. Santesmases, M. 1992. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
161. Sanz Hernández, A. 1999. *Técnicas de investigación social*. Zaragoza: Editor el autor.
162. Schmilchuki, G. Venturas y desventuras de los estudios de público. *Museos de Venezuela* [en línea]. Recuperado el 6 de abril de 2010. http://museosdevenezuela.org/Documentos/3Publicos/Museos yPublico006_1.shtml.
163. Schouten, F. 1999. Profesionales y público: Un acercamiento necesario. París: *Museum Internacional*, 200, 27-30.
164. Serrano, F. 1994. *Temas de introducción al marketing*. Madrid: Esic.
165. Serrano, N. y Brugada, D. 1988. Parámetros de valoración de la rentabilidad sociocultural de un museo. *Revista de Museología*, 2, 159-166.
166. Sola, T. 1991. El museo y las necesidades de la gente. *ICOM CECA. Conferencia anual Jerusalén, Israel, 15-22 de octubre de 1991*, 26-36.
167. Taurrús, J. y Brugada, D. 1988. El público visitante del museo de Banyoles (MACB-MDHN). *Aixa*, 2, 159-167.
168. Timm, P.R. 2002. *50 grandes ideas para fidelizar clientes*. Barcelona: Gestión 2000.

169. Ten, A. 2008. ¿Qué es un museo? Hacia una definición general de los museos de nuestro tiempo [en línea]. Recuperado el 15 de diciembre de 2008 de <http://www.uv.es/ten/p61.html>.
170. Ten, A. 2008. *Los museos, una pequeña historia social*. Valencia: Alfa Delta Digital.
171. Ten, A. 2008. Los nuevos paraísos. Historia y evolución de los parques temáticos, *ARBOR*, CLX, 109-131.
172. Ten, A. 2008. *Museología artística actual*. Valencia: Alfa Delta Digital.
173. Ten, A. 2008. *Museología científica actual*. Valencia: Alfa Delta Digital.
174. Torres Guardiola, P. 2001. Versailles et ses visiteurs. París: *Museum International*, 210, 47-48.
175. Valdés, M.C. 1999. *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea.
176. Valles, M.S. 1997. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
177. Verde, A. 1993. Los museos: ¿Para quién? *IX Jornadas Estadatales DEAC-Museos. "La Exposición", Diputación Provincial de Jaén*, 351-397.
178. Verde, Ana. 1993. El uso de los cuestionarios en el museo: Encuestas, ¿Para qué? *ANABAD*, XLIII, 3-4, 257-262.
179. Zanón, M. 1995. *Los hábitos de los españoles en relación con las Bellas Artes*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría Gral. De Cultura.

2.1.7. CLASIFICACIÓN POR TEMAS

La siguiente tabla y su gráfica correspondiente nos muestran la cantidad de textos agrupados por temas. La clasificación se ha realizado con arreglo a los siguientes grupos:

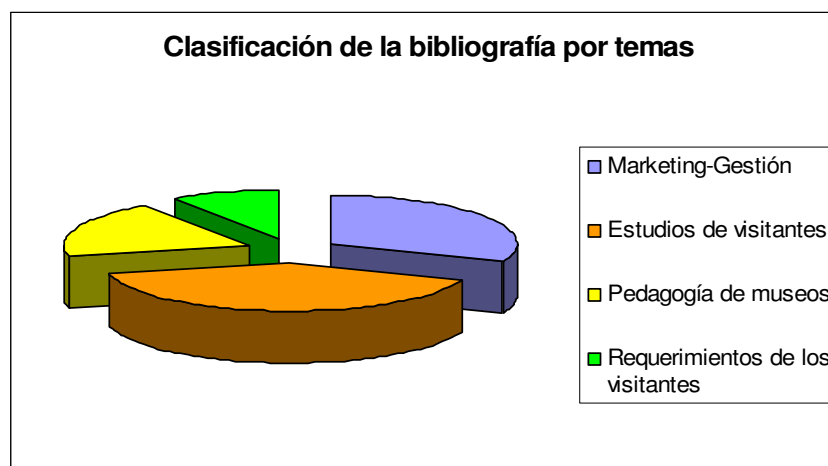
1. **Pedagogía y museos:** Este grupo abarca los textos que tratan del museo y sus visitantes, pero desde la perspectiva de cómo éstos aprenden.
2. **Marketing y gestión de los museos:** Enmarcamos aquí las publicaciones que tratan del marketing aplicado a los museos así como aquellos que se refieren a la gestión de los museos considerando a sus visitantes como clientes.
3. **Requerimientos de los visitantes:** En este grupo se incluyen todos aquellos textos que estudian, evalúan o intentan averiguar las motivaciones de sus visitantes. Siendo éste un tema troncal para esta tesis, la búsqueda se ha realizado más exhaustiva, de aquí que aparezcan un número de referencias que no se corresponde estadísticamente con la realidad. En verdad se ha publicado muy poco sobre este aspecto, que parece preocupar escasamente a los museólogos y directores de museos.
4. **Estudios de visitantes:** Aquí hemos clasificado todas aquellas publicaciones que se refieren a encuestas, observaciones o cualquier otro tipo de sistema de medición acerca del perfil de los visitantes. A diferencia del grupo anterior, aquí se investigan los hábitos del visitante, su procedencia (edad, estudios, geográfica, etc.), incluso su grado de satisfacción, pero no las motivaciones que le hacen elegir ese museo y no otro tipo de actividad científica o cultural alternativa. Aunque no todos, muchos gestores de museos se interesan por estos temas.

5. **Libros generalistas de apoyo:** Se trata de publicaciones básicas de las disciplinas que nos ocupan. Principalmente, Marketing, Estrategia e Investigación Comercial. Existe una variedad de textos altísima en estas materias, en nuestra investigación hemos seleccionado aquellos que por su calidad o prestigio debían ser tenidos en cuenta o alguna publicación que se adecuaba especialmente a nuestro cometido.

Para el estudio estadístico de publicaciones por temas hemos eliminado los textos pertenecientes al apartado 5, libro generalistas, para centrarnos en lo publicado exclusivamente para museos o, en algunos casos de especial interés, para otros tipos de manifestaciones culturales.

Veamos la estadística de publicaciones por temas:

MATERIA	
<i>Marketing-Gestión</i>	50
<i>Estudios de visitantes</i>	66
<i>Pedagogía de museos</i>	31
<i>Requerimientos de los visitantes</i>	15



2.1.8. CLASIFICACIÓN POR ETAPAS

Hemos clasificado la bibliografía por etapas, atendiendo a dos hechos que, tal como vimos en el apartado 1.1.3., marcarían un antes y un después de la museología. Primeramente, la declaración de Chile de 1972 y después la de Québec de 1984.

Si observamos el reflejo producido por estos hitos en la literatura sobre museos que nos ocupa, encontramos que no aparecen textos anteriores a 1972. Hemos comparado los textos hallados desde 1972, declaración de Chile, a 1984, declaración de Québec, con los aparecidos entre 1984 y 1996, de esta manera nos situamos ante un mismo periodo de años.

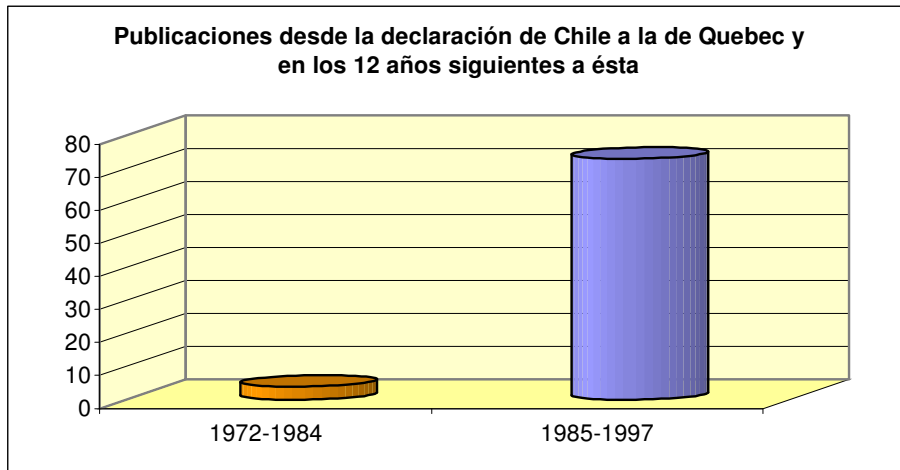
En esta comparativa también se han omitido los libros generalista utilizados para la confección de esta tesis, pero que no se relacionan de manera específica con el mundo de los museos, nos

referimos básicamente a libros de marketing general, marketing estratégico y de técnicas de investigación.

El resultado de nuestra comparación se muestra a continuación:

Textos publicados sobre marketing de los museos

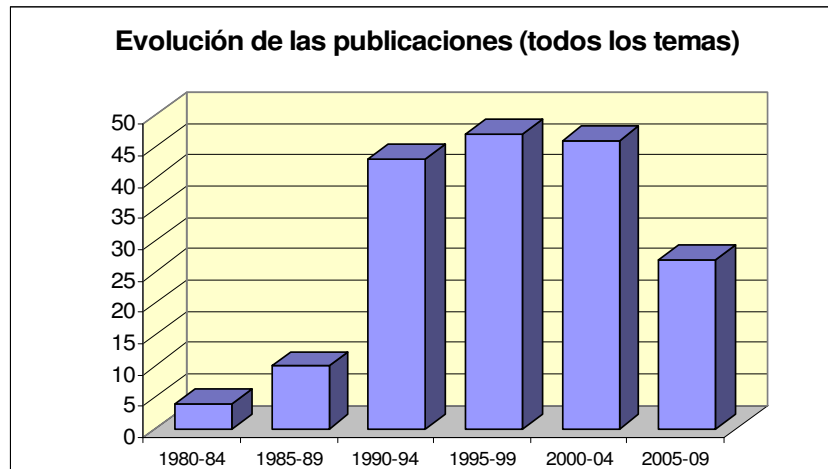
Textos publicados de 1972 a 1984	4
Textos publicados de 1985 a 1997	74



Analicemos ahora la evolución de las publicaciones de nuestro interés a lo largo de periodos de cinco años:

PERIODO	
de 80 a 85	4
de 85 a 90	10
de 90 a 95	43
de 95 a 00	47
de 00 a 05	46

Lo que representado gráficamente nos da:

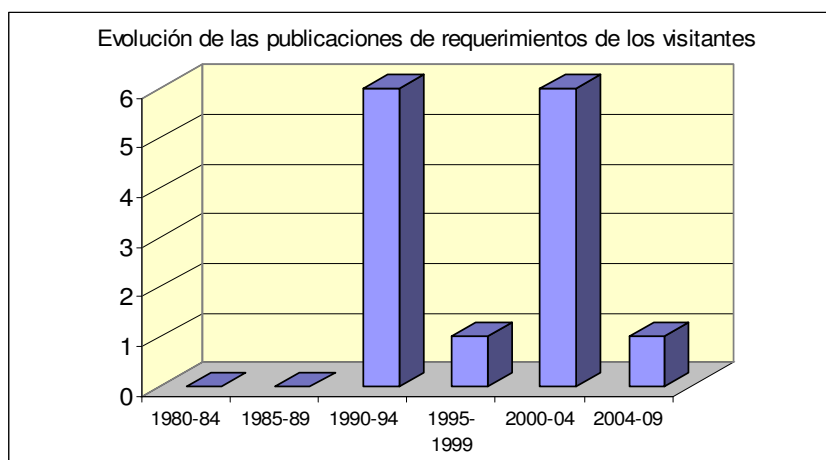


De este análisis se concluye que la preocupación por el marketing o, en general, por los requerimientos de los visitantes a los museos data de las dos últimas décadas. Sin embargo, también se observa una caída en el número de publicaciones a partir del año 2000 que parece indicar que el fenómeno de la preocupación por el marketing en los museos españoles ha tenido en efecto de “estar de moda” y que hemos vuelto a los planteamientos arcaicos. Es evidente que establecer esta conclusión tan sólo con unas cifras de publicaciones es arriesgado, sin embargo coincide con toda la información recopilada a lo largo de esta tesis: nuestras observaciones, las entrevistas, las dinámicas de grupos, etc.

Hechos como la decadencia en el interés por el marketing en los museos en la última década son habituales también en el mundo empresarial. Es evidente que siempre hubo alguna preocupación por las audiencias por parte de los directivos de los museos, por conseguir

visitantes satisfechos, por captar nuevos, por obtener repeticiones de visitas, etc., sin embargo, existe un mundo de “gurús”, escuelas de negocio, consultores, etc. que necesita “vender” su producto e introduce lo que podíamos llamar “modas” en el mundo de la gestión empresarial, lo que se hace extensivo al de las instituciones. Se trata de necesidades reales de las empresas pero que se magnifican durante periodos de tiempo y parecen perder actualidad cuando estos concluyen tomando el relevo una nueva “moda” de la gestión. Éste parece ser el caso del interés por el marketing en los museos.

Por otra parte, si damos un vistazo a la bibliografía complementaria, es decir, la aparecida en otros países, pero referenciada en muchos de nuestros estudios, vemos que la preocupación por el marketing, al menos a nivel de publicaciones, aparece en España con un retraso de unos cinco años con respecto al

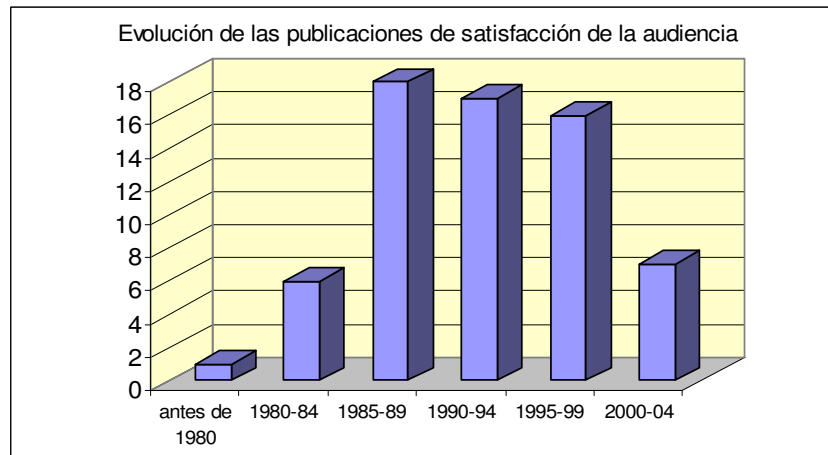


mundo anglosajón.

Como podemos comprobar, los textos específicos dedicados a conocer los requerimientos, encontrados en nuestro estudio, se reducen a 14, y eso que pusimos un especial interés en su búsqueda.

Lo que nos indica la poca preocupación del mundo de los museos por las inquietudes de sus audiencias, dando la espalda a lo que, como ya hemos venido manifestando, constituye la base del marketing actual. En cuanto a la fecha de publicación de estos textos, la mitad lo hicieron en los años 90 y la otra mitad en la de 2000 a 2010.

Caso diferente al del análisis de los requerimientos de los visitantes, es el de es el estudio de la satisfacción de los mismos, así como su clasificación por edades, nivel de estudios o procedencias. Este tema se ha tratado en la bibliografía desde hace muchos años, aunque su interés teórico parece haber decrecido, no así su aplicación práctica, como hemos podido comprobar a lo largo de este estudio.



3. LA REALIDAD SOCIAL

3.1. MARKETING Y MUSEOS

Comencemos por la literatura publicada, que viene a ser una imagen de las corrientes sociales de cada tiempo. El marketing específicamente aplicado a los museos aparece como una preocupación general a partir del año 1985 comenzando a tomar fuerza en la década de los noventa para seguir su crecimiento en interés en el siglo actual. En España se observa un retraso de unos cinco años con respecto a los Estados Unidos de América o los países más desarrollados de Europa.

La aparición de textos no necesariamente se asocia al interés por la mayoría de museos, es más, en nuestra apreciación, tanto en los museos visitados como simple público como en los que hemos tenido contacto, el uso del marketing es muy rudimentario o inexistente.

Existe una serie de museos que están interesados en la disciplina del marketing, bien sea por la necesidad de conseguir fondos bien porque la tendencia social es orientarse a los públicos. Podemos decir que hacer marketing en un museo desde hace un par de décadas es políticamente correcto y, cuando hemos contactado con museos o profesionales de la museología, todos ellos se han mostrado dispuestos e interesados en colaborar y conocer más acerca de esta ciencia.

Otro punto, distinto del interés por el marketing es que éste constituya una prioridad para los museos.

Si hablamos de los requerimientos de los clientes, la consciencia de la necesidad de investigarlos no parece preocupar demasiado a la mayor parte de directores de museos. Si atendemos de nuevo a la literatura, vemos que con anterioridad a 1990 ésta es prácticamente inexistente, no sólo en España, sino también en el resto del mundo.

Conocer las necesidades del cliente es una vieja preocupación de los profesionales del marketing que se ha ido incrementando en las últimas décadas debido al aumento de la competitividad, pero podemos señalar que Philip Kotler (Kotler, P. 1992, 8-10) ya habla de el marketing como un intercambio de flujos de comunicación entre la empresa o institución y el cliente, uno de ellos dirigido del proveedor a éste, donde aquél le dice qué puede hacer por él, con su fuerza de ventas, publicidad, etc., pero también otro, en el que le pregunta qué espera de sus productos o servicios. Otros autores dedican sus trabajos específicos a esta labor. (Carvajal, Martínez-Ribes y Soler, 1999), (Cole y Wayland 1998), (Hayes 1999), (Altet, 1996)

Hemos encontrado excepciones, debidas al talante de directivos u otros profesionales de los museos contactados como, por ejemplo, el Museu d'Història de València, donde la Dirección y su staff comparten la preocupación y una de las muestras es el exhaustivo estudio del libro de comentarios de los visitantes que han realizado y que nos ha servido a nosotros para incrementar nuestros conocimientos sobre los visitantes.

El Jardí Botànic de Valencia, a pesar de contar con un número reducido de empleados, dispone de una persona profesional del marketing y la comunicación para la cual los requerimientos de los visitantes constituyen una prioridad en su trabajo cotidiano.

Mireia Mayolas (Mayolas, M. 1997, 12-16), “Cap d’educació” del Museu Marítim de Barcelona ya se ocupaba, hace más de diez años, no sólo de sus visitantes, sino de posibles prescriptores, como los taxistas.

Por su parte, el Museo Arqueológico de Alicante demuestra una orientación clara al visitante. Prueba de ello son los esfuerzos de Anabel Cortés en la investigación de los requerimientos de éstos.

Que los museos encuentren políticamente correcto el estudio de los requerimientos de la clientela e incluso lo vean interesante, no ha facilitado en exceso el trabajo de campo de esta tesis, toda vez que no constituía una prioridad para ello o no asimilaban el concepto de “visitante” al de “cliente”. Una de las dificultades, a juicio de lo observado a lo largo de este estudio, es que es muy difícil indicar a un experto, por ejemplo en arte, que debería preguntar a sus visitantes, mucho menos preparados en esta materia, qué y cómo exponer en sus salas.

3.2. LOS MUSEOS MUESTRA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

A pesar de las dificultades, descritas en el apartado anterior, para hallar museos a los que preocupen las necesidades y requerimientos de sus audiencias, de una manera real y no meramente política, hemos encontrado un número de éstos, representativos del colectivo de los mismos en España, tanto por actividades como por su tamaño y localización geográfica, en los que realizar nuestro trabajo de campo.

Se trataba de conseguir un grupo de museos que fueran representativos del colectivo de éstos, tanto por su actividad, como por su situación geográfica. La elección se centró en los museos que referimos a continuación y de los que, inmediatamente, justificaremos los motivos de su inclusión:

- Museo Naval de Madrid.
- MARQ, Museo Arqueológico de Alicante.
- Museu Marítim de Barcelona.
- Museo Aeronáutico de Lanzarote.
- Museo de Arte abstracto de Cuenca.
- Museo de la Ciencia de Cuenca.
- Museu d'Història de València.
- Jardí Botànic de València.
- Museo Nueva Tabarca

Los motivos de la elección se deben a que fueran representativos del colectivo de museos españoles, así pues se han elegido museos con los siguientes requerimientos:

- 1 Museo de arte.
- 1 Museo interactivo.
- 1 Jardín botánico
- 2 museos históricos.
- 1 museo tecnológico.
- 3 museos etnológicos o históricos.

En lo relativo al tamaño de las ubicaciones encontramos:

- 2 museos en grandes ciudades (más de 4 millones de habitantes)
- 2 museos en ciudades de alrededor del millón de habitantes.
- 2 museos en una ciudad española de tamaño medio.
- 3 museos en poblaciones pequeñas (menos de 100.000 habitantes)

Por lo que toca al tipo de población disponemos de:

- 4 museos en ciudades con poblaciones importantes flotantes.
- 3 museos en ciudades con gran afluencia turística.
- 2 museos en ciudades del interior de España con turismo básicamente nacional.

En cuanto a la propiedad de los museos elegidos, éstos se escogieron con diversas procedencias y, en consecuencia, presupuestos. Nuestros museos muestra pertenecen respectivamente a:

- Museo Naval de Madrid. Fuerzas Armadas Españolas.
- MARQ, Museo Arqueológico de Alicante. Diputació d'Alacant.
- Museu Marítim de Barcelona. Fundació Museu Marítim.
- Museo Aeronáutico de Lanzarote. AENA

- Museo de Arte abstracto de Cuenca. Fundación Juan March.
- Museo de la Ciencia de Cuenca. Junta de Comunidades de Castilla la Mancha.
- Museu d'Història de València. Ajuntament de València.
- Museo Nueva Tabarca. Ayuntamiento de Alicante.
- Jardí Botànic de València. Universitat de València.

En definitiva, una muestra diversa y representativa del panorama museístico de España.

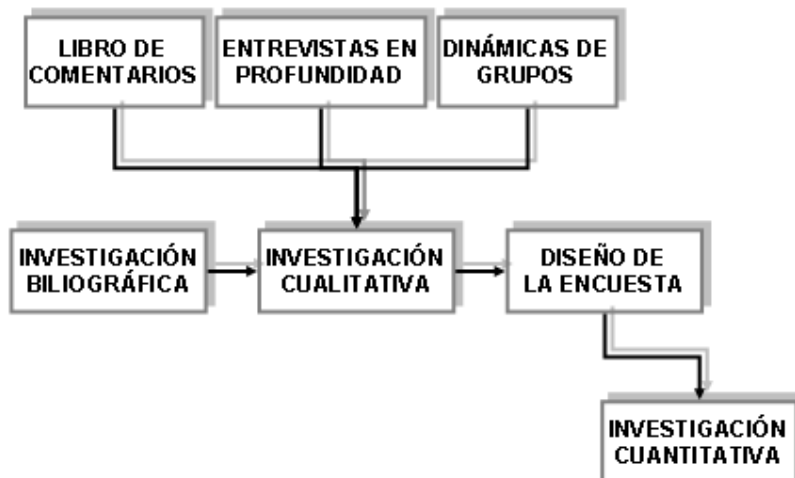
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Simultáneamente al estudio de la literatura publicada acerca de los temas que motivan esta tesis, hemos acudido a museos, como simples visitantes para comprobar de primera mano la realidad de la museología en España.

A partir de aquí, diseñamos un procedimiento de trabajo que seguiría con una consulta a los visitantes de un número suficiente de museos para indagar cuáles son sus motivaciones para acudir o no a un museo. Lo que nos serviría de punto de partida ineludible para diseñar un marketing adecuado.

El siguiente paso fue seleccionar un pequeño número de museos, representantes del colectivo real nacional, en los que realizaríamos un trabajo de aproximación al marketing y los requerimientos de sus visitantes. Se trataba de preparar las encuestas,

que pasaríamos en cantidad suficiente en el trabajo de campo



definitivo, de la manera más objetiva posible. El fondo de la cuestión estribaba en que si realizamos una serie de preguntas de las razones que impulsan o frenan a los públicos a acudir a nuestras manifestaciones y éstas habían sido preparadas por los diferentes responsables de los museos, estaríamos introduciendo un sesgo, toda vez que estaríamos dando por sentado que, a priori, conocemos sus motivaciones.

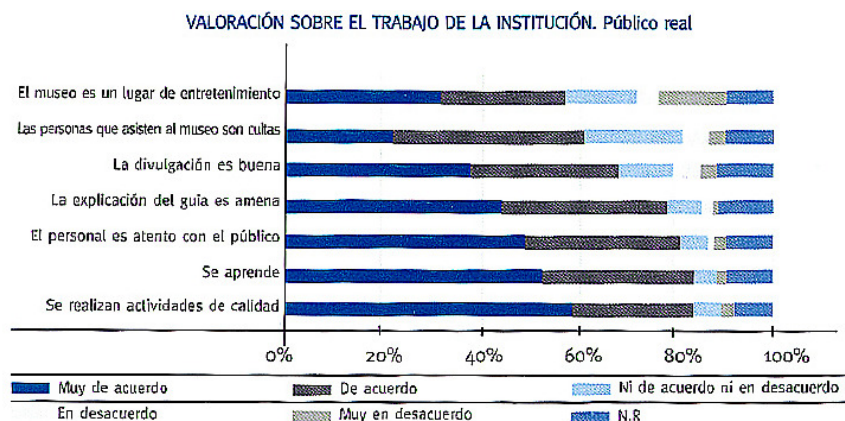
La información recogida en estos estudios previos, contrastada con la obtenida del análisis de la literatura publicada y de las observaciones propias nos permitirá definir la encuesta masiva con total objetividad sin permitir que las ideas previas de los profesionales del museo adulteren el estudio.

3.4. ELABORACIÓN DE LA PRIMERA LISTA MEDIANTE LOS ESTUDIOS BIBLIOGRÁFICOS

De todos los libros y publicaciones analizadas, seleccionamos aquellos que se ocupaban, de alguna manera, de los requerimientos de los visitantes. Uno de los factores que aparecieron fue la importancia de la participación de los visitantes, Kevin McCarthy y Kimberly Jinnett, han realizado un estudio titulado: *A New Framework for Building Participation in the Arts* (McCarthy, K. y Jinnett, K. 2001), que, si bien se ocupa de motivaciones y barreras que de requerimientos, deja claro, tanto por el análisis de bibliografía anterior, como por sus experiencias, la importancia de este factor.

M^a Teresa Estrada, en su artículo: *El público del museo: ¿una incógnita?* (Estrada, 2006, 52-55), habla del sentido lúdico que entraña, para una mayoría de los visitantes, la asistencia al museo, lo que corrobora con su hallazgo de que un 30% de los visitantes que repiten su asistencia a un determinado museo, lo hacen por que guardan un buen recuerdo de su anterior visita. La misma autora define la atención al público como uno de los motivos más importantes de satisfacción.

El trabajo realizado en el Museo Palacio del Junco en la ciudad de Matanzas, Cuba, llevado a cabo por Estrada, con la colaboración de Ramón García y Ana Carro, llega a conclusiones similares. El cuestionario realizado a 777 visitantes nos ofrece, entre otras, las siguientes conclusiones representadas en el gráfico adjunto.



Como vemos, después de la calidad intrínseca de las actividades y la capacidad de aprender, se valoran la atención al cliente y la amenidad. En la misma publicación (Estrada et al. 2007, 39-40), los autores, nos ofrece el siguiente gráfico de motivaciones de la visita:



Respecto a la atención al visitante, encontramos en el prestigioso museólogo Eilean Hooper-Greenhill (Hooper-Greenhill, E. 1998, 132) un defensor a ultranza de la importancia de este aspecto y cómo debe cuidarse en los museos, adjuntamos, como prueba de ello la lista que sugiere para medir la acogida al visitante. Si analizamos detenidamente la lista, podemos comprobar que es mucho más profunda de lo cabría esperar de su título “acogida al visitante”

En la antología publicada por Giles Anderson, *Reinventing the Museum* (Anderson, G. 2004. 150-160), que recoge un siglo de experiencias museísticas, encontramos el capítulo “Staying Hawai” de Marilyn G. Hood dedicado a averiguar que tipo de experiencias quieren vivir los visitantes donde, utilizando, entre otras, técnicas de observación, encuentra como más significativas, las siguientes:

- Estar con gente (social).
- Hacer algo que vale la pena.
- Sentirse cómodo.
- Nuevas experiencias.
- Participar activamente.

En la misma antología, Judy Rand (Anderson, G. 2004. 158-159), propone como elementos de atracción a los museos, los siguientes:

- Confort: Fácil acceso, entrada cafetería, facilidades para niños, etc.
- Orientación: Facilidad para encontrar el camino dentro del museo.

- Bienvenida: Acogida cordial.
- Divertido: Evitando carteles intimidatorios y cosas parecidas.
- Respeto: Requerimiento del visitante de ser aceptado con su nivel de conocimientos y de interés.
- Comunicación: “Ayúdeme a entender y ¡Déjeme hablar!”
- Aprendizaje: Quiero aprender algo nuevo.
- Confianza: Déjeme obtener mi propio éxito, no me lo haga demasiado fácil.
- Revitalización.

John H. Falk, Beverly K. Sheppard, en su libro *“Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums (Progresando en la era del conocimiento: Nuevos modelos de negocio para museos)”* (Falk, J. y Sheppard, B. 2006, 84-102) relatan sus experiencias en museos como Dinosphere o World of life de cara a comprometerse con la elección de los más pequeños como eje estratégico del museo. Para ello han dedicado mucho esfuerzo a investigar los comportamientos y deseos de estos consumidores, teniendo buen cuidado en no confundir “correlación” con “causa”, siendo esta última el objetivo de su estudio.

Falk y Sheppard hacen hincapié en la necesidad de innovar y enfocarse al deseo de experiencias novedosas de los niños. El estudio aporta otras conclusiones, como la necesidad de reconocimiento a los adultos por el esfuerzo de acompañar a los niños. Dicha necesidad se satisface agradeciendo, por parte del propio museo, el esfuerzo de los adultos como profesores de los pequeños.

El estudio de Falk y Sheppard concluye diciendo que los visitantes tienen los mismos requerimientos que los visitantes. El acierto del museo consistirá en garantizarle que pueden encontrar satisfacción a dichos requerimientos.

Por su parte, Gabriel Alcalde, en un artículo de la Revista de Museología (Alcalde, G. 1995, 29-35), realiza una investigación de los visitantes a los museos de Cataluña de tipo socio demográfico, sin embargo, llega a la conclusión de que una parte importante de los visitantes prefiere acudir al museo en compañía, convirtiendo la visita en un acto social.

Insistimos aquí que, dentro de la bibliografía dedicada al comportamiento de los visitantes de los museos, se encuentran numerosos textos que miden sus recorridos, tiempos dedicados a cada sección, relaciones entre perfiles de clientes y número de visitas y, por supuesto, estudios de satisfacción. Sin embargo, ha sido necesario un importante esfuerzo de búsqueda para encontrar textos referidos a los requerimientos de los clientes.

3.5. ELABORACIÓN DE LA SEGUNDA LISTA MEDIANTE MÉTODOS CUALITATIVOS

De los textos analizados obtuvimos una serie de hallazgos, ideas y sugerencias acerca de qué aspectos constituían las motivaciones o requerimientos de los visitantes en museos de todo tipo y a lo largo y ancho del mundo. El siguiente paso era, pues, refrendar, ampliar o recortar esta lista de atributos mediante un análisis de unos pocos museos, pero de manera profunda.

Para esta fase, que tenía como objeto comprobar que todo aquello que habíamos estudiado y observado en lo tocante a los requerimientos del público en España era válido, consideramos suficiente la elección, de cuatro museos, de nuestro grupo muestra de diez, en los que realizaríamos un estudio cualitativo. Para ello, utilizamos el criterio de que fueran muy representativos del amplio colectivo en el que nos movemos.

Téngase presente que esta fase es sólo un paso intermedio entre la investigación bibliográfica y previo a la elaboración de la encuesta definitiva para asegurar aún más la fiabilidad de ésta. La encuesta cuantitativa se pondría en circulación en una muestra de 10 museos y daría como resultado más de cuatrocientas encuestas validadas y analizadas más adelante.

Los museos muestra elegidos para esta primera aproximación se encontraban en Cuenca y Valencia, de manera que disponíamos de una gran ciudad, mediterránea, con mayor afluencia de visitantes de cualquier parte del mundo y en la que se celebraban eventos de repercusión mundial y otra, de alrededor de 50.000 habitantes, situada en Castilla La Mancha, con afluencia de público en general español.

En cuanto a los tipos de museos, se eligió:

- Un museo de arte, el Museo de Arte Abstracto Español (Cuenca).
- Uno de ciencias, el Museo de la Ciencia de Cuenca.
- Un jardín botánico, el de Valencia.
- Un museo de historia, el Museo de Historia de la Ciudad de Valencia.

Con esta muestra realizamos una investigación, básicamente cualitativa de las apreciaciones de los visitantes.

El objetivo era centrar las necesidades reales de los públicos y averiguar las causas de su asistencia o no al museo, separándonos de las prácticas tradicionales consistentes en realizar preguntas relativas a las instalaciones, rótulos, audiovisuales, etc. Dando por sentado que los museos conocen dichos puntos de interés, lo que nos podría llevar a realizar un marketing de espaldas a la realidad de los visitantes. ¿Porqué investigar acerca de estos ítems cuando las motivaciones de la no asistencia podrían deberse a aspectos como la dificultad de acceso o parkings?

Si, como veremos, la gran mayoría de museos no realizan acciones coherentes de marketing, comenzando por desarrollar un producto diseñado por expertos, en las materias de la exposición ¡No en los requerimientos de sus públicos!, para llegar a la comunicación con los clientes, parte final del marketing, que resultará completamente ineficaz si no somos capaces de conocer los diferentes públicos que perseguimos, sus requerimientos y motivaciones. Así pues, será necesario comenzar poniendo en duda todo lo que creemos conocer de nuestras audiencias y empezar desde cero.

Todo este asunto plantea una cuestión de difícil respuesta ¿Deberíamos acercarnos a nuestro público con una hoja en blanco y pedirle que nos indique cuáles son sus motivaciones para acudir o no a un determinado museo? Sin duda obtendríamos respuestas de todo tipo, algunos no sabrían que decir y, casi con seguridad oíríamos algunas insensateces o simples mentiras, tal vez, por ejemplo, por no reconocer algún entrevistado que jamás había entrado en un museo. Además, la fiabilidad de este sistema requeriría de una muestra muy

amplia de público consultado, dividida por edades, niveles culturales, clase económica, procedencia, etc. Una misión casi imposible de abordar.

Pues bien, si no podemos dar por sentado que conocemos las opiniones de nuestros clientes y tampoco podemos acudir a ellos con una hoja en blanco, deberemos diseñar un procedimiento situado entre estos dos extremos que nos valga como punto de partida.

Así pues, el paso previo que utilizaremos consistirá en conseguir una lista de atributos de calidad de los museos, gracias a los museos muestra mencionados arriba, comenzando por preguntar a aquellas personas de la institución que pueden conocer de primera mano los requerimientos de los clientes por encontrarse más próximos a éstos. De manera que sugerimos a los diferentes directivos de los museos que recabaran información de personas tales como porteros, responsables de tienda, guías, etc.

Decidimos utilizar, además, cualquier sistema que nos aportara datos acerca de los requerimientos de los visitantes, como por ejemplo los libros de visitas o de sugerencias que algunos museos disponen al servicio de sus públicos, los cuales pueden expresar libremente sus opiniones.

Dejamos abierta, a los museos muestra, la posibilidad de realizar entrevistas en profundidad a algunos de sus visitantes con la única condición de que, si lo hacían, los entrevistados fueran representativos de sus masas de públicos.

Así pues organizamos una serie de reuniones con cualquier tipo de empleados, tanto propios como subcontratados, como guías,

guardas de seguridad, conserjes o personal de la tienda. En la mayoría de los casos se trató de entrevistas cara a cara cuya duración a menudo se extendía a 40 o más minutos. Afortunadamente para nuestro estudio, que no para la difusión de la cultura, hay momentos en que la carencia de visitantes hace fácil disponer del tiempo de estas personas. Nos sorprendió el conocimiento que estos empleados de primera línea tienen de sus visitantes y su actitud para colaborar con nosotros.

En alguna ocasión, como en El Museu d'Història de València, pudimos reunir a un grupo de guías profesionales, que pertenecían a una empresa privada subcontratada y que, una vez más a falta de visitantes, nos dedicaron una parte importante de su tiempo y nos aportaron muchos datos de sus experiencias personales.

Además de estas reuniones, que hicimos extensivas a directivos y, en los pocos casos en que los había, al personal de marketing o comunicación, quienes, si bien no estaban en un contacto tan directo con los visitantes, disponían del conocimiento aportando por su personal y el de estudios realizados con anterioridad a menudo muy básicos y más orientados a medir el grado de satisfacción de los visitantes que a indagar sus expectativas.

En los casos en que se conservaban opiniones de los visitantes, como por ejemplo libros de visitas, la información contenida contribuyó a engrosar nuestro conocimiento.

El resultado de nuestras investigaciones cualitativas, añadido al de las búsquedas bibliográficas dio como consecuencia una larga lista de atributos:

Del Museu d'Història de València concluimos la importancia de los accesos y la señalética. Ellos tiene un gran problema al respecto ya que pertenecen al Ayuntamiento de Valencia y, lógicamente, están ubicados en esta ciudad, sin embargo, limitan con otro municipio, Mislata, estando su entrada ubicada en este término. Ello dificulta encontrar su ubicación. Por otra parte, han primado su arquitectura sobre la señalética, rótulos demasiado pequeños. A menudo el público se queja de estos aspectos y el personal del museo, altamente concienciado, nos lo hacía saber.

También en el museo de historia detectan la importancia de organizar adecuadamente los recorridos internos, de manera que los visitantes no se pierdan o desorienten. Al ser un museo de historia, la correcta disposición del recorrido por épocas presenta especial importancia.

Nos relataban que tiene un número elevado de repeticiones de visitas, lo que consideraban un éxito, máxime para un museo de historia. Creen que ello se debe a que “cuentan historias” y que esto motiva a sus visitantes.

El libro de comentarios que este museo lleva, ¡y analiza!, aporta comentarios parecidos a los recogidos entre los empleados, se ven más elogios que críticas y descubre una motivación de orgullo, por parte de los valencianos, paralela a la de conocer una ciudad, por parte de los foráneos.

Finalmente, la necesidad de asientos o zonas de descanso, parecía ser una demanda generalizada por parte de visitantes de todas las edades.

El Museo de las Ciencias de Cuenca nos aportó un nuevo deseo del público, el de poder interactuar con la exposición. Sin embargo, la ubicación y accesos parecían no ser tan importantes. Ellos manifestaban estar bien ubicados, pero la empinada cuesta a recorrer para acceder al museo podría aconsejar no hacerlo a personas de más edad. Lo cierto, es que nuestros hallazgos posteriores parecen confirmar que los accesos, a este tipo de museos, no son importantes.

El personal del Museo de Ciencias otorgaba mucha importancia a la calidad de los contenidos, así como al trato esperado por los visitantes, comenzando por la acogida y siguiendo con la accesibilidad para responder preguntas.

La facultad de aprender fue oro punto que resaltaron los empleados del museo, a ello atribuyen una parte del éxito del planetario.

Finalmente, realizan a menudo eventos, seguros de que mejora el atractivo para el público.

El Jardín Botánico de Valencia presenta sutiles diferencias con otros museos. Entendemos que su público puede ser algo diferente. Hay personas que utilizan su espacio como relax, un lugar hermoso y tranquilo donde pasear.

Aunque pueda parecer anecdótico, es sorprendente el porcentaje del público con el que hablamos que apreciaba de manera especial la cantidad de gatos que habitan en el recinto y lo familiares que se muestran al visitante, contribuyendo a la magia del lugar.

En el botánico creen que el trato al visitante es muy importante y tiene muy claro que éste debe ser atendido como un “cliente”

El público del jardín es a menudo repetitivo y a ello contribuye el gran número de actividades que programan, desde talleres para los niños o cursos para los mayores a los conciertos o exposiciones fotográficas.

En el Museo de Arte Abstracto de Cuenca otorgan gran importancia al trato con el visitante, no sólo del personal del propio museo, sino proporcionándole catálogos y guía que hagan más fácil su comprensión. La información, en su opinión, es una de las necesidades más importantes de sus visitantes.

Los conceptos “libertad” y “reflexión” cobran importancia para los responsables del museo, que dispone de muy poca superficie, 400 m² por los que el visitante circula con total libertad.

Se trata de un museo pequeño en espacio y en personas, pero todos coinciden en que la visita posee un alto componente social y que se trata de una experiencia más o menos irreplicable, en la que el material expuesto es muy importante para el visitante, pero no es lo único importante. El entorno donde está ubicado colabora a la consecución de la “experiencia”.

Finalmente, la dirección nos comunicó la importancia que veían en la formación del personal de cara a ofrecer la máxima calidad en atención al visitante.

3.6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS VISITANTES

3.6.1. Elección de las variables a encuestar

Como resultado de las dos etapas anteriores, obtuvimos una larga lista de atributos de calidad de los museos, es decir, los ítems que representarían los requerimientos de los visitantes. Se trataba de concentrarlos en una lista que hiciera manejable la investigación y realizar una encuesta al mayor número posible de visitantes y dentro de una muestra de museos mucho más amplia.

Nuestra lista larga quedó de la siguiente forma:

ACCESO AL MUSEO

- Bien señalizado en la calle, metro, autobuses, etc.
- Fácil acceso, entrada,
- Buenas comunicaciones.
- Parking próximo.

EL PROPIO MUSEO

- Bienvenida: Acogida cordial.
- Información clara en paneles.
- Elementos de valor o singulares.

- Facilidad para manejarse y encontrar.
- Audiovisuales.
- Interacción, manejar los objetos expuestos.
- Divertido: Evitando carteles intimidatorios y cosas similares.
- Socializante: Poder emplear el tiempo con familia y amigos, encontrar gente con quien comentar.
- Respeto: Que se acepte su nivel de conocimientos e interés.
- Comunicación: ayúdeme a entender y ¡déjeme hablar!
- Aprendizaje: Quiero aprender algo nuevo.
- Control: Déjeme elegir, controlar de alguna manera.
- Confianza: Permítame tener mi propio éxito, no me lo ponga tan fácil.

