



Manuel Cuadrado

**Gestión de Marketing y Museos:
Un Enfoque Estratégico**

Proceedings of the ICOMON meetings held in Madrid, Spain, 1999.

[Madrid] : Museo Casa de la Moneda, [2001]
543 p. (Multilingual) pp.321-328

Downloaded from: www.icomon.org

Gestión de Marketing y Museos: Un Enfoque Estratégico

Manuel Cuadrado

Departamento de Administración de Empresas, Universidad De Valencia, España

INTRODUCCIÓN

El análisis de los pocos estudios descriptivos sobre gestión de marketing en museos así como la revisión de algunas valoraciones realizadas por diversos autores confirman la irregular aplicación de principios y técnicas de marketing por estas entidades. Así y de manera genérica, aquellas que aplican marketing lo hacen en pequeñas dosis, y de forma puntual, es decir, a corto plazo y mediante el uso de herramientas de comunicación principalmente. Sin embargo, su correcta utilización necesita de un enfoque estratégico que contemple un horizonte temporal más largo y una planificación coherente de sus principios y herramientas. El objetivo inmediato no es otro que alcanzar una mayor y satisfecha audiencia.

El presente trabajo justifica y analiza la aplicación de un enfoque estratégico de marketing en el contexto de los museos. La planificación de marketing, proceso que integra y coordina decisiones y acciones en este sentido, es el mecanismo propuesto. Sin embargo, la singularidad y complejidad de los museos, y en general de las entidades del sector de las artes, que nos lleva a adaptar las acciones de marketing a este contexto conlleva necesariamente examinar en primer lugar tanto la valoración que los responsables de gestión cultural han mantenido a cerca de la disciplina de marketing como la complejidad de los museos.

EL MARKETING Y LAS ARTES

Las entidades del sector de las artes, entre las que se encuentran los museos, necesitan de principios y técnicas de marketing en su gestión. En primer lugar, por suponer el marketing un medio de supervivencia ante la existencia de factores negativos del entorno entre los que destacamos: la disminución del número de visitantes, el recorte de las partidas destinadas a cultura por parte de las administraciones públicas y la existencia de otras alternativas de ocio en demanda creciente por la población. En segundo lugar, por favorecer la consecución de las metas y beneficios de estas entidades.

Sin embargo, los responsables culturales han rechazado tradicionalmente la aplicación de marketing en la gestión de su actividad. Este rechazo procede principalmente de la consideración idealista de las artes que ha dificultado conocer esta disciplina. Un desconocimiento que, entre otros efectos, les ha llevado a asignar connotaciones negativas al concepto de marketing y considerarlo contrario al mantenimiento de la integridad artística.

ANÁLISIS IDEALISTA DE LAS ARTES

Las artes han sido consideradas por los políticos, los periodistas, los amantes del arte y por el público general ajenas al razonamiento y cálculo económico (Frey, 1997), es decir, han sido contempladas desde un análisis idealista. Una situación que Cánovas (1990) explica al afirmar que la economía y la cultura eran concebidas dos mundos diferentes e, incluso opuestos, el de los negocios y el de la creación artística, el de la producción útil y el de la improductiva, el de la técnica y el de las letras, el de los intereses materiales y el de los espirituales, dos realidades, en suma, muy diferentes, representadas por la cultura blanda y la economía dura.

Sin embargo, las artes proveen actividad a otras industrias, generan crecimiento en industrias auxiliares, estimulan el turismo, sostienen el empleo, crean trabajo, regeneran centros urbanos, mejoran la imagen de una región y conceden ventajas a las empresas ubicadas en su área de localización. Luego las actividades artísticas generan acciones diversas que permiten asegurar su implicación económica. Esto ha ido forjando un análisis económico de la cultura cuyo resultado final se ha traducido en el surgimiento de la economía de las artes, disciplina en la que la vinculación entre artes y mercado resulta uno de sus principales contenidos. En este sentido el marketing, encargado de concebir y ejecutar las relaciones de intercambio entre las organizaciones y el mercado, juega un papel fundamental en el contexto de las artes.

RECHAZO AL MARKETING

La no consideración y con ello el desconocimiento de la disciplina de marketing ha llevado a los responsables de gestión de entidades culturales a emitir juicios incorrectos de la misma. Por un lado, se han asignado numerosas connotaciones negativas al marketing. De la revisión de la literatura hemos elegido aquellas más representativas. Así, muchos responsables culturales consideran el marketing *«explotación, venta agresiva o abaratamiento del arte»*, *«caros estudios de audiencia confirmadores de lo obvio»*, denominan *«corrupto»* a todo artista que lo utilice para su éxito y asocian marketing exclusivamente con *«venta, publicidad y beneficios»*. En segundo lugar, se ha mantenido que el marketing es contrario a la integridad artística pues éste supone para algunos profesionales una pérdida de prestigio de la cultura, la conversión de la misma en una mera mercancía y la reducción de recursos destinados a la conservación de los fondos.

Los responsables de gestión cultural deben olvidar todos los prejuicios anteriores y entender el marketing como corresponde. Deben asimilar que se trata sencillamente de un proceso de unión o relación entre una organización y el público. Un proceso que necesita de una orientación,

satisfacción del consumidor y consecución de los fines de la empresa, y de unas técnicas para ejecutar tales relaciones de intercambio.

Teniendo en cuenta esta máxima, a continuación y como señalamos en la introducción, analizamos la gestión de marketing en el contexto de los museos desde un enfoque estratégico. La planificación de marketing adaptada al contexto de las artes es el mecanismo que se prescribe. Pero previamente, debemos partir de un conocimiento del contexto de los museos dado su carácter complejo.

EL CONTEXTO DE LOS MUSEOS

El museo, tal y como afirma McLean (1997) es un fenómeno complejo. Una complejidad que viene determinada por varios aspectos a considerar. En primer lugar, los propósitos o razones de ser de los museos han sido cambiantes en el tiempo lo que ha supuesto un dilema en la concepción del museo moderno. Así, los museos se han concebido de manera antagónica en su devenir: como lugar de culto o como lugar de reunión, como centro de aprendizaje o como centro de disfrute, como un proceso de colección e investigación o como