LOS SERVICIOS DEL MUSEO

- Tienda que venda lo que desean.
- Sitios para sentarse y charlar.
- Cafetería, facilidades para niños, bebés, etc.

EL PERSONAL DEL MUSEO

- Personal disponible para contestar preguntas.
- Amabilidad de los guardias, conserjes, guías, etc.

Esta lista debía reducirse a un número de ítems que no llegara a diez. El objetivo era obtener la respuesta a una encuesta que pudieran rellenarse en poco tiempo, inteligible para cualquier tipo de público fuera cual fuera su edad o nivel de estudios. Por otra parte, muchos visitantes proceden de otros países con otras lenguas y, a pesar de que ofrecimos a los museos encuestas en castellano, catalán, inglés y alemán, sabíamos que muchos visitantes conocerían alguna de ellas, pero posiblemente su capacidad de comprensión estaría limitada.

Volviendo a repasar los apuntes de las entrevistas, los artículos y libros leídos y el resto de material recopilado realizamos una síntesis de los ítems descritos anteriormente abandonando aquellos menos repetidos en nuestra consulta, o bien, aquéllos a los que se les había atribuido menor importancia y condensando algunos grupos en una sola denominación. El resultado de este trabajo fue la siguiente lista de atributos a investigar:

- **LA FACILIDAD DE ACCESO:** En la que incluiríamos el transporte público, carteles indicadores o la facilidad de aparcamiento.
- **LOS ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES:** Básicamente referida a la calidad u originalidad de lo expuesto.
- **LA INFORMACIÓN:** Teniendo en cuenta los paneles, medios audiovisuales, guías o folletos explicativos.
- **EL TRATO:** Comenzando por la acogida y siguiendo por la amabilidad de los guías, vigilantes, conserjes, etc.
- **LOS SERVICIOS OFRECIDOS:** Incluyendo la cafetería, la tienda o las áreas de descanso.
- **LO DIVERTIDO:** Refiriéndonos al carácter lúdico del museo.

- **LO PARTICIPATIVO:** La posibilidad de tocar, actuar sobre lo expuesto o participar en cualquier modo.
- **EL ASPECTO SOCIAL:** Experiencia para compartir con pareja, hijos, nietos, amigos, etc.

3.6.2. **Elección de la muestra de museos**

Tal como decíamos en el punto 3.2., se trataba de conseguir un grupo de museos representativos del colectivo español de museos y, como avanzábamos, éstos fueron:

- Museo Naval de Madrid.
- MARQ, Museo Arqueológico de Alicante.
- Museu Marítim de Barcelona.
- Museo Aeronáutico de Lanzarote.
- Museo de Arte abstracto de Cuenca.
- Museo de la Ciencia de Cuenca.
- Museu d'Història de València.
- Jardí Botànic de València.
- Museo Nueva Tabarca de Alicante.

En definitiva, una muestra diversa y representativa del panorama museístico de España.

3.7. DISEÑO DE LA ENCUESTA FINAL

Una vez definidos los ítems que constituirían la base de nuestra encuesta, procedía establecer el método de trabajo. Las encuestas se ofrecerían a los visitantes en los respectivos mostradores de los museos a la salida de los mismos ofreciendo ayuda a aquellos que manifestaran alguna duda.

Para garantizar la representatividad de la muestra, se pidió a los museos que evitaran distribuir encuestas en las visitas multitudinarias, por ejemplo grandes grupos de escolares o jubilados, ofreciendo, en todo caso la encuesta a un número reducido de estas personas y que trataran de conseguir una muestra representativa del colectivo de visitantes en cuanto a edades.

El cuerpo de la encuesta debería contener los ocho ítems definidos en el apartado anterior, pero además se consideró importante requerir los siguientes datos:

- Edad.
- Nivel de estudios.
- País de procedencia.

Tal vez la decisión más delicada era la manera en que realizaríamos a las preguntas relativas a los atributos. En principio, se presentaban dos opciones:

- La valoración de la importancia de cada ítem, sea atribuyéndole una puntuación o asimilándolo a un adjetivo. Por ejemplo: “muy importante”, “importante”, “relativamente importante” “poco importante” “sin importancia”. Ésta última denominada escala de Likert.
- Pedir a los visitantes que ordenaran los ítems de mayor a menor importancia.

En toda investigación cuantitativa existen pros y contras para cada sistema elegido. En nuestro caso, éstos se clasificaron de la siguiente manera

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Calificación de la importancia numérica o con escala de Likert	Más fácil de entender. Pueden medirse más ítems.	Alta probabilidad de obtener muchos de los ítems calificados de importantes o muy importantes.
Ordenación de los ítems según su importancia	Obliga al encuestado a decidir qué es realmente lo más importante.	Posibilidad de tener que desechar encuestas por malas interpretaciones. El número de ítems a manejar debe ser reducido.

El análisis de ventajas e inconvenientes nos llevo a decidimos por el ordenamiento por orden de importancia. Para soslayar la probabilidad de un mal entendido, definiríamos claramente cómo contestar a la encuesta.

Finalmente, dejaríamos una casilla para que el encuestado manifestara cualquier aspecto relacionado con el tema que considerara de su interés.

El resultado fue la encuesta que se adjunta. Posteriormente se tradujo a las cuatro lenguas de que hicimos referencia y se añadieron los logotipos de los diferentes museos.

ENCUESTA

Estimado visitante, estamos tratando de mejorar nuestro museo acercándolo más a nuestro público. Por favor ordene las siguientes variables poniendo un número en la casilla de la derecha: El 1 para la variable más importante para usted, el 2 para la segunda en importancia y así hasta llegar al 8, para la menos importante según su criterio.

IMPORTANTE: Por favor, no repita ningún número.

Si tiene alguna duda, no dude en preguntar al personal del museo.

FACILIDAD DE ACCESO: Transporte público, carteles indicadores, parking	
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES: Calidad, originalidad de lo expuesto	
INFORMACION: Paneles, audiovisuales, guías	
TRÁTOR: Acogida, amabilidad de los guías, vigilantes, conserjes, etc.	
SERVICIOS: Cafetería, tienda, áreas de descanso	
DIVERTIDO: Ludico	
PARTICIPATIVO: Poder tocar, actuar sobre lo expuesto, participar	
SOCIAL: Experiencia para compartir con pareja, hijos, nietos, amigos, etc.	

Si desea añadir alguna variable que considere importante y no está incluida entre las citadas, puede usar el siguiente recuadro:

Su edad: Menor de 15 De 15 a 25 De 26 a 40 De 41 a 60 Más de 60

Nivel de estudios: Graduado escolar Formación profesional Universidad (grado medio) Universidad (superior)

País:

Muchas gracias por su colaboración.

3.8. EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS

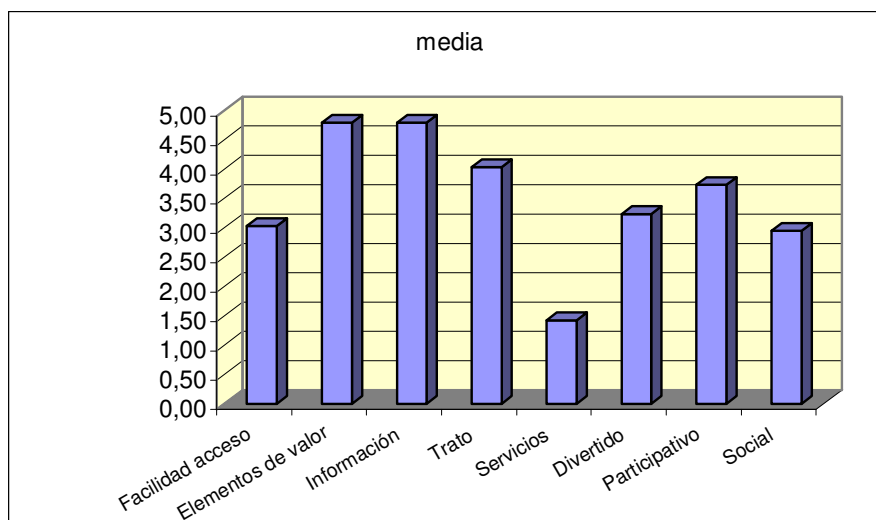
3.8.1. MUSEU MARÍTIM DE BARCELONA

Número de encuestas válidas: 103

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD DE ACCESO	4,97	8	2,35
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	3,21	1	2,13
INFORMACIÓN	3,21	2	1,88
TRATO	3,97	4	1,83
SERVICIOS	6,58	8	1,63
DIVERTIDO	4,77	7	2,16
PARTICIPATIVO	4,27	2	2,22
SOCIAL	5,06	6	2,08

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones Generales: Los elementos más valorados son la “calidad y singularidad de lo expuesto” y la “información recibida” seguidos por el “trato”. Por el contrario el elemento menos importante para los visitantes es el relativo a los “servicios que ofrece el museo”, como áreas de descanso o cafeterías.

Conclusiones por edades: Para los niños (menos de 15 años) la característica mejor evaluada es la de “divertido” y la segunda el trato recibido, aunque hay que señalar que el número de encuestas rellenadas en estas edades sólo fue de 7. Para los 12 jóvenes encuestados (de 15 a 25 años) lo más importante es “la información recibida” seguido de “participativo”. A partir de 25 años se sigue la pauta de los resultados generales.

Conclusiones por nivel de estudios: Las personas con formación de graduado escolar o menor presentan una singularidad en el apartado “divertido” que lo eligen en segundo lugar con la misma

media que el “trato recibido”, sin embargo el valor más repetido (moda) es el 2 (segundo en importancia), la “calidad y singularidad de lo expuesto” pasa a cuarto lugar. Algo parecido sucede con los visitantes con estudios de formación profesional, aunque aquí “la calida de lo expuesto” desciende todavía un puesto más. Los universitarios de cualquier grado siguen la pauta de la encuesta general. Esto es lógico, ya que este colectivo representa el 70% de los visitantes encuestados.

Otras conclusiones: Se vislumbra un tema que aparecerá más adelante estudiado en profundidad. Hablamos de que la población que asiste a los museos no se corresponde con una muestra de la sociedad actual ni por edades, los niños van menos a los museos que los adultos, salvo cuando son llevados en grupo (público cautivo) y las personas con mayor nivel de estudios frecuentan más los museos que las que poseen un menor nivel.

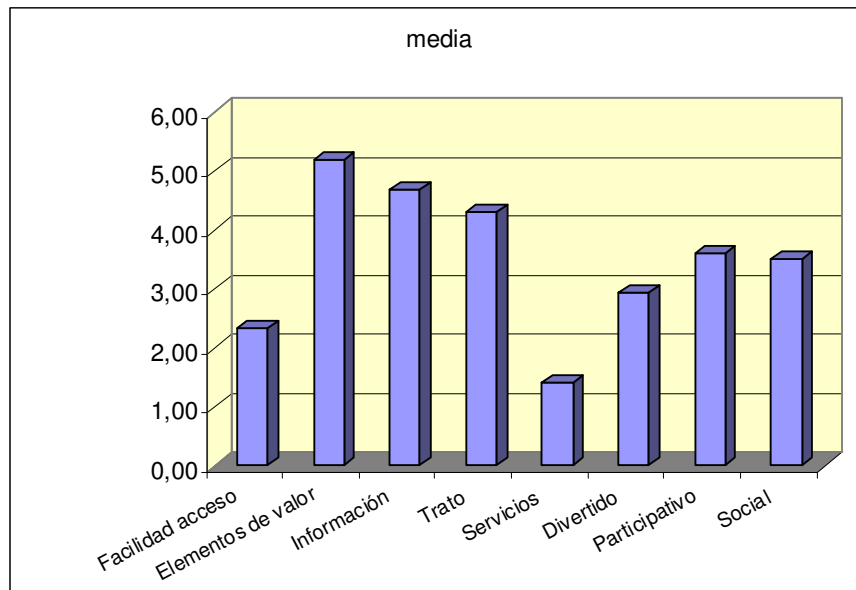
3.8.2. MUSEO ARQUEOLÓGICO DE ALICANTE (MARQ)

Número de encuestas válidas: 135

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD DE ACCESO	5,67	8	2,12
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	2,80	1	2,20
INFORMACIÓN	3,32	2	1,98
TRATO	3,70	3	1,84
SERVICIOS	6,59	7	1,53
DIVERTIDO	5,06	6	1,76
PARTICIPATIVO	4,39	4	2,19
SOCIAL	4,48	4	2,03

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones Generales: Al igual que en el Museu Marítim, los elementos más valorados son la “calidad y singularidad de lo expuesto” y la “información recibida” seguidos por el “trato”. Por el contrario el elemento menos importante para los visitantes es el relativo a los “servicios que ofrece el museo”, como áreas de descanso o cafeterías.

Conclusiones por edades: Aun cuando los resultados presentan una fiabilidad relativa, se trata de 7 encuestas realizadas, resulta curioso que sólo uno de los menores de 15 años colocó el atributo “divertido” como muy importante, el resto lo situaron en las últimas posiciones. La “facilidad de acceso”, por el contrario la definieron como muy importante, al igual que las “piezas valiosas” y la “información”, estos últimos atributos en línea con las opiniones generales. Los visitantes de 15 hasta 60 años coinciden con los resultados generales, sin embargo, los mayores de 60 años valoran

como más importante la “calidad de las piezas expuestas”, para el resto de ítems presentan una gran dispersión de criterios.

Conclusiones por nivel de estudios: Los visitantes de menor nivel de estudios coinciden en sus opiniones con la media a la hora de elegir los primeros tres ítems, pero muy de cerca de éstos eligieron el atributo “social” como importante. Algo parecido ocurre con los visitantes con formación profesional, quienes sitúan este atributo en cuarto lugar, pero con un valor más repetido (moda) de 2. Finalmente, los que poseen estudios universitarios eligieron los mismos tres ítems como más importantes, pero presentan el dato curioso de que en el apartado “participativo” el valor más elegido (moda) fue el 1; para este colectivo no es en absoluto importante la “facilidad de acceso”.

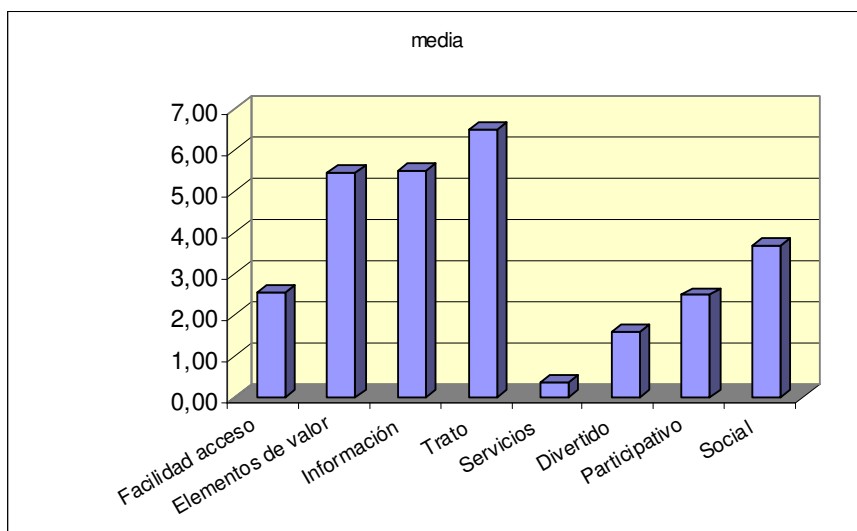
3.8.3. MUSEO AERONÁUTICO DE LANZAROTE

Número de encuestas válidas: 25

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD DE ACCESO	5,44	7	1,53
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	2,56	2	1,2
INFORMACIÓN	2,52	3	1,06
TRATO	1,52	1	0,75
SERVICIOS	7,64	8	0,62
DIVERTIDO	6,40	7	1,17
PARTICIPATIVO	5,52	6	1,20
SOCIAL	4,32	4	1,19

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones Generales: De este museo sólo hemos conseguido 25 encuestas válidas, lo que nos hace imposible analizarlas por edades o nivel de estudios, sin embargo, los hallazgos, a nivel general, coinciden más o menos con la mayoría de museos estudiados, los tres ítems elegidos como más importantes son y en este orden: el “trato”, los “objetos valiosos” y la “información”. Como en la mayoría de casos, el de menor importancia es, con mucho, el nivel de “servicios”.

Otras conclusiones: La mayoría de los encuestados son personas de entre 30 y 60 años y de nivel de estudios bajo. Tal vez las singularidades de este museo se deban a que está enclavado en las Islas Canarias y cerca del aeropuerto de Lanzarote, por lo que sus visitantes son en su mayoría turistas. Este museo ha utilizado las encuestas en inglés y alemán en mayor grado que los demás.

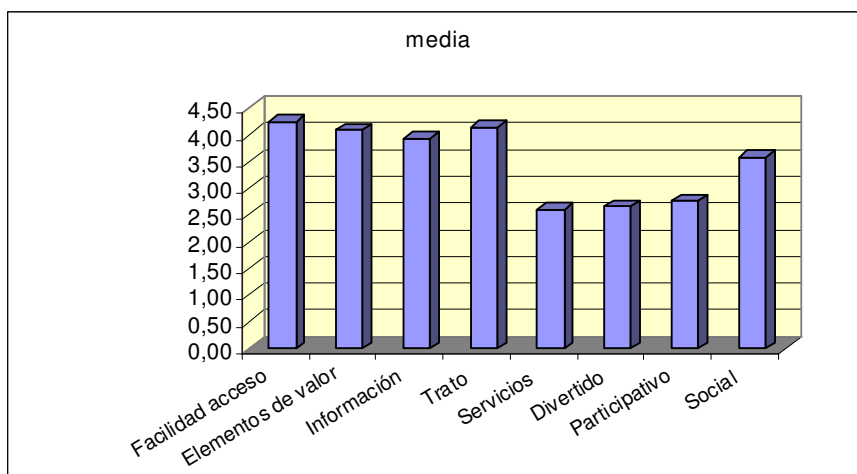
3.8.4. JARDÍ BOTÀNIC DE VALÈNCIA

Número de encuestas válidas: 135

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD DE ACCESO	3,75	3	2,15
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	3,91	1	2,16
INFORMACIÓN	4,07	5	1,90
TRATO	3,85	1	2,19
SERVICIOS	5,40	8	2,36
DIVERTIDO	5,35	8	2,19
PARTICIPATIVO	5,24	7	2,09
SOCIAL	4,42	2	2,38

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones Generales: Al tratarse de un jardín, los resultados difieren, en algunos aspectos, de los obtenidos en otros museos. Los clásicos ítems como la “calidad de lo expuesto”, la “información” o el “trato”, son aquí también importantes, pero a esta lista hay que añadir la “facilidad de acceso”. Los ítems menos importantes, como el “servicio”, también aparecen aquí en el mismo sentido, pero las distancias entre unos y otros, como puede apreciarse en la gráfica anterior, son menores.

Conclusiones por edades: Sólo cuatro menores de 15 años respondieron a la encuesta, por lo que no ofrecen datos estadísticamente significativos, sin embargo, queremos mencionar que tres de ellos eligieron la variable “trato” como lo más importantes. La población encuestada entre 15 y 25 años eligió la característica “social” en primer lugar y “fácil acceso” en segundo, mientras que “divertido” y “participativo” fueron las que calificaron de menos importantes. La población de entre 25 y 40 años otorgó mayor importancia también a la facilidad de acceso, así como a los “elementos singulares”, coincide con los jóvenes en las variables de menor importancia, sin embargo

existe una diferencia muy significativa con éste grupo que consiste en que atribuyeron a la variable “social” muy poca importancia a diferencia de los de 15 a 25 años.

Finalmente, la población mayor de 60 años, que es la más numerosa en este museo, presenta una dispersión total de opiniones lo que deja las medias en valores muy parecidos. Si atendemos a las modas, las variables “facilidad de acceso” “trato” y “social” se sitúan entre el primer y segundo lugar en importancia, mientras que “divertido” y “servicios” presentan un 8, es decir, último lugar.

Conclusiones por nivel de estudios: En el nivel de estudios más bajo, encontramos gran diversidad de opiniones, en cualquier caso, los ítems a que confieren mayor importancia son “facilidad de acceso” y “trato”, mientras que los considerados menos importantes son los “servicios” y “divertido”. Los visitantes de estudios de formación profesional eligieron como más importante la “calidad de lo expuesto”, mientras los últimos ítems fueron “divertido” y “participativo”. En el nivel universitario, tanto grado medio como superior, vuelve a aparecer en primer lugar éste ítem y, algo más distanciados, “social” y “facilidad de acceso”. Los “servicios” y “participativo” presentan las valoraciones correspondientes a una importancia menor.

Otras conclusiones: Este museo presenta una identidad distinta de los, llamemos tradicionales, se trata de un jardín, que, además, ofrece actividades a sus visitantes. El Botánico se utiliza como lugar de ocio, paseo y relajación, más por visitantes próximos a él que por gente que viene de lejos, hecho que no ocurre en otros museos. Dos datos pueden contribuir a esta afirmación: El número de visitantes españoles encuestados fue de 110 sobre 135 en total, la “facilidad de acceso” que ha mostrado carecer de importancia en los casos en que los visitantes tienen especial interés en acudir a un museo, es aquí el

tercer ítem en importancia. Otra característica que hemos podido constatar es la existencia de unos umbrales mínimos de calidad, incluso para los ítems que se han calificado como de menor importancia, en la casilla en blanco aparecieron repetitivas quejas al estado de los aseos.

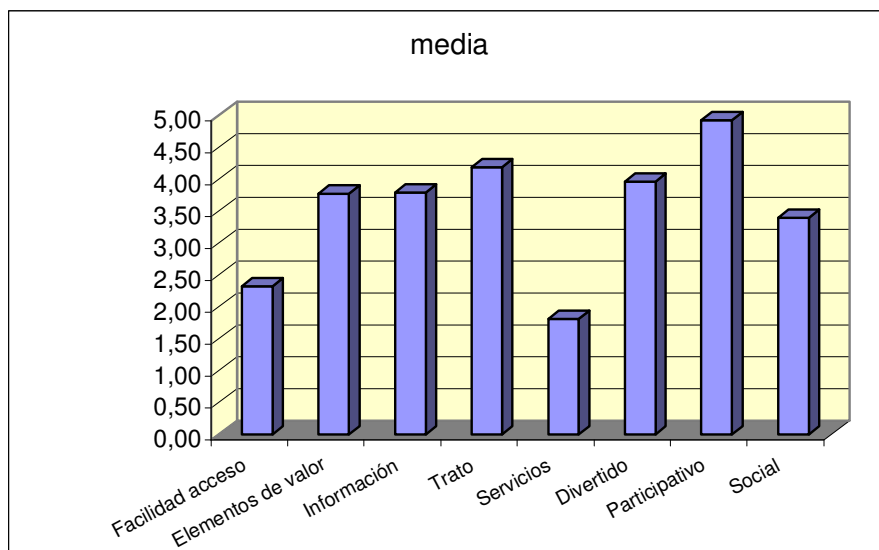
3.8.5. MUSEO DE LAS CIENCIAS DE CUENCA

Número de encuestas válidas: 53

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD ACCESO	5,68	7	2,30
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	4,23	5	1,96
INFORMACIÓN	4,21	5	1,84
TRATO	3,81	1	2,18
SERVICIOS	6,19	8	2,10
DIVERTIDO	4,04	4	1,94
PARTICIPATIVO	3,08	1	2,08
SOCIAL	4,60	3	2,31

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones Generales: De este museo sólo hemos conseguido 53 encuestas válidas, lo que resta un poco de fiabilidad al análisis por edades o nivel de estudios, sin embargo, los hallazgos, a nivel general, coinciden más o menos con la mayoría de museos estudiados, a excepción de los atributos: “participativo” y “divertido que adquieren aquí mucho más peso. Entre los más importantes se encuentra, como en otros museos el “trato”. Como en la mayoría de casos analizados, el de menor importancia es, con mucho, el nivel de “servicios”, seguido por la “facilidad de accesos”.

Conclusiones por edades: El museo no logró respuestas de los niños menores de 15 años, por lo que no hemos podido analizar los comportamientos de este colectivo. En cuanto a los jóvenes de 16 a 25 años han manifestado sus preferencias de que el museo debe ser “divertido” y “participativo”, otorgando muy poca importancia a los atributos: “social” o “facilidad de acceso”, así como a los “servicios”.

El colectivo que abarca de los 26 años a los 40 coincide con la importancia de lo “participativo”, aunque añade a esto los “elementos de valor o singulares”. Cabe destacar de este colectivo, que un número elevado de ellos eligió como atributo de máxima importancia el “trato”. En cuanto a los atributos a los que otorgan menor importancia fueron de nuevo la “facilidad de acceso” y los “servicios”.

Los visitantes de entre 41 años y 60, coincidieron con los más jóvenes en que el museo debería ser “divertido” y “participativo”, añadiendo a estos atributos la calidad del “trato”.considerando como poco relevantes: la “facilidad de acceso”, los “elementos de valor” y la “información”. Finalmente, los más mayores eligieron unánimemente como más importante el atributo “participativo” y como de menor importancia los “servicios”

Conclusiones por el nivel de estudios: Los visitantes con estudios básicos preferían un museo “divertido” y “participativo” considerando de menor importancia los “elementos expuestos” y la “facilidad de acceso”.El colectivo integrado por aquellos que poseen formación profesional eligió la “información” como ítem más importante y un numeroso grupo de estos se centró en el atributo “divertido”. Los ítems: “servicios” y “social” fueron los menos valorados.

Para los profesionales con titulación universitaria media, lo más importante es que el museo sea “participativo”, mientras que para un grupo numeroso de éstos, lo más importante es el “trato” recibido. Centrarón de nuevo su interés en lo “participativo”, y Algunos, en la “información”. Los aspectos que menos les interesan son los relativos al “acceso” y los “servicios”.

Otras conclusiones: Nos encontramos ante un museo interactivo y divertido, en el que, por ejemplo, puede levantarse una piedra y comprobar el esfuerzo requerido dependiendo del planeta en que nos encontremos. Los visitantes saben muy bien que museo van a visitar y esperan disfrutar con la experimentación. De ahí que el ítem preponderante en los museos tradicionales “elementos singulares” se vea desbancado por el “participativo” y, en algunos casos, por el de “divertido”. Los visitantes pasarán por alto las dificultades de acceso o parking y los servicios ofrecidos, a cambio de disfrutar de una jornada de experiencias.

3.8.6. MUSEO NAVAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

Las encuestas de este museo no son relevantes por que son muy pocas en número ya que, como explicamos a continuación aparecieron dificultades específicas en la recolección de formularios.

El museo Naval de las Fuerzas Armadas quiso aprovechar la oportunidad de pasar otra encuesta para pedir a los visitantes que evaluaran cada uno de los requerimientos, de esta manera podrían ligar los conceptos de importancia de cada ítem con la evaluación por la audiencia. La idea, en principio buena, fue desaconsejada por nosotros ya que ello podía inducir a un alto grado de desconcierto. El simple hecho de que los visitantes debieran ordenar los ítems de mayor importancia a menor, a pesar de estar claramente especificado en negrilla, conduce a error a quienes no leen las instrucciones. Este método de investigación, elegido por sus ventajas, presenta, tal como decíamos al principio del capítulo este inconveniente que se agravó por el sistema de doble encuesta.

La conclusión es que recibimos muy pocas contestaciones, el hecho de tener que rellenar dos hojas en vez de una ya es por si disuasorio. Por lo demás, estas pocas respuestas están en la línea del resto de los museos

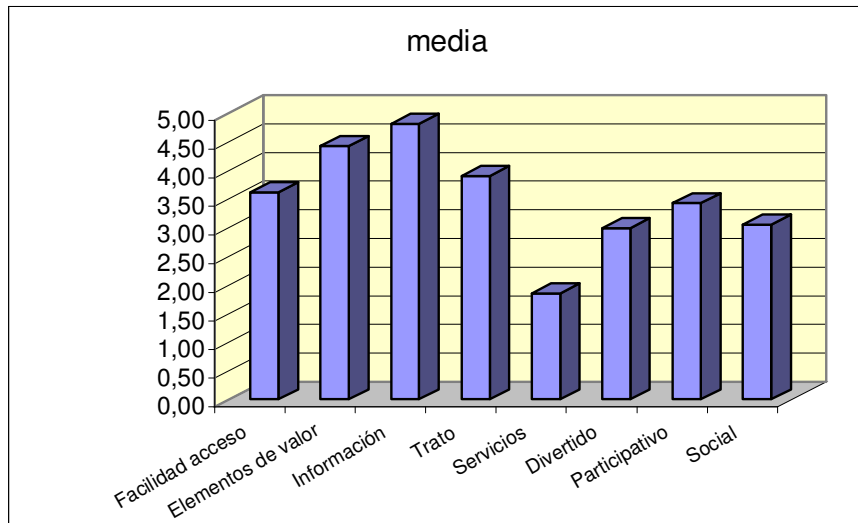
3.8.7. MUSEU D'HISTÒRIA DE VALÈNCIA

Número de encuestas válidas: 85

Resultados Generales:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD DE ACCESO	4,39	4	2,28
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	3,58	1	2,02
INFORMACIÓN	3,19	1	1,86
TRATO	4,11	2	2,20
SERVICIOS	6,16	8	2,11
DIVERTIDO	5,02	5	2,14
PARTICIPATIVO	4,58	6	2,20
SOCIAL	4,95	7	2,16

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Conclusiones generales: Este museo ha sido uno de los más interesados en nuestro proyecto desde el principio, tuvimos acceso a todo tipo de personal, una dirección siempre colaboradora, recepción, guías, etc. Otro medio que nos aportó mucha información fue su libro de visitas. Todos estos medios nos llevaron a hallazgos que concuerdan perfectamente con los resultados de la encuesta que estamos analizando.

Conclusiones por edades: Los resultados obtenidos por edades no difieren excesivamente de los medios. En la característica “facilidad de acceso”, se observa una mayor preocupación conforme avanza la edad del encuestado con la excepción de los más mayores, ya jubilados y, por lo tanto, que disponen de más tiempo. Al contrario ocurre con los ítems “participativo” al que atribuyeron gran importancia los jóvenes de hasta 15 años.

Conclusiones por el nivel de estudios: En este museo, el atributo “trato” es más importante para los visitantes con un nivel de estudios bajo. Algo parecido ocurre con el “social”, que interesa más a los visitantes de niveles de estudios medios y bajos, lo contrario ocurre con la facilidad de acceso que fue elegida como más importante por los visitantes con niveles de estudios más altos. La información, siendo considerada muy importante por casi todos los visitantes, crece en interés con el nivel de estudios.

Otras conclusiones: Los resultados obtenidos, muestran coherencia con el tipo de museo, de mayor interés para los valencianos que para foráneos y que “cuenta historias”, de aquí la mayor importancia de los accesos, que además son muy problemáticos por estar situado en Valencia pero tener su entrada por otra población limítrofe. Lo mismo ocurre con las variables: “participativo”, “social” y “divertido”, ya que se trata de una experiencia que gusta compartir.

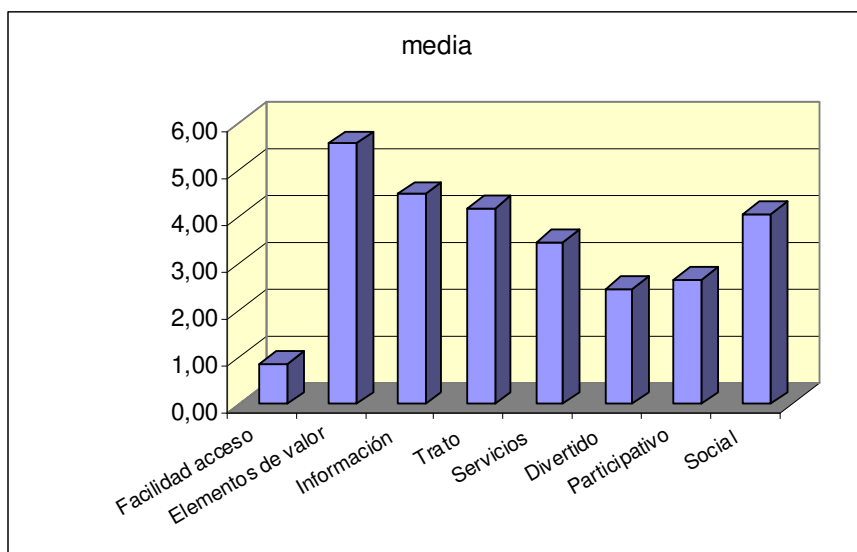
3.8.8. MUSEO DE ARTE ABSTRACTO DE CUENCA

Del museo de Arte Abstracto pudimos recoger 60 encuestas, además de informaciones obtenidas por ellos acerca de sus audiencias a lo largo de su historia. Este museo es una pequeña joya dentro de la localidad de Cuenca y es visitado por sus habitantes, un buen número de turistas y también una cantidad importante de estudiosos y expertos.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD ACCESO	7,13	8	1,59
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	2,45	1	2,37
INFORMACIÓN	3,52	3	1,61
TRATO	3,82	4	1,59
SERVICIOS	4,55	3	1,59
DIVERTIDO	5,53	7	1,76
PARTICIPATIVO	5,33	7	1,98
SOCIAL	3,93	2	1,94

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



El ítem que nos aparece en primer lugar es de de “elementos de valor o singulares”, ello concuerda con el estilo del museo, se trata de una muestra de obra pictórica de alto valor artístico, el museo se construye a partir de la donación del pintor abstracto Zobel. Los ítems que le siguen son, por este orden, la “información”, “el trato” y el aspecto “social”, este último diverge de los resultados generales y no hemos encontrado una razón específica que lo avale. Lo cierto es que así lo evaluaron los asistentes. Cierra la tabla la “facilidad de acceso”, cosa que puede entenderse dada la importancia de las obras expuestas y el reducido tamaño de la ciudad que lo alberga. Si bien, hay que caminar por algunas calles empinadas para acceder al museo.

Conclusiones generales: Los visitantes a este museo eligieron el ítem “elementos de valor o singulares” como el más importante al igual que la mayoría, pero en mayor grado. Este resultado parece obvio al tratarse de una pinacoteca de especial atractivo. Llama la atención, sin embargo, la alta puntuación de la característica “social” a la que no hemos encontrado explicación.

Conclusiones por edades: Los jóvenes otorgaron una alta importancia al capítulo “servicios” en contra de la mayoría de encuestados en la totalidad de los museos que encontraron este ítem muy poco importante. Para los visitantes de 25 a 40 años de edad, la particularidad estriba en la importancia que otorgan al componente social del museo. El resto de respuestas sigue la tónica de la generalidad.

Conclusiones por el nivel de estudios: Con referencia al nivel de estudios de los visitantes, no existen grandes diferencias entre la media de este museo y los comportamientos observados en la totalidad de museos a excepción de aquellos que poseían titulación universitaria de grado superior. Este colectivo otorga muy poca importancia a la “información”, todo lo contrario a lo observado en los demás museos y en este colectivo. En lo tocante al trato, también dan menor importancia de lo encontrado en el resto de encuestas.

Otras conclusiones: El museo de Arte Abstracto constituye un referente para Cuenca, donde la oferta de este tipo de manifestaciones es limitada dado el tamaño de la ciudad. Esta puede ser la explicación de alguna de las peculiaridades en los hallazgos. En general, el museo de Arte Abstracto forma parte de las actividades culturales “obligadas” para quien busque este tipo de turismo en la ciudad.

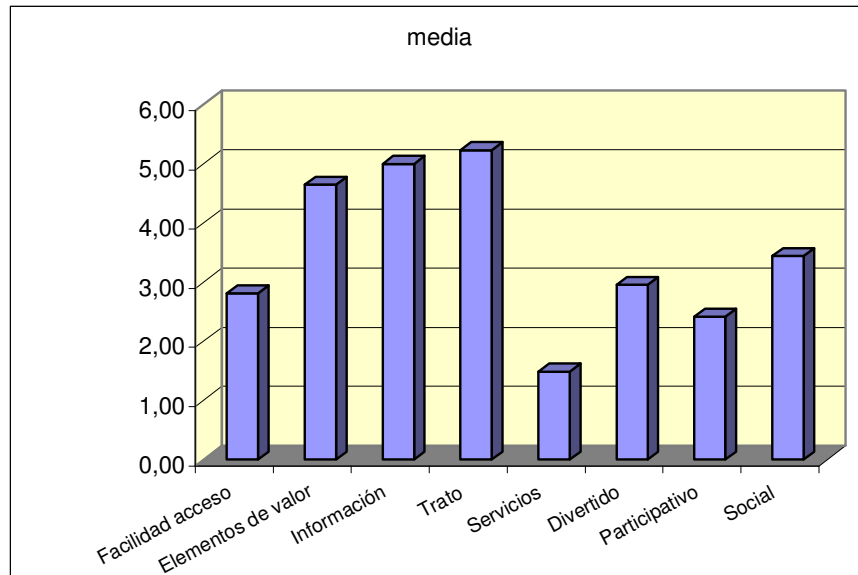
3.8.9. MUSEO NUEVA TABARCA

En el museo Nueva Tabarca obtuvimos 43 encuestas válidas. Como dato curioso encontramos sólo un visitante extranjero y máxima afluencia de visitantes de mediana edad. Debemos hacer notar que este museo se encuentra ubicado en una isla próxima al Cabo de la Nao (Alicante) de pequeña extensión y, por lo tanto, requiere la utilización del transporte marítimo para ser visitada.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD ACCESO	5,19	8	2,39
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	3,35	3	2,08
INFORMACIÓN	3,00	1	2,09
TRATO	2,77	2	1,71
SERVICIOS	6,51	8	1,95
DIVERTIDO	5,05	6	1,71
PARTICIPATIVO	5,58	7	1,48
SOCIAL	4,56	4	1,78

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir $8 - \text{la media}$



Como puede observarse en el gráfico, los ítems más elegidos en este museo como importantes son: “elementos valiosos”, “información” y “trato”, tal como ocurre en la valoración de la encuesta agrupada, también el menos valorado es “servicios”. Así pues, el museo Nueva Tabarca ofrece unas valoraciones muy parecidas a la media de todos los museos, a pesar de sus singularidades. Visitar el museo Nueva Tabarca implica “ir de excursión”, con lo que ello tiene de divertido y social, pero no refleja diferencias con la opinión de los visitantes a museos más tradicionales. Es más, el ítem “participativo” se encuentra valorado un poco más bajo que en el total de los museos analizados.

Conclusiones por edades: La mayoría de visitantes a este museo se encuentran entre los 25 y los 40 años de edad, seguidos a bastante distancia de los de 40 a 60 años. En cualquier caso, sus opiniones coinciden con las de la mayoría.

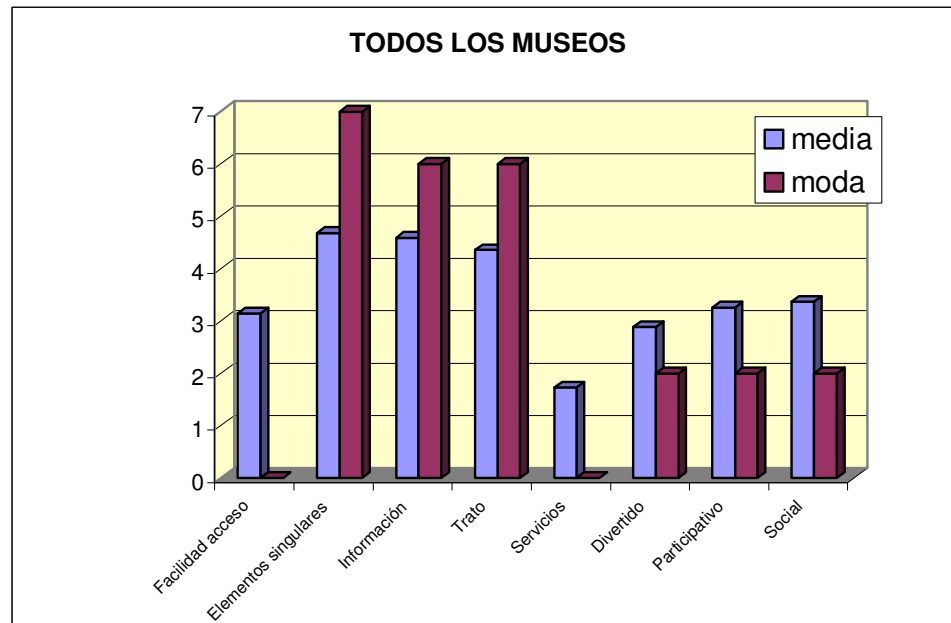
Conclusiones por el nivel de estudios: Tampoco en este apartado, las preferencias según los niveles de estudios son excesivamente significativas. Tan sólo hemos apreciado un ligero mayor interés por el “trato” en el colectivo de menor nivel de estudios, así como una mayor importancia, también ligera, de la valoración del ítem “servicios” para el colectivo de titulados superiores.

3.8.10. ENCUESTA AGRUPADA

En este punto hemos agrupado los datos de todos los museos examinados, llegando a obtener los siguientes resultados:

	Media	Moda	Desviación Típica
FACILIDAD ACCESO	4,85	8	2,31
ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES	3,16	1	2,14
INFORMACIÓN	3,41	2	1,93
TRATO	3,65	2	2,03
SERVICIOS	6,27	8	1,97
DIVERTIDO	5,11	6	2,02
PARTICIPATIVO	4,74	6	2,16
SOCIAL	4,63	6	2,13

NOTA: Dado que la encuesta refleja la ordenación por importancia, a menor valor mayor importancia, para mayor claridad, la gráfica representa el complemento hasta 8, es decir 8 - la media.



Procedamos ahora a valorar los resultados obtenidos:

FACILIDAD DE ACCESO

La media demuestra que la mayoría están dispuestos a realizar algún sacrificio, sea utilizando más de un transporte público, caminando algunos metros o encontrando dificultades para aparcar su coche. La visita al museo justifica las dificultades de acceso. Sin embargo, aunque para bastantes visitantes la accesibilidad a los museos no es importante, existe un público que no está dispuesto a realizar ningún tipo de sacrificio para asistir al museo.

La facilidad de acceso presenta alguna importancia para los menores de 15 años, posiblemente por su incapacidad para conducir y poca capacidad económica para emplear un taxi. En cuanto al público mayor de 60 años, la media no indica demasiada importancia para este ítem, sin embargo, un valor en la moda de 1 indica que un número de visitantes de este colectivo presenta problemas de movilidad.

ELEMENTOS DE VALOR O SINGULARES

Los resultados de la encuesta demuestran que los visitantes buscan elementos singulares, para muchos de ellos es la razón de ir al museo, aunque ello no les aporte ningún beneficio cultural. Dicha opinión es compartida por todo el rango de edades.

Ocurre algo parecido con otros tipos de manifestaciones culturales o deportivas. Los equipos deportivos atraen visitantes si son capaces de ganar encuentros, no importa la vistosidad o la calidad del juego, si el equipo gana, pocas acciones de marketing serán necesarias para atraer a las audiencias. Poseer el cuadro de La Gioconda, la tumba de Tutankamon o la escultura La Victoria de Samotracia garantiza largas colas de visitantes sin necesidad de marketing alguno. La pregunta es si con ello el museo cumple su función socio cultural o permanece en el plano de la colección y conservación de piezas valiosas como lo hiciera hace un siglo.

La importancia otorgada a los elementos expuestos es mayor cuando el nivel de estudios crece.

INFORMACIÓN

El ítem Información aparece como el segundo en importancia. Está claro que el público quiere entender lo que está viendo, sin embargo, el tradicional sistema de paneles no es ni la única ni la mejor

solución. A lo largo de este estudio hemos podido comprobar la escasa capacidad de lectura de los visitantes frente a los paneles. Caso diferente son los guías, a quienes, según nuestra observación, se les presta la máxima atención.

El interés por la información se comparte por los visitantes de todas las edades con una disminución muy ligera del mismo conforme avanzan en edad. Por el contrario, el nivel de estudios no afecta a la valoración de este ítem.

TRATO

Nos encontramos aquí ante uno de los hallazgos más importantes de esta encuesta. El ítem “trato con el público” es uno de los más importantes a juicio de los visitantes. Sin embargo, los museos no son, salvo excepciones, conscientes de este hecho. Buscando la explicación de la alta valoración de este ítem por parte de lo encuestados, la conclusión a la que llegamos, después de analizar el resto de materiales: libros de visitas, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupos y nuestras observaciones, es que el propio ambiente de los museos coarta los comportamientos de los visitantes. Conserjes, guardias y otros funcionarios vigilan a éstos como si se tratara de potenciales delincuentes, cuando ellos esperan un trato correcto y una libertad de movimientos que no encuentran.

Leyendo a Aurora León (León, A. 1978, 10 y 326-346) encontramos opiniones que refuerzan nuestra teoría, así por ejemplo, señala que la naturaleza posesiva y cerrada del museo se opone a la propia naturaleza humana tendente a la libertad y la acción, citando el control policíaco, los recorridos forzados y la falta de libertad como elementos negativos propios de los museos.

Las personas mayores de 60 años son ligeramente más permisivas en cuanto al trato. Mientras que el nivel de exigencia es mayor a menor nivel de estudios, siendo las personas sin ninguna titulación las que más importancia otorgaron a este ítem, seguidas de las poseedoras del grado de Formación profesional.

SERVICIOS

El apartado, servicios, no presenta demasiado interés para los visitantes, de hecho, no sólo la media es la más baja, la moda, valor más repetido, ofrece el mínimo resultado para este ítem.

No debemos, no obstante, considerar que en una encuesta de investigación, cuando aparece un ítem valorado como poco importante, no implica que pueda descuidarse su calidad por completo. Existen umbrales que no deben rebasarse. Por ejemplo, nadie daría importancia a la limpieza en un hotel de cinco estrellas o las tarjetas de crédito en el caso de un banco, ello se debe a que se da por sobreentendido un cierto nivel que llamamos umbral, por debajo de éste, el establecimiento sería considerado a todas luces como de una calidad inaceptable.

DIVERTIDO

Encontramos en este ítem una respuesta media realmente baja, en apariencia, para los visitantes no es importante que la visita a un museo resulte divertida. Lo mismo ocurre con la moda. Cabe preguntarnos a que obedece esta actitud. Veamos un simple dato, de todos los museos de arte de España, sólo El Prado supera los dos millones de visitas anuales, mientras, de los que le siguen en número de visitantes sólo cuatro superan el millón y, a excepción del Reina Sofía que ronda el millón y medio, los otros tres lo hacen raspando el millón. Sin embargo, el Zoológico de Barcelona supera esta cifra y el

parque temático de Diney en París alcanza los doce millones de visitas por año.

Sería demasiado osado aventurar que los parques temáticos reciben más visitas porque son divertidos, sin embargo, sí debemos pensar que, si los visitantes a un museo otorgan tan poca importancia al apartado diversión, ello implica que no esperan encontrar este atributo en el museo, sea porque saben que no lo será o por que su subconsciente asimila el concepto museo a algo “no divertido” ¿Podríamos decir aburrido?

¿Es divertido asistir a la ópera o a una representación teatral de un clásico?

En nuestra opinión, el hecho de que los visitantes a los museos no otorguen importancia a que su visita sea divertida implica un fenómeno de tipo socio cultural. Señores “a los museos no se va a divertirse, se acude a enriquecer el espíritu, a aprender cosas nuevas acerca de nuestra historia, nuestro pasado, las nuevas tecnologías o el comportamiento de los invertebrados, se va a contemplar obras maestras, pero a divertirse no”.

Los más jóvenes otorgan algo más de importancia al apartado “divertido”, siendo los de 26 a 40 años y los mayores de 60 los que menos importancia asignan a este ítem. El nivel de estudios de los participantes no es determinante a la hora de dar importancia a esta característica.

Esta opinión es compartida por Aurora León que, en su libro EL MUSEO, Teoría, praxis y utopía (León, A. 1978, 10) escribe:

<<La palabra “museo” connota para todos un significado hostil, una vivencia apriorística del aburrimiento y cansancio que nos espera.>>

Este ítem, al igual que los demás de la encuesta se introdujeron, como explicábamos anteriormente, después de un estudio cualitativo de aquello que podría ser importante para los visitantes, comenzando por el estudio bibliográfico de qué consideraban importante los expertos que ya habían realizado estudios con anterioridad, siguiendo por el personal del museo con mayor criterio al respeto y realizando dinámicas de grupo con guías. Probablemente, opinar que encontrar divertido el museo no es políticamente correcto.

PARTICIPATIVO

Algo parecido a lo ocurrido con el ítem anterior, “divertido”, sucede con el de “participativo”. La elección de esta característica como importante fue media-baja. Entendemos que nuestro público, aunque otorgó mayor puntuación a este ítem que al anterior, da por sentado su papel pasivo en el museo. Sin embargo, en el colectivo de edades comprendidas entre 15 y 25 años, la moda indica que un gran número de éstos eligieron esta característica como la más importante.

Una vez más encontramos eco a esta opinión en Aurora León (León, A. 1978, 347), Expresando así una de sus recomendaciones:

<<La exigencia de la mutación de valores que atañen a la concepción del museo, como centro abierto de cultura, donde la obra y el espectador puedan disponerse a un recíproco enriquecimiento y donde no quepa lugar a una cultura elitista, minoritaria y mixtificada social o ideológicamente, sino a una acción y cooperación colectiva.>>

SOCIAL

El ítem “social” se sitúa en un término medio-bajo dentro de la tabla de requerimientos de los visitantes. Los visitantes otorgan mayor importancia a la parte social de la visita a un museo en instituciones más proclives a la socialización, como el jardín botánico. Este resultado parece completamente lógico, ya que se elige un espacio abierto y bello, donde puede conversarse a volumen de voz normal y no hay que someterse a recorridos ni tempos, para compartir con acompañantes.

Como hemos enunciado desde el principio de esta tesis, los estudios de campo se han realizado sobre asistentes a los museos, ya que abordar un estudio de los no visitantes quedaba fuera de las posibilidades de éste trabajo de investigación. En el capítulo 5 estudiamos la relación entre el panorama educacional formal español y los asistentes a los museos, que, evidentemente, presentan una pirámide de nivel de estudios que no coincide con la media nacional, encontrándose mayor porcentaje de titulados universitarios, incluso de formación profesional que la media. Así pues, queremos dejar claro que esta encuesta y sus resultados son de una total confiabilidad dado el número de encuestas realizadas, el número de museos seleccionados y los criterios de selección utilizados y el sistema de trabajo utilizado, pero nos ofrecen una visión de los visitantes a los museos y no de los visitantes.

3.9. ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DEL MARKETING DE LOS MUSEOS

3.9.1. ELECCIÓN DEL MÉTODO

Tras el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta al público decidimos finalizar nuestro trabajo de campo con otra encuesta, en este caso dirigida a los directivos de los museos, que a través de un número suficiente de preguntas, nos ofreciera unos indicadores de los usos que estos hacen de la disciplina del marketing.

En el caso de la opinión de los visitantes era necesario obtener un número suficiente de opiniones, toda vez que éstos ostentaban un número diverso de procedencias, edades, niveles culturales, etc., de aquí que optáramos por trabajar con un método cuantitativo mediante encuestas. Ahora se trata de conocer la opinión de directivos de museos los cuales constituyen un colectivo mucho más pequeño que el de los visitantes, integrado por profesionales que conocen su trabajo y, además, tienen auténtico interés en participar en el estudio ya que, en contrapartida, dispondrán de los resultados del análisis. Si a todo esto añadimos que existe, dentro de este colectivo, un número de museos que no desean tomarse la molestia o no tiene un interés real por el marketing, aun cuando nunca lo reconocerán. Todo esto nos llevó a decantarnos por un método cualitativo.

Dentro de los métodos cualitativos contemplamos dos opciones, las dinámicas de grupo y las entrevistas estructuradas, eligiendo finalmente el segundo por la dificultad de reunir un número suficiente de directivos de museos en sesiones suficientemente largas.

3.9.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

La encuesta debería ofrecernos información de todos los aspectos del marketing museístico, desde el marketing estratégico: análisis del entorno, planificación a largo plazo, etc. al operativo: decisiones sobre la política de producto, qué exponer y como hacerlo; la de precio, gratuito o de pago, día del visitante, entradas para estudiantes o personas de la tercera edad; el acercamiento del museo a su público; las políticas de comunicación: publicidad, folletos, relaciones con comunidades, etc. y, finalmente, el marketing de relación y la investigación sobre los deseos de los visitantes.

En esta investigación pudimos contar, además de con los museos muestra en los que se realizó el trabajo de campo anterior, con el MIAC, museo de arte de Lanzarote, propiedad del Cabildo Insular.

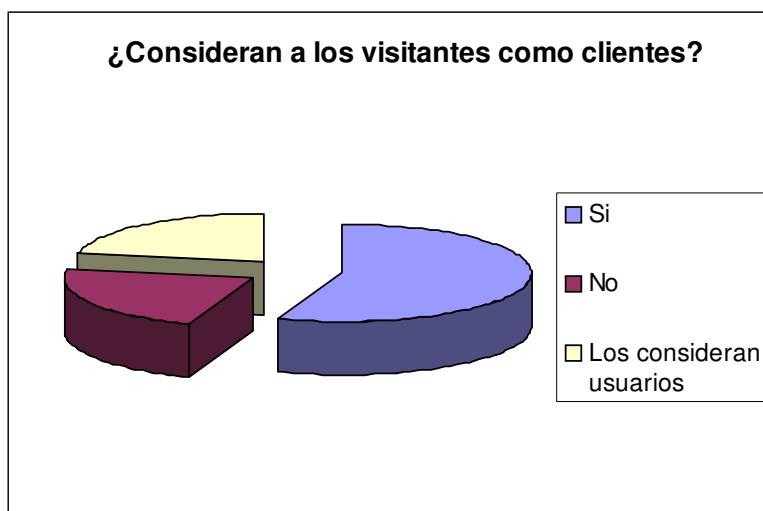
Con los objetivos descritos diseñamos la siguiente encuesta compuesta por 26 preguntas abiertas:

1. ¿Existe un plan comercial a medio o largo plazo?
2. Caso de existir dicho plan: ¿Con que periodicidad se revisa o piensa revisar?
3. ¿Están de acuerdo en que los visitantes deberían tratarse como “clientes”?
4. ¿Se ha decidido qué tipo de público se desea recibir? O, caso de enfocarse a todos los públicos: ¿Fue ésta una decisión elaborada?
5. ¿Se ha realizado con anterioridad a esta investigación un estudio de los requerimientos y demandas de los visitantes?
6. ¿Se han tenido en cuenta las opiniones de los visitantes a la hora de elegir el material a exponer?

7. ¿Se ha hecho un análisis de cada sección o sala relativo al porcentaje de audiencia que las visita y al tiempo que emplean en ellas?
8. ¿Conocemos la distribución de la audiencia por edades?
9. ¿Conocemos la distribución de la audiencia por nivel de estudios?
10. ¿Conocemos la distribución de la audiencia por procedencia geográfica?
11. En caso de que exista un precio de entrada: ¿Se ha preguntado al respecto a los visitantes o se ha efectuado un estudio de otras opciones alternativas a nuestro museo?
12. ¿Existen catálogos repartidos en hoteles, centros de información al turista, etc., a disposición de los posibles visitantes?
13. ¿Se ha diseñado el exterior del museo para que sea bien visible y atrayente para sus visitantes?
14. ¿Existen catálogos disponibles en el propio museo?
15. Caso de existir tienda: ¿Se utilizan técnicas de “merchandising” para optimizar sus resultados?
16. ¿Se realiza alguna campaña de publicidad en los medios?
17. ¿Se evalúa el grado de satisfacción de la clientela?
18. ¿Se realizan acciones promocionales, como días de entrada gratuita, promociones para colegios, etc.? ¿Con que frecuencia?
19. ¿Existe un departamento de marketing en el museo?
20. ¿Existe un departamento de comunicación en el museo?
21. ¿Se realizan gestiones personales de venta fuera de nuestras puertas de manera habitual?
22. ¿Hay alguien en el museo que visita habitualmente otras exposiciones y compara con las nuestras?
23. ¿Existe una base de datos de visitantes?
24. Caso de existir la base de datos ¿Se realizan campañas de marketing directo dirigidas a esta base (envíos postales, e-mails, etc.)?
25. ¿Se mantienen contactos habituales con organismos, instituciones o asociaciones?
26. ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes?

3.9.3. RESULTADOS OBTENIDOS

1. Planificación Comercial: La respuesta a este punto es casi unánime. Los museos analizados carecían de un plan comercial, no disponían de objetivos comerciales a medio y largo plazo. Tan sólo el MARQ de Alicante disponía de un plan que revisaba trimestralmente.
2. La concepción de visitantes equivalente a clientes: Salvo alguna excepción, nuestra población de museos analizada coincidió en que los visitantes deberían considerarse también clientes. El Jardín Botánico de Valencia y el Marítim de Barcelona los asimilan a usuarios.

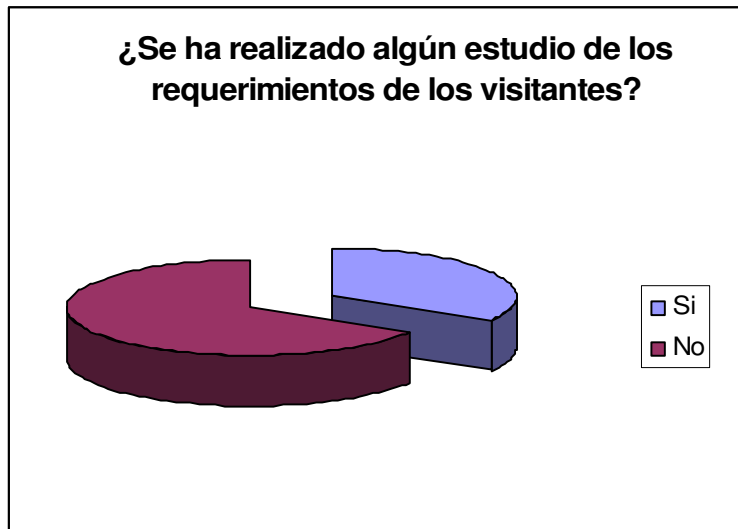


3. Segmentación: Nos referimos a la elección consciente de determinados tipos de visitantes. Casi todos los museos analizados consideran que se dirigen a todos los públicos, pero, en muchos casos, está no ha sido una decisión tomada tras un análisis. El Museu Marítim de Barcelona constituye una excepción, ya que, aunque estando enfocados a todos los

públicos, intentan detectar segmentos de población específicos y realizan acciones de atracción hacia estos públicos.



4. Estudio de los requerimientos de los visitantes: Una parte importante de los museos analizados manifiestan no haber efectuado nunca un estudio de este tipo. Los que declaran haberlo realizado, lo han hecho en alguna ocasión, hace algún tiempo o de manera informal. Nuestra apreciación es que los museos apenas conocen los requerimientos de la clientela. El MARQ es un museo especialmente interesado en conocer la opinión de sus visitantes y dispone de paneles interactivos en varias lenguas en los que el visitante puede manifestarse, aunque los ítems sobre los que opinar están definidos por el propio museo.

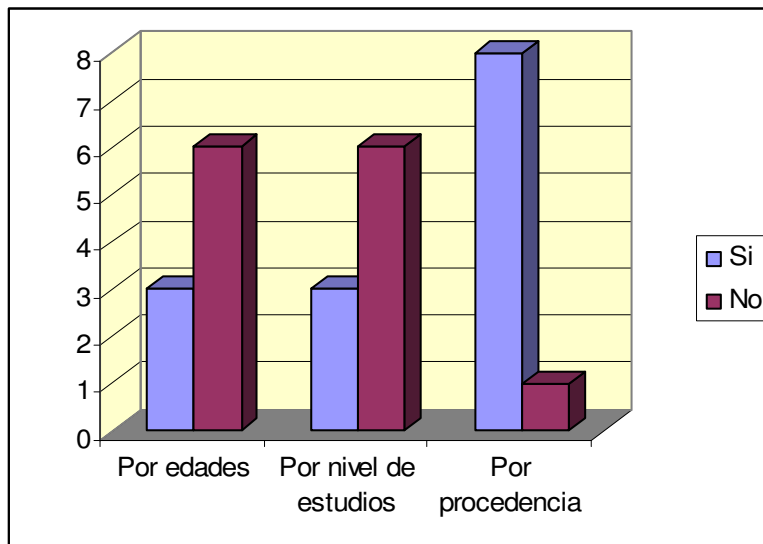


5. Materiales expuestos, orientación al cliente: Salvo un par excepciones, todos los museos estudiados han decidido qué materiales exponer sin consultar a sus públicos. Esta actitud es común a casi todos los museos o manifestaciones artísticas. La conclusión a la que llegamos tras estas encuestas y otras conversaciones con directivos y otros profesionales es que el museólogo o director artístico es un profesional especialista en su tema y difícilmente pedirá opinión a su público acerca de qué mostrar. De esta manera se ignora el primer grupo de variables del marketing “el producto”.

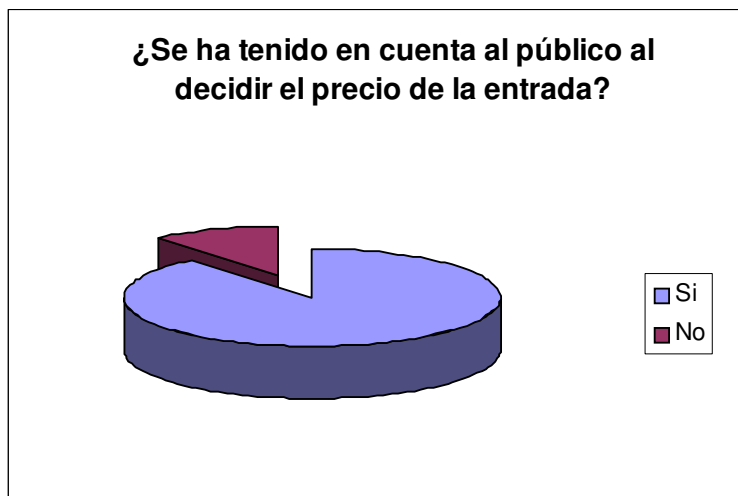


6. Conocimiento del público y de sus hábitos en la visita: Algunos datos, como la procedencia geográfica de la audiencia son conocidos por la mayoría de los museos de nuestra muestra, no tanto por otras variables, como la edad o el nivel de estudios. En lo relativo a comportamientos, nos sorprendió, la carencia de análisis de recorridos o permanencia en las distintas salas o secciones. Los museos de nuestra muestra no conocían estos aspectos que podrían medirse con una simple observación, a excepción del Museo de la Ciencia de Cuenca que sí había analizado estos comportamientos. El museo Isla de Tabarca disponía de algún conocimiento de recorridos y tiempos gracias a la facilidad que le confería su pequeño tamaño, pero no había un estudio formal.

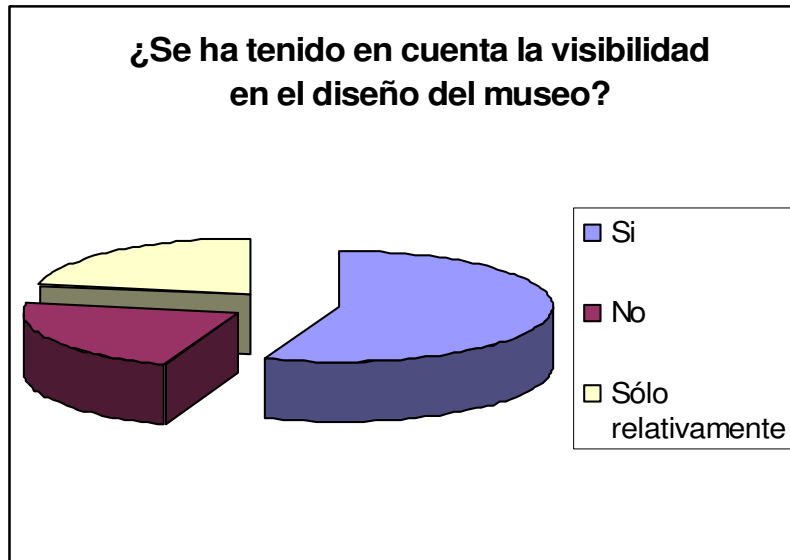
El histograma que representamos a continuación muestra el número de museos que tenían conocimiento del perfil de sus visitantes, atendiendo a edad, procedencia y estudios.



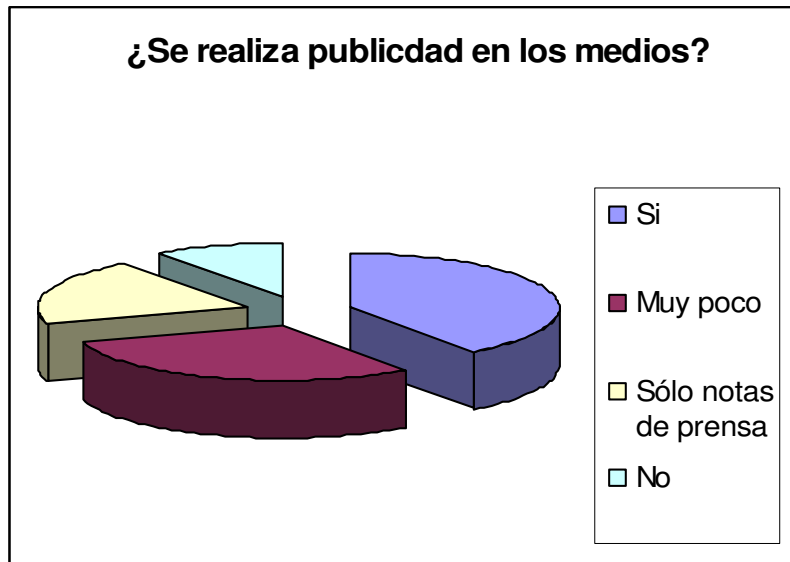
7. Política de precios: Sólo uno de los museos analizados había realizado una investigación sobre sus visitantes relativa a la idoneidad del precio de la entrada. Algunos son gratuitos y otros, como mucho han comparado sus precios con otros museos similares. Sin embargo, detectamos en nuestra visita al Museu d'Història de València, que un simple euro por entrada podía hacer retroceder a un visitante, sobre todo pensionistas y hacerle volver en un momento de entrada gratuita.



8. Política de comunicación externa, los catálogos: Hemos encontrado diferentes sistemas de comunicación mediante catálogos, desde los museos que no disponen de este recurso a los que utilizan los hoteles como medio de difusión o las oficinas de turismo.
9. La comunicación externa mediante rótulos de acceso: De nuevo encontramos un punto débil en el marketing de los museos. Las empresas comerciales dedican una inversión importante a ser vistos, siendo así que la mayoría de sus clientes son ciudadanos que residen cerca de éstas. Es imposible pasar de largo ante una gran superficie o gran almacén por no haber detectado su presencia. Sin embargo, los museos que deben captar una población en momentos de ocio, a menudo no residentes en la zona, han presentado una baja dedicación a este cometido. Existe alguna excepción, como el museo aeronáutico de Lanzarote, el MARQ de Alicante o el Marítim de Barcelona, pero la mayoría carecen de carteles de direccionamiento en vías de acceso o presentan rótulos ambiguos a demasiado pequeños, a menudo mostrando más a la entidad patrocinadora que el propio museo. La dificultad se agrava cuando el museo se halla enclavado en unas dependencias mayores, como el Museo Naval de Madrid, dentro de Cuartel General de la Armada. Ya habíamos detectado este problema con el museo militar de Valencia.

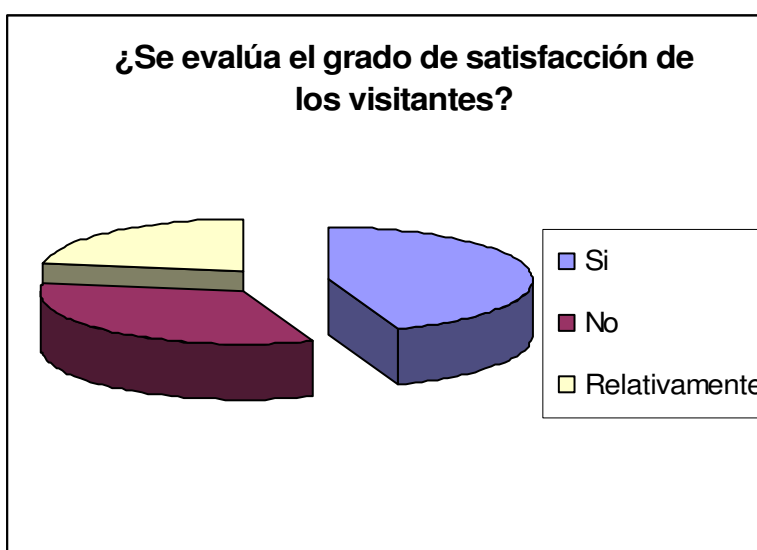


10. La publicidad: Casi todos nuestros museos manifestaron utilizar la publicidad para dar a conocer su oferta. En especial cuando realizan exposiciones temporales. Los medios normalmente utilizados son las revistas y la prensa, así como las guías de ocio. En algún caso se recurre a un gabinete de prensa para obtener notoriedad en los medios de comunicación.



11. La tienda: La mayoría de los museos disponen de una tienda, así ocurre también con nuestra muestra. Tan sólo uno de ellos utiliza el marketing para mejorar el rendimiento de esta sección. Los museos, casi en su totalidad, desconocen las técnicas de merchandising que hoy en día emplean hasta los pequeños comercios. El MIAC, como el resto de museos analizados, no emplea técnicas de merchandising, pero pone especial interés en este aspecto tanto definiendo criterios, como en la elección del responsable, la mayoría de visitantes que entran en ella suelen salir con algún objeto adquirido.
12. La evaluación de la satisfacción de los visitantes: Nos han sorprendido las pocas mediciones que se efectúan al respecto. Algunos de los museos de nuestra muestra no realizan ninguna medida de la satisfacción de sus visitantes, otros lo hacen ocasionalmente y muy pocos habitualmente. Debemos tener en cuenta que la obtención de información, si no se dispone de personal específico para su captura, se hace difícil. Ya fue muy

laborioso obtener suficiente número de encuestas de las realizadas en esta tesis ¡y sólo se les pedía que ordenar 8 ítems por importancia! En el momento de redactar esta tesis estaba llevando a cabo el Ministerio de Cultura una encuesta para sus museos que requería de un entrevistador permanentemente.



13. Acciones promocionales: Los museos contestaron casi unánimemente que sí. Actividades, días especiales e incluso iniciativas más creativas, como aperturas nocturnas, llevadas a cabo en este caso por el Museu Marítim de Barcelona, forman un abanico de acciones promocionales. El Jardí Botànic de València establece un modelo de actividades que van desde las exposiciones a la excursiones guiadas, así como un día de puertas abiertas, el MIAC realiza promociones para estudiantes.

14. Departamentos de marketing y comunicación: Sólo uno de los museos analizados disponía de un departamento de marketing que estaba integrado en el de comunicación, sin embargo, todos ellos poseían un departamento de comunicación. Este hecho, después de analizar las cuestiones anteriores nos lleva a concluir que los museos, en general, se ocupan especialmente de la comunicación, pero no prestan ni de lejos la misma atención al proceso total del marketing, que comienza por la planificación estratégica y la investigación de los requerimientos de los clientes y pasa por el marketing operativo de planificación de la oferta, política de precios, accesibilidad y finalmente comunicación. Parece que el marketing se reduce a su último estadio “dar a conocer nuestra oferta a los posibles clientes”



15. Comunicación personal fuera del museo: Este apartado, que podríamos asimilar a la fuerza de ventas de una empresa tradicional, sólo es usado por alguno de los museos de nuestra muestra y, generalmente, se dirigía a instituciones, centros de enseñanza y organismos similares.



16. Análisis de la competencia: Dicho análisis se realiza básicamente por observación, casi todos lo hacen y dicha responsabilidad suele ser asumida por la Dirección.
17. Marketing directo: La mayoría de muestros encuestados están realizando o ya poseen una base de datos de sus visitantes. Dicha base de datos apenas se utiliza y en muchos casos sólo se mantiene contacto directo con centros de enseñanza o algunas instituciones. El Jardí Botànic de Valencia es un modelo de actuación en lo referente a su empleo en convocatorias basadas en el e-mail, pero la base de datos está integrada por personas que se interesaron en un momento dado

por sus actividades. El MIAC de Lanzarote dispone de una base de datos de visitantes y la utiliza en campañas de marketing directo, lo mismo hace el Museo de la Ciencia de Cuenca y el MARQ de Alicante.



18. Marketing relacional, fidelización: La mayoría de los museos analizados parecen no haberse percatado de que necesitan clientes repetitivos para mantener unos niveles de audiencia. No existe una relación con los visitantes anteriores ni planes de fidelización específicos. En este punto, se presentan esfuerzos realizados por el Marítim de Barcelona y el Botànic de València o el MIAC de Lanzarote, en el primer caso a través de los docentes y en el segundo y tercero utilizando las bases de datos de manera habitual con invitaciones a actos culturales, excursiones, talleres, etc.



Si tenemos en cuenta que los directores de museos que aceptaron participar en este estudio mostraban una predisposición hacia el marketing y a sus visitantes como razón de ser del museo, nos damos cuenta de que nuestro colectivo de museos españoles se encuentran muy lejos de aplicar dicha disciplina de manera integral. Así pues observamos que algunos de ellos no asimilan el concepto de visitante al de cliente, así como la mayoría no ha investigado nunca los requerimientos de éstos.

Salvo alguna excepción, la opinión del público no se ha tenido en cuenta ni en el diseño del propio museo ni a la hora de decidir el precio de la entrada, algo que sería impensable en cualquier empresa privada sea cual fuere su sector de operación.

Por otra parte, encontramos presente uno de los mitos tradicionales en el marketing consistente en asimilar esta ciencia a la

simple comunicación con el cliente. La mayoría de los museos realizan catálogos emplean algún tipo de publicidad, o emiten notas de prensa. ¿Cómo pueden comunicar con un público al que apenas conocen?

Aproximadamente el 50 % de nuestra muestra sí realiza estudios de satisfacción, pero de nuevo nos encontramos con un gran error, solicitan su opinión acerca de determinados ítems que ellos consideran importantes. ¿Son éstos realmente los importantes para sus visitantes?

En la mayoría de los casos no existe persona alguna encargada de las relaciones personales con instituciones como los centros de enseñanza, las agencias de viajes, la administración, etc., con lo que están renunciando a disponer de uno de los mejores medios de comunicación en el marketing, la venta personal o fuerza de ventas.

Finalmente, no se dispone de datos de si visitantes o si se dispone no se realizan acciones de captación (marketing directo) o de relación de cara a la fidelización de las audiencias (marketing relacional).

4. UN MODELO DE ACTUACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

En la introducción hemos tratado como aparecen históricamente los museos y cómo van evolucionando hasta nuestros días. Si el papel de los museos es, según el propio ICOM, una institución, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación, podemos asegurar que un museo sin público en absoluto cumple su misión.

La necesidad de financiación de los museos es cada vez más imperiosa debido a:

- Un mayor número de museos.
- La competencia de otras manifestaciones culturales de ocio con un poder de atracción cada día mayor.
- La escalada de los gastos de mantenimiento y gestión de los museos.

Los objetivos políticos de las instituciones que amparan a los museos: Autonomías, Diputaciones, Municipios, etc. Han llevado a la Dirección de los museos a considerar el marketing como una necesidad para atraer a los visitantes.

4.2. UN POCO DE HISTORIA DEL MARKETING

Vamos a analizar los diferentes hitos que han marcado la evolución de la disciplina conocida internacionalmente como marketing o, en algunos países de habla hispana como mercadeo o mercadotecnia. Veremos definiciones relativas al flujo de intercambios que se producen en el comercio. Básicamente, los primeros profesionales del marketing así lo entienden y veremos como este concepto se irá haciendo extensivo a otras áreas y llega a superar el ámbito del comercio hablando de marketing social, de las instituciones de una ciudad o de un artista entre otros.

Si nos referimos al marketing inicial, es decir, al flujo de intercambios, podemos afirmar que esta ciencia existe desde que el ser humano descubriera el trueque, pudiendo decirse que los mercaderes fenicios eran unos auténticos especialistas, pues existe la creencia de que, entre otras artes, eran capaces de detectar variaciones en el tamaño de las pupilas de los clientes según su interés por las mercancías que les ofrecían. Pero, dejando leyendas y basándonos en hechos históricos encontramos en 1841 la aparición de la primera agencia de publicidad, creada en Philadelphia por Volney Palmer, a quien Holland (Holland, D.R. 1976), dada su trascendencia, dedica una monografía sobre su historia.

El concepto “imagen de marca”, entendido por la suposición de unos valores en los productos o servicios de una marca determinada, aparece en 1955 (Iacobucci, B. 2001, 16).

Otro hecho trascendente lo marca la publicación del artículo “La miopía del marketing” de Levitt, publicado en la Harvard Business Review (Levitt, T. 1960, 45-56) cuyo argumento se refiere a los

ferrocarriles quienes, según expone, deberían pensar en sus clientes como usuarios de un transporte y no creer que ellos simplemente ofrecen trenes.

A continuación recurrimos a la definición de “marketing” de la Asociación Americana de Marketing (AMA) con el fin de que ésta nos ayude a conectar a los museos con sus públicos que, tal como acabamos de ver, constituyen la razón de ser de aquellos.

<<Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, mercancías o servicios para obtener cambios que satisfagan individuos u organizaciones.>>

Como vemos, la idea de satisfacción del consumidor o cliente constituye una pieza básica de esta definición. Así pues, en nuestro caso, habría que preguntarse si los directores de museos entienden a sus visitantes como clientes y, si así lo hace, que esfuerzo dedican a satisfacer sus requerimientos.

Veamos ahora la definición que introduce la prestigiosa Asociación Americana de Marketing (AMA), también en 1960:

<< La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (Committee on Definitions, 1960, 15)>>

Esta definición constituye un punto de partida para la creación del marketing moderno que, posteriormente, ampliará su concepto, su

contenido y sus límites. Sin embargo, lo que fue válido en el contexto de los primeros sesenta, hoy nos quedaría corto, toda vez que,

- Limita el marketing al ámbito empresarial, y a un flujo de bienes y servicios.
- No tiene en cuenta el intercambio de flujos de información que se produce entre el mercado y el vendedor, contando éste que puede hacer por aquél y averiguando sus necesidades.
- Sigue limitándose a la distribución. En aquel contexto aún no se habla de otros temas como el lanzamiento de productos o la investigación comercial.
- Hoy apreciamos carencias relativas a las organizaciones sin ánimo de lucro y otras entidades no empresariales entonces no contempladas.

Por otra parte, el marketing de los sesenta, tal como se entiende por los estudiosos y empresarios de la época constituye una actividad secundaria en las empresas. Tardaría un par de décadas en adquirir la preponderancia que hoy le otorgamos. Especialmente en América, donde un director de marketing es siempre un vicepresidente ejecutivo del máximo nivel en cualquier organización. En Europa, la actividad de marketing tiene un cariz más técnico y, a menudo, un director de marketing se encuentra a las órdenes del director comercial. Nosotros defendemos el modelo americano, donde la disciplina de marketing engloba las ventas como una parte de su actividad.

Avanzando por la historia del marketing, nos encontramos con el marketing mix o de las cuatro P's (Mc Karthy. 2002), a las que nos referimos ampliamente en el capítulo 5, introducidas en la misma década, pero que todavía hoy tienen vigor. A estas variables: Producto, Precio, Distribución y Comunicación, se le han hecho añadidos, pero nadie hoy cuestiona su eficacia.

A menudo encontraremos en los museos confusiones muy extendidas, como interpretar que el marketing es un proceso de comunicación en una sola dirección, de proveedor a consumidor, ignorando las motivaciones de sus visitantes y reduciendo la gran ciencia del marketing, únicamente, a uno de sus aspectos, la publicidad.

En 1965, El Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio trata de mejorar la definición de la AMA teniendo más en cuenta la orientación al cliente y enuncia:

<<...el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965, 43-44). >>

Avanzando a los años 70, Kotler y Levy introducen un nuevo concepto del marketing al ampliar esta disciplina al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas, haciendo aplicación a instituciones como las iglesias organismos públicos o “**los museos**”. Considerando que el marketing es la función que mantiene el contacto de la organización con sus clientes, descubre sus necesidades; a partir de aquí, desarrolla productos que cubren estas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización” (Serrano F. 1994, 36)

En la década de los 80 se comienza a introducir el concepto de estrategia dentro del marketing, considerando que es la manera de enriquecer a éste ampliando su importancia (Wind, Y. y Robertson, T.

1983. 12-25). El marketing abarcará conceptos estratégicos considerándose que la estrategia corporativa debe conformarse con una perspectiva comercial, es decir, con un enfoque al cliente. Así pues, el plan estratégico y el plan de marketing deberán caminar juntos.

En 1985, la AMA introduce una nueva definición:

<<Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, mercancías o servicios para obtener cambios que satisfagan individuos u organizaciones.>> (AMA 1985)

Dicha definición, continuando con la vigencia de los intercambios, presenta los siguientes avances con respecto a la de 1960: (Esteban, A. 1996. 9-10)

- Tiene en cuenta el componente estratégico, se reconoce el proceso de planificación.
- Define como funciones principales del marketing las cuatro pes de Mc Carthy.
- Reconoce el marketing en el ámbito organizacional.
- Habla de la satisfacción de ambas partes.

Por su parte, Philip Kotler (Kotler, P. 1992. 3) utiliza la siguiente definición:

<<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.>>

Cualquiera de las dos definiciones nos deja bien claro que el marketing se basa en la satisfacción del público. Sin embargo, Cuando E. Brawn, en el año 2000, preguntó a profesionales de la museología qué es marketing, muchos contestaron que es “la manera de hacer que me compren aquello que yo ofrezco”. A partir de aquí, Catherine Khalife (Khalife, K. 2001) invita a los museos a pensar de fuera a dentro, dejando claro que la gente invierte su esfuerzo, dinero, energía o atención en lo que realmente desea.

Si proseguimos nuestro razonamiento preguntándonos si los museos hacen marketing y nos basamos en la bibliografía consultada y los museos visitados, podemos afirmar que pocos están interesados en esta disciplina y que, de estos pocos, la mayoría realizan un marketing rudimentario, aun cuando ellos no suelen ser conscientes de este hecho.

Siguiendo en la misma línea, la pregunta es si los museos deberían hacer marketing. Parece que procede una respuesta afirmativa, ya que de lo contrario no recibirán visitantes y no cumplirán con su misión.

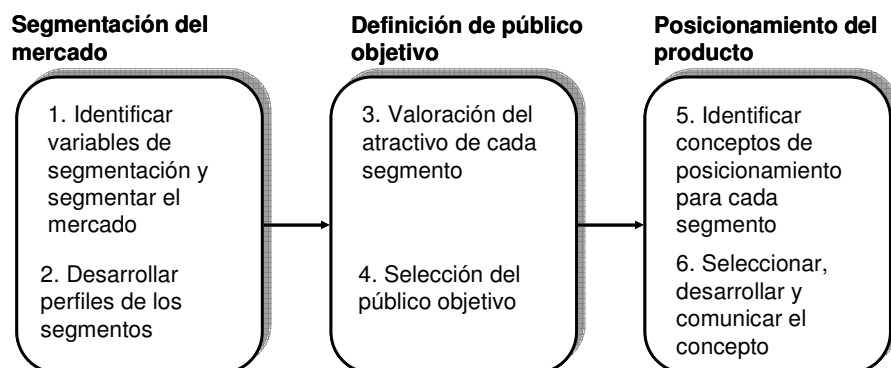
Pero no parece ser la voluntad de algunos líderes en el campo de la museología lo que haya impulsado a introducir el marketing en los museos, aunque sea de una manera muy rudimentaria en la mayoría de las ocasiones. La verdadera razón parece ser la necesidad de fondos que se produce en los años 80. Ello fuerza a los directivos de los diferentes museos al deseo de aumentar su número de visitantes, así como el de "sponsors", donantes o voluntarios. El museo no puede mirar hacia dentro si pretende sobrevivir. (Kotler, N. y Kotler, P. 2000) (Hooper-Greenhill, E. 1998) (McClellan, A., Rebello-Rao, D. y Wyszomirski 1999. 169-183)

La razón principal de la preocupación por el marketing se debe a la aparición de una potente industria del ocio con ofertas a menudo más atractivas para los visitantes potenciales de los museos (Estrada, M.T. 2006. 28).

Así pues, los museos se ven necesitados de captar, no sólo a sus audiencias, si no a sus patrocinadores, socios, benefactores o cualquier tipo de personas u organizaciones que contribuyan a la financiación de éstos, a través del pago de una entrada, de donaciones económicas o en materiales, financiación, etc.

Para hablar en términos de marketing es necesario definir los conceptos de mercado, demanda y segmentación.

Llamamos mercado al conjunto de posibles usuarios de nuestro producto o servicio, por ejemplo, los ciudadanos invidentes no constituyen mercado para una pinacoteca. Dentro de este concepto podemos subdividir nuestro mercado en grupos homogéneos de clientes que poseen características comunes, como la edad, clase social, nivel de estudios, etc. Decidir a que grupo de clientes potenciales atender es segmentar el mercado. El proceso se muestra en el gráfico de Kotler adjunto (Kotler, P. 1992, 284):



La segmentación es necesaria dado que, normalmente; ninguna organización ofrece el producto o servicio ideal para todo el mundo. Los museos, salvo que realmente se enfoquen a todos los públicos, no son una excepción a esta necesidad.

Los museos deberán conocer quién constituye su público, si se enfoca a todo el mercado o elige unos segmentos de preferencia. En la mayoría de ocasiones hemos podido comprobar que aquellos museos que conocen cuáles son sus público, sus segmentos, han llegado a este conocimiento mediante la observación o las encuestas, pero dicho segmento es el que acude de manera natural al museo y no lo hace por haber realizado aquél una planificación específica de enfoque hacia ellos.

Veamos ahora el concepto de demanda:

Una **necesidad** es la sensación de carencia de alguna cosa (Santesmases, M. 1992), esta sensación es común a todos los mortales, mientras que un **deseo** es la manera en que se manifiesta la voluntad de satisfacer una necesidad, la necesidad no siempre se transforma en deseo ya que puede haber elementos como las creencias que lo impidan. Finalmente, la **demand**a es una formulación expresa de un deseo, partiendo de la base de que se dispone de los medios para satisfacerla. Por ejemplo, un ciudadano deseará visitar el museo del Louvre y, aun cuando la entrada fuera gratuita, si no dispone de los medios para desplazarse a París no existirá demanda. Aun cuando la variable precio se analizará dentro del marketing operativo, debemos adelantar que el precio no siempre es dinerario. A modo de ejemplo, una persona que requiere de una silla de ruedas deberá realizar grandes esfuerzos si el museo no está debidamente preparado para discapacitados. Debemos considerar este esfuerzo como parte del precio a pagar por este visitante, si no quiere o no puede realizarlo no existirá demanda.

Establecidos los conceptos básicos de mercado, demanda, segmentación, etc., estamos en disposición de abordar la problemática del marketing en los museos.

Debemos señalar que, si bien el marketing es una disciplina poco utilizada en los museos y, aquellos que la usan lo hacen desde hace poco tiempo, algunos autores han dedicado obras completas a éste tema. (Forteau, C. 2002) (Baker, M 1999) (Kotler, N y Kotler, P. 2000) (Colbert, F. y Cuadrado, M. 2007) (Filser, M. y Bourgeon-Renault, D. 1997) (Bonita M. K. 2004) (Maclean F. 1997) (Beaulac M., et al. 2001)

4.3. EL MARKETING ESTRATÉGICO

Si anteriormente definimos el concepto “marketing”, veamos ahora que significa estrategia. Comencemos por referirnos al Diccionario de la Lengua Española. Si consultamos la 2ª edición del mismo 1950, Madrid: Espasa Calpe, Pág. 701, encontramos:

<<ESTRATEGIA. f. Arte de dirigir las operaciones militares. || fig. Arte, traza para dirigir un asunto>>.

Accediendo ahora vía Internet a la acepción actual de la propia Real Academia, Edición 21ª, <http://www.rae.es/rae.html>, encontramos:

Estrategia

(Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.

3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Recurramos ahora a las figuras más notables del marketing: Ni Kotler, P ni Lambin, J.J. definen que es estrategia en sus libros, ni siquiera definen “marketing estratégico”. El prestigioso profesor de marketing español, Miguel Santesmases dice en su libro marketing, conceptos y estrategias:

<<La planificación supone, en primer lugar, determinar los mercados específicos a los que se quieren alcanzar, y, en segundo lugar, diseñar las acciones, tanto **estratégicas** o a largo plazo, como **tácticas** u **operativas**, a corto plazo, que van a desarrollarse para conseguir tales objetivos. (Santesmases. M. 1992, 75) >>

Más recientemente, Águeda Esteban (Esteban, A. et al. 1997, 172), define la estrategia de la siguiente manera:

<<Una **estrategia** es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuestas a las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza, teniendo en cuenta la escasez de recursos>>

Podemos ver que, el vocablo estrategia era utilizado como un término militar, entrando en el lenguaje empresarial en los años 60 y tiene que ver con la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta el entorno y los propios recursos y capacidades de ésta, en nuestro caso de un museo.

La planificación estratégica de marketing de los museos no difiere de la de cualquier otra organización. Su análisis interno en

busca de sus fortalezas: recursos y capacidades se realiza como en cualquier empresa pública o privada. Eso sí, será necesaria una importante dosis de objetividad a la hora de auto evaluarnos.

Antes de llegar al marketing operativo y descubrir que tipos de acciones pueden realizar los museos para atraer a sus visitantes, debemos referirnos al marketing estratégico, es decir a identificar los caminos por los cuales nuestro museo pueda ser competitivo, a tomar decisiones sobre el enfoque al visitante, masivo o segmentado a tipos específicos de público, a decidir la misión, es decir a dónde queremos llegar y, finalmente, cómo lo haremos, encontrando la manera de competir con éxito., como por ejemplo, si se deseara ostentar algún tipo de liderazgo, convertirse en un especialista o atraer al público por el prestigio de la institución y la calidad de las obras expuestas.

Normalmente, la herramienta de planificación estratégica de base para establecer posibles alternativas es el análisis DAFO (no se conoce exactamente quién fue el creador de esta herramienta de gestión) consistente en estudiar el entorno, con sus amenazas y oportunidades, y compararlo con la situación interna de la empresa, con sus fortalezas y debilidades. Las iniciales de las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades configuran la palabra DAFO. En adelante nos referiremos a esta herramienta con mayor detalle.

Para que un museo utilice el análisis DAFO, debería conocer perfectamente su entorno, que incluye la realidad social y económica y el entorno competitivo, lo que significa entender que su competencia es toda aquella manifestación cultural o de ocio que represente una elección alternativa para el visitante. No obstante, si deseamos realizar un análisis más exhaustivo de los competidores, podemos recurrir a definir unos pocos (de uno a tres) competidores de referencia, que serán aquellas instituciones, normalmente otros museos, que nos afectan de manera más directa.

4.3.1. ANÁLISIS INTERNO

Normalmente, el análisis interno es más fácil que el externo, toda vez que se refiere a nuestras propias fortalezas y debilidades. Ahora bien, su estudio requiere de una buena dosis de objetividad. Algunas organizaciones cuyos directivos presumen de disfrutar, como fortaleza, de un clima laboral positivo y de colaboradores altamente implicados harían bien en escuchar las opiniones de sus empleados de primera línea. Tal vez no coinciden en absoluto con las de aquéllos. La manera de efectuar el análisis interno es ir repasando todas las variables internas de manera sistemática, ordenada. Esta operación recibe el nombre de “audit” y se refiere a los diferentes aspectos de la empresa:

Si se tratara de una empresa tradicional, comenzaríamos el análisis por la situación financiera, en especial la obtención de beneficios. Los museos también necesitan de una posición financiera fuerte y estable, tanto a nivel de beneficios como de solvencia o liquidez. Además, en muchas ocasiones, los museos necesitan obtener otro tipo de beneficios, no dinerarios, como acercar la cultura al máximo de personas o informar de manera ética de las nuevas tecnologías creando un determinado clima de aceptación al progreso de un país. Por ejemplo, una fortaleza para un museo podría ser el número de visitantes foráneos.

Los museos, como cualquier otra empresa, disponen de sus diferentes áreas operativas, normalmente clasificadas en cuatro grandes grupos:

- Financiera.
- Recursos humanos.
- Operaciones.
- Marketing.

Como resultado del análisis y por comparación con la competencia, concluiremos cuáles son nuestros puntos débiles y cuáles nuestras fortalezas.

4.3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Tal como analizábamos la situación interna de la empresa, afrontaremos el análisis externo, estudiando el entorno en que nos movemos, tanto a nivel de competencia, como de las diferentes magnitudes socio económicas, encontrando las diferentes amenazas u oportunidades que éste nos brinda. Aquí es importante considerar que las amenazas y oportunidades deben analizarse en un horizonte temporal.

Los museos deberán, como cualquier otra empresa que quiera realizar su análisis DAFO, predecir si las amenazas y las oportunidades lo serán en mayor o menor grado en el futuro. La incertidumbre que ello conlleva es inherente a todo plan estratégico ya que éste tiene por objeto fijar unos caminos que nos coloquen, a lo largo de un tiempo, en una posición determinada.

La incertidumbre del plan se resuelve mediante la creación de indicadores que nos permitan conocer en cada momento si estamos moviéndonos hacia la dirección establecida y comparaciones periódicas de éstos con las situaciones reales. Por otra parte, será necesario establecer un marco de referencia que contenga las hipótesis sobre las que se sustenta el plan. Por ejemplo, un museo enfocado a un público turístico deberá corregir su plan estratégico siempre que varíe sensiblemente el número de turistas que afluye a la localidad en que se encuentra.

Cabe destacar que el término amenaza u oportunidad es relativo, es decir, que lo que para un museo puede ser considerado una amenaza puede constituir, por el contrario, para otro una oportunidad. Pongamos por supuesto que un museo está enfocado a visitantes germanos y sus paneles están escritos bilingües castellano-alemán, así como su personal que tiene conocimientos de esta lengua, sin embargo, un cambio favorable de la libra esterlina, unido a una situación económica débil de Alemania ha llevado a la zona a un cambio de la afluencia de turistas, cada vez más compuesta por británicos. El museo preparado para recibir alemanes encontrará como amenaza el mencionado cambio, por el contrario, para otro cuyos paneles pueden leerse en inglés y se exigió conocimientos de esta lengua a sus empleados encontrará una oportunidad en el cambio.

Dentro de las variables a estudiar se encuentra nuestro mercado, es decir, nuestros visitantes, que dentro de la óptica de marketing, bien podríamos llamar clientes. Deberíamos cuestionarnos temas como:

- Variables demográficas: sexo, edad, clase social, nivel de estudios, etc.
- Variables geográficas: locales, regionales, nacionales, extranjeros...
- Los grupos: parejas, padres e hijos, abuelos y nietos, grupos de estudiantes, tercera edad...
- Duración y frecuencia de las visitas.
- Visitantes esporádicos o repetitivos.
- Etc.

Saber responder a estas preguntas nos ayudará en gran medida a la confección del diagnóstico externo.

ENTORNO:

La dependencia de las empresas de los factores generales de entorno, varía de unas a otras. Para algunas serán muy importantes factores como el precio del dinero, por ejemplo las del sector inmobiliario o los fabricantes de bienes de equipo, para otros los puntos importantes serán el nivel de renta o la evolución del desempleo. Veamos algunos factores a tener en cuenta en nuestro diagnóstico externo:

- **ENTORNO ECONÓMICO:** La pregunta sería: ¿Afectan los factores económicos a nuestras visitas? Puede que la respuesta inmediata sea no, pero puede que en algunos casos, como museos donde el público es nacional se vean afectados porque disminuyen el número de ciudadanos que viajan por el país. Tal vez un aumento del paro conlleve más visitantes a un museo de entrada gratuita o a un jardín botánico.
- **ENTORNO SOCIOPOLÍTICO:** Ésta es, probablemente, una de las variables que más afectan a los museos. Aquí se encuentran aspectos tales como:
 - Cambios en las tendencias sociales, en los usos y en las modas. Aspectos como el interés por el medio ambiente, movimientos demográficos, variaciones en la natalidad, etc. Pongamos por ejemplo cuantos jóvenes seguidores del movimiento “hippie” de los años sesenta visitarían un museo militar o cómo pudo influir en los museos de tecnología aeroespacial la era de las películas como *la guerra de las galaxias*.
 - Las facilidades de desplazamiento, debido a la globalización y a las líneas aéreas de bajo coste, que propician la afluencia de personas de lejana procedencia.
 - Los cambios demográficos, como por ejemplo, el porcentaje de emigrantes y su procedencia, las épocas

de escasa natalidad, el aumento de la población llamada de la tercera edad, afectarán en el número de visitas a los museos, especialmente, si alguno de ellos está enfocado a un segmento concreto de público.

- **ENTORNO COMPETITIVO:** Nos referimos aquí al análisis de la competencia, dejando claro que no sólo debemos referirnos a otros museos más o menos análogos al nuestro, sino a cualquier institución o empresa cuya oferta constituya una alternativa a la nuestra. Procederá preguntarnos si conocemos:
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Existe un líder claro o, por el contrario, el liderazgo está distribuido?

Éstas y otras preguntas similares nos ayudarán a comprender cómo es nuestro entorno competitivo.

Dentro del análisis externo, citado arriba, donde consideramos el entorno socio político y económico, los museos deben realizar el estudio como cualquier otra organización, pero queremos aportar algunas puntualizaciones personales:

- El concepto de competencia debe hacerse extensivo a otras organizaciones no museísticas pero que pueden ser consideradas como una elección alternativa, como por ejemplo, la asistencia a un parque de atracciones o a un concierto.
- Quiénes son los clientes: La tendencia natural de aquellos museólogos preocupados por su audiencia es que ésta es su clientela. Existen otros muchos museólogos que ni siquiera calificarían de clientes a sus visitantes. Pero unos y otros deben pensar que sus clientes no sólo son sus visitantes sino que dentro de este concepto deben incluir a todas sus fuentes de ingresos:

- Donantes de objetos u otros materiales.
- Público que aporta donativos económicos.
- Instituciones que los soportan con dinero o aportando otros bienes como los locales o personal.
- Los voluntarios que evitan que se aumente el gasto de personal.
- Socios.
- Intermediarios, como agencias de viajes.
- “Sponsors” y Patrocinadores.
- Patronos, etc.

Al igual que cualquier empresa, los museos encontrarán mayor dificultad en el análisis externo que en el interno, ello se debe a la dificultad en encontrar datos de entorno siempre menos accesibles que los propios. Ello no quiere decir que el análisis interno sea sencillo, ya que requiere de una metodología para no dejar en el tintero ningún aspecto importante, acompañada de una gran dosis de objetividad. De aquí que en muchos casos se recurra a la ayuda de profesionales externos. A este análisis debe añadirse la compleja predicción de cómo se comportaran las diferentes variables del análisis en el futuro.

4.3.3. LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO

Concluidos los análisis, interno y externo, podemos relacionar nuestras fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades del entorno. La metodología con que habitualmente se realiza este análisis es el DAFO, que definíamos anteriormente. En la nomenclatura anglófona su nombre es SWAT o S.W.A.T., de idéntica procedencia que DAFO pero partiendo de las siglas de las palabras inglesas.

Aunque existen diferentes teorías de cómo nació el análisis DAFO, se otorga mayor credibilidad a que el primero en utilizarlo fue Albert Humphrey (1926-2005)

(http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S_Humphrey, 2009,

http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm, 2009), quien en la Universidad de Stanford estudió 500 de la mayores empresas de U.S.A. con este método.

Ahora bien, para realizar un correcto análisis DAFO deberemos tener en cuenta que ni todas las amenazas u oportunidades son igualmente graves ni poseen la misma probabilidad de producirse, de manera que, usando ambos criterios, podremos ponderar todas ellas y quedarnos con las que mayor índice presenten. En el análisis DAFO no pueden manejarse un gran número de variables ya que ello dificultaría enormemente el establecer las relaciones entre ellas.

Si hablamos de debilidades o fortalezas, procederá establecer una ponderación, en este caso en función de la importancia y de la tendencia futura esperada. De nuevo nos quedamos las que hayan obtenido un índice mayor según estos criterios. Ahora procede decidir que fortalezas o debilidades pueden relacionarse con cada amenaza u oportunidad, lo que nos llevará a una tabla como la que adjuntamos.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Figura 5,1

Matriz de relación entre variables internas y externas

En el cuadro anterior (Fig. 5.1) vemos las cuatro posibilidades que se nos presentan al cruzar el análisis externo con el interno:

- Estrategias defensivas: Protegernos de las amenazas mejorando nuestras debilidades.
- Estrategias adaptativas: Mejorar nuestras debilidades para adaptarnos a las oportunidades.
- Estrategias reactivas: Utilizar fortalezas que puedan contrarrestar las amenazas.
- Estrategias ofensivas: Aprovechar aquellas oportunidades para las que somos fuertes.

En general, todas ellas son posibles, pero la experiencia nos demuestra que siempre funciona mejor explotar las fortalezas. No obstante, deberemos evitar los posibles vacíos que puedan producir nuestras debilidades con la preparación oportuna.

Tras el análisis DAFO, emparejando las diferentes variables internas con las externas, se nos presentarán diferentes caminos posibles para el museo, el paso siguiente consiste en evaluar las diferentes posibilidades para elegir correctamente.

Una vez decido el camino a seguir, es decir cual será la estrategia del museo para competir con éxito frente a otras opciones culturales de ocio, éste definirá unos objetivos a alcanzar y, finalmente un plan de marketing operativo para conseguir alcanzarlos. En otras palabras:

- Realizar un diagnóstico: ¿Dónde estamos?
- Establecer unos objetivos: ¿Dónde queremos llegar?
- Decidir una estrategia a seguir y establecer las variables operativas: ¿Cómo lo haremos?

4.3.4. **OTRAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS**

Hemos definido el análisis DAFO como la “herramienta de herramientas” para definir un posicionamiento estratégico, si bien existen otras herramientas que ofrecen excelentes resultados a la hora de evaluar los posibles caminos generados gracias al DAFO.

Las cinco fuerzas competitivas:**ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA
Michael Porter**

Para comenzar, citaremos el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, M. 1980, 4). A juicio de Porter, las amenazas a la competitividad pueden englobarse en cinco categorías, conocidas como las cinco fuerzas competitivas. Se refiere a:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de aparición de productos sustitutivos.
- La posición de fuerza de nuestros proveedores.
- La posición de fuerza de nuestros clientes.
- Finalmente la agresividad del propio sector.

La amenaza de entrada de nuevos competidores

Dicha amenaza viene relacionada con las barreras de entrada, es decir, qué tan fácil es iniciar un negocio como el nuestro. Por ejemplo, intentar emular el Museo del Prado sería una misión imposible, dado la dificultad y el coste necesario para obtener obras de la calidad de las que allí se exponen.

La amenaza de aparición de productos sustitutivos

Debemos tener claro qué es un producto sustitutivo. Una pinacoteca puede ser una opción para un turista que visita una determinada ciudad, pero también podrá utilizar ese tiempo en asistir a un concierto de música popular o a un parque temático. Así pues, la necesidad básica de este turista, emplear su tiempo de ocio en una actividad cultural, podrá ser satisfecha de diferentes maneras. Estas ofertas se presentan como sustitutivas a la visita a la pinacoteca.

La posición de fuerza de nuestros proveedores

Para un museo que muestra obras de arte de su propiedad, la posición de fuerza de los proveedores es pequeña, no obstante, en el momento en que decide alojar una exposición itinerante, puede estar más o menos a expensas del proveedor que la alquila. Del mismo modo, los museos de ciencias que presentan colecciones de experimentos interactivos que arriendan a compañías especializadas, pueden ser demasiado vulnerables a los intereses de aquéllas, toda vez que la oferta es reducida.

La posición de fuerza de los competidores depende básicamente de:

- El número de los mismos.
- El coste de cambio de proveedor.
- Si nuestra empresa es un cliente importante del grupo proveedor o no.
- La posibilidad de integración hacia abajo del proveedor. Es decir que éste se introduzca en nuestro modelo de negocio.

La posición de fuerza de nuestros clientes

Como veremos a continuación, éste no suele ser un punto especialmente débil para los museos, no obstante, analicemos su repercusión. La posición de fuerza de los clientes depende fundamentalmente de:

- El número de clientes de que disponemos. A mayor cantidad de visitantes, menos vulnerable se es a las exigencias o caprichos de algunos de ellos.
- El poder adquisitivo de nuestros clientes. Como hemos venido repitiendo, el coste de la visita no lo constituye tan sólo la entrada, los desplazamientos, por ejemplo, también constituyen un determinado coste.
- El coste de cambio de proveedor para el cliente. ¿Es fácil encontrar otra alternativa? A modo de ejemplo, Egipto, un país con pésimas infraestructuras y unos servicios turísticos francamente deficientes, presenta una fortaleza importante por sus restos arqueológicos sin parangón en todo el mundo. No es fácil encontrar una alternativa similar.

- El peso de nuestro coste sobre los gastos totales del visitante. Hemos comentado, al hablar de precios, que un turista que ha adquirido un paquete de transporte más hotel de elevado coste, no reparará en la visita a un museo a causa de su precio de entrada. Para un adolescente, la entrada de un museo puede constituir una parte importante del dinero que sus padres le entregan para el fin de semana.
- Si los productos que suministramos son estándares o diferenciados.
- Si el comprador tiene información total. Si bien Porte nos regala con esta afirmación, hay que decir que cada vez menos existe la gente poco informada. Internet ha conseguido el fin de la desinformación. Ahora bien, a lo largo de este trabajo de tesis hemos podido comprobar que muchos museos comunican pobremente con el exterior y, en estos casos, todavía hoy, cabe la posibilidad de pérdida de visitantes por desinformación.

La agresividad del propio sector

La mayoría de las empresas y organizaciones creen que compiten en un sector muy agresivo, sin embargo, existen diferencias entre ellos. La agresividad del sector puede evaluarse dependiendo de si:

- Existe un gran número de competidores o están igualmente equilibrados.
- El crecimiento en el interés cultural por lo expuesto es demasiado lento.
- Los costes fijos son elevados. Éste es, en general, un talón de Aquiles de los museos, que deben climatizar y cuidar grandes extensiones y realizan labores de mantenimiento y vigilancia con personal especializado.

- Es difícil la diferenciación. Éste no suele ser un problema para los museos que, en general, presentan un alto grado de diferenciación entre los situados en las mismas áreas geográficas.
- Las barreras de entrada son pequeñas. Lo cual tampoco suele ser un elemento de riesgo. Montar un museo suele entrañar grandes costos económicos y sociales.
- Existen fuertes barreras de salida. Cuando es difícil abandonar el negocio, la organización se ve abocada a sobrevivir reduciendo sus beneficios o incluso soportando pérdidas.

El Análisis PEST

El análisis PEST constituye un paso previo al DAFO y nos ofrece una metodología para conocer mejor nuestro entorno competitivo.

No existen referencias acerca de quien inventó el análisis PEST. El resultado de nuestra investigación nos ha llevado a considerar como más fiable, el expuesto por la empresa consultora RAPIDBI (Rapid Business Improvement) (<http://www.rapidbi.com/created/the-PESTLE-analysis-tool.html>. Recuperado el 25 de marzo de 2009), una empresa constituida por un equipo virtual de especialistas para el desarrollo de organizaciones con la finalidad de ofrecer soluciones prácticas de negocio.

<<So where did the term PEST or PESTLE derive? What were the origins?

The term PESTLE has been used regularly in the last 10 years and its true history is difficult to establish.

From our research, the earliest known reference to tools and techniques for 'Scanning the Business Environment' appears to be by Francis J. Aguilar (1967) who discusses 'ETPS' - a mnemonic for the four sectors of his taxonomy of the environment: Economic, Technical, Political, and Social.

Shortly after its publication, Arnold Brown for the Institute of Life Insurance (in the US) reorganized it as 'STEP' (Strategic Trend Evaluation Process) as a way to organise the results of his environmental scanning.

Thereafter, this 'macro external environment analysis', or 'environmental scanning for change', was modified yet again to become a so-called STEPE analysis (the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological taxonomies).

In the 1980s, several other authors including Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca and Porter included variations of the taxonomy classifications in a variety of orders: PEST, PESTLE, STEEPLE etc. Why the slightly negative connotations of PEST have proven to be more popular than STEP is not known. There is no implied order or priority in any of the formats.>>

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. Su nombre está formado por las iniciales de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. A través de los mismos se evalúa el entorno en el que se encuentra una organización.

El análisis PEST debe preceder al DAFO y servir a éste de herramienta de análisis del entorno. Actualmente, algunos autores han añadido nuevas variables al análisis PEST obteniendo denominaciones como: PESTLE, debido a la adición de las áreas: “legal” o “environmental”.

A continuación mostramos una plantilla para la realización de un análisis PEST.

Políticos:

- Medioambiente.
- Legislación actual.
- Legislación futura.
- Legislación internacional
- Procesos y entidades reguladoras.
- Políticas gubernamentales.
- Posibles cambios en el gobierno.
- Políticas de comercio exterior
- Políticas de ayudas financieras.

Económicos:

- Situación económica local
- Tendencias futuras en la economía local
- Economía y tendencias en otros países.
- Estacionalidad.
- Política impositiva.

- Ciclos de mercado.
- Renta per cápita.

Social:

- Tendencias de estilo de vida.
- Demografía.
- Actitudes y modas.
- Cambios de leyes que afecten factores sociales.
- Imagen de la entidad.
- Patrones de comportamiento del consumidor.
- Grandes eventos e influencias
- Factores étnicos y religiosos.
- Opinión de los medios de comunicación.
- Publicidad y relaciones públicas

Tecnológicas:

- Desarrollos de competidores.
- Tecnologías.
- Información y comunicación.
- Potencial de innovación
- Patentes, derechos exclusivos, propiedad intelectual.

4.4. EL MARKETING OPERATIVO

Definida la estrategia a seguir, procede diseñar el camino del día a día. Hablaremos aquí de cuestiones tales como:

- Cuál será nuestra oferta,
- Qué esfuerzo, dinerario o de cualquier otro tipo, deberá realizar nuestro visitante para acceder al museo.
- Cómo lograremos atraer a nuestra audiencia.
- De que manera diseñaremos nuestra tienda, si es que deseamos disponer de una.
- Etc.

Las diferentes variables del marketing pueden agruparse en cuatro categorías, lo que se conoce por “marketing mix” que podríamos traducir como “combinación de elementos del marketing”. Esta es la base del marketing tradicional que utilizan todos los profesionales de esta disciplina que fueron definidas por Jerome Mc Karthy (Mc Karthy 2000), gracias al cual, desde los años sesenta disponemos de una sencilla clasificación.

El marketing mix es a menudo conocido por el de las cuatro “p”, ya que en inglés, la lengua de Mc Karthy, todas ellas comienzan con esta inicial. Veamos de cuales son estas variables.

- El producto (“Product”), se refiere a la oferta específica. Puede tratarse de un producto físico, un servicio o incluso una idea como un cantante, una oferta política o un cambio en las costumbres.

- El precio (“Price”), es aquel esfuerzo que debe realizar nuestro visitante o cliente. Aun cuando el museo disponga de entrada libre, el visitante puede aportar un esfuerzo como un desplazamiento o soportar una cola. Esto equivaldría a pagar un precio, aun cuando no sea dinerario.
- La distribución (“Place”), es la manera en que se acerca la oferta al público, las agencias de viajes o las oficinas de turismo pueden realizar este papel para el museo.
- La comunicación (“Promotion”), manera en que el museo da a conocer su oferta. A este fin empelará anuncios, guías de ocio, carteles o cualquier otro medio que comunique al público de la existencia del museo o de algún evento concreto. En algunos casos, existe una fuerza de ventas que visita a los intermediarios, a centros docentes u otros colectivos consiguiendo así una comunicación directa interpersonal.

Con el paso del tiempo se ha comprobado que, si bien el marketing de las cuatro “pes” tenía y tendrá validez para cualquier tipo de organización, constituye un buen punto de partida al que habrá que añadir elementos como el marketing personalizado o marketing relacional o las alianzas entre organizaciones. Lo que comenzó siendo una disciplina global cuyo nombre, marketing, provenía directamente de “market” (mercado), definió la segmentación o manera de centrarse en tipos concretos de públicos, definida anteriormente, para llegar hoy al concepto “cliente”, que desde luego es válido para definir a los visitantes de un museo y, porqué no, al resto de agentes que intervienen en la financiación del mismo, como patronatos, gobiernos, benefactores, etc.

4.4.1. LA OFERTA DEL MUSEO: EL PRODUCTO

Al hablar de producto, nos estamos refiriendo a aquello que ofrecemos. Veamos como definen la variable “producto” del marketing mix algunos expertos en la materia:

<<Un producto es un conjunto de cualidades físicas o tangibles y psicológicas o intangibles que el consumidor/comprador considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos y necesidades, siendo susceptible de ser comercializado o intercambiado para ser usado, consumido o disfrutado. (Esteban, A. et al. 1997, 312). >>

Otra definición la encontramos en el libro de Kotler *Dirección de Marketing* y dice así:

<<Todo aquello susceptible de satisfacer una necesidad o deseo (Kotler, P. 1992, 5) >>

Si bien, a juicio de Philip Kotler, esta definición nos trae a la mente un producto físico, también incluye los servicios, que pueden presentarse como: personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas.

Así pues, cuando una empresa discográfica promociona un cantante de moda, éste es, según los criterios del marketing el producto a ofrecer.

Para Miguel Santesmases (Santesmases, M. 1992, 317), un producto es simplemente <<El medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del cliente>>, aportando como camino para la definición del producto el planteamiento de las preguntas:

- ¿Qué es lo que vende la empresa?
- ¿En qué negocio está?

El cliente no adquiere el producto por sí mismo, sino por las satisfacciones que obtiene de él

Acabamos de tratar el concepto de producto desde la óptica del marketing, conviene aquí reflexionar sobre la oferta de los museos, qué es lo que se entiende bajo el nombre genérico de producto. Comencemos por un museo tradicional, donde se exponen objetos valiosos, como por ejemplo un museo de arte. Si consideramos que el producto que ofrecen estas instituciones son pinturas o esculturas con el fin de recrear la vista de quienes los contemplan o transmitirles los valores culturales que dichas obras encierran, éstas, en sí mismas constituirían el producto a ofrecer. Sin embargo, el razonamiento puede no ser tan obvio. Un museo de arte puede ofrecernos otras cosas.

Hablemos de un elemento común a todos los museos pero que recibe un trato muy diferente de unos a otros. Nos referimos a la arquitectura. Para algunos museos, los edificios ejercen simplemente una labor de continente de aquello que nos quieren mostrar; para otros, la arquitectura es en sí misma un fin, llegando a competir o anular lo mostrado en su interior. La pregunta es pues, ¿qué lleva a los responsables de la creación de un museo a tomar una decisión respecto a la arquitectura del mismo que pueda pasar de ser una construcción diseñada para albergar su contenido de manera racional a constituir por sí mismo el objeto a contemplar aun cuando éste

perjudique, a causa de su diseño, a la configuración óptima de su interior?

El anterior razonamiento nos lleva a pensar que existen museos cuya oferta persigue un fin distinto del de simplemente mostrar su contenido o educar y transmitir cultura. Por ejemplo consiguiendo elevar el prestigio de una ciudad, con fines de mejorar su oferta turística.

Los museos que reúnen obras consideradas valiosas por sus visitantes recibirán a éstos por cientos sin necesidad de realizar esfuerzos en marketing. Si disponemos de conocidas obras de Leonardo da Vinci, Domenicus Theotocópulos (El Greco) o Vincent van Gogh, bastará con que el público conozca de su existencia y el éxito en cuanto a visitas está garantizado. Ahora bien, el criterio de valor lo establece el público, prueba de ello es que si el objeto valioso es una hacha de sílex única en el mundo, no despertará una atención masiva.

Si se nos permite una comparación con el mundo del deporte, podemos decir que para que un equipo de fútbol vea lleno su estadio todos los domingos, lo único que debe hacer es ganar partidos. Si lo consigue, no necesitará efectuar altas inversiones en marketing para este fin. Sin embargo, si una población decide promocionar el deporte local montando un equipo de fútbol y consiguiendo que éste llegue a militar en la división 2ª B, lo más probable es que los espectadores no pasen de unos centenares.

Si hay un país que pueda considerarse, según el pensar actual de ICOM, un museo en si mismo, éste es Egipto. Es imposible encontrar tantos testimonios de una civilización tan avanzada y en el estado de conservación en que se hallan, máxime si tenemos en cuenta que han

transcurrido milenios. Egipto, gracias a su historia y también a su climatología, goza de una arqueología sin par en el mundo. Ello permite que miles de visitantes acudan cada año a pesar de los inconvenientes políticos, los problemas de seguridad, el tráfico caótico, el riesgo de contraer enfermedades del aparato digestivo, etc. Egipto, el mayor museo del mundo, se vende solo.

Vayamos a otro ejemplo, los museos de tecnología. ¿Cuál es realmente su producto? ¿Nos muestran las más sofisticadas naves interplanetarias o, por el contrario nos están pidiendo que demos nuestra aprobación a un desmesurado gasto público en investigación aeroespacial? ¿Tal vez lo que buscan es que su país sea considerado como puntero en tecnología, para así mejorar su posición comercial en otros ingenios más domésticos?

Resumiendo, los museos tradicionales, de primera generación reciben visitas, incluso aquellos que ignoran los principios básicos del marketing, gracias a disponer de piezas que son consideradas valiosas o atractivas para un número importante de visitantes. Pero, por otra parte, compiten con otras manifestaciones no museológicas cuyo atractivo para las audiencias puede superar al de las piezas valiosas.

Cuando el producto real o ofrecer es una ciudad, un avance tecnológico o una idea, como por ejemplo los museos mantenidos por israelitas dedicados a que se recuerde el holocausto nazi, su venta ya no es tan fácil y, si éstos desean ser visitados, deberán estudiar los requerimientos de sus clientes y presentar una oferta que sea, no solo atractiva para ellos, sino más apetecible que otras, quizás más lúdicas y manejadas por importantes intereses económicos. A modo de ejemplo, un turista en una ciudad costera, dentro de su periodo de estancia, podrá visitar un museo, acudir a un concierto de rock o disfrutar de una tarde más de playa.

Dimensiones del producto:

Beneficio sustancial: Es la función básica que desempeña el producto, por ejemplo, en un museo, poder admirar obras de arte.

Producto genérico: Incluye funciones, que sin ser la básica, son inherentes al producto o servicio adquirido. En el caso del museo podríamos incluir los rótulos o paneles o los lavabos.

Producto esperado: Representan utilidades o beneficios que el cliente espera encontrar, como sería un lavabo o un ascensor para minusválidos.

Producto incrementado: Aumenta la utilidad de los servicios básicos. Un ejemplo puede ser la traducción a otras lenguas de los audiovisuales.

Esto cuesta un dinero que puede hacerlo no rentable, además, hay que hacer notar que, con el tiempo, los incrementos acaban convirtiéndose en esperados.

Producto potencial: En este apartado se encuentran los nuevos beneficios que pueden añadir valor a la oferta de un producto. Por ejemplo la reserva de entradas a través de Internet.

A partir de estas definiciones, podemos establecer una clasificación según el enfoque estratégico de la institución:

- Museos orientados al producto.
- Museos orientados al visitante con sus necesidades.

Por su parte, Carmen Camarero, Profesora del área comercialización e investigación de mercados en la Universidad de Valladolid, en la Revista de Museología (Camarero M. C. 2007, 61), realiza una clasificación a tres niveles:

- Museos orientados al producto.
- Museos orientados a la venta.
- Museos orientados al cliente.

Hemos preferido la clasificación únicamente en dos grupos, ya que la orientación a la venta basada en el concepto de que el cliente sólo comprará si se le estimula, puede ser compatible con un enfoque producto o cliente, más adecuada para el propósito de esta tesis.

Después de aclarar qué es un producto para un profesional del marketing y cómo éste es un satisfactor de necesidades, la pregunta a realizarse en cada museo sería: ¿Pero, qué producto ofrecemos en nuestra organización?

Si el producto es un conjunto de atributos, deberíamos pensar en cuáles son los de cada organización. Un museo es un producto cultural, pero también pueden serlo turístico o, incluso, político. Todo depende de lo que éste pretenda. He aquí algunas posibilidades:

- Preservar obras de arte de alto valor: Los museos mantienen unas condiciones ambientales idóneas para las obras expuestas, además están dotados de vigilancia. Su personal sabe clasificar, conservar, restaurar, etc.
- Ampliar la cultura del visitante: Los museos contribuyen a elevar el nivel cultural de quienes asisten a ellas.
- Ser un complemento a la educación formal: Un museo de ciencia o de arte puede ser utilizado dentro de la

formación reglada como un complemento que es frecuentado por diferentes centros de enseñanza.

- Prestigiar o “vender” una ciudad: Tal vez existe un museo que han dejado en un segundo plano su tarea cultural, pero que consigue que en el mundo se hable de la ciudad que lo alberga y de esta manera, se consigan otras ventajas como la celebración de eventos internacionales en su edificio o la afluencia de turistas a la ciudad en que se enclava.
- Ser un camino para ayudar a nuestros artistas: Un museo puede realizar exposiciones de artistas locales noveles.
- Ser un centro de investigación...
- Etc.

Llegados a este punto, deberíamos ser muy objetivos y dejar claro para qué estamos en el mercado.

Definido el producto, podemos utilizar esta denominación por extensión para un músico, una manifestación artística o la oferta de un museo.

El siguiente concepto a analizar es la vida de los productos. Museos de éxito en los años 60 hoy pueden haber desaparecido y ello ha podido deberse a que su oferta (producto) no ha resistido los cambios de la demanda de su público. Los productos nacen, se desarrollan y mueren, ocasionalmente resurgen. Este proceso se conoce con el nombre “ciclo de vida”. El ciclo de vida, para un museo, podríamos definirlo como la evolución del número de visitantes por año. (fig. 5.2)

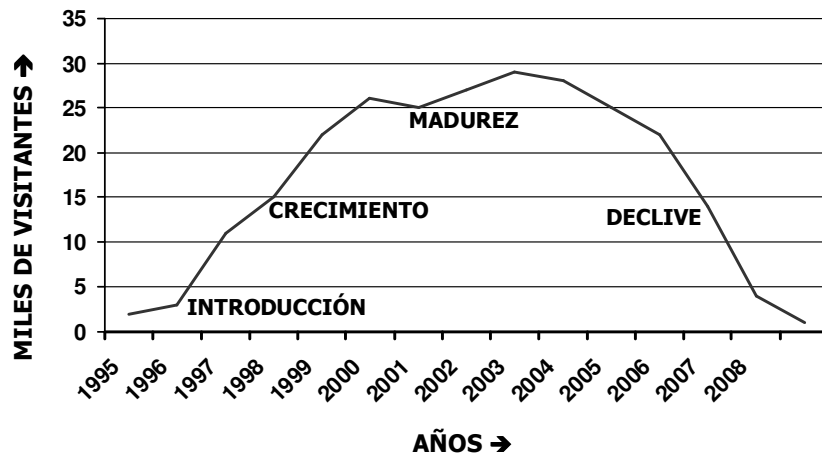


Figura 5.2

Ejemplo de ciclo de vida

La mayoría de productos se encuentran en fase de madurez, pero todos tuvieron una fase de introducción, que conviene aclarar que cuando hablamos de introducción nos referimos a un producto novedoso dentro de la oferta en el mercado, no a algo que sólo es nuevo para nosotros.

Un problema común a todas las organizaciones consiste en confundir la fase de declive con el descenso de ventas, en nuestro caso de visitantes, por razones ajenas al ciclo de vida, como puede ser una determinada coyuntura o un marketing mal realizado. Si para cualquier empresa es difícil discernir cuando un producto comienza el declive, por existir un producto sustitutivo más adecuado o por cambios en los requerimientos de los clientes, parece sensato pensar que esta dificultad la encontraremos también, tal vez incluso más acusada, en los directores de un museo.

En este trabajo de investigación consideraremos museos cuya oferta se halla en la fase de madurez, realizamos esta puntualización porque los procesos de marketing de un producto en fase de introducción, basados en dar al conocer el nuevo producto o los que se encuentran en la de declive, con políticas enfocadas a cosechar o desinvertir, son totalmente diferentes a las que enunciaremos para nuestro caso.

Avanzando un poco más en el concepto de producto, podemos decir que éste lleva aparejada una marca. La marca no sólo es un nombre o un logotipo, es mucho más que eso. A modo de ejemplo basta con citar un par de ellas para ver que inmediatamente nos evocan unas imágenes que pueden ser de: Innovación, calidad, exclusividad, singularidad, etc. ¿Quién no reconoce esa sensación al oír las palabras Guggenheim o Louvre? Ambos nos transmiten unos signos de identidad, unos valores que se dan por supuestos, que, incluso atribuiríamos si estos abrieran nuevos museos o nuevas salas antes de visitarlas.

La **imagen** de marca se consigue haciendo las cosas bien, manteniendo unas políticas serias y constantes y “comunicándolo a la audiencia”.

Cosa diferente es la **notoriedad** de la marca, consistente en que ésta sea conocida y esté presente en la mente del público cuando éste toma la decisión de adquirir un producto o, en nuestro caso, visitar un museo. Hemos conocido museos de gran valor pero que los propios ciudadanos de la población, incluso viviendo no demasiado lejos de él, no los conocen. Para conseguir notoriedad hay que estar presente de manera repetitiva en la mente del visitante, mediante publicidad, apariciones en los medios, con la comunicación interpersonal de los propios visitantes, el llamado boca – oído, o de cualquier otra manera.

En algunos casos, los museos ofrecen más de un producto, por ejemplo, El Jardín Botánico de Valencia dispone de un magnífico salón de actos donde suelen realizarse conciertos de música clásica o jazz o dependencias en las que ofrecen talleres de jardinería u otras actividades, así como espacios donde realizar, por ejemplo, una exposición fotográfica de flora amazónica. Dada la naturaleza de cada una de estas ofertas, deben considerarse como productos distintos lo que, en su conjunto, se define como “gama de productos”. Cada producto o familia de éstos necesita su propio marketing.

Un buen comienzo, para analizar la gama de productos, es utilizar una matriz de ocupación, comúnmente usada por los profesionales del marketing, de la que no conocemos al creador, pero que constituye una herramienta de uso común entre los profesionales del marketing. (Fig. 5.3)

	PRODUCTO I	PRODUCTO II	PRODUCTO III
MERCADO I			
MERCADO II			
MERCADO III			

Figura 5.3

Matriz de Productos – Mercados (Ocupación)

La matriz de ocupación se rellena colocando una señal en las casillas ocupadas o bien un número que indique la cantidad, ingresos, número de visitantes, etc. de cada cuartel. Otro buen sistema, que hemos diseñado, consiste en colocar un número de estrellas según la importancia de la ocupación. (Figura 5.4)

	Pinacoteca	Talleres	Audiovisuales
Niños	☆	☆☆☆	☆☆
Adultos	☆☆☆	☆	☆☆
Grupos	☆☆☆		☆

Figura 5.4

Ejemplo de matriz Producto – Mercado (Ocupación)

La política de productos es, probablemente, una de las partes de mayor contenido dentro del marketing, pero consideramos que con los puntos expuestos en este apartado, disponemos de la base suficiente para acometer nuestro caso particular.

La misión de esta matriz es conocer, de manera gráfica y sencilla, qué tipo de público visita cada una de nuestras secciones, departamentos, etc., lo que constituye la base para elaborar un plan de marketing específico, si fuera necesario, para cada una de ellas.

Otra posibilidad, para museos que deseen implementar nuevas secciones o actividades, es considerar los nuevos productos relacionados con los nuevos públicos que accederán a ellos. Aunque este tema no está incluido en alcance de esta tesis, como referencia puede encontrarse su descripción y utilización en el libro *Marketing estratégico* (Lambin, 1991, 299-300).

Dentro de la variable producto debemos contemplar “la marca”. Margot A Wallace (Wallace, M. 2006) define la marca “brand” como una identidad, con su logotipo, misión, etc. que todos los empleados deben compartir de cara a conseguir fidelización, cada día más difícil por la dura competencia, no sólo de otros museos, sino de otras manifestaciones. Ello se encamina no sólo a visitantes, sino a donaciones, voluntarios “sponsors”, etc.

4.4.2. EL PRECIO

Comencemos por definir el precio:

La acepción más usual de la palabra precio es el valor monetario que pagamos por un producto o servicio. Sin embargo, el concepto precio es mucho más amplio. Veamos que dice la Real Academia de la Lengua Española (Real Academia de la Lengua,

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=precio):

precio.

(Del lat. *pretium*).

1. m. Valor pecuniario en que se estima algo

2. m. Esfuerzo, pérdida o sufrimiento que sirve de medio para conseguir algo, o que se presta y padece con ocasión de ello. *Al precio de su salud va fulano saliendo de apuros*
3. m. Premio o prez que se ganaba en las justas.
4. m. *Der.* Contraprestación dineraria.
5. m. p. us. Estimación, importancia o crédito. *Es hombre de gran precio*

Como vemos, el precio a pagar puede ser no dinerario, puede tratarse de un esfuerzo. Por ejemplo, ciudadanos y visitantes de Elche sufrieron colas de más de media hora para poder contemplar la escultura íbera “La dama de Elche”, que por un periodo de tiempo fue restituida a su población original.

Si nos referimos a los profesionales del marketing, Miguel Santesmases (Santesmases, 1992, 828), en el glosario de su libro *Marketing, conceptos y estrategias*. Nos ofrece dos definiciones, una la dineraria y la otra:

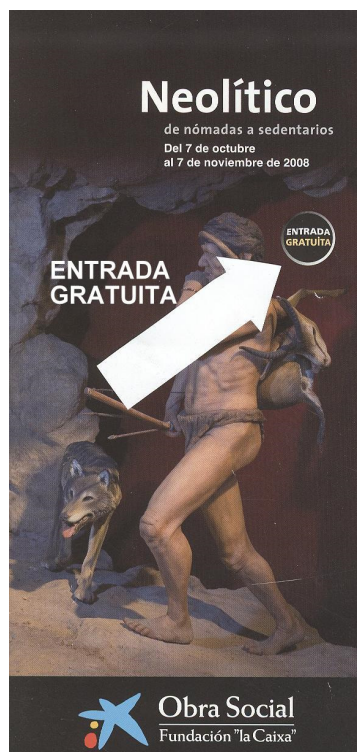
<<Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio>>

Algunos museos no cobran entrada, otros sí lo hacen y en algún caso, el precio es elevado. Cuanto mayor sea el precio, teóricamente, también mayor será la afluencia de los visitantes. Como quiera que el precio, si es dinerario, representa aportación de fondos para el museo, deberá existir un punto óptimo entre la afluencia del público y la maximización de los ingresos.

En la realidad las cosas pueden ser distintas, aquello que es gratis o muy barato puede ser percibido como de poco valor. Además, los museos tienen un componente social, por lo que no es siempre aplicable la perspectiva empresarial de la política de precios. Así pues, hablar de política de precios en un museo o manifestación cultural no es tarea fácil. Los tratados, libros y consejos de los expertos están enfocados a mercados de libre competencia abastecidos por empresas que deben obtener beneficios económicos y que luchan por hacerse un puesto en el mercado que les permita cumplir su misión ofreciendo un producto para que sea adquirido por los compradores, obteniendo en este proceso un beneficio económico. Las manifestaciones culturales responden, en muchas ocasiones a este patrón, pero en muchas otras no lo hacen en absoluto.

Veamos algunos condicionantes relativos al precio en ambientes museísticos:

- El precio no sólo se refiere a la entrada que el público debe abonar. Conocemos museos de entrada libre donde se encuentran a menudo más vigilantes que visitantes.
- Existen otros factores que deberíamos considerar como precio, como son los desplazamientos o la permanencia en colas por tiempos más o menos largos. Veamos algunos ejemplos: Como habíamos reseñado anteriormente, muchas de las exposiciones itinerantes, dado



el corto espacio de tiempo en que podrán ser visitadas, requieren de largas colas, tal era el caso de la visita a la Dama de Elche en esta ciudad o la exposición de Sorolla en Valencia que patrocinó Bancaja. El Jardín Botánico de Valencia organiza conciertos de gran calidad en unos salones muy bien acondicionados y en un entorno de ensueño por sólo un euro, precio de la entrada al jardín que puede ser visitado aprovechando el evento, pero los asistentes deben recoger su entrada con antelación y se entregan un máximo de dos entradas por persona. ¿Deberíamos considerar precio subir por calles empinadas para acceder al museo o tener que aparcar a más de 500 metros de éste?

- Los museos disponen de normas, algunos tienen el recorrido predeterminado, en otros nos vemos obligados a guardar silencio. Estas incomodidades pueden también, según nuestro razonamiento, ser consideradas un precio a pagar.

Cabe considerar que de todas las variables del marketing, sólo el precio es capaz de aportar dinero, todas las demás constituyen gastos o, en algunos casos, podemos considerarlas inversiones, pero cuestan dinero. Por otra parte, el público de los museos no es la única fuente de ingresos, ya que pueden percibir fondos de instituciones, empresas públicas o privadas y otro tipo de benefactores, como donantes de obras o mecenas. Todo ello sin olvidar los ingresos producidos por actividades o los que aporta su tienda, así como la cesión de derechos de copia o reproducción de obras. En cada caso, debemos asignar un precio.

¿Cómo determinar entonces los precios de los museos? Para los museos privados valen las teorías tradicionales del marketing:

1. Precios basados en los de los competidores directos.

2. Precios basados en el valor aportado, a base de considerar los atributos de atracción del museo, ponderarlos y obtener un valor que situaremos de acuerdo con otras ofertas.
3. Precios basados en la demanda. Si bien estos procedimientos exigen conocer la demanda, lo que es muy difícil para cualquier tipo de empresa y probablemente tanto o más para un museo. Se trata de procedimientos más teóricos que reales.

Todos estos conceptos quedan fuera de lugar en casos concretos en los que el beneficio del museo consiste en atraer turistas o, por ejemplo, promocionar alguna expresión artística o cultura autóctona.

ALGUNAS DECISIONES EN LAS POLÍTICAS DE PRECIOS:

1. Descuentos y bonificaciones sobre ventas: Pueden establecerse en casos tales como visitas en grupo, según el tamaño de éste o precios a estudiantes o personas de la tercera edad
2. Precio unitario y escalas de precios: Es lógico aplicar descuentos sobre tarifa a intermediarios tales como las agencias de viajes.
3. Precio promocional: En determinadas circunstancias, y por un período de tiempo dado, por ejemplo, un museo situado en un polo de atracción turística fuera de temporada.
4. Precio psicológico: La actitud del visitante desde el punto de vista emocional puede ser importante a la hora de adquirir un producto. De manera análoga el subir un

precio hasta el redondeo puede ser una táctica habitual para facilitar los cambios o la utilización de máquinas expendedoras de entrada automáticas.

PARTICULARIZACIÓN AL CASO DE LOS MUSEOS

Los museos que cobran entrada fijan a menudo precios bajos, casi simbólicos que, aparentemente no deberían constituir un freno para la entrada de ciudadanos de clase media. Sin embargo, en nuestra investigación, hemos podido constatar que un precio tan económico como 2 €, resulta disuasorio para personas para las cuales, aparentemente, no constituye un desembolso importante. Probablemente, esta reacción del público citado se deba a razones tales como el entender que este tipo de manifestaciones debería ser gratuita o bien a que su interés por el museo es mínimo y que sólo van a utilizarlo como pasatiempo para ocupar un rato de ocio, igual que podrían hacerlo con muchas otras actividades gratuitas.

Muchos museos ofrecen la opción de entrada libre en algunos días específicos. De esta manera transmiten una imagen de cultura popular.

Otros museos, como el del Vaticano, llegan a cobrar 14 €, dejando una pequeña franja horaria de un solo día por mes como entrada gratuita. El Guggenheim de Bilbao, empresa privada, por su parte, establece la entrada en 12,50 €.

En general, todos los museos disponen de tarifas especiales, nos referimos a:

- Grupos.
- Estudiantes.
- Jubilados.
- Etc.

Algunos museos propiedad de municipios o entidades locales son gratuitos para los ciudadanos de la localidad y no así para los visitantes foráneos.

Otros museos hacen depender el precio de la franja horaria a las que se les visita, de esta manera, consiguen animar al público a acercarse en las horas valle, en las que el museo está medio vacío, descargando las horas punta de aglomeraciones. El museo del Louvre hace descender la entrada normal de 8,50 € a 6 € dependiendo del momento de entrada. Estos precios se incrementan si el visitante desea acceder a exposiciones temporales.

LOS COMPRADORES SON POCO SENSIBLES A LOS PRECIOS CUANDO (Nagel, T. 1987):

- *La oferta detenta cualidades distintivas importantes para ellos:* Los enamorados de las obras maestras de arte no dudarán en adquirir entradas de alto precio para disfrutar de observar obras irrepetibles. Prueba de ello son las largas colas que se generan en las exposiciones temporales de los grandes maestros de la pintura.
- *La existencia de productos sustitutivos es poco conocida:* Es cierto que si el público no conoce otras opciones, es fácil que pague algo más por la nuestra, pero, en la era del conocimiento, es difícil pensar que

un museo pueda beneficiarse de esta oportunidad de manera continuada.

- *La calidad de los productos sustitutivos es difícil de evaluar:* En general, siempre es más fácil competir con precios altos cuando el comprador tiene poco criterio, de manera que puede asimilar un precio más alto a una mayor calidad, aunque el público cada vez tiene más criterio.
- *El gasto representa una parte pequeña de su renta disponible:* Si nos dirigimos a un sector de población cuya disponibilidad de dinero para gastar es mucho mayor que el coste de la entrada al museo, un precio algo más alto de ésta no deberá constituir un problema para su adquisición.
- *El gasto constituye una parte poco importante del producto final buscado:* Una gira turística de lujo puede incorporar la visita a un parque temático sin que ello preocupe a los turistas implicados.
- *Una parte importante del precio del producto no es soportado por ellos:* Cualquier colectivo puede estar dispuesto a pagar algo más si en una visita a un museo son los miembros, individualmente, quienes abonan la entrada.
- *El producto es el complemento de un producto principal ya adquirido:* Por ejemplo, un turista que ha efectuado un viaje a Egipto, que posiblemente no repetirá, solicitará las entradas del museo del Cairo o del Valle de los Reyes.
- *El producto se beneficia de una imagen de calidad, prestigio o exclusividad:* Un buen ejemplo son los diferentes museos Guggenheim.

4.4.3. LA DISTRIBUCIÓN

Distribución es la palabra que usamos en castellano para describir la cadena de intermediarios necesaria para hacer llegar el producto al público. Como ya dijimos anteriormente al hablar del “marketing mix”, la denominación original era la de “place”, es decir que el producto esté disponible en un punto de venta accesible al público. Ahora bien, los museos no fabrican bienes que deben distribuir al mercado, a excepción de los libros que pudieran editar, reproducciones de obras pictóricas, esculturas o piezas antiguas de cerámica o metal y cosas así. De manera que el concepto “distribución” suele quedar relegado a un plano secundario.

En el caso particular de los museos, la variable “distribución” no posee especial importancia, no obstante, veamos como afecta al marketing museológico:

- Las exposiciones itinerantes: Los valencianos difícilmente se desplazarían a los Estados Unidos por la simple razón de contemplar las obras que allí se encuentran del afamado pintor de la misma procedencia Sorolla. Sin embargo, La Fundación de Bancaja consiguió reunir estas obras y acercarla a su lugar de origen, con lo que se produjo una asistencia masiva de visitantes.
- Los puntos de venta de entradas: Museos, exposiciones y, en general, eventos culturales ponen, en ocasiones, sus entradas a disposición del público a través de organismos tales como oficinas de turismo, agencias de viajes u otros intermediarios.
- El merchandising, ciencia que estudia la mejora de la superficie comercial: Puede ser usado en los museos para

mejorar la rentabilidad de sus tiendas mediante una correcta gestión del surtido, colocación de los productos y animación del punto de venta. Algunos grandes museos han extendido la venta de sus productos a superficies comerciales, aeropuertos u otros museos.

La asociación de agencias de viajes americana (TIA) conoce que un 30% de sus clientes deciden qué hacer cuando están en sus destinos. Siendo un objetivo de la mayoría de nuestros museos captar estos clientes. Katherine Khalife propone en su obra *Turning Travelers Into Visitors* (Khalife 2001) una serie de acciones, que van desde dirigir la comunicación a los visitantes locales, a los cuales pedirán consejo los turistas foráneos a la publicidad dirigida a estos últimos, como por ejemplo depositando folletos en las habitaciones de los hoteles. Pero, sobre todo, recomienda un buen marketing dirigido a los prescriptores, como agencias de turismo. Para lo cual sugiere motivarlos mediante visitas guiadas y un ágape.

La concepción y elaboración de objetos a partir de las obras de L'Ermitage constituye una parte importante de la estrategia de marketing del museo y una importante fuente de ingresos. El museo vende licencias de fabricación a otros museos controlando la calidad de las mismas, al mismo tiempo han desarrollado una marca propia y han puesto en marcha tiendas on line. (Soldatenko, 2003, 74-78)

4.4.4. LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN EL MUSEO

Si el museo ha realizado un buen análisis interno y externo, si ha sabido elegir una manera de hacer, un camino para ser competitivo y lo ha validado gracias a las diferentes herramientas de marketing estratégico, podemos decir que este museo presenta una oferta que aporta valor al visitante. Si dicha oferta requiere de un pago de

entrada, el esfuerzo de desplazarse hasta él, tal vez soportar alguna cola o tener que aparcar a más de 500 m., y este esfuerzo compensa el valor percibido, podremos afirmar que los ciudadanos se sentirán atraídos a visitarlo. Ahora bien, ¿Los posibles visitantes conocen de la existencia del museo? ¿Saben que presenta obras de alto valor? ¿Conocen las bondades de los guías o los audiovisuales? Si la respuesta es no, el trabajo realizado anteriormente no dará fruto alguno.

El museo marítimo de Barcelona, necesitado de atraer a nuevos públicos tras una fuerte inversión en una ampliación, consiguió dicho objetivo con decisiones tales como: Ampliación del horario, apertura de cafetería y tienda, visitas guiadas orientadas a cada tipo de escolares o mejoras en la comunicación con medios masivos, banderolas, acuerdos con las oficinas de turismo. Pero también con jornadas dirigidas a prescriptores donde se encontraban agencias de viajes, taxistas o periodistas (Mayolas, M. 1997, 12-16).

1. a) ETAPAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN (Kotler, P. 1992, 637-658)

Para planificar nuestra comunicación externa, deberemos ocuparnos de las diferentes etapas, que consisten en:

2. Identificar al público objetivo: El primer principio de la comunicación consiste en definir a quién vamos a dirigirnos, ya que los mensajes serán distintos si nos referimos a alumnos de secundaria, turistas o personas de la tercera edad.
3. Fijar los objetivos de comunicación: Consiste en definir qué estamos intentando conseguir. Si bien el fin último de la comunicación será normalmente conseguir afluencia de público, a veces no se logrará de una manera directa.

4. Definir el mensaje: Dependiendo de las decisiones anteriores, definiremos nuestro mensaje.
5. Definir los medios: La comunicación externa emplea diferentes medios, como veremos más adelante, la selección de estos depende de las decisiones tomadas en los pasos anteriores y del presupuesto disponible.
6. Definir el “mix” de comunicación: Dada la diversidad de medios y de propósitos, se hace difícil pensar que podremos lograr nuestros objetivos con un solo medio. El conjunto de medios empleados se denomina “mix” de comunicación (del inglés “mix”, que puede traducirse como mezcla).
7. Medir resultados. La inversión en comunicación exige un retorno, por lo que deberemos controlar el resultado de las distintas acciones emprendidas. Dicha medida es muy fácil en el caso del marketing directo, como los envíos postales o las acciones de marketing telefónico; por el contrario, la medición del éxito de una campaña de publicidad de masas es bastante más complicada. Los profesionales de la publicidad utilizan lo que llaman los “pos-test” para lo cual utilizan encuestas sobre la población objetivo.
8. Gestionar y coordinar el proceso: En muchos casos, la inversión en comunicación constituye un capítulo importante de su cuenta de resultados. Lo que debería ser una inversión puede convertirse en un gasto poco o nada productivo.

b) LOS DIFERENTES SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Los museos, como cualquier otra actividad, muestra, servicio, etc. deberán dar a conocer su oferta a sus posibles clientes. De lo contrario, estos no acudirán jamás. Para este cometido, el marketing nos ofrece diferentes opciones:

- Fuerza de ventas.
- Publicidad.
- Promoción.
- Relaciones públicas.

La fuerza de ventas: Es un medio poco empleado en el ambiente museístico. Ello parece normal, toda vez que los visitantes no pueden ser contactados de manera individualizada, sin embargo, los museos pueden contactar con colectivos, tales como colegios, institutos, organizaciones o cualquier otro colectivo de manera personal.

Un caso particularmente interesante es el del museo J. Paul Getty de Malibú (Álvarez, M. 1995, 30-32). Esta institución se relaciona con más de treinta comunidades de Los Ángeles, entre ellas muchas de personas desfavorecidas y concierta programas específicos, mantiene relación constante y suministra materiales hasta llegar a conseguir una gran audiencia y un prestigio social, así como lograr un museo para todos. Un ejemplo es la cantidad de actos en español dirigidos a los hispanos.

Quede claro que el término fuerza de ventas puede no equivaler en el museo al de vendedores profesionales. Tal vez personal del museo realiza estos contactos comerciales como uno más de sus cometidos profesionales.

Es poco probable que un museo disponga de personal específico de ventas, pero aun siendo así, si éste desea llegar a acuerdos con colectivos, como por ejemplo colegios, será necesario que una persona física del propio museo realice las gestiones comerciales pertinentes.

La publicidad: Tradicionalmente, llamamos publicidad a << Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por una empresa determinada >> (Kotler, P. 1992, 633). Si bien en el marketing actual aparecen acciones publicitarias más personales, como los envíos postales o el marketing telefónico. Ello ha obligado a los profesionales a dividir la publicidad en dos grandes bloques denominados en lengua inglesa: “Above the line” y “Below the line”. Dichos términos se utilizan sin traducir entre los profesionales del marketing de todo el mundo.

Veamos las diferencias entre ambos sistemas. (Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Below_the_line_\(advertising\)#Above_the_line_sales_promotion](http://en.wikipedia.org/wiki/Below_the_line_(advertising)#Above_the_line_sales_promotion))

<< **Above the line** is a type of advertising through media such as TV, cinema, radio, print, banners and search engines to promote brands. Major uses include television and radio advertising, web and Internet banner ads. This type of communication is conventional in nature and is considered impersonal to customers. It differs from Below the line advertising, which believes in unconventional brand-building strategies, such as direct mail and printed media (and usually involve no motion graphics). >>

<< **Below the line** sales promotions are short-term incentives, largely aimed at consumers. With the increasing pressure on the marketing team to achieve communication objectives more efficiently in a limited budget, there has been a need to find out more effective and cost efficient ways to communicate with the target markets. This has led to a shift from the regular media based advertising. >>

Es decir, la publicidad “above the line” contempla la comunicación de masas con el público, a través de medios como la

radio, televisión o Internet, mientras que la publicidad “below the line” se refiere a todos los demás medios de comunicación, como el correo, el correo electrónico o el teléfono.

¿Qué fines persiguen los diferentes tipos de publicidad? La publicidad de masas busca uno de estos objetivos, que ya citábamos en el punto 4.4.1.:

- **Imagen de marca:** La imagen de marca de un museo equivale a presuponer una serie de atributos de calidad. Por ejemplo, cuando pensamos en el Museo del Prado de Madrid, aun cuando no conociéramos nada acerca de las obras expuestas, nuestra mente imagina obras pictóricas de los autores más prominentes de todos los tiempos y escuelas.
- **Notoriedad de marca:** Se refiere a estar presente en la mente del posible público. De aquellos museos que son conocidos, incluso por los visitantes foráneos y que forman parte de las visitas obligadas a una población, como el templo de Abu Simbel o el Museo del Cairo en Egipto, El British Museum de Londres o El Guggenheim de Bilbao, decimos que poseen notoriedad de marca. Los museos pueden conseguir notoriedad formando alianzas con otras organizaciones o creando programas para atraer audiencias. Pero, antes que nada, deberán estar presentes en sus comunidades de manera persistente. Para ello pueden utilizarse ingredientes tales como: (McClellan, A., Rebello-Rao, D. y Wyszomirski, M.J. 1999)
 - Las instalaciones y la denominación. (elementos físicos/visuales)
 - Los ingredientes y el funcionamiento.

- La reputación nacional.
- El producto artístico.
- Personalidades. (artístico, administrativo, y el consejo)
- **Posicionamiento:** En este caso nos referimos a museos que poseen una oferta especial reconocida por el público. A modo de ejemplo, un aficionado a la pintura que desea contemplar arte impresionista pensará inmediatamente en el Musée D'Orsay de París, como años atrás lo haría en el Jeux de Pomme.

La publicidad directa, la personalizada, tiene su fundamento en la búsqueda de la **acción inmediata**. En el caso de los museos estaría indicada para conseguir visitas a una exposición temporal, una conferencia o cualquier tipo de evento.

Los museos pueden utilizar los medios tradicionales de masas: prensa, radio, televisión, vallas, etc. para dar a conocer su oferta ganando notoriedad, para conseguir una determinada imagen o para obtener un cierto posicionamiento en el mercado.

La publicidad directa, comprendida en el apartado que hemos denominado como “below the line”, trata de contactar directamente con el cliente para conseguir una acción determinada en ese momento. Para realizar marketing directo es necesario disponer de una base de datos de visitantes. Es imposible realizar una campaña de marketing telefónica sin conocer los números de teléfono de la población objetivo de la campaña. Para comenzar, sería deseable conocer a los propios visitantes, en especial a aquellos repetitivos.

El Jardín Botánico de Valencia posee una base de datos de direcciones de correo electrónica de todos aquellos visitantes que han accedido a dar sus datos o han acudido a algún evento. A cambio, el

Jardín, les mantiene puntualmente informados de todos sus eventos tales como: Talleres, exposiciones, conciertos, excursiones o conferencias.

Así mismo, el Museu d'Història de València, pide a sus visitantes que se identifiquen con el fin de mantenerlos informados de las actividades que se van produciendo. En la imagen adjunta encontramos el formulario que utilizan para la adquisición de datos.

El MIAC de Lanzarote también ha creado su base de datos de visitantes y la utiliza comunicando con ellos de manera personalizada.

La promoción: Encierra todos los sistemas que utilizan las empresas para aumentar sus ventas a base de incentivos,

El Museu d'Història de València está diseñando su programa de actividades, que incluirá talleres, visitas guiadas, charlas y otros eventos relacionados con la historia. Si desea estar informado de las actividades que se programen en el futuro, rellene el presente prospecto con sus datos y entréguelo al personal de atención al público.

Nombre

Apellidos

Domicilio

Ciudad

C. Postal

Telf.

E-mail

Deseo recibir información sobre

- Actividades en el Museu d'Història de València
 Actividades en otros museos municipales

Deseo recibir información mediante:

- Correo postal
 e-mail
 Teléfono (voz)
 Teléfono (mensajes de texto)

Idioma preferente:

- Valenciano Inglés
 Castellano Francés

Sus datos serán confidenciales y únicamente se utilizarán para hacerle llegar aquella información que específicamente haya solicitado.



<<Son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio (Kotler, P. 1992, 633). >>

Se trata de descuentos, ofertas, sorteos o cualquier otro medio que ayude a obtener más ventas en poco tiempo y suele utilizarse en momentos específicos como temporadas de bajas ventas o cuando hay necesidad de mejorar los ingresos de manera rápida, como momentos de baja liquidez de la entidad. No debe confundirse con la palabra inglesa “promoción”, la cuarta “p” del “marketing mix” que debe traducirse por comunicación en lengua castellana.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA PROMOCIÓN

(De Manuel y Martínez-Vilanova, 2000, 108-1119):

Ventajas de la promoción:

- Tal vez la ventaja más importante de la promoción es que provoca un incremento de ventas a corto plazo. Los efectos de la promoción son inmediatos.
- Provoca un efecto expansivo de mercado como consecuencia de hacer más asequible la oferta. Si las entradas de la ópera bajaran de precio, es posible que se incorporaran nuevas audiencias.
- Incrementa la asistencia en períodos más bajos de actividad, como ocurre con los destinos turísticos de verano durante los meses de invierno.
- La promoción es extraordinariamente útil para potenciar la introducción de nuevos productos. La utilización de la promoción puede ser una buena manera de estimular el mercado para incorporar a nuevos consumidores, o para aumentar la frecuencia de visita de los actuales.

- En muchas ocasiones, la promoción se convierte en una necesaria arma defensiva que trata de neutralizar acciones similares de instituciones competidoras.
- Un beneficio específico de una campaña de promoción podría ser la recuperación de visitantes perdidos.
- La promoción crea un ambiente de expectación e interés.
- Una característica que posee la promoción, no así la publicidad, es la posible evaluación con precisión y rapidez del éxito de la campaña.
- Finalmente, la promoción permite segmentar el público objetivo. Por ejemplo, concediendo descuentos a colectivos como los estudiantes universitarios.

Inconvenientes de la promoción

Hemos analizado las muchas ventajas que presenta la promoción, que observada desde ese punto de vista, se presenta como una herramienta del marketing especialmente útil. Pero no debemos ignorar que la promoción es un arma de doble filo, que tiene, en otro platillo de la balanza, graves inconvenientes.

- De entrada, la promoción representa un importante coste económico en términos relativos. Cualquier descuento o regalo se deduce de los beneficios de la entidad.
- Las ofertas especiales crean hábito en el comprador, lo que añadido a su coste, conlleva que sólo pueda utilizarse en cortos periodos de tiempo.

- Hay también que considerar que un uso continuado de las promociones puede crear una imagen negativa del producto, incluso, el visitante podrá llegar a pensar que el precio estaba sobrevalorado y que la tarifa oficial no es sino un engaño.
- Las promociones deterioran la imagen de los productos de alto estatus, por lo que no puede ser utilizada por parte de algunas marcas salvo en casos excepcionales.
- Si se trata de regalos, se deberá considerar la calidad de los mismos, ya que, si éstos crean frustración o engaño, perjudicará directamente la imagen del museo.
- Tal vez la consecuencia más perjudicial de la promoción es la copia de la misma por parte de algún competidor. De ocurrir así, puede ser que todos pierdan en esta acción.
- Otro efecto negativo, si se abusa de la promoción, es que, finalmente, el cliente sólo compre en los períodos promocionales.

Si queremos atraer público a nuestra muestra deberemos realizar un esfuerzo para transmitir imagen de seriedad y responsabilidad de la propia organización. Con mayor razón si nuestro objetivo es conseguir fondos públicos o patrocinadores.

Este concepto da vida a una actividad denominada las relaciones públicas.

Una definición de las relaciones públicas podría ser: Establecer una comunicación bilateral con la sociedad en base a áreas de interés mutuo y fomentar la comprensión por el conocimiento sincero.

Naturalmente los resultados de esta nueva área empresarial no son tangibles, o al menos no son fácilmente mensurables, lo que hace

que algunas empresas o instituciones no dediquen el esfuerzo suficiente a la misma.

c) LAS RELACIONES PÚBLICAS

Otro modo de comunicación especialmente útil en el mundo de los museos los constituyen las relaciones públicas que pueden definirse así:

<<Es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto (Kotler, P. 2001, 633).>>

Utilizando medios como las notas de prensa, las ruedas de prensa, presentaciones, eventos, etc.

Los museos pueden utilizar esta herramienta de marketing de cara a sus visitantes, pero también puede utilizarse con éxito con patrocinadores, benefactores, instituciones, empleados, entorno social o los medios de comunicación.

El área de las relaciones públicas se ocupa de elementos tales como comprender la conducta humana y la opinión pública; predecir los cambios de conductas y opiniones y establecer una sincera comunicación bilateral que permita: predecir y resolver conflictos por mal entendimiento, promover una responsabilidad social y proyectar imagen e identidad corporativa.

Todo ello en base a una comunicación veraz y completa y de manera continuada.

Dentro de las relaciones públicas deberemos manejar mensajes claros y sencillos que incluyan información veraz y completa de manera amena y sin incurrir en exageraciones.

Por otra parte, el comunicador deberá: saber escuchar la opinión pública y elaborar mensajes constructivos de manera continua.

Una parte importante del cometido del departamento de relaciones públicas es crear un clima de responsabilidad social por parte de la empresa u organismo a que pertenece.

Entre las diferentes misiones se encuentran los apoyos a la sociedad, la promoción de la enseñanza, el apoyo a la cultura y la preocupación y atención a los problemas medio ambientales.

Las comunicaciones del departamento de relaciones públicas con los medios de comunicación deben ser bilaterales y basarse en la confianza y el respeto mutuos.

Refiriéndonos a la prensa escrita, encontramos que siempre se halla dispuesta a publicar noticias, éste es en esencia su trabajo. El del departamento de relaciones públicas es hacérselas llegar con rapidez y exactitud. Ello nos brinda una excelente oportunidad para la llamada *publicidad blanca* o sin coste. Un ejemplo claro lo constituyen las llegadas de materiales procedentes de un museo lejano para ser expuestos durante una temporada. Seguro que a éste le será fácil encontrar la receptividad de la prensa ante un acontecimiento así.

De la importancia de esta área nace el gabinete de prensa como una especialidad dentro de las relaciones públicas. Si el museo no posee el tamaño suficiente para disponer del propio, podrá recurrir a una compañía de comunicación. El gabinete de prensa tiene como objetivo comunicar con la prensa y facilitarles su trabajo con material como: comunicados, notas de prensa, fotografías, etc. El trabajo del agente de prensa se centra en: suministrar noticias, comentarios, reportajes...; contestar e informar a la prensa y vigilar los medios para poder replicar o rectificar.

Otros caminos posibles, además de las relaciones con la prensa, los encontramos en el patrocinio o mecenazgo. Podemos establecer relación con Asociaciones Sectoriales, Gobierno Central, Gobierno Autonómico, Cámara de Comercio, etc. Estas relaciones pueden darnos una gran proyección.

Finalmente, la realización de eventos va ligada a la ocupación de espacios en los medios consiguiendo imagen y, sobre todo, notoriedad, pudiéndose organizar eventos de tipo deportivo, cultural, festivo, etc.

Los grandes museos y algunos más modestos, disponen de su gabinete de comunicación que crea y difunde notas de prensa, organiza ruedas de prensa y, en ocasiones genera eventos que permiten alcanzar sus fines de comunicación con sus audiencias. Una representación de un museo podría perfectamente asistir a una feria turística, por ejemplo, dentro de un pabellón nacional o regional.

Maite Álvarez describe en su artículo *Los museos y el desarrollo de las audiencias: Extendiéndose a las comunidades* (Álvarez, M. 1995, 30-32), como el museo en el que desarrolla su actividad, el Paul Getty de Malibú, se relaciona con más de treinta comunidades de Los

Ángeles, entre ellas muchas constituidas por personas desfavorecidas, como colegios de integración para niños emigrantes que no hablan inglés, asociaciones de adolescentes de alto riesgo delictivo o el centro familiar “Mar Vista” destinado a ayudar a niños que viven en la pobreza y concierta programas específicos, mantiene relación constante y suministra materiales hasta llegar a conseguir una gran audiencia y un prestigio social, así como lograr un museo para todos. Un ejemplo es la cantidad de actos en español dirigidos a los hispanos.

Gonzague Petit (Petit, G. 1995, 21-23) recomienda la inversión por parte de las empresas de cierta envergadura en marketing cultural, que pueden mejorar su imagen social con patrocinios, mecenazgos, etc.

d) LAS REDES SOCIALES Y EL MARKETING VIRAL

En el marketing actual adquieren cada día mayor importancia las redes sociales dado el efecto que produce en sus miembros los comentarios que se vierten respecto a las distintas marcas, empresas o instituciones.

El público actual se dejará influenciar mucho más por los consejos o advertencias de sus compañeros de red que por los mensajes que la empresa lanza a través de los medios.

Este sistema de comunicación, a diferencia del resto de los expuestos en este apartado, no está sometido al control de la empresa. Muy por el contrario, son los propios usuarios quienes lo manejan. No obstante, la firma puede y debe participar del mismo escuchando las opiniones, enviando información, atendiendo reclamaciones o contestando a preguntas. Recientemente se ha creado la figura del

“community manager” o persona responsable de la empresa o institución para la comunicación con las redes sociales.

Dentro del mismo espectro encontramos el marketing viral o “buzz marketing”, consistente en conseguir que los mensajes, por su interés, novedad o contenido lúdico, sean enviados de unos consumidores a otros, generándose una difusión en cadena, tal como lo haría un virus al expandirse, que, además, no genera nuevos costes para el anunciante, una vez puesta en marcha la campaña.

4.4.5. LA FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

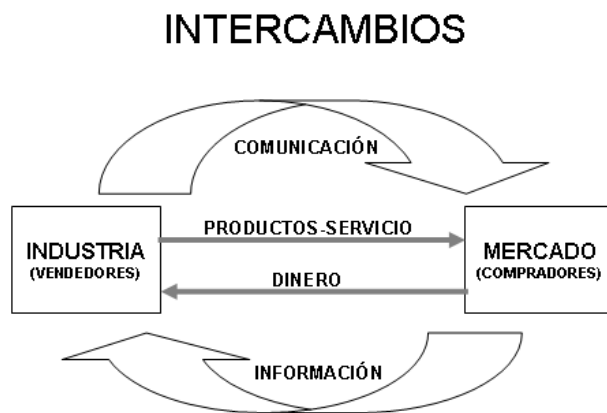
Si bien gracias a un buen marketing podemos conseguir la afluencia de visitantes, poca utilidad tendría este hecho si ninguno de ellos repitiera la visita. Se trata pues, no sólo de conseguir audiencias, sino de fidelizarlas. Tres caminos son útiles a este fin:

1. El estudio de los requerimientos de los visitantes, de cara a cumplir sus expectativas, objetivo primero de esta tesis doctoral.
2. Establecimiento de una relación museo-visitante que perdure en el tiempo, consiguiendo lazos duraderos.
3. Realización de programas de fidelización, tales como clubes de usuarios, tarjetas de visitante con condiciones especiales, etc.

El estudio de los visitantes, constituye la base del marketing moderno y es el motivo que impulsa esta tesis, tal como hemos explicado en el punto 2.2., es, en definitiva, la condición *sine qua non*

para la fidelización de las audiencias, ya que todo visitante que no haya visto cumplidas sus expectativas, no volverá al museo nunca más, incluso, es posible que desaconseje a otras personas su visita. No profundizaremos en este apartado más sobre este aspecto ya que se ha tratado anteriormente.

El establecimiento de una relación con el visitante es el siguiente paso para conseguir clientes repetitivos, ello significa establecer una comunicación bilateral, es decir, comenzar a escuchar al visitante, en lugar de sólo enviarle mensajes, crear una relación duradera en el tiempo.



El marketing como flujo de intercambios
(Kotler; P.1992)

Ya hace algún tiempo, el prestigioso profesor de marketing Philip Kotler (Kotler, P. 1992, 9) definía el marketing no sólo como una ciencia o un conjunto de herramientas, sino también como dos flujos de intercambios.

Uno en el que el proveedor suministra un producto y servicio y recibe a cambio un bien, a menudo dinero y otro en que aquél comunica al cliente las bondades de su oferta y recibe información de éste acerca de sus deseos y motivaciones. (Ver figura adjunta)

Precisamente, la flecha inferior “información” ha sido ignorada por muchas empresas y organizaciones y, en especial, por la mayoría de los museos. Tal vez este hecho obedezca a la propia esencia de los museos, dirigidos por expertos en arte, arqueología, historia, etc. Cuyos conocimientos e inquietudes distan mucho de los de sus visitantes. Además, la procedencia de los fondos de estas organizaciones, a menudo financiadas por patronatos, instituciones, fundaciones, etc. ha hecho que los responsables de los museos no sintieran la necesidad de orientarse a sus públicos de la misma manera en que lo hacen las empresas tradicionales.

En nuestra búsqueda bibliográfica hemos puesto especial interés en encontrar autores e instituciones que se interesan por los requerimientos de los visitantes a los museos.

Dorothe Demert, en su texto “¿Conocemos realmente las necesidades de nuestros visitantes?” (Demert, D. 1991, 214-216) se refiere al lander alemán Rheirland-pfalz, que ayudo a Ruanda con entusiasmo durante un tiempo, pero la falta de comunicación hizo que se fuera perdiendo interés, así que se diseñó un museo de Ruanda en Alemania. La exposición duro 5 meses, atrajo 12.900 visitantes y 223 clases escolares, además, recaudó 10.000 marcos para ayudar a los ruandeses.

Se formaron talleres y debates sobre los problemas de Ruanda, política, SIDA, las mujeres en Ruanda, etc. Pero no desempeñaron interés. Las personas que intervinieron nos hicieron pensar que habíamos tomado la decisión correcta, pero no sabemos por qué la mayoría no se interesó: ¿Miedo al compromiso? ¿Desinterés por el tercer mundo?

Mc Donald, por su parte, utiliza el libro de visitas del museo como fuente de información para averiguar los intereses e inquietudes de las audiencias. Los métodos tradicionales: encuestas, dinámicas de grupos, etc. presentan el sesgo de que el sujeto se siente investigado. Si recurrimos a la observación con video cámaras, la interpretación es difícil, de aquí el análisis del libro de visitas.

Mc Donald se basa en la teoría de que sacar conclusiones del libro de visitantes no es fácil y entiende que el análisis de los comentarios del libro de visitas proporciona una manera, mediante la búsqueda de temas específicos, que complementa el resto de procedimientos de investigación. La autora busca categorías de interés y las cruza con la procedencia de los visitantes. El estudio se centra en el museo de Nuremberg “The Former Nazi Party Rally Grounds”, donde ha encontrado comentarios escritos que responden a otros comentarios de otros visitantes estableciendo un diálogo que puede aportar una información valiosísima al investigador.

En la línea de Mc Donald, el Museu d’Història de València, bajo la dirección de Javier Martí, una de las instituciones que hemos visitado más preocupadas por los intereses de los visitantes, ha catalogado los comentarios de su libro de visitas obteniendo un material realmente clarificador para conocer dichos intereses. Téngase en cuenta la dificultad que se presenta en un museo de historia para que sus visitantes repitan su asistencia, a diferencia de otros tipos de museos cuyos materiales expuestos son más interactivos o más cambiantes.

Isabel Arias Sánchez e Isabel Barraca de Ramos, se lamentan en su ponencia “Consideraciones entorno al comportamiento del público en la Exposición Universal de Sevilla” (Arias, I. y Barraca de Ramos, I. 1994, 137–141) en las *IX Jornadas estatales DEAC-MUSEOS* (Jaén), de que en un acontecimiento de la magnitud de la Expo de

Sevilla 92 no se hicieron estudios del público: ¿Cuál fue la oferta cultural? ¿Respondía a las expectativas del público? ¿A quién iba dirigida? ¿Cuál fue la respuesta? La oferta: Arte, arqueología, etnología, artes escénicas, tecnología, etc., ¿Respondía a las expectativas?: El público sólo podía asistir en algunos pabellones, además, estaba poco informado. Se improvisaba. El exceso de oferta variopinta hacía perderse al visitante.

El mensaje divulgativo fue que estaba dirigida a todos los públicos, de hecho se trataba de una oferta de propósito general, algunas áreas estaban enfocadas a personas más cultas incluso se pensó en los minusválidos o la 3ª edad. Sin embargo, parece que faltaron áreas de descanso y no se previno que haría mucho calor. La respuesta: No hay una evaluación, se desaprovechó la ocasión, sólo nos queda la posibilidad de entrevistar a quienes estuvieron y pudieron observar largo tiempo al público.

Tomislav Sola, en su ponencia “El museo y las necesidades de la gente” (Sola, T. 1991, 26-36) trata de detectar algunos de los errores de enfoque al público por parte de los museos, comenzando por mencionar que el público puede no aceptar lo que llamamos innovaciones, el término museológico debería equivaler a conservados con la mente en el visitante. Dejando claro que los museos no crean cultura, la ayudan a sobrevivir.

Sola parte de la premisa de que no existe museo sin público. Así pues, la comunicación debe comenzar por crear un museo amigable diseñado para adaptarse a su público. Sola aporta como ejemplo el respeto a la naturaleza del visitante, el cual se ve contrastado por animales encarcelados o muertos y disecados con ojos de plástico. Si busca sonidos le ofrecemos instrumentos en vitrinas y si se trata de creatividad, le enseñamos cuadros pegados a paredes. Cuando muere una cultura, exponemos el cadáver, orgullosos de haberlo salvado para

la posteridad. Sin embargo, M. Sola aporta pocas soluciones a estos problemas.

Por otra parte, Randi Korn (Korn, R. 1996. 21-24), especialista en estudios sobre museos en U.S.A., propone las evaluaciones de exposiciones como arma estratégica. Comenzando por una **evaluación previa**, con observación de otras exposiciones o entrevistas en profundidad y cuestiones tales como: ¿Qué piensan? ¿Qué objetos captan su atención? ¿Qué creen que van a ver o sentir?

El paso siguiente consiste en una **evaluación formativa**, en la etapa de construcción usando prototipos baratos. Se examina, entre otras cosas, aspectos tales como si los carteles se leen bien o si se entienden.

Finalmente, se realiza la evaluación aditiva, consistente en preguntar, en la exposición real: Qué les ha gustado más o menos; qué les mantiene la atención; si leen los folletos; tiempos que dedican; lo que aprendieron, etc. Korn se ocupa también de los programas públicos, como talleres o acontecimientos.

En el informe del Wallace-commissioned “How Museums Can Become More Visitor-Centered” (Wallace, L. 2001) se explica cómo los museos pueden conseguir una satisfactoria acogida que atraiga un gran número de visitantes: Esta labor la realiza sin comprometer su nivel cultural y educativo, circunstancia que suele constituir un freno para la adaptación de estos métodos por los directivos de museos. Examina como reorganizar los museos, crear departamentos y formar al staff, de manera que se involucre y sea más interactivo con los visitantes. Sus investigaciones sobre los visitantes y la formación del personal de los museos han conseguido convertir estas instituciones en lugares apetecibles, ocupándose no sólo de las primeras visitas, sino

de que el interés permanezca y se produzcan repeticiones de las mismas.

La obra se ocupa de completar la calidad de los elementos expuestos con un trato exquisito del personal del museo. El museo es tratado como una empresa, interesándose tanto en motivaciones para su visita como en los elementos adversos que constituyen inconvenientes para la misma.

Su trabajo se centra en conseguir un staff altamente implicado, orientado al cliente, motivado y formado.

Finalmente, se ocupa de cómo investigar los requerimientos de los visitantes y como medir su satisfacción.

5. CONCLUSIONES GENERALES

5.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

5.1.1. LOS MUSEOS Y SU ENFOQUE AL VISITANTE

Tras realizar nuestro estudio en la población seleccionada de museos después de compararla con la información cualitativa obtenida sobre todo en visitas a museos y conversaciones con profesionales de este colectivo, concluimos que, aspectos como el conocimiento del cliente, la comunicación externa, la fidelización de las audiencias o las relaciones con éstas, son políticamente correctos, es decir, que si preguntamos a cualquier directivo de museo o personal adscrito al departamento de comunicación o similar, sobre estas cuestiones, la respuesta obtenida será del tipo: “*Son aspectos del máximo interés para nuestro museo*”; “*Estamos muy interesados en mejorar estas cuestiones*”; “*Naturalmente que nos interesa*” “*Pueden contar con nosotros para colaborar en el estudio de estas materias*”.

La realidad es que los aspectos del marketing que hemos calificado de *políticamente correctos* no se corresponden con la escala de valores real de la mayoría de profesionales de los museos, ni siquiera de algunos que pertenecen a departamentos denominados de “comunicación”. Prueba evidente de ello es que, puestos a trabajar en marketing, la prioridad que la Dirección del museo asigna a estos temas es muy secundaria. Hemos encontrado museos que no estaban dispuestos a asignar recursos humanos y otros que dilataban sus cooperaciones en el tiempo por haber establecido otras prioridades.

Elegir una muestra sobre la que trabajar dispuesta a involucrarse de manera real en nuestro proyecto de investigación y que fuera representativa del colectivo de museos de España no ha sido tarea fácil.

Como resultado de este estudio, puede afirmarse que., en una gran mayoría, los museos están mucho más interesados en sus colecciones singulares y objetos preciados que en sus públicos y su relación con estos, es decir el marketing. En nuestras encuestas a directivos obteníamos el siguiente dato:

Salvo un par excepciones, todos los museos estudiados han decidido qué materiales exponer sin consultar a sus públicos.

Las razones que encontramos para el proceder enunciado arriba se basan en la propia historia y evolución de los museos, aunque debemos destacar que lo que hoy se presenta como un grave error, ignorar el enfoque al usuario, fue algo lógico en los principios de la museología, donde una minoría elitista mostraba sus colecciones a unos pocos visitantes, en general pertenecientes a clases sociales muy cultas. Llama la atención, no obstante, que trescientos años después se repita una filosofía que, parafraseando a los impulsores del despotismo ilustrado, podríamos definir de “todo para el pueblo, pero sin el pueblo”.

Así pues, **la primera recomendación, obtenida a raíz de este estudio, consistiría en que los museos dediquen un tiempo a estudiar sus audiencias:**

- Definiendo su público objetivo.
- Preguntando a éste cuáles son sus requerimientos, sus preferencias.
- Utilizando este conocimiento como base para realizar un marketing construido sobre una base sólida.

5.1.2. EL MARKETING Y LAS NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

La segunda conclusión es que el marketing sólo aparece como una disciplina de interés para los museos en el momento en que éstos requieren de financiación para su supervivencia. Es en ese momento en el que se ocupan de conseguir visitantes y patrocinadores.

Prácticamente la totalidad de la muestra nos transmitió sus necesidades de financiación y como éstas les llevaban a realizar campañas de publicidad, elaborar notas de prensa, dotar de una tienda al museo y otras acciones encaminadas al mismo fin.

Hay que resaltar que una entidad patrocinadora lo hará con mayor interés cuando exista una mayor audiencia y repercusión mediática. De manera que, desaparecidos los mecenas y con una competencia en crecimiento, los museos comienzan a preocuparse del marketing en los años 80, lo que indica un claro retraso con la aplicación de esta ciencia en las empresas. En España se observa un retraso en el marketing museístico de casi 10 años con respecto a los países más avanzados tanto americanos como europeos.

Una vez más, si analizamos el hecho arriba comentado en su perspectiva temporal, tiene sentido. La necesidad de obtener ingresos por patrocinadores y audiencias se refleja en un esfuerzo, que podríamos definir de comercial, pero también es cierto que los fundamentos del marketing como ciencia, se remontan tan solo a mediados del siglo XX, de manera que las herramientas de marketing disponibles anteriormente al 1960 son muy escasas.

Nuestra investigación nos lleva también a concluir que en la mayoría de los museos españoles la orientación al marketing se presenta como la necesidad de captación de clientes, de aquí que casi todos nuestros museos impriman y distribuyan catálogos y muchos de ellos realicen alguna acción publicitaria de masas. En muchos casos la idea del marketing se asimila a la de “comunicación externa”, ignorándose todos los demás aspectos de esta disciplina. Así pues, las tendencias actuales del marketing, en general, más encaminadas a la fidelización de los clientes que a su captación, son ignoradas por una gran mayoría de museos.

La recomendación que se deriva de estas conclusiones consiste en pedir al museo **que establezca un marketing integral y no una simple comunicación externa para tratar de conseguir clientes o fondos**. El marketing debe formar parte de la estrategia y táctica del museo, no recurrir a él solamente cuando debemos recaudar fondos.

5.1.3. LA FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

En lo tocante al escaso interés de los museos por la fidelización de los clientes, base del marketing actual, cuesta algo más situarlo en su contexto actual, toda vez que las empresas, al menos las que presentan perspectivas de permanecer en el mercado, tienen muy claro este aspecto. El origen de este error puede deberse a que, la mayoría de museos son entidades sin ánimo de lucro, por lo que la competitividad de los mismos es mínima, basta con conseguir los ingresos de mantenimiento. El problema se agrava en aquellos museos cuya dirección ni siquiera asimila el concepto de visitantes al de clientes.

Una prueba irrefutable de la conclusión anterior es que muy pocos museos españoles conocen los requerimientos de sus audiencias, por lo tanto, difícilmente podrán orientarse a su satisfacción. De nuestra muestra concluimos:

Una parte importante de los museos analizados manifiestan no haber efectuado nunca un estudio de este tipo. Los que declaran haberlo realizado, lo han hecho en alguna ocasión, hace algún tiempo o de manera informal.

Otra prueba de las carencias en marketing de fidelización de los museos la encontramos en los recursos humanos de éstos. Casi nunca existe un departamento de marketing y, si existe, está más involucrado en la captación de audiencias que en que éstas sean repetitivas. Estableciendo una comparación con el mundo empresarial podemos ver como cualquier firma, por ejemplo de hostelería, fabricantes de textil moda o electrodomésticos, sabe perfectamente que sus ventas dependen mucho más de la reposición que de las nuevas adquisiciones y, en consecuencia, realiza un marketing con una clara orientación a la fidelización. Esta orientación se diluye mucho en el caso de los museos.

Nuestra recomendación, a la luz de lo hallado, se refiere a la necesidad de **conseguir una fidelización de las audiencias**, lo que debería centrarse en:

- Estudiar los requerimientos de la clientela e intentar ser excelentes en los puntos que las audiencias han mostrado como más importantes.
- Mantener una base de datos de clientes y establecer comunicaciones regulares con ellos.
- Innovar con exposiciones temporales, talleres, conferencias, etc.
- Mantener relaciones estables y continuas con colectivos de interés, llámense instituciones, centros de enseñanza o asociaciones privadas de cualquier índole.
- Establecer un gabinete de comunicación y estar en contacto permanente con los medios para informarles de novedades, eventos y acontecimientos, de manera que se mantenga una comunicación con los públicos.

5.1.4. **EL TRATO CON EL VISITANTE**

Otro aspecto de los recursos humanos se refiere al trato con el cliente que, salvo las excepciones que hemos ido citando en esta tesis es poco adecuado e incluso intimidatorio. En ocasiones llegamos a pensar que en algunos museos se prefiere un público restringido y que

apenas se acerque a las piezas expuestas o en el caso de museos interactivos les dejan apretar botones sin que nadie se ocupe del resultado de la interacción.

En nuestra investigación cuantitativa observamos:

En nuestra encuesta a visitantes, el atributo “Trato” obtuvo una de las mayores puntuaciones, al nivel de los ítems “Elementos singulares o de valor” y “Calidad de la información”.

Elementos tales como la amabilidad de los conserjes o guardias de seguridad pueden ser vitales para la satisfacción de los visitantes. Queremos citar aquí al Museu d’Història de Valencia que, a pesar de sus escasos medios, ha conseguido una implicación de conserjes, guías y guardias que obtiene una repercusión altamente favorable en su audiencia.

Este dato se ha constatado en nuestras visitas al museo, nuestras entrevistas con su personal y la repercusión que se refleja en el libro de visitas, que constituyó un elemento importante para nuestro trabajo de campo. Pero, sobre todo, aparece en las encuestas efectuadas a los visitantes, al mismo nivel de interés que la “información”, incluso ligeramente por encima que la “calidad de las piezas expuestas”.

La recomendación, a la luz de las encuestas, es inmediata, deberemos **mejorar sustancialmente nuestro trato al cliente:**

- Ofreciendo una acogida respetuosa y cálida.
- Evitando coacciones.
- Formando y motivando al personal en contacto con los visitantes para que mejoren su relación con éstos. Nos referimos a: conserjes, vigilantes, guías, etc.
- Involucrándose, con el ejemplo, la dirección del museo, a menudo en su torre de marfil y ajena a una cuestión que ha mostrado ser de máxima importancia.

5.1.5. LA CAÍDA DEL INTERÉS POR EL MARKETING

Una conclusión más, que nos llama poderosamente la atención, es que en los museos, derivada de la necesidad de supervivencia, aparece una actividad de marketing, que tiene sus fuentes en el marketing empresarial y que va creciendo desde los años 70 haciéndose fuerte en los 80 y consolidándose en los 90. Tal como hemos dicho antes es un fenómeno mundial que se ha producido con un considerable retraso en España. Sin embargo, se produce un estancamiento en el presente siglo. Prueba de ello es la caída de las publicaciones a todos los niveles. Es como si los museos hubieran descubierto un camino fascinante que les conduciría al éxito y

caminando por él hubieran perdido la orientación. No hemos encontrado justificaciones a esta evidencia, una de cuyas pruebas más evidentes es la disminución del interés en estos temas en toda la bibliografía mundial.

Así pues, procede recomendar que **el marketing no debe tratarse jamás como un componente sujeto a la moda**. Muy por el contrario, constituye, de manera permanente, la base del éxito del museo.

5.1.6. **PROFESIONALES LUCHANDO CONTRA CORRIENTE**

A lo largo de nuestra investigación hemos encontrado excepciones, personas concretas con una visión empresarial del marketing en los museos dispuestas a analizar al visitante como un cliente y dispuestas a construir una oferta atractiva para éste, preocupadas por la satisfacción de sus públicos y no sólo de atraerlos. Estas personas no siempre han encontrado el soporte de sus directivos o patronatos y constituyen un colectivo mucho más avanzado que la media, pero escaso.

Nuestra recomendación al respecto consiste en **hacer conscientes a los museos de la importancia de que existan personas involucradas dedicadas a la relación con el público, dedicados a la investigación de sus necesidades y análisis de su satisfacción, así como a su comunicación, de manera bidireccional con éste, tanto transmitiéndole su oferta como escuchando sus inquietudes.**

En los casos en que no dispongamos de personas específicas para el cometido citado, alguien, dentro de la dirección, deberá asumir este papel.

5.1.7. ¿MARKETING PARA LOS MUSEOS O MUSEOS QUE CONTRIBUYEN AL MARKETING LOCAL?

En ocasiones, los museos están diseñados para fines distintos de los habituales o, al menos, existen otros intereses, además de los culturales. Nos referimos a objetivos tales como prestigiar una ciudad o dar renombre a un entorno geográfico. Ello justifica un tipo de marketing que realmente no intenta “vender” el museo sino la ciudad o área geográfica. Un ejemplo es el museo Príncipe Felipe de Valencia, más destinado a deslumbrar por su arquitectura o a presentaciones comerciales que a la divulgación de la física o la biología.

He aquí nuestra recomendación derivada del hecho constatado: **Una bonita edificación vanguardista no es un museo.** Los museos puede ser utilizados como pabellones para el marketing de las ciudades que los alojan, pero sólo si se tiene claro que éste es su papel y que, deliberadamente, abandonamos su funciones educativas tradicionales.

5.1.8. ¿QUIÉN VISITA LOS MUSEOS EN ESPAÑA?

Tras analizar qué tipo de visitantes contestaron a nuestra encuesta obtuvimos una serie de conclusiones, que deben tenerse en cuenta con las siguientes puntualizaciones:

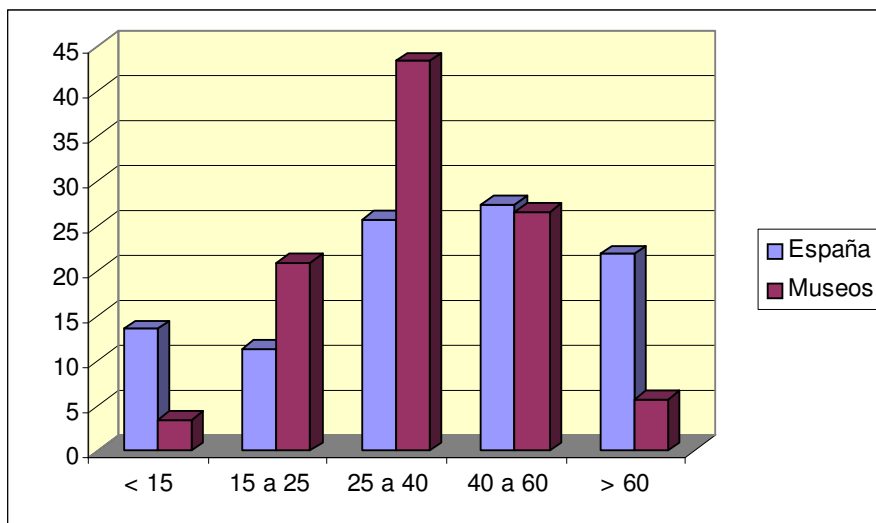
1. Que habíamos pedido a los diferentes museos muestra que no efectuaran muchas encuestas a grupos homogéneos como jubilados o colegios. Pensamos que se respetó esta indicación, incluso, en algunos casos, colaboramos en la obtención de encuestas respetando este principio.
2. Que tal vez la edad o el nivel de estudios serían un condicionante a la hora de que cada visitante decidiera rellenar o no la encuesta.
3. Que cabe la posibilidad de que, a pesar de tratarse de una encuesta anónima, algún visitante nos mintiera en lo tocante a su nivel de estudios atribuyéndose una formación superior a la real.

A pesar de las restricciones mencionadas, los resultados obtenidos son muy elocuentes y parecen ser totalmente lógicos.

DISTRIBUCIÓN POR EDADES:

En la tabla y gráfico siguientes se muestra una comparación entre la pirámide de edades en España y la de los visitantes de nuestra muestra.

Distribución de edades en %	España	Museos
< 15	13,57	3,41
15 a 25	11,36	20,9
25 a 40	25,74	43,34
40 a 60	27,43	26,63
> 60	21,89	5,73



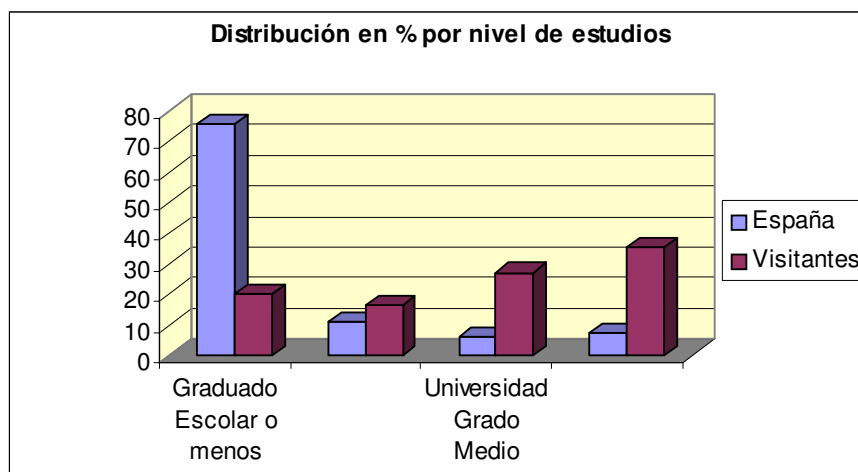
Dentro del sesgo admitido anteriormente, podemos opinar que la baja asistencia de los mayores de 60 años es lógica dado que muchas de estas personas rebasan esta edad frontera en bastantes años y pueden presentar dificultades de movilidad, visión, etc. algo parecido podemos estimar con los menores de 15 años, grupo en el que se encuentran incluidos los niños muy pequeños e incluso los bebés, aunque siempre nos quedará el interrogante “¿Interesan los museos a los niños?”

Si damos por válidas las hipótesis anteriores, el porcentaje de mayores y niños que no acude a visitar los museos debería incrementar el de jóvenes y personas de mediana edad que sí lo hacen. En tal caso, deberíamos considerar la asistencia de personas de mediana edad (40 a 60 años), aunque siempre nos quedará la duda si son más reacios a cumplimentar encuestas que los más jóvenes.

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS

Volvemos a referirnos a las limitaciones de este análisis, no obstante compararemos la distribución de nivel de estudios entre la población española y la que acude a visitar los museos. Volvemos a representar estas magnitudes en un cuadro y un gráfico:

Distribución en % por nivel de estudios	España	Visitantes
Graduado Escolar o menos	75,94	20,4
Formación Profesional	10,96	16,7
Universidad Grado Medio	5,91	27,2
Universidad Grado Superior	7,2	35,6



Por importante que sea el sesgo debido a que algunos encuestados puedan haber aumentado de manera engañosa sus titulaciones, insistimos en que la encuesta era anónima, parece claro que existe una relación directa entre el nivel de estudios y el interés por visitar museos. En este caso las preguntas a realizarnos serían ¿A quién ofrecen cultura los museos? ¿A los que ya la tienen? O, analizado desde la perspectiva del marketing, objeto de este trabajo, ¿Qué están haciendo los museos para atraer a la población de menor nivel de estudios?

A la luz de los resultados obtenidos y partiendo de la base de que los museos cumplen, entre otros fines, el de la educación no formal, debemos recomendar **que éstos hagan un esfuerzo por captar aquella población más necesitada de formación**, nos referimos, sobre todo, a los ciudadanos de menor formación académica.

5.1.9. **MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO EN LOS MUSEOS**

A la vista de los hallazgos obtenidos en este trabajo de investigación y contrastándolos con el estudio de la evolución del marketing hasta llegar a los conocimientos actuales de esta ciencia, podemos establecer las siguientes recomendaciones:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El primer paso para introducir el marketing en los museos consiste, sin duda, en elaborar un plan estratégico, es decir:

Definir “dónde estamos”:

1. Realizando un exhaustivo análisis interno, es decir: Analizando cuáles son nuestros puntos fuertes y cuales nuestras debilidades. Los museos, según se deduce de nuestras experiencias y hallazgos en esta investigación, deberán superar en esta fase sus dificultades para ser objetivos, si es preciso, recurriendo a profesionales externos.
2. Analizando en profundidad el entorno en que desarrollan su actividad. Encontrando las oportunidades que éste les brinda, así como detectando las amenazas que se presentan. Amenazas y oportunidades se estudiarán dentro de una perspectiva temporal, lo que obligará a, de alguna manera, intentar predecir las posibles evoluciones de ambas en el futuro.

3. El paso inmediato consiste en relacionar las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades, es decir, realizar un análisis DAFO que sirva de punto de partida. El DAFO constituye la herramienta obligada para realizar el primer paso de un plan estratégico.
4. Tras ponderar las variables internas y externas (todas no son igualmente importantes ni presentan la misma perspectiva temporal), el museo deberá buscar caminos en los que se crucen sus fortalezas con sus oportunidades. Por ejemplo, un pequeño museo de arte en Madrid debe tener muy claro que se enfrentará con El Prado y sus magníficas obras expuestas y encontrar su camino para conseguir su audiencia. El análisis de las debilidades le servirá para encontrar qué puntos debe mejorar o que estrategias no le son válidas, lo mismo que el estudio de las amenazas que puede llevarle a desestimar alguno de los caminos en apariencia posibles.

Investigar y definir a “dónde queremos ir”:

1. Gracias a la herramienta base para la búsqueda de alternativas, el análisis DAFO, el museo ha encontrado posibles caminos que, al menos sobre el papel, pueden garantizar su continuidad consiguiendo visitantes, patrocinadores, etc. El segundo paso consistirá en someter a un riguroso filtrado las estrategias derivadas del DAFO, para lo cual dispone de potentes herramientas, que han sido definidas anteriormente, como:
 - El análisis PEST.
 - Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

- O el estudio de las barreras de entrada y salida de los competidores, es decir, qué tan fácil es abandonar el negocio para nosotros y nuestros competidores o cuál es la dificultad para iniciar la actividad.
 - Cualquier otra herramienta de análisis que nos ayude a descartar alternativas generadas desde el DAFO por demasiado arriesgadas.
2. En este proceso las dificultades que encontrará el museo y hemos detectado a lo largo de esta tesis se referirán a:
- El desconocimiento del entorno: Sociológico, económico, demográfico, etc.
 - La dificultad de los profesionales de los museos para definir “quiénes son sus competidores”. Así pues, es más que probable que el museo requiera de ayuda externa más orientada a la objetividad que a los conocimientos.
3. Realizar un estudio profundo, tal como hemos hecho aquí, de manera genérica, personalizado a su caso particular de “investigación de los requerimientos de sus visitantes”. Y, dada la dificultad y, sobre todo, el coste económico de realizar un estudio riguroso en la calle, centrarse en un análisis de sus propios visitantes. Para ello, citamos una sinopsis de la metodología usada que ellos podrán aplicar en sus casos particulares:
- Definición de las variables a investigar mediante:
 - La opinión de colaboradores que tengan criterio para ello: Desde directivos a guías, guardas o conserjes.
 - El estudio del libro de visitas, investigaciones realizadas anteriormente, etc.

- La concreción de las variables a estudiar mediante dinámicas de grupo o entrevistas en profundidad.
- La realización de una encuesta masiva que contenga no más de 8 ítems, pidiendo a los usuarios que los ordenen por importancia y teniendo cuidado de que los individuos encuestados representen a nuestro público objetivo.

EL MARKETING OPERATIVO

Siguiendo con el esquema enunciado en la planificación estratégica, la pregunta ahora sería:

¿Cómo llegar al objetivo diseñado?

Una vez trazado un plan estratégico en el que hemos definido:

- Quién es nuestro público objetivo.
- Cómo conseguiremos interesar al público y patrocinadores u otros agentes sociales.

Procede establecer un plan de marketing operativo, en el que, siguiendo el método usado desde el principio de este trabajo, definiremos:

1. Qué exponer y de qué manera hacerlo. En este punto nuestra experiencia adquirida a lo largo de esta tesis nos indica que la dificultad estriba en romper la barrera del “Nosotros somos los museólogos (arqueólogos, historiadores, científicos...) y sabemos mucho mejor que los visitantes qué debemos ofrecer”, estableciendo una especie de despotismo ilustrado al que la audiencia no está dispuesta a someterse.
2. Cuál será el precio que nuestros visitantes deberán abonar. Entendiendo como precio, no sólo la cantidad económica, sino todo aquello que conlleve un coste para aquél, como la realización de desplazamientos a pie para acceder o el soportar largas colas, el frío, etc. En este apartado es muy importante considerar los objetivos fundamentales del museo, económicos, culturales, realización del marketing de una ciudad, etc.
3. Qué canales puedo utilizar para hacer llegar el museo a las audiencias y cómo presentar una oferta completa, como la inclusión de servicios como cafetería o sillas para inválidos.
4. Finalmente, para completar el “marketing mix”, cómo comunicaremos a nuestros posibles visitantes las excelencias de nuestro museo. Creando una imagen positiva en la mente de éstos, consiguiendo que el público nos conozca (notoriedad) y diseñando campañas encaminadas a conseguir la acción (visita) mediante medios de marketing directo.

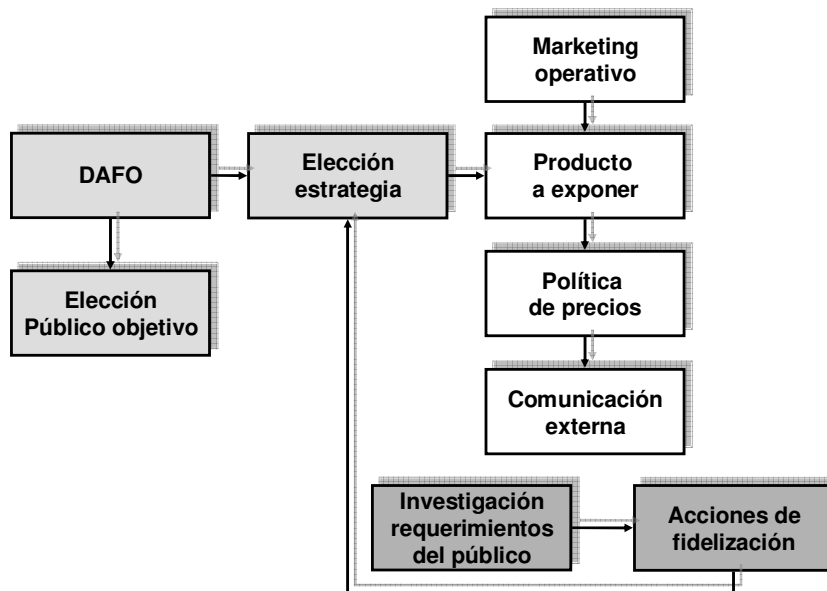
Podríamos recomendar el estudio más profundo para optimizar sus inversiones en comunicación, que, a tenor de lo observado en este trabajo de investigación, muchas veces, realizan con criterios poco profesionales desde la óptica del marketing.

Así mismo, recomendamos el empleo del marketing directo, mediante la confección de bases de datos y posterior utilización de las mismas, sobre todo a través del correo electrónico cuyo coste es mínimo y sus resultados óptimos siempre que el receptor haya otorgado su “permiso”, lo que implica interés por el tema.

5. Nuestra aportación para completar el “mix” tradicional se refiere a las acciones de fidelización de las audiencias, ya que será casi imposible mantener un museo al que sólo acuden visitantes una vez. Cómo hemos venido enunciando, las acciones de fidelización se resumen en tres categorías:
 - a. El estudio de los requerimientos de la clientela para determinar qué es aquello en que debemos ser excelentes y que acabamos de recordar arriba. Naturalmente, obtenidos los atributos de mayor interés para el público, deberemos medir y vigilar, de manera regular, cómo nos evalúan en cada uno de ellos y, además, tener presente que los requerimientos de los clientes evolucionan con el tiempo y, en consecuencia, la investigación de los mismos no finaliza jamás.
 - b. La consecución de una relación de comunicación fluida con nuestra audiencia, no sólo contándoles qué podemos ofrecerles, sino, de una manera bidireccional, escuchando sus requerimientos, que irán cambiando en el tiempo. Nos referimos a charlas, coloquios, conferencias, buzones de sugerencias o libros de visitas, así como comunicaciones interpersonales o dinámicas de grupos, e-mails personalizados, etc.
 - c. El empleo de la creatividad para conseguir la repetición de las visitas. En este apartado se presenta un universo de posibilidades cuyo límite

lo constituye nuestra propia imaginación. Pero, a modo de ejemplo sugerimos los clubes de usuarios, los bonos para varias visitas con descuentos, las ofertas especiales a visitantes más recurrentes, etc.

En el diagrama adjunto encontramos un resumen de la metodología descrita:



5.2. RECOMENDACIONES

1. Los responsables de los museos necesitan aclarar los conceptos en la disciplina del marketing. Confundir marketing con comunicación es un error que hemos encontrado con demasiada frecuencia.
2. La dirección del museo debe aclarar la misión del mismo, muchas veces oculta tras la imagen de ofrecer cultura, cuando en realidad sus motivaciones son de índole comercial, como “vender” una ciudad o políticos, como justificar inversiones públicas.
3. Tras aclarar la misión, procede determinar quién es su público objetivo.
4. Conocido el público, investigar sus motivaciones, deseos y preferencias.
5. Los museos necesitan el marketing para financiarse, lo que les obliga a considerar dos tipos de clientes: los visitantes y las entidades o particulares que los soportan económicamente. El marketing deberá contemplar ambos colectivos.
6. Definidos los públicos y sus requerimientos se debe proceder al análisis interno, de debilidades y fortalezas y al estudio del entorno. Este análisis nos mostrará los posibles caminos estratégicos.
7. Al hablar de entorno deberá tenerse en cuenta que el concepto de competencia va más allá de los otros museos próximos, contemplando todo tipo de manifestaciones artísticas o culturales, incluso las más lúdicas.
8. Los museos deberán elegir las opciones más convenientes del análisis anterior (DAFO) y filtrarlas

con herramientas de marketing estratégico de las citadas en este estudio o similares.

9. Una vez establecidas las líneas a seguir, los responsables deberán configurar la táctica a emplear, lo que comienza con el diseño del museo: Qué exponer y cómo comunicar con el visitante (paneles, guías, folletos, contando historias, etc.).
10. Aspectos como el nombre (marca) o la ubicación del museo deberán ser tenidos en cuenta en esta primera fase táctica.
11. La siguiente variable táctica a considerar es el precio. No hablamos sólo del precio monetario, sino de todo aquello que represente un esfuerzo para el visitante, como accesos dificultosos, colas, etc.
12. El museo necesita acercarse a sus públicos, la información debe estar presente en hoteles, oficinas de turismo, centros oficiales, etc., tanto en folletos y anuncios como en los medios electrónicos. Además, deberemos facilitar los accesos mediante transporte público o la creación o concertación de aparcamientos, así como disponer de la señalética necesaria para hacer fácil su localización.
13. El museo necesita un responsable de su comercialización, alguna persona de su plantilla deberá establecer contacto con los colectivos de su interés, como colegios, institutos, universidades, asociaciones de vecinos, etc.
14. Del mismo modo, se deberá establecer contactos con los medios: prensa, televisión, radio, etc., pudiendo realizar esta tarea con personal propio o externalizarla.

15. Se deberá disponer de un soporte escrito, catálogos, publicaciones, etc. tanto en el propio museo como en los puntos de interés para su distribución.
16. De la misma manera, los museos actuales requieren de una página web actualizada, de fácil acceso e interactiva, creada con una filosofía de web 2.0.
17. El museo podrá utilizar también para su comunicación soportes como vallas o banderolas, especialmente cuando realiza una oferta singular como una exposición itinerante.
18. Los museos deberán mantener una base de datos de visitantes y simpatizantes que les permita realizar acciones de marketing directo tales como: envíos postales, marketing telefónico o e-mailing.
19. Otras campañas de marketing directo, dirigidas a no usuarios, podrán realizarse mediante la búsqueda o compra de las bases de datos oportunas.
20. En otro orden de cosas, el museo debe realizar campañas de marketing de relación como una de las maneras de conseguir visitantes repetitivos. Las bases de datos para este respecto deberán ser más ricas en información que las simples direcciones o teléfonos utilizadas para marketing directo, de manera que permitan segmentar y establecer ofertas concretas para los diferentes grupos homogéneos de clientes.
21. La fidelización de los clientes comienza por el conocimiento de los requerimientos de éstos. De manera que el museo ofrezca a sus visitantes aquello que éstos esperan, de no cumplirse las expectativas, el visitante no volverá ni recomendará la asistencia a nadie.
22. Averiguados los ítems correspondientes a los requerimientos de los visitantes, deberán medir la

satisfacción de los mismos en cada uno de ellos. Es importante señalar la necesidad de cumplimentar el paso anterior, sin el cual, como hemos visto en la mayoría de museos, no sabemos si lo que estamos midiendo es lo realmente importante.

23. La creatividad debe estar presente en el marketing de los museos, en un entorno competitivo cada vez más duro y cambiante no podemos permanecer parados.
24. El cliente es la razón de ser de todo negocio, con o sin ánimo de lucro. La dirección del museo debe compartir este principio y establecer una relación visitante = cliente; organizaciones públicas o privadas que nos aportan soporte = clientes, sin dejar de tener presente a la opinión pública. Las tareas de marketing son delegables, la responsabilidad compete a los niveles más altos de la dirección.

5.3. APLICACIÓN PRÁCTICA: CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MARKETING EN UN MUSEO

Hemos querido cerrar el capítulo de conclusiones con una aportación práctica. Se trata de diseñar un plan de marketing para un museo concreto, el “Museu d’història de València”, que, por sus características: Tamaño, pertenencia a un ayuntamiento, ubicación en una ciudad de un millón de habitantes, etc. sirva de guía para cualquier otro museo, donde se han aportado todos los conocimientos obtenidos a lo largo de este trabajo de investigación.

En esta tesis hemos incluido una serie de conocimientos de marketing, que pueden ser considerados como habituales para los profesionales de esta materia. Sin embargo, como hemos venido comprobando en nuestros contactos con los museos, resultaban desconocidos para éstos. Ahora vamos a hacer uso de estos conocimientos pero desde la óptica de la realidad museológica española, con sus peculiaridades, sus virtudes y sus defectos. De esta manera, realizamos aportaciones novedosas y directamente adaptadas a la realidad.

El museo elegido presenta el siguiente perfil:

Se trata de un museo de historia, patrocinado por el ayuntamiento de Valencia, cuya misión sería la de *“Dar a conocer a valencianos y foráneos la historia de Valencia desde su constitución como ciudad hasta nuestros días”*.

Como podemos ver, hemos elegido un ejemplar muy representativo de un gran número de museos españoles, por su tamaño, por la obra mostrada, por el sistema de patrocinio, así como por su misión.

Como haríamos en cualquier institución o empresa privada, el plan de marketing comienza por definir el enfoque estratégico del museo, para después descender a las variables operativas y acabar con un presupuesto de ingresos, así como un análisis de los gastos propios de la actividad de marketing, tales como sueldos de las personas implicadas, inversiones en estudios, comunicación con los medios, catálogos, publicidad, etc. En nuestro caso, se definen las acciones específicas, pero hemos omitido los datos económicos para respetar la confidencialidad, ya que se trata de un museo real.

5.3.1. **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Comenzaremos pidiendo a la dirección que defina la estrategia del museo partiendo de las siguientes variables:

- Fines sociales, políticos y culturales del museo.
- Puntos fuertes i débiles de la institución.
- Amenazas y oportunidades del entorno.

El primer punto, “Fines sociales, políticos y culturales del museo”, presenta una de las peculiaridades del plan de marketing museístico, ya que su peso específico a la hora de tomar decisiones estratégicas y operativas es muy alto. Las empresas privadas e incluso las públicas, rara vez se encuentran tan mediatizadas por este tipo de premisas.

Con esta información estaremos en disposición de preparar para nuestro museo muestra un análisis DAFO, en el que el MHV deberá tener en cuenta que está obligado a cumplir con la misión para la que fue creado por sus patrocinadores.

La cualidad esencial de un buen DAFO es la objetividad, por lo que recomendaríamos a cualquier museo que se valiera de profesionales externos. De esta manera, el análisis interno disfrutaría de esta cualidad, difícil de obtener con las propias opiniones de quienes manejan el museo. Por otra parte, el análisis externo, no sólo sería elaborado con objetividad, por disponer de observadores externos, sino que garantizaríamos, además, el rigor en materias tales como: macroeconomía, sociología o análisis competitivo. En nuestro

caso, esta circunstancia estaba resuelta dada nuestra independencia del museo.

El sistema de trabajo debería garantizar que a los conocimientos y objetividad de los consultores se unieran las experiencias de los profesionales del museo, de manera que ambos deberíamos formar un equipo que trabajara codo con codo y así lo hemos hecho en nuestro caso.

Los pasos previos a la realización del análisis DAFO han sido:

- Reuniones con la Dirección.
- Entrevistas en profundidad con personal del museo, desde recepción y administración hasta vigilantes y, muy en especial con los guías.
- Análisis minucioso del libro de opinión de visitantes (Llibre d'or)
- Análisis de las encuestas a visitantes.
- Aplicación sistemática de los conocimientos sobre los museos en España y sus visitantes de esta tesis.

He aquí las FORTALEZAS encontradas por el equipo de trabajo en el MHV:

- Novedoso. El MHV es una institución distinta, no es un clásico museo basado en las piezas expuestas, por el contrario, audiovisuales, elementos interactivos y otros elementos captan la atención del visitante, que puede navegar en el tiempo.
- Transmisión del Mensaje. El museo cuenta historias, lo hace por sí mismo, además de estar atendido por guías muy profesionales y altamente implicados.

- Edificio. Para construir el museo se aprovechó una antigua cisterna, un edificio singular y muy bello.
- Didáctica. Enseñar de manera pedagógica y entretenida es uno de los objetivos que el MHV cumple a la perfección.
- Trato. El trato con el visitante es muy amable. Todo el personal colabora en hacer sentir al visitante como en su casa, desde los guardias de seguridad, nada amenazantes, a administrativos, guías, etc. Sin duda, el buen hacer de su director, empeñado en este objetivo, se hace notar en la atención al visitante.
- Tecnología, dramatización. Los elementos tecnológicos del museo, audiovisuales, máquinas interactivas, etc., colaboran a una dramatización muy agradable y pedagógica.
- Orientación al marketing: La prueba clara es el interés de la dirección y la colaboración prestada por todo el personal para confeccionar este plan de marketing.

Las debilidades encontradas fueron:

- Ubicación. Puede parecer trivial, pero en nuestra investigación detectamos como un problema importante que el museo, perteneciente al ayuntamiento de Valencia y ubicado en esta ciudad, dada su condición de limítrofe con la localidad de Mislata, posee su entrada en una calle de dicha población. Esto hace que dicha calle no aparezca en ningún mapa de Valencia, ni de papel ni electrónico. Es posible que muchos taxistas no supieran llevar al pasajero hasta allí.
- Recursos, Mantenimiento. El MHV disfruta de un presupuesto muy reducido, lo que constituye un gran handicap. Este aspecto no es probable que vaya a mejorar, dada la situación de crisis actual, sin embargo, las

instalaciones cada día requerirán de mayor atención conforme vayan envejeciendo.

- Falta de Servicios. No es fácil aparcar en la zona del museo, a veces es necesario dejar el coche a más de 500 metros. La cafetería del centro se reduce a una máquina de café y otra de refrescos.
- Visibilidad. Hemos comentado el problema de la ubicación, éste se agrava por la falta de carteles. La entrada se sitúa en una calle de dos carriles, uno en cada sentido, que más se asemeja a una carretera, con una pequeña acera. Es fácil pasar por delante del museo en coche y no verlo. Como está enclavado en un terraplén, no existe parte trasera visible, de manera que lo poco que se hace notar, lo es desde Mislata. El propio barrio donde se ubica está poco iluminado y puede dar la impresión de poco seguro.

A la hora de analizar el entorno para detectar las amenazas y oportunidades se obtuvo la siguiente lista:

Amenazas:

- Biopark. Se trata de un parque zoológico ubicado en las inmediaciones del MHV, construido hace unos pocos años que consideramos que puede representar un polo de atracción importante para los visitantes que se encuentren en esta zona que carece de interés turístico ni comercial.
- L'Almoina, museo arqueológico, situado en el centro histórico de Valencia, que ofrece un repaso histórico de 2.200 años a partir del nacimiento y desarrollo de la ciudad desde la época romana hasta la Edad Media.
- Entorno Económico. El MHV pertenece al ayuntamiento de Valencia, no dispone de patronos con capacidad de

umentar su presupuesto. Entendemos que existe una amenaza real de que otras opciones museísticas o culturales realicen inversiones y creen una diferenciación difícil de salvar.

Nota: Existe una amenaza debida al resto de oferta cultural alternativa, comenzando por las propias opciones municipales valencianas y llegando a las de ámbito privado, que haremos intervenir en el filtrado posterior a los caminos sugeridos por el DAFO, mediante las fuerzas competitivas de M. Porter que vimos en el apartado 4.3.4.

Oportunidades:

- Espacio de Ocio. El MHV está diseñado como espacio lúdico y así lo perciben sus visitantes. Muchas personas que buscan un momento de ocio cultural constituyen público objetivo que hoy no se está explotando.
- Fundación de museos. La posible fundación que agrupara al MHV con otros museos y la capacidad así de emprender promociones comunes constituiría una oportunidad para el museo.
- Turismo. Una mayor atracción de turistas vía acciones de marketing presentaría una oportunidad para el MHV.
- Estudiantes (10-16 años). Esta población objetivo no ha sido contactada en la medida en que podría y debería hacerse. Ésta es una asignatura pendiente para el MHV, pero también una oportunidad.

Tras establecer la citada lista, procede atribuir un valor a cada ítem, utilizando criterios de importancia para las variables del análisis interno y de gravedad y probabilidad para las del externo. Se

otorgaron puntuaciones del 1 al 5, donde el 5 correspondía a la máxima importancia - gravedad.

El siguiente paso consiste en realizar una previsión de cómo podrían variar las puntuaciones en el futuro. Es decir, si la fortaleza o debilidad sería más o menos importante en el futuro y si la amenaza u oportunidad aumentaría o disminuiría en el tiempo. Para representar la tendencia se utilizaría un sistema de símbolos que referimos:

El símbolo ↓ para ítems de importancia decreciente en el futuro, ↑ para ítems en que se preveía un aumento de importancia y → para aquellos que se mantendrían estables.

ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS		
Novedoso	4	↓
Transmisión del Mensaje.	4	↑
Edificio	5	↑
Didáctica	3	↑
Trato	5	↑
Tecnología, dramatización (Piezas singulares)	4	↓
Orientación al marketing	5	↑

AMENAZAS		
Biopark	5	→
L'Almoina	3	→
Entorno Económico (Falta de patronos)	5	↑

DEBILIDADES		
Ubicación	5	↓
Recursos, Mantenimiento.	5	↓
Falta Servicios (Cafetería, parking,)	3	↑
Visibilidad	4	→

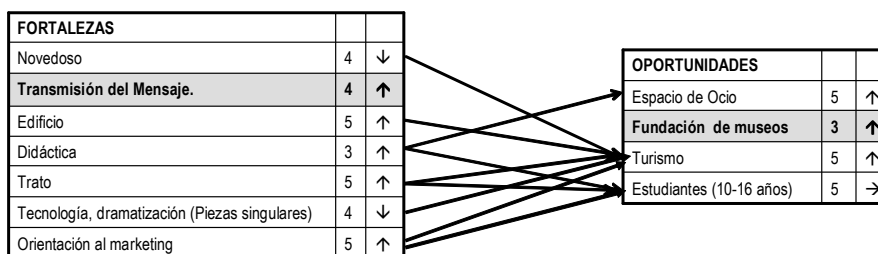
OPORTUNIDADES		
Espacio de Ocio	5	↑
Fundación de museos	3	↑
Turismo	5	↑
Estudiantes (10-16 años)	5	→

La siguiente actuación consiste en establecer relaciones causa – efecto entre las variables internas y las externas, lo que daría como

resultado el reflejado en la figura siguiente (las casillas resaltadas en gris indican que el ítem en cuestión no tiene ninguna ligadura, por lo que deja de presentar importancia):

El primer paso consiste en relacionar las fortalezas con las oportunidades, lo que apuntará al MHV caminos a emprender. De este cruce concluimos:

ANÁLISIS DAFO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

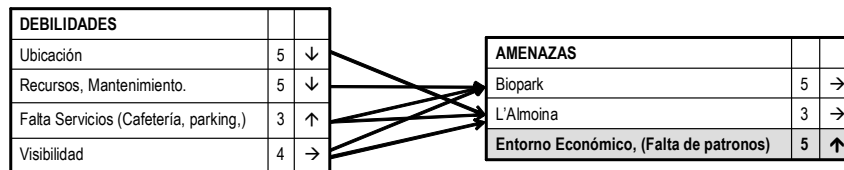


Como podemos comprobar en el diagrama adjunto, el MHV encuentra una serie de oportunidades que casan perfectamente con algunas de las fortalezas de su oferta. Se ofrece como camino de mejora de las actuaciones del museo el enfoque a turistas y visitantes locales que buscan un rato de ocio agradable y formativo, así como a estudiantes gracias a su configuración novedosa que combina la didáctica con la tecnología, todo ello dentro de un entorno bello y de

trato amigable. Asimismo, la orientación al marketing facilitará al museo la consecución de sus públicos objetivos.

Analizaremos ahora si existen amenazas que puedan hacer dudar al MHV de los caminos elegidos. Comencemos por cruzar las debilidades con las amenazas.

ANÁLISIS DAFO DEBILIDADES - AMENAZAS



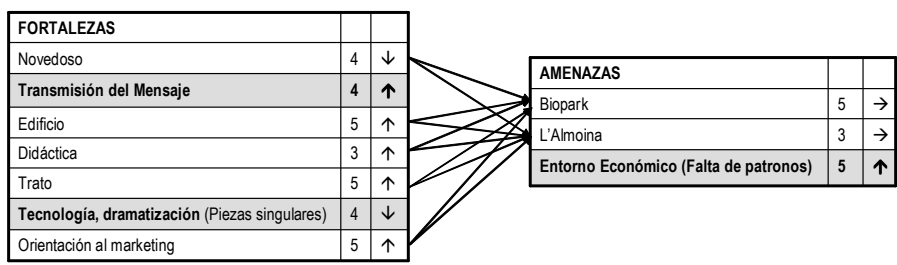
Como podemos ver, la amenaza más importante la representan lo que podríamos llamar “competidores de referencia”, mejor dotados que nuestro museo.

En cualquier caso, pensamos que estos competidores no deben hacer cejar al MHV en su empeño. Lo que sí deberá hacer el MHV es tenerlos bien presentes a lo largo de este plan de marketing.

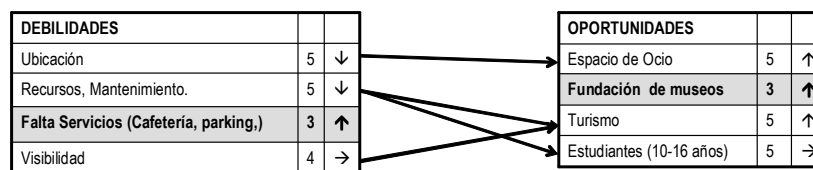
Veamos ahora el cruce de las amenazas con las fortalezas:

En este apartado encontramos una buena dosis de fortalezas que ayudarán a frenar la pérdida de visitantes debido a los competidores de referencia. Lo que refuerza nuestra hipótesis original en cuanto a qué públicos debe dirigirse el MHV.

ANÁLISIS DAFO FORTALEZAS - AMENAZAS



Realizaremos, finalmente, el cruce entre debilidades y oportunidades. De aquí detectaremos si se existe la necesidad de reforzar algún punto para abordar con éxito el plan sugerido al MHV:

ANÁLISIS DAFO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

La ubicación no puede cambiarse, pero sí mejorar su visibilidad, comenzando por la señalética y haciendo constar en todos los soportes que la entrada al museo se realiza a través de la calle de Valencia de Mislata.

En lo tocante a la falta de recursos, será necesario plantear actividades de cara a mejorar los ingresos.

En lo relativo a la misión del museo, no encontramos ninguna incongruencia entre los caminos estratégicos hallados y ésta, por lo que podemos decir que las líneas de actuación deberían ser:

- Captar visitantes que buscan un espacio agradable, de ocio, a la vez que cultural. Dentro de estos visitantes deberíamos distinguir:
 - Visitantes locales.
 - Turistas del resto de España o procedentes de otros países.
- Realizar acciones específicas destinadas al público joven, de 10 a 16 años. Como:
 - Aprovechar las relaciones institucionales con las escuelas, colegios e institutos.
 - Fomentar las visitas con talleres u otro tipo de acontecimientos.
- Diseñar acciones de cara a la obtención de nuevos recursos económicos.

Existe un punto difícil de catalogar, por ello no se incluyó en el DAFO. Nos referimos a la libertad con que el visitante circula por el interior del museo, lo que se hace aún más fácil dado el carácter amigable del personal, sin embargo, el comentario negativo más frecuente de nuestros visitantes se refería a que se perdían, incluso a que tenían dificultades para encontrar la salida. Así pues, no hemos querido decantarnos acerca de si nos encontrábamos ante una debilidad del MHV o una fortaleza, pero sí hemos tomado buena nota para recomendar la mejora del direccionamiento de las personas, sobre todo, a la hora de encontrar la salida.

Aunque el museo detectó como debilidades la falta de visibilidad y la ubicación, con acceso por Mislata, población limítrofe con Valencia, realmente el MHV se encuentra falto de notoriedad. Recordemos que definíamos esta característica en el punto 4.4.1., donde definíamos los conceptos de imagen y notoriedad de marca.

Nos referíamos a imagen de marca, como la predisposición por parte del visitante a atribuir ciertas características al museo. Por ejemplo, cualquier visitante que decida acudir al museo del Prado, dará por supuesto que encontrará obras de renombre de pintores afamados, de la misma manera que el visitante foráneo que acude al Guggenheim de Bilbao o al Príncipe Felipe de Valencia confía en encontrarse con edificios singulares de gran belleza. La imagen que transmite la institución del MHV, para aquellos que ya la conocen, basada en el rigor, el ambiente adecuado y sus medios, según hemos podido comprobar es excelente.

La notoriedad de marca, por otra parte, significa que, la opción de visitar el museo pertenece a las contempladas por la mayor parte de personas que buscan una manera de llenar su ocio, característica que está muy lejos de poseer el MHV. En algunos casos no se recuerda y en la mayoría, ni siquiera se conoce su existencia. Museos como el IVAM o el Príncipe Felipe, de la misma ciudad, están en la mente del público local, incluso del foráneo. Hasta instituciones más modestas, como el Jardí Botànic, de la misma ciudad, sin apenas presupuesto de comunicación, son sobradamente conocidas. Este hecho no ocurre con el MHV.

La carencia de notoriedad sólo puede resolverse con acciones de comunicación continuadas. De nada serviría ocupar un espacio importante en algún medio de masas si este hecho no se repite. Generalmente estaríamos hablando de importantes inversiones en publicidad, eventos y relaciones públicas, per el MHV no puede pagarlo.

En consecuencia con lo expuesto, nos vemos encaminados a considerar una serie de acciones de bajo coste que puedan, de alguna manera, paliar la situación de baja notoriedad del museo. Nos referimos a la apariencia en los medios por la existencia de hechos

notificables, sin necesidad de abonar costes publicitarios. Ello requiere de un esfuerzo humano para “crear” noticias y, posteriormente comunicarlás. Podemos estar hablando de exposiciones temporales, participación en campañas con los barrios, estudiantes, tercera edad, etc. o la realización de eventos, como por ejemplo, acciones para conmemorar aniversarios.

Otro campo de acción para conseguir notoriedad es mejorar el posicionamiento de la página web en buscadores. Es práctica habitual en muchas personas informarse a través de Internet a la hora de visitar una ciudad que no conoce o conoce poco. En estos casos, el MHV debería aparecer como opción en las primeras líneas de los motores de búsqueda.




Otra manera de comunicarse con sus públicos sería que el MHV participe de los medios sociales, estando presentes en foros y blogs, atendiendo las solicitudes y quejas y respondiendo a preguntas. Así mismo se podría acometer alguna campaña de marketing viral, por ejemplo generado un concurso relacionado con la historia de Valencia o con elementos del propio museo y comenzando su difusión a través de los centros de enseñanza, para conseguir que unos alumnos envíen a otros, vía e-mail, los contenidos de la campaña y ésta se difunda como una gota de aceite.

Finalmente, al tratarse de un museo de historia, nos encontramos con el escollo de que los visitantes juzgan la realidad histórica con el filtro de sus propias ideologías. De manera que encontramos críticas sobre si la figura de Francisco Franco fue positiva o negativa para Valencia o apreciaciones acerca de la lengua (valenciano o catalán), de la misma manera que críticas a algunos símbolos. Para resolver este problema, el museo intenta ser fiel a la historia según criterios lo más objetivos posibles, en nuestra opinión, este camino debe seguirse con el rigor con el que se inició.

5.3.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA

Con el fin de reforzar el análisis DAFO, tal como definíamos en el punto 4.3., hemos realizado un estudio comparativo con los dos competidores de referencia: El Bioparc y L'Almoína, que presentamos en el siguiente cuadro.

	Fundación	Superficie	Horario	Precio
	2003	2.600 m ²	De martes a sábados: De 10:00 a 14:00 y de 16:30 a 20:30 h.	General: 2 € Infantil: 1 € Jubilado: 1 € Grupo: 1 €
	2007	2.500 m ²	Martes a sábado: De 10 a 14 y de 16.30 a 20.30 h. Domingo: De 10 a 15 h	General: 2 €. sábado, domingo y festivo.: gratuito Bono: 6 €, tres días.
	2008	80.000 m ²	Todos los días. De 10 h. a 18 h. Hasta 10 h. a 21 h.	General: 21 € Infantil: 15,5 € Jubilado: 16,5 € Grupo: 17 €
			según meses	

	Cafetería	Materiales expuestos	Ubicación	Notoriedad
	No	Objetos, audiovisuales, interactivos.	Periferia, lindando con Mislata	Muy baja
	No	Restos arqueológicos	Centro histórico	Media -alta
	Cafetería y Restaurante	3.000 animales de 150 especies	Cerca del MHV	Alta

5.3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Vamos ahora a aplicar el modelo de Michael Porter, ya enunciado en este texto, para detectar si existe alguna inconsistencia en las decisiones anteriores.

- a. Amenaza de entrada de nuevos competidores: En este momento no se espera que aparezcan nuevos competidores, ni tampoco que lo hagan a medio plazo. Además, la situación económica es muy poco propicia a que aparezcan competidores.
- b. La amenaza de aparición de productos sustitutivos: En el aspecto más amplio, muchas son las ofertas sustitutivas a la visita a un museo, pero tampoco se muestra preocupante la aparición de productos sustitutivos. La mayor amenaza la vemos en las nuevas tecnologías, como los museos virtuales, pero no existen indicios para pensar que debamos abandonar los caminos que nos sugiere el análisis DAFO por esta causa.

- c. La posición de fuerza de nuestros proveedores: Los proveedores de un museo como el que tratamos son pocos y, en general, sus precios son altos. Aun así, no apreciamos que su poder negociador pueda llegar a ser amenazante, máxime en un periodo de crisis donde el gasto público se reduce y, con él, la inversión de otras entidades competidoras.
- d. La posición de fuerza de nuestros clientes: Se trata de un mercado de individuos, cuyo poder adquisitivo, en el peor de los casos, les permite pagar el precio de la entrada. No debemos considerar este ítem como preocupante ni debe influir sobre las conclusiones anteriores.
- e. La agresividad del sector: Si bien el colectivo de los museos no se presenta como un sector agresivo en su manera de competir, si cabe aclarar, que se presentan dos problemas:
 - 1. La pertenencia del museo al ayuntamiento de Valencia, al igual que otras ofertas culturales, como el museo de ciencias naturales, el de la ciudad o la “mostra de cinema”, no sólo los dos estudiados como competidores de referencia a la hora de efectuar el análisis DAFO. Esto significa que puede darse un efecto de canibalización entre ellos, además de una dispersión del presupuesto.
 - 2. La existencia de una competencia, en el sentido más amplio, que incluye cualquier oferta de manifestaciones culturales o artísticas, parte de la cual está en manos privadas, en general dispuestas a un marketing más agresivo para garantizar sus resultados.

Para evaluar la agresividad del sector de manera rigurosa utilizaremos la relación de ítems sugeridos en el apartado 2.4.2.

- Existe un gran número de competidores. ↓

- Los costes fijos son elevados, pero no más que el de otras entidades. →
- El museo ofrece una oferta diferente. ↑
- Las barreras de entrada son altas. ↑
- Las barreras de salida, siendo importantes, no los son más que las de cualquier otro competidor. →

Todo ello nos lleva a seguir el camino de mantener la filosofía del museo, de un alto interés por los requerimientos del público, así como un trato especialmente cordial, seguida de una fuerte interactividad y rigor en los datos históricos. El museo debe pues mantener y mejorar su nivel de diferenciación del de otras ofertas similares.

En lo relativo a la competencia de otros museos municipales cabe señalar que, si los competidores de referencia son museos de la misma propiedad y, además, comparten un presupuesto escaso, todos ellos deberían buscar sinergias y realizar acciones de marketing conjuntas.

Enunciadas las premisas de cómo competir en el mercado del ocio y la cultura, estamos preparados para elaborar una propuesta de marketing operativo.

5.3.4. **MARKETING OPERATIVO**

Hemos visto que el MHV presenta entre su público objetivo tres grupos de población claramente definidos y con requerimientos y preferencias distintas. Se trata de los siguientes segmentos:

1. Habitantes locales de más de 35 años, los cuales constituyen un público natural.
2. Habitantes locales de 10 a 16 años, que constituyen un objetivo para la institución que los soporta, el ayuntamiento de Valencia en su interés por que los más jóvenes conozcan la historia de la ciudad...
3. Turistas, sin distinción de edades, que disponen de tiempo y vienen a emplear su ocio recreándose con la visita a museos, parques, espacios naturales, recorridos urbanos, etc.

Para atender de manera adecuada a cada segmento de población objetivo, el MHV deberá planificar políticas adecuadas, tanto a corto como a medio y largo plazo. A partir de aquí, deberá establecer un marketing operativo consecuente con el diseño estratégico.

MATERIALES A EXPONER

Es práctica habitual de muchos museos planificar y diseñar el museo de espaldas a sus audiencias basados en que los propios gestores, museólogos, historiadores, arqueólogos, etc., creen conocer mucho mejor que sus públicos qué y cómo deben exponerse sus objetos.

Para evitar caer en este error, nuestro museo, con nuestra ayuda, ha realizado un estudio basándose en:

- La observación de los recorridos de los visitantes y los tiempos de permanencia en las diferentes salas y obras.
- Entrevistas en profundidad con visitantes, guías y personal del propio museo.

- Encuestas masivas realizadas.
- Libro de visitas.

De acuerdo con estos hallazgos, el MHV diseñará sus talleres, exposiciones temporales, etc.

Dentro de este apartado se encuentra la señalética interna, que deberá mejorarse.

PRECIO

Además de las dificultades de accesibilidad, se establece que la única contraprestación del público, para disfrutar del museo, consiste en pagar la entrada. El museo tampoco presenta colas preocupantes u otro tipo de molestias para los visitantes que deban considerarse como un “precio a pagar”.

Tras estudiar el número de visitantes, el coste administrativo de cobrar entrada y las reacciones al precio observadas durante el estudio, nos inclinamos por la entrada libre al museo, sin embargo, dado que éste pertenece al Ayuntamiento de Valencia, quien tiene establecida una política de precios para sus museos, deberemos cobrar entradas tal como se indica a continuación.

Así pues, de acuerdo con el Ayuntamiento de Valencia, se establece la siguiente tarifa:

Tarifa general 2 €	
Tarifa reducida 1 €	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de 10 o más personas - Estudiantes (con acreditación) - Jubilados - Miembros de familias numerosas (con acreditación) - Usuarios de la tarjeta Valencia Card
Bono 3 días 6 €	Permite visitar todos los museos y monumentos municipales durante tres días
Entrada gratuita	<p>- La entrada es gratuita los sábados, domingos y festivos Además, tienen derecho a gratuidad de la entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niños menores de 7 años - Grupos escolares acompañados de profesor o responsable - Desempleados (con acreditación) - Miembros acreditados de: <ul style="list-style-type: none"> - APME - ANABAD - AEM - ICOM - Academia de BB.AA. y Ciencias - Asociación de Gestores Culturales - Asociación de Críticos de Arte

COMUNICACIÓN

Queremos hacer constar que, el plan de marketing se limita a enunciar unas necesidades y unos presupuestos, no contemplando el detalle de las acciones a desarrollar. Para afinar en lo tocante a mensajes, eslóganes o medios concretos de comunicación, el MHV debería hacer intervenir a los diferentes especialistas, publicistas, redactores de textos, creativos, etc. y, coordinados por la persona responsable del museo, desarrollar un detallado plan de comunicación. Nuestro plan de marketing sí sienta las bases para que el plan de comunicación se diseñe de acuerdo con la estrategia marcada y se ajuste al presupuesto realizado.

Se establece el siguiente plan de comunicación:

1. Una de las personas del nivel directivo asumirá la responsabilidad del marketing del museo, debiéndose formar para ello y requerir de ayuda externa, según presupuesto, cuando la necesite. Entre las responsabilidades de este directivo se encontrarán:
 - a. Creación y producción de catálogos, en colaboración con empresas externas especializadas.
 - b. Relaciones institucionales con: patrocinadores, entidades culturales, gobierno, escuelas, colegios e institutos y Facultad de Historia, así como los medios de comunicación.
 - c. Relaciones con otros colectivos como asociaciones vecinales o de la tercera edad. Diseño específico de acciones para estos colectivos.

- d. Estudio sistemático de los requerimientos de los visitantes así como evaluación de su grado de satisfacción.
 - e. Orientación de todo el personal del museo, propio o subcontratado, a la satisfacción de sus visitantes.
 - f. Intento de acciones conjuntas con el resto de museos municipales.
 - g. Posicionamiento de la página web en buscadores.
2. Actualización de juego de catálogos.
 3. Realización, si es posible, de un catálogo conjunto de museos municipales de Valencia y difusión del mismo en los recintos de todos ellos, tourist info, etc.
 4. Anuncios en prensa local y guías turísticas según presupuesto.
 5. Relación con los medios de comunicación, al menos una vez al mes, con noticias de talleres, exposiciones temporales, distinciones recibidas, adquisición de nuevos materiales, visitantes ilustres y otros eventos.
 6. Además de la asignación de persona responsable de comunicación dentro de la institución y, dada la dificultad de contar con un profesional en plantilla, se aconseja la contratación de estudiantes en prácticas, procedentes de escuelas de periodismo y/o marketing, quienes deben contar desde el primer día con un plan de acción detallado, así como de un sistema de panel de mando que analice sistemáticamente las acciones realizadas y sus resultados.
 7. Contratación de vallas y banderolas para anunciar las exposiciones temporales, reforzando la publicidad en los

medios. Así como mejora de la señalética que anuncia el museo en sus proximidades.

8. Concertación de visitas a los centros docentes para acordar visitas de grupo u otras actividades.
9. Realización de entrevistas con otros colectivos, como asociaciones de vecinos, inmigrantes, tercera edad, etc. y asignación de ofertas específicas para ellos.
10. Realización de una base de datos de visitantes que, voluntariamente, dejen sus datos y explotación de la misma invitándolos a exposiciones temporales y eventos así como enviándoles noticias relevantes del museo. Creación de un sistema para incentivar la cesión de datos de los visitantes.

Para todo lo relacionado con campañas de comunicación con participación externa, el museo deberá redactar un “briefing”, documento habitual entre los profesionales del marketing que sirve de punto de partida para que los profesionales puedan elaborar las acciones concretas de comunicación y del que Antonio Ten hace una síntesis expresamente centrada en el mundo de los museos de la que hacemos uso. (Ten, A. 2008, 20-21). Dicho documento incluye:

1. Descripción de la situación:
 - a. Oferta del museo (gama de opciones, características, etapa, condicionamientos legales...)
 - b. Marca (posicionamiento, notoriedad, proyección futura...)
 - c. Organización o empresa (cultura corporativa, evolución, etapa actual...)

- d. Competencia (ranking de marcas, posicionamiento)
- 2. Antecedentes publicitarios:
 - a. Detalles de las campañas publicitarias y comunicativas anteriores.
- 3. Público objetivo:
 - a. Perfil del público destinatario.
 - b. Actitud, motivaciones ante la oferta del museo.
- 4. Objetivo publicitario:
 - a. Qué se quiere conseguir con la campaña.
- 5. Beneficio y razón para creerlo:
 - a. Beneficio más persuasivo que ofrece la oferta museística y razón principal.

A esto debemos añadir el presupuesto disponible.

5.3.5. CALENDARIO Y PRESUPUESTO

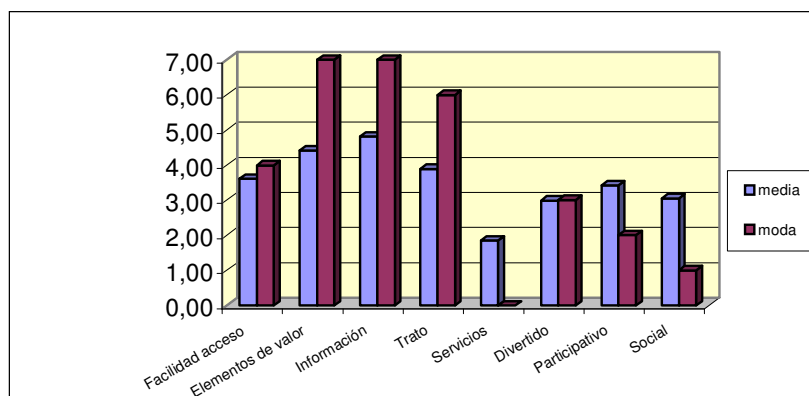
ACCIÓN	TIEMPO	COSTE
Determinación de responsables de marketing y comunicación.	Inmediato.	
Mejora de la visibilidad desde el exterior.	Inmediato.	
Observación recorridos y tiempos.	Meses de máxima afluencia, julio y agosto.	
Entrevistas con el personal, investigación requerimientos visitantes	Enero.	
Realización encuesta requerimientos.	Julio.	
Curso de formación responsable de marketing.	Febrero.	
Diseño e impresión de catálogos.	Enero.	
Anuncios en prensa local.	108 inserciones (2 semanales, comenzando en enero).	
Anuncios en guía turística.	54 inserciones. (Semanal, comenzando en enero)	
Planificación de colaboración y contratación de estudiantes en prácticas.	Comenzar lo antes posible y programar calendario para que exista el menor número de meses sin cubrir.	
Relaciones con los medios, notas de prensa.	Al menos una nota al mes enviada a radios, televisión y medios escritos locales.	
Vallas y banderolas para exposiciones temporales.	Marzo, julio, agosto	
Concertación y realización de visitas a centros docentes.	Octubre, noviembre, febrero, marzo, abril y mayo.	
Concertación y realización de visitas a otros colectivos.	Cuando sea posible.	
Realización de base de datos de visitantes.	Continua, de enero a diciembre.	
Campañas de comunicación vía e-mail a la base de datos.	Mensual, comenzando en enero hasta diciembre.	
Posicionamiento en buscadores (Internet)	Inmediato.	
Posicionamiento en los "social media" y marketing viral.	Segundo semestre..	

Para cualquier otro museo, a este presupuesto de marketing habría de añadirse el coste de la dedicación del personal propio y la ayuda externa, de requerirse, para realizar el plan estratégico, que tendrá validez durante varios años, salvo cambios drásticos en el entorno, no previstos. Podemos revisar el plan a los tres años de su realización.

5.3.6. POLÍTICA DE FIDELIZACIÓN DE LAS AUDIENCIAS

Hemos dicho, al principio de la elaboración del plan de marketing del MHV, que uno de los materiales utilizados para confeccionarlo fue la encuesta de preferencias de los visitantes. Ahora nos basaremos en ella para diseñar las políticas de fidelización. Dicho de otra manera: “Si los visitantes no ven satisfechas sus preferencias, seguro que no volverán y, desde luego, no recomendarán la visita al MHV a nadie. Es más, puede que incluso la desaconsejen”

Así pues retomamos nuestra encuesta, cuya gráfica, incluyendo la media y la moda, se adjunta:



Como podemos comprobar, tres son los elementos a tener especialmente en cuenta para conseguir una amplia satisfacción de las audiencias del MHV:

- Los elementos expuestos.
- La información.
- El trato.

Desgraciadamente, es difícil, en un momento de crisis económica profunda como el actual, mejorar los elementos expuestos, toda vez que ello implicaría un coste no asumible hoy por el museo. Sin embargo, recomendamos un estudio pormenorizado de qué y cómo quieren contemplar los visitantes los diferentes elementos de la historia de Valencia. Ello permitirá al MHV ir planificando las posibles mejoras o ampliaciones futuras, así como las exposiciones temporales.

La información, sí puede mejorarse con un desembolso razonable, por lo que sugerimos al MHV que se ponga manos a la obra en este cometido.

En lo tocante al trato, encontramos que el MHV, según hemos podido comprobar en este estudio, es un modelo a seguir para todos los museos españoles, por lo que nuestra recomendación es seguir en esta línea.

5.3.7. CUADRO DE MANDO

Ahora nos resta definir un sistema de indicadores que nos permitan evaluar el discurrir de nuestras acciones de marketing. No estamos hablando de meras variables económicas o de audiencias, que por supuesto consideraremos, las cuales detectarían desviaciones demasiado tarde para corregirlas, sino de variables que permitan comprobar, en un tiempo lo más real posible, que caminamos por la senda diseñada.

El cuadro de mando deberá usarse como una herramienta de gestión, no simplemente como un control.

Las variables a medir que sugerimos son:

- Visibilidad: Número de carteles y sus ubicaciones.
- Audiencias: Control del número de visitantes por edades y procedencias.
- Público joven:
 - Elaboración de una hoja de seguimiento del número de gestiones (llamadas, visitas, comunicaciones, etc.) realizadas con escuelas, colegios e institutos.
 - Número de talleres, seminarios o exposiciones temporales especialmente dedicadas a la captación de jóvenes y nivel de éxito.
- Captación de fondos: Elaborar un listado de acciones emprendidas con sus resultados.

- Información: Número de acciones de mejora emprendidas en:
 - Paneles.
 - Señalética.
 - Comunicación interpersonal (guías)
 - Número de diseños de nuevos catálogos.
- Relaciones institucionales: Acciones realizadas y sus resultados.
- Estudio de los requerimientos de los visitantes y evaluación de su grado de satisfacción: Realización de encuestas y confección de gráficas que relacionen la importancia de los diferentes ítems con las valoraciones que otorgan los visitantes.
- Comunicación con los medios: Número de comunicados, notas de prensa, etc. y cuántos de ellos han sido publicados.

Tal como avanzábamos a la hora de hablar del plan de comunicación, hemos realizado, con este modelo de plan de marketing, un esbozo del camino a seguir para cualquier otro museo. De este plan de marketing se derivarían acciones detalladas concretas que, siempre bajo la supervisión de las personas asignadas por el museo, irían configurando el marketing operativo de cada día. Este nivel de detalle no es objeto de esta tesis.

5.4. A MODO DE DESPEDIDA

A lo largo de este trabajo de investigación acerca del empleo de la disciplina del marketing en el mundo de los museos en España hemos podido comprobar lo poco desarrollada que se encuentra esta materia en nuestros museos, sin embargo, debemos decir que existe un número de profesionales que detectan las necesidades de mejora y que tienen muy claro que se deben a sus audiencias.

Hemos querido pues, ayudar al citado colectivo de profesionales concienciados de su misión de transmitir la cultura al pueblo y de hacerlo de la manera más agradable y pedagógica posible, aportando estas páginas que, basadas en las experiencias, no sólo de otros museos, sino de instituciones y empresas privadas que han profundizado en los conceptos del marketing intentan aproximar todo este saber al complejo mundo de los museos.

Esperamos que el lector de esta tesis pueda renovar sus conocimientos de marketing y aplicar nuestras experiencias a sus casos particulares consiguiendo así unos museos más próximos, más atractivos y más pedagógicos, con audiencias más fieles y repetitivas y, por qué no, convertidas en prescriptores para nuevos visitantes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, G. 1995. Una aproximación a los visitantes individuales de los museos de arqueología de Cataluña. *Revista de museología*, 6, 29-35.
- Alexander, E. P. 1989. *Museums in motion. An Introduction to the history and functions of museums*. Nashville: American Association for State and local history.
- Altet, J. 1996. *Marketing Relacional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Álvarez, M. 1995. Los museos y el desarrollo de las audiencias: Extendiéndose a las comunidades. *Revista de museología*, 5, 30-32.
- Anderson, G. 2004. *Reinventing the Museum*. Lanham: Altamira.
- Arias, I, Barraca de Ramos, I. 1994. Consideraciones en torno al comportamiento del público en la Exposición Universal de Sevilla, 1992. *IX Jornadas estatales DEAC-MUSEOS "La Exposición Diputación Provincial de Jaén"*, 137-141.
- Ashmole dot com, home page [en línea], recuperado el 9-9-2010 en <http://www.ashmole.com/museum.html>.
- Baker, E. 1999. *Contemporary Cultures of Display*. London: Open University-Yale University Press.
- Beaulac M., et al. 2001. *Le marketing en milieu muséal: une recherche exploratoire*. Montréal: Chaire de gestion des arts/HEC.
- Bloch, M. 7 oct 2003. Definition of a Museum [en línea] ICOM-L Archives. Disponible en: <http://home.ease.lsoft.com/scripts/wa.exe?A2=ind0310&L=icom-l&D=0&P=9380>

- Bolaños, M. 1997. *Historia de los museos en España. Memoria, cultura, sociedad*. Gijón: Trea.
- Bonita M.K. 2004. *Marketing for Cultural Organisations*. London: Thomson Learning.
- Carvajal, P., Martínez-Ribes, J.M. y Soler, L. 1999. *Fidelizando clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. 2007. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Cole, P.M. y Wayland, R.E. 1998. *Cerca del cliente*. Bilbao: Deusto.
- De Manuel, F y Martínez-Vilanova, R. 2000, Comunicación y negociación comercial. Madrid: Esic.
- Declaración de Chile, 31 de mayo de 1972 [en línea], recuperado el 15-12-2009, *Revista digital Nueva Museología*, <http://www.nuevamuseologia.com.ar/santiago.htm>.
- Demert, D. 1991. ¿Conocemos realmente las necesidades de nuestros visitantes?. *ICOM CECA Conferencia anual Jerusalén, Israel 15-22 de octubre de 1991*, 214-216.
- Edson G. 7 oct 2003. Definition of a Museum [en línea] ICOM-L Archives. Disponible en: <http://home.ease.lsoft.com/scripts/wa.exe?A2=ind0310&L=icom-l&F=&S=&P=8682>.
- Edson G. 9 oct 2003. Definition of a Museum [en línea] ICOM-L Archives. Disponible en: <http://home.ease.lsoft.com/scripts/wa.exe?A2=ind0310&L=icom-l&F=&S=&P=30323>.
- Esteban, A. 1996. *Principios de marketing*. Madrid:
- Estrada et al. 2008. Estudio de público del museo "Palacio del Junco": Un entorno poco conocido. *Revista de Museología*, 40, 16-29.
- Falk, J. H. y Sheppard, B.K. 2006. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums*. Lanham: Altamira.
- Filser, M. y Bourgeon-Renault, D. 1997.

- Fourteau, Claude. 2002. *Les institutions culturelles au plus près des publics*. Paris: Le Louvre, conférences et colloques, La documentation française.
- Hayes, B. 1999. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández, F. 1994. *Manual de museología*. Madrid: Síntesis.
- Holland, D.R. 1976, Volney B. Palmer, 1976, 1799-1864: *The Nation's First Advertising Agency Man*. Minneapolis: AEJ Publications.
- Hooper-Greenhill, E. 1998. *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.
- Iacobucci, B. 2001. *Marketing según Kellogg*. Barcelona : Vergara.
- ICOM, La definición del museo [en línea], recuperado el 2-01-2009, http://icom.museum/definicion_spa.html.
- ILAM, Declaración de Québec del 12 de octubre de 1984 [en línea], recuperado el 15-12-2009, <http://documentos.ilam.org/ILAMDOC/resultados/11.html>.
- Khalife, K. 2001. 10 Warning Signs That Your Marketing Highway Needs Reconstruction. *Museum Marketing Tips* [en línea] recuperado el 2-03-2009, <http://www.museummarketingtips.com/articles/hwy.html>.
- Khalife, K. 2001. How to turn travellers into visitors. *Museum Marketing Tips* [en línea], recuperado el 2-03-2009, <http://museummarketingtips.com/articles/turn.html>.
- Korn, R. 1996. Estudie a sus visitantes: Por donde empezar [en línea]. *Revista de Museología*, 8, 21-24.
- Kotler, N. y Kotler, P. 2000. Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. London: *Museum Management and Curatorship*, 18, 3, 271-287.
- Kotler, P. 1992. *Dirección de marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Lambin, J.J. 1991. *Marketing estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

- León, A. 2000. *El Museo: teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cuadernos Arte Cátedra.
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia. Harvard: *Harvard Business Review*, 38, 45-56.
- Lewis, G. 1992, *Museums in Britain a historical survey*, in: Thomson, J. M. A manual of curatorship. London: Butterworth, 22-46.
- Lila Wallace-Reader's Digest Fund. 2001. *How Museums Can Become More Visitor-Centered*. New York: The Wallace Foundation.
- Macdonald, S. 2005. Accessing audiences: visiting visitor books. *Museum and society*, 3.3. 119-136.
- Marketing Staff of the Ohio State University 1965. "Statement of Marketing Philosophy." *Journal of Marketing* 29, 43-44.
- Mayolas, M. 1997. Cómo atraer a nuevos públicos: El museo marítimo de Barcelona. *París: Museum International*, 193, 12-16.
- Mc Carthy, Jerome et al. 2000. *Marketing. Un enfoque global*. México: Irwin Mc Graw Hill.
- McCarthy, K. y Jinnett, K. 2001. *A New framework for building participation in the arts*. Santa Mónica: Rand Corporation.
- McClellan, A., Rebello-Rao, D. y Wyszomirski, M.J. 1999. Resisting invisibility: Arts organizations and the pursuit of persistent presence. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(2), 169-183.
- Mclean, Fiona. 1997. *Marketing the Museum*. Londres: Routledge.
- Nagel, T. 1987. *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- PEST-PESTE analysis tool, RAPIDIBI, 19-04-2009 [en línea], recuperado el 26-08-2009, <http://www.rapidbi.com/created/the-PESTLE-analysis-tool.html>.
- Petit, G. 1995. Elección de una estrategia de marketing cultural. *Revista de Museología*, 4, 21-23.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Real Academia de la Lengua, Diccionario XXII edición [en línea], recuperado el 12-12-2009, http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=precio).
- Santesmases, M. 1992. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Serrano, F. 1994. *Temas de introducción al marketing*. Madrid: Esic.
- Sola, T. 1991. El museo y las necesidades de la gente. *ICOM CECA. Conferencia anual Jerusalén, Israel, 15-22 de octubre de 1991*, 26-36.
- Soldatenko, A. 2003. Le merchandising et le marketing international a L'Ermitage. París : *Museum International*, 217, 74-78.
- Ten, A. 2008. Los nuevos paraísos. Historia y evolución de los parques temáticos, *ARBOR*, CLX, 109-131.
- Ten, A. 2008, *Museología científica actual*, Valencia: Alfa Delta Digital.
- Ten, A. 2008. ¿Qué es un museo? Hacia una definición general de los museos de nuestro tiempo [en línea]. Recuperado el 15 de diciembre de 2008 de <http://www.uv.es/ten/p61.html>.

- Tim Friesner. History of SWOT Análisis. *Marketing Teacher.com* [en línea], recuperado el 23-02-2009, http://www.marketingteacher.com/SWOT/history_of_swot.htm.
- Wallace, M. A. 2006. *Museum Branding*. Lanham: Altamira.
- WIKIPEDIA, Albert S Humphrey [en línea], recuperado el 10-10-2009, http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S_Humphrey.
- Wind, Y. y Robertson, T. 1983. Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47, 12-25.

7. ANEXOS

7.1. DECLARACIÓN DE CHILE

Resoluciones de la Mesa Redonda la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo

Celebrada en Santiago de Chile mayo de 1972.

Resoluciones

Los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en el mundo, y sobre todo, en muchas de las zonas subdesarrolladas, constituyen un reto a la museología.

El momento que vive la humanidad es de profunda crisis: La tecnología ha propiciado un gigantesco adelanto de la civilización que no va a la par con el desarrollo de la Cultura. Eso propicia un desequilibrio entre los países que han alcanzado un gran desarrollo material y los otros marginados del desarrollo y aun avasallados a través de su historia. La mayoría de los problemas que evidencia la sociedad contemporánea están enraizados en situaciones de injusticia y las soluciones son inalcanzables mientras éstas no se corrijan.

La problemática que plantea el progreso de las sociedades en el mundo contemporáneo requiere una visión integral y un tratamiento integrado de sus múltiples aspectos -la solución de sus problemas no

pertenece al dominio de una ciencia o de una disciplina- la decisión sobre las mejores soluciones y su ejecución no corresponden a un grupo de la sociedad sino exigen la participación amplia, consciente y comprometido de todos los sectores de la sociedad.

El museo es una institución al servicio de la sociedad, de la cual es parte inalienable y tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirven y a través de esta conciencia puede contribuir a llevar a la acción a dichas comunidades, proyectando su actividad en el ámbito histórico que debe rematar en la problemática actual: es decir anudando el pasado con el presente y comprometiéndose con los cambios estructurales imperantes y provocando otros dentro de la realidad Nacional respectiva.

Esta perspectiva no niega a los museos actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ellas constituyen el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para su mejor servicio a la sociedad. La transformación propuesta se dará en algunos casos, paulatina o aún experimentalmente; pero en otros casos, podría ser ella la dirección básica.

La transformación de las actividades museológicas requiere un cambio paulatino en la mentalidad de los propios conservadores y encargados y en los lineamientos de las estructuras de que dependen. Por otra parte el museo integral requeriría el auxilio, permanente o transitorio, de especialistas de disciplinas diferentes y de especialistas en ciencias sociales. El nuevo tipo de museo, por sus características específicas parecería el más adecuado para actuar a nivel de museos regional o de museo de poblaciones medianas y pequeñas.

En base a las consideraciones anteriormente expuestas y teniendo presente que:

El museo es una "institución al servicio de la sociedad, que adquiere, conserva, comunica, y sobre todo, expone con fines de estudio, de educación y de cultura, testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y del hombre".

La Mesa Redonda sobre "El desarrollo y el papel de los museos en el mundo contemporáneo",

RESUELVE

CON CARÁCTER GENERAL

1. Que es necesario la apertura del museo hacia las otras ramas que no le son específicas para crear una conciencia del desarrollo antropológico, socioeconómico y tecnológico de las naciones de América Latina, mediante la incorporación de asesores en la orientación general de museos.

2. Que los museos intensifiquen su tarea de recuperación del patrimonio cultural para ponerlo en función social para evitar su dispersión fuera del medio latinoamericano.

3. Que el museo facilite en la mejor forma posible, el acceso a sus materiales y gestione (dentro de sus posibilidades), ante las instituciones públicas, religiosas y privadas, la posibilidad de acceso a sus colecciones.

4. Actualizar los sistemas museográficos tradicionales a fin de mejorar la comunicación entre el objeto y el espectador.

Que el museo debe conservar su carácter que le consagra como institución con espíritu permanente, sin que ello signifique la utilización de técnicas y materiales costosos y sofisticados que

pudieran incorporar al museo dentro de una tendencia de despilfarro ajena a nuestra realidad latinoamericana.

5. Que los museos establezcan sistemas de evaluación para comprobar su eficiencia en relación con la comunidad.

6. Teniendo en cuenta el resultado del estudio sobre necesidades actuales y falta de personal de museos, que debe ser llevado a cabo bajo los auspicios de la UNESCO, los centros de formación de personal de museos que existen ya en América Latina deben ser reforzados y desarrollados por los mismo países.

Esa red debe ser completada y su proyección debe ser regional.

El reciclaje de personal existente deberá ser asegurado a nivel nacional y regional y debieran ser provistas las facilidades necesarias para el perfeccionamiento en el extranjero.

EN RELACIÓN CON EL MEDIO RURAL

Se recomienda que a través de los museos se cree mayor conciencia de los problemas del medio rural y se sugieran soluciones mediante:

1. La exposición de la tecnología aplicable al mejoramiento de la comunidad.

2. La concienciación del público, de manera de propiciar su vinculación a la nación, al exponer elementos del patrimonio cultural y el planteamiento de alternativas ante problemas del medio en su contexto social y ecológico.

Se sugieren los siguientes métodos:

Exhibiciones referentes al medio rural en los museos urbanos

Realización de exposiciones ambulantes

Creación de museos de sitio.

EN RELACIÓN CON EL MEDIO URBANO

Se recomienda que a través de los museos se cree mayor conciencia de los problemas del medio urbano y se sugiere:

Que en los museos de la ciudad se enfatice de manera especial, el desarrollo urbano y sus problemas, tanto a nivel de exposición como a nivel de investigación.

La creación en los museos de exposiciones especiales que demuestren la problemática del desarrollo urbano contemporáneo.

La instalación de museos o exposiciones en los barrios de las ciudades y en las zonas rurales haciendo uso de los grandes museos en el sentido de informar a los pobladores sobre las posibilidades e inconvenientes que ofrecen las grandes urbes.

Aceptar el ofrecimiento del Museo Nacional de Antropología de México, para experimentar la mecánica museológica del Museo Integrado, a través de una exposición temporal de interés para América Latina

EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO

Se recomienda que a través de los museos se cree la conciencia de la necesidad de un mayor desarrollo científico y tecnológico y se sugiere:

Que los museos estimulen el desarrollo tecnológico en base a la realidad existente en la comunidad.

Que en las agendas de reuniones de ministros de Educación y/u organismos específicamente encargados del desarrollo científico y tecnológicos se incluyan a los museos como medios de difusión de los avances producidos en estos campos.

Que los museos propicien una difusión de los aspectos científicos y tecnológicos mediante exposiciones ambulantes que los descentralicen.

EN RELACIÓN CON LA EDUCACIÓN PERMANENTE

Se recomienda que el museo intensifique el papel que le corresponde como inmejorable factor para la educación permanente de la comunidad en general usando de todos los medios de comunicación mediante:

1. La incorporación, en los museos que no lo poseyeran, de un servicio educativo, para cumplir su función didáctica, proveyéndole instalaciones adecuadas y recursos para su acción dentro y fuera del museo.

2. La inclusión dentro de la política educativa Nacional de los servicios que deban ser regularmente ofrecidos por los museos.
3. La difusión de medios audiovisuales de los diferentes temas de importancia para uso de las escuelas y llevados al medio rural.
4. El uso de materiales duplicados aprovechados en beneficio de la educación, mediante un sistema de descentralización
5. Estimular a las escuelas para que elaboren colecciones y exhibiciones con elementos de su patrimonio cultural.
6. Que se establezcan programas de entretenimiento para maestros en los diversos niveles de educación (primaria, secundaria y universitaria)

Las presentes recomendaciones reafirman las que fueron formuladas en distintos seminarios y mesas redondas sobre museos organizados por UNESCO.

RECOMENDACIONES A LA UNESCO

La Mesa Redonda considera que uno de sus logros más importantes ha sido definir e iniciar un nuevo enfoque en la acción de los museos: el museo integral, destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural y solicita a la UNESCO que emplee los medios de divulgación a su alcance para estimular esta nueva tendencia.

Que la UNESCO continúe y amplíe su ayuda para la formación de técnicos de museo – tanto a nivel de educación media como universitaria – como lo hace en el centro regional Paul Coremans.

Que fomente la creación de un centro regional para la preparación y conservación de especímenes naturales para el cual existente centro regional de museología de Santiago, podría constituir el núcleo. Ese centro regional aparte de su función docente - formación de técnicos - su función profesional museográfica - preparación y conservación de especímenes naturales - y producción de material didáctico tendría una importante función en la protección de los recursos naturales.

Que UNESCO otorgue becas de estudio y perfeccionamiento para técnicos de museos de nivel de educación media.

Que UNESCO, en las agendas de ministros de educación y cultura y/o organismos específicamente encargados del desarrollo científico y tecnológico y cultural, incluya los museos como medio de difusión de los avances en estos campos.

Que en vista de la magnitud del problema urbanístico en la región y de la necesidad que hay de ilustrar a la sociedad sobre él, a diversos niveles, se recomienda a la UNESCO propiciar la redacción de una obra sobre la historia desarrollo y problemática de las ciudades en América Latina.

Esta obra se publicaría a dos niveles: uno científico y otro de divulgación popular.

Asimismo, y para mayor alcance de lo anterior, se recomienda a la UNESCO la producción de una película sobre este tema, concebida para toda clase de público.

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANO DE MUSEOLOGÍA -
ALAM

CONSIDERANDO:

Que los museos son instituciones permanentes al servicio de la sociedad que adquieren, comunican y, sobre todo, exponen, para fines de estudio, de educación, de delectación y de cultura, testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y del hombre.

Que en especial en la región latinoamericana ellos deben satisfacer las demandas de grandes masas de población ansiosa de llegar, a través del conocimiento de su patrimonio natural y cultural pasado y presente, a una vida más prospera y feliz, lo que obliga a los museos muchas veces a asumir funciones que en países de desarrollo superior están a cargo de otros organismos;

Que los museos y los museólogos latinoamericanos salvo pocas excepciones, se encuentran con dificultades de comunicación debido a las grandes distancias geográficas que los aíslan entre sí y el resto del mundo;

Que la importancia y la potencialidad de los museos para la comunidad no están todavía plenamente reconocidas por todas las autoridades ni por todos los sectores del público.

Que en la octava Conferencia General del ICOM en Munich y en la novena en Grenoble en 1968 y 1971, respectivamente, los museólogos latinoamericanos presentes en ella, manifestaron la necesidad de crear un organismo regional.

La Mesa Redonda sobre “La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo.”

RESUELVE

Se crea la Asociación Latinoamericana de Museología “ALAM”, abierta a todos los museos, museólogos, museógrafos, investigadores y educadores de museos con el fin de: Dar a la comunidad de la región mejores museos, basados en la suma de experiencias de los países latinoamericanos;

Constituir un instrumento de comunicación entre los museos y los museólogos latinoamericanos;

Fomentar la cooperación entre los museos de la región mediante el intercambio y préstamo de colecciones, información y de personal especializado;

Crear un órgano oficial que exprese los anhelos y experiencias de los museos y de la profesión en relación a sus miembros, a su comunidad, a las autoridades y a otras entidades afines.

Para lograr sus propósitos en la mejor forma posible, la Asociación Latinoamericana de Museología podrá afiliarse al Consejo Internacional de Museos, dándose una organización paralela y siendo sus miembros, al mismo tiempo, del ICOM.

La ALAM llevará a cabo sus actividades constituyéndose en 4 cabeceras correspondientes a las áreas provisorias siguientes:

1. Centro América, Panamá, México, Cuba, Santo Domingo, Puerto Rico, Haití y las Antillas Francesas;
2. Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia;

3. Brasil y
4. Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay.

Los suscritos, participantes de la Mesa Redonda sobre “La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo”, convocada por UNESCO, se constituyen en comisión organizadora de la Asociación Latinoamericana de Museología y nombra un grupo de trabajo compuesto de cinco personas; cuatro de ellas representantes de cada una de las áreas antes mencionadas y una que fungirá como coordinador general, este grupo estará encargado – en un plazo no mayor de 6 meses - de:

Elaborar los estatutos y reglamentos que la regirán;

Acordar con el ICOM las formas de acción conjunta;

Dar amplia publicidad a la nueva organización;

Convocar a elecciones para constituir los diferentes Órganos del ALAM.

La sede provisoria de ALAM se ubicará en el Museo Nacional de Antropología de la ciudad de México.

El grupo de trabajo antes mencionado quedará constituido por las siguientes personas, representantes de las respectivas zonas:

ZONA	REPRESENTANTE	PAÍS
1.	Sr. Luís Diego Gómez	Costa Rica
2.	Dra. Alicia Dussan de Reichel	Colombia
3.	Sra. Ligya Martinz – Costa	Brasil
4.	Dra. Grete Mostny Vázquez	México

Santiago de Chile: 31 de mayo de 1972

<http://www.nuevamuseologia.com.ar/santiago.htm>

7.2. DECLARACIÓN DE QUÉBEC

(<http://documentos.ilam.org/ILAMDOC/resultados/11.html>)

Principios Básicos de una nueva museología

Preámbulo

En 1972 durante el transcurso de la Mesa Redonda de Santiago de Chile, organizada por ICOM, tuvo su primera manifestación pública e internacional el movimiento de la nueva museología. En ella se reafirmó el papel social del museo y el carácter global de sus intervenciones.

PROPOSICIÓN

1. CONSIDERACIÓN DE UN ORDEN UNIVERSAL

En el mundo contemporáneo, que tiende a integrar todas las formas de desarrollo, la museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, conservación y educación, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico. Para conseguir este objetivo e integrar a la población en su acción, la museología recurre cada vez más a la interdisciplinariedad, a los nuevos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural, y a nuevos métodos de gestión capaces de integrar a los usuarios. Preservando los hallazgos

materiales de civilizaciones pasadas, protegiendo aquellos que son testimonio de las aspiraciones y de la tecnología actual, la nueva museología – ecomuseología, museología comunitaria y otras formas de museología activa – se interesa, en primer lugar, por el desarrollo de los pueblos, reflejando los principios de su evolución y asociándolos a los proyectos de futuro. Este movimiento nuevo se pone, decididamente, al servicio de la imaginación creadora, del realismo constructivo y de los principios humanitarios defendidos por la comunidad internacional. En cierta manera pasa a ser uno de los medios posibles de acercamiento entre los pueblos; de su propio y mutuo conocimiento; de su desarrollo crítico y de su afán por la creación fraternal de un mundo respetuoso de su riqueza intrínseca. En este sentido, este movimiento, inquieto por el acercamiento global, tiene preocupaciones de orden científico, cultural, social y económico. Utiliza entre otros, todos los recursos de la museología (colecta, conservación, investigación científica, restitución y difusión, creación) elaborando los instrumentos adaptados a cada medio y a cada proyecto específico.

2.DETERMINACIONES

- Considerando la existencia, desde hace más de quince años, de experiencias de nueva museología – ecomuseología, museología comunitaria y todas las demás formas de museología activa en el mundo- que han constituido un factor de desarrollo crítico de las comunidades y que han adoptado este modo de gestión para su futuro.
- Considerando la necesidad, aprobada por unanimidad por los participantes a las diversas mesas de reflexión y por los expertos consultados, de incrementar los medios para dar a conocer este movimiento;
- Considerando el interés en dotarse de un marco de referencia destinado a favorecer el funcionamiento de esta nueva museología, de articular, en consecuencia, los principios y los medios de acción;
- Considerando que la teoría de los ecomuseos de los museos comunitarios (museos de vecindad, museos locales,...) ha nacido de

las experiencias desarrolladas en terrenos diversos durante más de quince años;

SE ADOPTA LO SIGUIENTE

A. Invitar a la comunidad museística internacional a que reconozca este movimiento y a adoptar y aceptar todas las formas de museología activa.

B. Instar a los poderes públicos para que reconozcan y ayuden al desarrollo de las iniciativas locales, facilitando la aplicación de estos principios.

C. Conforme a este espíritu, y con el fin de permitir la expansión y la eficacia de estas experiencias museológicas, crear en estrecha colaboración las siguientes estructuras permanentes:

-Un comité internacional: "Ecomuseos/ Museos Comunitarios" en el seno del Consejo Internacional de Museos (ICOM).

-Una Federación Internacional de Nueva Museología que podrá asociarse al ICOM y el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y cuya sede provisional sería en Canadá.

D. Formar un grupo de trabajo "provincial", cuyas primeras tareas serían: inicios de la construcción de las estructuras propuestas, formulación de objetivos, aplicación de un plan trienal de encuentros y colaboración internacional.

Quebec, 12 de octubre de 1984

7.3. BASE DE DATOS COMPLEMENTARIA ORDENADA ALFABÉTICAMENTE POR AUTOR

1. Aageson, T. 1999. *Market Value: Five steps to an effective museum marketing plan*. *Museum News*, 78, July/August 1999.
2. Aboudrar, B.N. 2000. *Nous n'irons plus au musée*. Paris: Aubier, Alto.
3. Adams, G. D. 2000. Make Your Museum an Expert on its Customers. Nashville: *History News*, 55.
4. Aldridge, D. y Bryant, J. 1988. *The principles of marketing: a guide for museums*. Sussex: Association of Independent Museums.
5. Alexander, E. P. 1989. *Museums in motion. An Introduction to the history and functions of museums*. Nashville: American Association for State and local history.
6. Alexander, Edward P. 1983. *Museum masters. Their museums and their influence*. Nashville: American Association for State and local history.
7. Ambrose, T. y Ruynard, S. 1987. *Managing new museums. A guide to good practice*. Edimburgo: Scottish museums council.
8. Ambrose, T. 1991. *Forward planning. A handbook of business, corporate and development planning of museums and galleries*. Londres: Routledge.
9. American Association of Museums. 1999. *Introduction to Museum Evaluation*. Washington DC: American Association of Museums.
10. Ancel, P. y Pessin, A. 2004. *Les non-publics, les arts en réceptions*. Paris, L'Harmattan.
11. Andersen, H. C. 2001. The Market Leaders. *Museums Journal*, 101.

12. Anderson, G. 2004. *Reinventing the Museum*. Lanham: Altamira.
13. Andrea Witcomb. 2003. *Re-imagining the Museum: Beyond the Mausoleum*. Londres: Routledge.
14. Arcodia, C. y Axelsen, M. 2004. New Directions for Art Galleries and Museums: The use of special events to attract audiences, a case study of the Asia Pacific triennial. 2004. Las Vegas: *Las Vegas International Hospitality and Convention Summit*, 1-19.
15. Association of Museums Commission on Museums for a New Century. 1984. *Museums for a new century: a report of the Commission on Museums for a New Century*. Washington. American Association of Museums.
16. Babou, I. 2007. *Publics et musées, la confiance éprouvée*. París: L'Harmattan.
17. Bagnall, G., Longhurst, B. y Savage, M. 2004. Audiences, Museums and the English Middle Class. *Museum and Society*, 2, (2) 104-124.
18. Baker, E. 1999. *Contemporary cultures of display*. London: Open University-Yale University Press.
19. Baker, M.J. 2001. *Marketing: Critical perspectives on business and management*. Londres: Routledge.
20. Balle, C., Clave, E., Huchard, V. y Poulot, D. *Publics et projets culturels, un enjeu des musées en Europe*. 2000. Paris: L'Harmattan.
21. Barthlow, C. 1997. Museums and young people. London: *The Museums Association*, 6, 23-24.
22. Beaulac M., et al. 2001. *Le marketing en milieu muséal: une recherche exploratoire*. Montréal: Chaire de gestion des arts/ HEC.
23. Beaumont, E. 2004. *An empirical study of family group visitors to a millennium gallery in the UK*. University of Salford, UK.
24. Beaumont, E. y Sterry, P. 2002. *A study of grandparents and grandchildren as visitors to museums and art galleries in the UK*. Doctoral thesis of the University of Salford, UK.

25. Beiers, R. J. y McRobbie, C. J. 1992. Learning in interactive science centers. Dordrecht, (Netherlands): *Research in Science Education*, 22, 38–44.
26. Benlloch M., Blache B. y Casanelles, E. 2000. Les Musées des sciences et de la technologie. Le "visiteur-expert". *Muséum international*, 208, 52, 4, 64.
27. Bergeron, Y. 2002. *L'évaluation, recherche appliquée aux multiples usages. Evaluation: multipurpose applied research*. Paris: ICOM-CECA.
28. Besterman, T. 1998. Saying What Museums Are For And Why It Matters. *Museums Journal*, April, 37-41.
29. Bhattacharya, C. B., Hayagreeva R. y Mary A. G. 1995. Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. Chicago: *Journal of Marketing*, October, 46-57.
30. Bicknell, S. y Farmelo, G. 1993. *Museum visitor studies in the 90's*. London: The Science Museum.
31. Binni, L. y Pinna, G. 1989. *Museo. Storia e funzioni di una machina culturale dal'500 a oggi*. Milano: Garzanti.
32. Black, G. 2005. *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitors*. London: Routledge.
33. Bloch, M. 7 oct 2003. Definition of a Museum [en línea] ICOM-L Archives. Disponible en: <http://home.ease.lsoft.com/scripts/wa.exe?A2=ind0310&L=icom-l&D=0&P=9380>.
34. Boaz, M. 1978. *Planning for the arts*. A community handbook. Doctoral thesis, University of Illinois.
35. Boisvert, D. L. y Slez, B. J. 1995. The relationship between exhibit characteristics and learning associated behaviours in a science museum discovery space. *Science Education*, 79(5), 503 – 518.
36. Bonita M.K. 2004. *Marketing for Cultural Organisations*. London: Thomson Learning.
37. Boone, William J. y Ruth S.B. 1994. Museum visitors' attitudes toward exhibits, staffing, and amenities. New York: *Curator* 37. 2008-213.

38. Booth, B. 1998. Understanding the information needs of visitors to museums. London: *Museum Management and Curatorship*, 17(2), 139-157.
39. Borun, M.D. (et al). 1996. *Family learning in museums. the PISEC perspective*. Philadelphia: Franklin Institute.
40. Bouquillard, Olivier. 1997. Les musées et les jeunes: comment développer la fréquentation? *Musées et collections publiques de France, Paris, Association générale des conservateurs des collections publiques de France*, 216, 1997, 63-65.
41. Bradburne, J. 1998. Turning Visitors into Users. *Nordisk Museologi*, 1, 39-53.
42. Brown, P., Dimaggio, P.J. y Useem, M. 1978. *Audience studies of the performing arts and museums*. Washington: The National Endowment for the Arts.
43. Carter, M.N. 1980. The scramble for blockbuster shows. (Museum Wars). *Saturday Review*, 7, 29-32.
44. Caulton, T. 1998. *Hands-on Exhibitions: Managing Interactive Museums and Science*. London: Routledge.
45. Caya, M. 1992. Le musée doit-il séduire pour survivre? Muséo-séduction, muséo-réflexion. Québec: *Musée de la Civilization*, 65-72.
46. Cohen, Cora. 2002. L'enfant, l'élève, le visiteur ou la formation au musée. *La lettre de l'OCIM*, 80, 32-37.
47. Combs, A. A. 1999. Why do they come? Listening to visitors at a decorative arts museum. *Curator*, 42(3), 186-197.
48. Conquet A. 1981. *Des Musées pour quoi faire? Conservatoires du passé ou tremplins pour l'avenir*. Paris: Editions du Centurion.
49. Cooper, K. C. 2000. Have You Been to an Ethnic-Specific Museum? *History. News*, 55, 12-16.
50. Cox, M. 2001. *Family friendly exhibitions report*. Manchester: Arts About Manchester.
51. Csikszentmihalyi, M. y Hermanson, K. 1995. Intrinsic motivation in museums: What makes visitors want to learn? *Museum News*, 74(3), 34 – 37.

52. Cynthia C. et al. 2006. *Handbook for small science centres*. Lanham: Altamira.
53. Champarnaud, L. y Teboul, R. 1999. *Le Public des musées: analyse socio-économique de la demande muséale*. Paris: L'Harmattan.
54. Darrahg, J. y Snyder, J. S. 1993. *Museum design. Planning and building for Art*. Oxford: Oxford University Press.
55. Davidson Schuster, M. 1991. *The Audience for American Art Museums*. Washington D.C.: National endowment for the arts.
56. Davies, S. 2001. *Producing a forward plan*. Londres: Museum and Galleries Commission.
57. Dexter, L. y Lord, B. 1999. *The manual of museum planning*. Londres: The Stationery Office.
58. Diamond, J. 1986. The Behaviour of Family Groups in Science Museums. *Curator*, 29/2, 139-154.
59. Diamond, J. 1999. *Practical Evaluation Guide: Tools for Museums and Other Informal Educational Settings*. Walnut Creek, CA: Lanham: Altamira.
60. Dickman, S. 1995. *The Marketing Mix: Promoting Museums, Galleries and Exhibitions*. Melbourne: Museums Australia.
61. Dierking, L. D. y Falk, J. H. 1994. Family behavior and learning in informal science settings: A review of the research. *Science Education*, 78(1), 57-72.
62. Dimaggio, P. J. 1985. When the 'profit' is quality: Cultural institutions in the marketplace. *Museum News*, 63, 28-35.
63. Dimaggio, P. J. y Useem, M. 1979. Opinion polls: A finger on the public pulse. *Museum News*, 57, 29-33.
64. Donnat, O. y Tolila, P. 2003. *Les publics de la culture*. Paris: Presses de Sciences.
65. Durand, J-P. 1991. *Le marketing des activités et des entreprises culturelles*. Paris: Juris Services.

66. Edwards, R.W., Loomis, R.J. y Fusco, M.E. 1990. Motivation and information needs of art museum visitors: A cluster analytic study. *ILVS Review*, 1(2), 20-35.
67. Ehrenberg, A. 2000. Repetitive Advertising and the Consumer. *Journal of Advertising Research*, 40.
68. Eilean Hooper-Greenhill. 2007. *Museums and their visitors*. Oxford: Taylor & Francis.
69. Ela, P. 1980. One museum's planning experience. *Washington: Museum News*, 58 (6), 33-37.
70. Elliot, P. y Loomis, R. 1975. *Studies of visitor behavior in museums and exhibitions*. Washington, DC: Office.
71. Emery, A.R. 1990. The Management of Change: The Case of the Canadian Museum of Nature. *Muse*, Autumn, 76-79.
72. Evrard, Y. 1993. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. París : Economica.
73. Falk, J. 1991. Analysis of the behaviour of family visitors in natural history museums. New York: *Curator*, 34/1, 44-50.
74. Falk, J. H. 1982. The use of time as a measure of visitor behaviour and exhibit effectiveness. Roundtable Reports. *The Journal of Museum Education*, 7(4), 10-13.
75. Falk, J. H. 1983. Time and behaviour as predictors of learning. *Science Education*, 67(2), 267-276.
76. Falk, J. H. y Sheppard, B.K. 2006. *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums*. Lanham: Altamira.
77. Falk, J. y Dierking, L. 1992. *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books.
78. Falk, J. y Dierking, L. 2000. *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Walnut Creek, CA: Lanham: Altamira.
79. Falk, J. y Dierking, L. 2002. *Lessons without limits: how free-choice learning is lessons without limits: How free-choice learning is*. Walnut Creek, CA: Lanham: Altamira.

80. Falk, J., et al. 1985. Predicting Visitor Behaviour. *Curator*, 28, 249–257.
81. Filser, M. y Bourgeon-Renault, D. 1997. *Marketing des activités culturelles, touristiques et de loisirs*. 1^{ère} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon - 27 Novembre 1997.
82. Fourteau, Claude. 2002. *Les institutions culturelles au plus près des publics*. Paris: Le Louvre, conférences et colloques, La documentation française.
83. French, Y. y Runyard, S. 1999. *The marketing and public relations handbook for museums, galleries and heritagiatractions*. Lanham: Altamira.
84. Fyfe, G. y Ross, M. 1996. Decoding the visitor's gaze: rethinking museum visiting. S. Macdonald, y G. Fyfe (Eds), *Theorizing Museums. Representing Identity and Diversity in a Changing World*, Blackwell Publishers. 127-150.
85. Galard, J. 2000. *Le regard instruit. Action éducative et action culturelle dans les musées*. Paris: Le Louvre, conférences et colloques, La documentation française.
86. Gardner, T. 1986. Learning from listening: Museums improve their effectiveness through visitor studies. *Museum News*, 64(3), 40-44.
87. Gerald George, C. 2004. *Starting Right: A Basic Guide to Museum Planning*. Lanham: Altamira.
88. Gilmore, A. 2003. *Services marketing and management*. Thousand Oaks: SAGE.
89. Gilmore, A. y Rentschler, R. 2002. Discovering services marketing. Marketing management: Montreal : *International Journal of Arts Management*, 5, 62-72
90. Girault, Y. 2000. *Des expositions scientifiques à l'action culturelle, des collections pour quoi faire?* Paris: Colloque international de muséologie, Muséum national d'histoire naturelle.

91. Gottlieb, Martin. 1985. "Statue of liberty's repair: A marketing saga". 1985. New York: The New York Times, enero, 3, 1.
92. Goulding, C. 2000. The Museum Environment and the Visitor Experience. Bingley: *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 261-278.
93. Griffin, D.J.G. 1985. Diversifying and Marketing Museums in the Eighties. Washington D.C.: *Journal of Arts Management and Law*, 14, 2, 40-57.
94. Guichard, J. 1989. Démarche pédagogique et autonomie de l'enfant dans une exposition scientifique. París: *ASTER*, 9, 17-42.
95. Harrison J. 1997. Museums and touristic expectations. St. Louis: *Elsevier: annals of tourism research*, 24, 1, 23-40(18).
96. Hede, A.M. y Rentschler, R. 2007. *Museum marketing: competing in the global marketplace*. Stoneham: Butterworth-Heinemann.
97. Hein, George E. 1998. *Learning in the museum*. London: Routledge.
98. Henrikson, Esteve. 2001. Un lien avec la population: Le musée d'Alaska. París: *Museum International*, 212, 6-10.
99. Heskett, J. L., Sasser, W. Jr. y Schlesinger, L.A. 1997. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to royalty*. New York: The free press.
100. Hoffman, D. y Nicholson, F. 2000. Discovery Place: Cómo deslumbrar al público. París: *Museum International*, 208, 48-52.
101. Holland, D.R. 1976, *Volney B. Palmer, 1976, 1799-1864: The Nation's first advertising agency man*. Minneapolis: AEJ Publications.
102. Hood, M. 1983. Staying away: why people choose not to visit museums. *Museum News*, 61(4), 50-57.
103. Hooper-Greenhill, E. 1988. Counting visitors or visitors who count? *The museum time machine. Putting culture on display*, 213-232.

104. Hooper-Greenhill, E. 1991 *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge.
105. Hooper-Greenhill, E. 1997. *Towards plural perspectives. Cultural diversity. Developing museum audiences in Britain*. Londres: Leicester University Press.
106. Hooper-Greenhill, E. y Moussouri, T. 2000. *Visitors Interpretive Strategies at Wolverhampton Art Gallery. 1st Report*. Leicester: RCMG
107. Horne, D. 1986. *Demystifying the museum*. Wagga Wagga: Second William Merrylees memorial lecture, 5 November, NSW, Australia.
108. Hoyt, S.L. 1986. Strategic Planning for Museums. *Museologist*, 173. 4-9.
109. Hudson, K. 1975, *A social history of museums*. London: Mc Millan.
110. Huguet, V. y Cascaro, D. 2005. Entre utopie et marketing, les nouveaux publics. *Arts & Societies, editorial du septembre de 2005*.
111. Ingenthron, M. K. 2000. Creating your marketing plan: First know your audience. Nashville: *History News*, 55, 20-23.
112. *Insights, museum, visitors, attitudes, expectations: A focus group report*. 1991. J. Paul Getty Trust, Los Angeles.
113. Ireland, L.M. y Genoways, H.H. 2003. *Museum Administration*. Lanham: Altamira.
114. Janes, R.R. 1997. *Museums and the paradox of change: A case study in urgent adaptation*. Calgary: University of Calgary Press.
115. Janes, R.R. 1999. Seven Years of Change and No End in Sight: Reflections from the Glenbow Museum. *International Journal of Arts Management*, 1, 2, 48-53.
116. Jensen, N. 1982. Children, teenagers and adults in museums. A developmental perspectiva. *Museum New*, 60. 25-30.
117. Jensen, N. 1994. Children's perceptions of their museum experience: - A conceptual perspectiva. *Children's Environments*, 11, 4. 300-324.

118. Karnas, Joëlle. 1997. *Le profil des visiteurs individuels du Musée royal de l'Afrique centrale - Synthèse de l'enquête de 1996/97*. Bruselas: Direction Générale de la Culture, Belgique.
119. Keiningham, T. y Vavra, T. 2001. *The Customer Delight Principle*. Columbus: Mc Graw Hill.
120. Kerrigan, F., Fraser, P. y Ozbilgin, M. 2004. *Arts marketing*. St. Louis: Elsevier.
121. Khalife, K. What is Marketing?: Is your museum's marketing definition inside-out? *Museum Marketing Tips* [on line]. (no date). www.museummarketingtips.com.
122. Khalife, K. 2001. 10 Warning Signs That Your Marketing Highway Needs Reconstruction *Museum Marketing Tips* [on line], recuperado el 2-03-2009, <http://www.museummarketingtips.com/articles/hwy.html>.
123. Khalife, K. 2001. How to turn travellers into visitors [on line]. *Museum Marketing Tips*, recuperado el 2-03-2009, <http://www.museummarketingtips.com/articles/turn.html>.
124. Kirchberg, V. 1996. Museum visitors and non-visitors in Germany: A representative survey. *Poetics*, 24(2-4), 239-258.
125. Kolb, B. M. 2000. *Marketing cultural organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Cork: Oak Tree Press.
126. Korn, R. 1996. Estudie a Sus Visitantes: Por Donde Empezar. *Revista de Museología*, 8. 21-24.
127. Korn, R. and Sowd, L. 1990. *Visitor surveys: a user's manual resource report*. Washington DC: American Association of Museums.
128. Kotler, N. y Kotler, P. 2000. Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. London: *Museum Management and Curatorship*, 18, 3, 271-287.
129. Krug, K. 2001. Our colleagues, ourselves: Modeling museum worldviews in the process of change. New York: *Curator*, 44 (3), 261-73.
130. Laczniak, G., and Murphy, P. 1977. Marketing the performing arts. *Atlanta Economic Review*, November/December, 4-9.

131. Lang, C., Reeve J. y Woollard, V. 2006. *The responsive museum: working with audiences in the twenty-first*. Surrey: Ashgate.
132. Le Marec J. 2007. *Publics et musées, la confiance éprouvée*. Paris: L'Harmattan.
133. Leal, A. 2000. *Gestión del marketing social*. Madrid: Mc Graw Hill.
134. Lemerise, T. 1995. The role and place of adolescents in museums: yesterday and today. London: *Museum management and curatorship*, Oxford: 14, 4. 393-409.
135. Levitt, T. 1960. Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38, 45-56.
136. Lewis, G. 1992, *Museums in Britain a historical survey*, in: Thomson, J. M. A manual of curatorship. London: Butterworth, 22-46.
137. Lila Wallace-Reader's Digest Fund. 2001. *How Museums Can Become More Visitor-Centered*. New York: The Wallace Foundation.
138. Lussier-Desrochers, D., Lemerise, T. y Matias, V. 2002. *Courants contemporains de recherche en éducation muséale*. Sainte-Foy: Éditions MultiMondes.
139. Macdonald, S. 1993. *Museum visiting: A science museum case study*. Keele: Department of Sociology and Social Anthropology.
140. Macdonald, S. 2005. Accessing audiences: visiting visitor books. Keele: *Museum and society*, 3,3, 119-136.
141. Marketing Planning for Museums and Galleries. 1991. Université de Bourgogne. North West Museums Service.
142. McCarthy, K. y Jinnett, K. 2001. *A new framework for building participation in the arts*. Santa Mónica: Rand Corporation.
143. McClellan, A., Rebello-Rao, D. y Wyszomirski, M.J. 1999. Resisting invisibility: Arts organizations and the pursuit of persistent presence. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(2), 169-183

144. Mclean, Fiona. 1997. *Marketing the Museum*. Londres: Routledge.
145. McManus, P. 1993. Thinking about the visitors' thinking. (Bicknell, S. & Farmelo, G. (Eds.). London: *Museum visitor studies in the 90s*. London: *Science Museum*, 108-113.
146. Menninger, M. 1991. The analysis of time data in visitor research and evaluation studies. Jacksonville: *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice*, 6, 66-71.
147. Merriman, N. 1989. *The social basis of museum and heritage visiting in museum studies in material cultura*. London: S. Pearce.
148. Miles, R. 1993. Grasping the greased pig: Evaluation of educational exhibits. *Sandra Bicknell and Graham Farmelo (eds) Museum Visitor Studies in the 90s*, 24-33.
149. Miles, R. y Tout, A. 1992. *Exhibitions and the public understanding of science*. London: Science Museum.
150. Miles, R. y Zavala, L. 1994. *Towards The Museum of the Future*. London: Routledge.
151. Miles, R. Tout, A. 1991. Impact of research on the approach to the visiting public at the Natural History Museum, London: *International Journal of Science Education*, 13, 5. 543 – 549.
152. Miles, Roger S. 1986. Museum Audiences. Guilford: *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 5, 78-80.
153. Mintz, Ann. 1994. That's Edutainment. Washington: *Museum News*, 73. 32-35.
154. Moore, K. 1994. *Museum Management*. London: Routledge.
155. Moore, Richard. 1988. Research surveys (Understanding what it is that draws people into museums). *Museums Journal*, 88, 119-121.
156. Morris, G. 2000. London: *Museum management 3: marketing strategies*. London: Museum Practice.

157. Moses, J. 2005. *The marketing of historic sites, museums; exhibits & archives*. New York New York: Primary Research Group.
158. Mouat, Lucia. 1982. The museum's a nice place, but it will always be there: Officials ponder ways to keep visitors coming back for another view *Boston: Christian Science Monitor* [on line]. . Recuperado el 10-jul-2010, <http://www.csmonitor.com/1982/1224/122441.html>.
159. Moulin, R. 1992. *L'Artiste, l'institution et le marché*. Paris: Flammarion.
160. Nagel, T. 1987. *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*. Nova Jersey: Prentice-Hall.
161. Ochelen, L. 2001 *Enquête sur les publics dans les musées bruxellois*. Bruxelles: Conseil Bruxellois des Musées.
162. Office of Policy & Análisis. 2001. Audience building: marketing art museums. [en línea]. Washington: Smithsonian Institution, Recuperado el 2 de diciembre de 2008. <http://www.si.edu/opanda/Reports/SICMarketing.pdf>.
163. Pascal, G. 2003. *L'Accueil Et La Visite Dans Les Musées*. Paris: AFIT.
164. Pearce M. 1996. *Exploring Science in Museums*. London: Continuum International Publishing Group.
165. Peart, B. 1984. Impact of exhibit type on knowledge gain, attitudes, and behaviour. New York: *Curator*, 27(3), 220–237.
166. Pekarik, A., Doering, Z.D. y Karns, D. 1999. Exploring Satisfying Experiences in Museums. New York: *Curator*, 42 (2), 152-173.
167. *PEST/ PESTLE Analysis Tool and Template*. 2009. [on line]. Recuperado el 25 de marzo de 2009, <http://www.rapidbi.com/created/the-PESTLE-analysis-tool.html>.
168. Phillips, D. 1995. Evaluating Time-Lapse Video Evaluation. London: *Museum Management and Curatorship*, 14(1), 19-29.

169. Pope, T. 1999. *Museums Torn Between Marketing and Commercialism*. Morris Plains: Non Profit Times.
170. Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free press.
171. Prentice, R., Davies, A. y Beeho, A. 1997. Seeking Generic Motivations for Visiting and Not Visiting Museums and Like Cultural Attractions. *Museum and Curatorship*, 16(1), 46-70.
172. Prince, D. R. 1990. Factors influencing museum visits: An empirical evaluation of audiences. London: *Museum Management and Curatorship*, 9, 149-168.
173. *Promotion of Cultural Tourism by Zoos and Aquariums*. 1998. American Zoo and Aquariums.
174. Raichvarg, D. 1991. *Sciences et spectacles, Figures d'une rencontre*. Nice: Z'Edition.
175. Rider, S. y Illinworth, S. 1997. *Museums and young people*. London: The Museum Association.
176. Robinson, C. 2000. Create Compelling Programs Before You Market. Nashville: *History News*, 55. 6-8.
177. Roqueplo, P. 1974. *Le partage du savoir. Sciences, culture, vulgarisation*. Paris: Seuil.
178. Runyard, S. y Ylva F. 1999. *Marketing and public relations handbook for museums, galleries & heritage attractions*. Lanham: Altamira.
179. Ryan, C. 1994. *Researching tourist satisfaction: Issues, concepts, problems*. London: Routledge.
180. Selbach, G. 2000. *Musées d'art américains, une industrie culturelle*. Paris: L'Harmattan.
181. Serrel, B. 1998. *Paying attention: Visitors and museum exhibitions*. Washington, DC: American Association of Museums.
182. Serrell, B. 1999. *Using behaviour to define the effectiveness of exhibitions*. Bicknall and Farmelo (eds) *Museum Visitor Studies in the 90s*, London: Science Museum.

183. Silverman, L. H. 1995. Visitor meaning-making in museums for a new age. New York: *Curator*, 38, 161-170.
184. Simon B. y Jan M. 1992. *Marketing the arts: every vital aspect of museum management*. The Watermark Press [for] ICOM.
185. Smith, J.K. y Wolf, L. 1996. Museum visitor preferences and intentions in constructing aesthetic experience. *Poetics*, 24, 219-238.
186. Soldatenko, A. 2003. *Le merchandising et le marketing international a L'Ermitage*. París : *Museum International*, 217, 74-78.
187. St. John, M. y Perry, D. 1993. A Framework for Evaluation and Research: Science, Infrastructure and Relationships. Museum Visitor Studies in the 90s, London: *Science Museum*, 59-66.
188. Staack, M. 1991. How to involve children in museum work. Establish maintaining and developing museum educational services. *CECA conference in Nafplion/Athens 1988, Athens; 1991*, 202-204.
189. Staniszewski, M. A. 1996. Arts Audiences: Shifting Patterns. *Art in America*, 84, 31.
190. Stephen, A. 2002. The contemporary museum and leisure: Recreation as a museum function. *Curator*, 2, 297-308.
191. Stronck, D. R. 1983. The comparative effects of different museum tours on children's attitudes and learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 20(4), 283-290.
192. Survey report. 1994. *Tate gallery visitor audit mini*. Lord Cultural Resource Planning and Management Inc.
193. *Surveying your arts audience: A manual*. 1985. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts.
194. Suteau, R. 2003. Publics des musées africains. París : *OAI*, 1395. 11-18.
195. Thraser, S.D. 1973. *The marketing concept in museums: A Study of administrative orientation in cultural institutions*. Thesis - Northwestern University.

196. Tolbelem, J. M. 1997. The marketing approach in museums. London: *Museum Management and Curatorship*, 16. 337-354.
197. Trapp, E. 2008. *Survey of live performing arts audiences in Denver: Attitudes, awareness, behaviours, and barriers to participation*. Denver: Office of Cultural Affairs.
198. Vergo, P. 1989. *The new museology*. London: Reaktion Books.
199. *Visitors to Museums and Galleries in the UK*. 2002. London: Resource. MORI.
200. Vom Lehn, D., Heath, C. y Hindmarsh, J. 2002. Video-based field studies in museums and galleries. Southampton: *Visitor Studies Today*, V(III), 15-17, 20-23.
201. Wallace, M. A. 2006. *Museum branding*. Lanham: Altamira.
202. Weil, S.E. 2002. *The museum and the public. making museums matter*. Washington: Smithsonian Books.
203. Wind, Y. y Robertson, T. 1983. Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47, 12-25.
204. Zaltman, G. 1997. Rethinking Market Research: Putting people back. Chicago: *Journal of Marketing Research*, 34(4), 424-437.
205. Zocker, B. F. 1987. *Children's museums, zoos, and discovery rooms: an international reference guide*. New York, Westport, Conn. London: Greenwood.
206. Zorn, E. y Roman, K. 1991. Exhibition Marketing—The Relationship between Industry and the Museums. London: *Museum Management and Curatorship*, 10. 153-160.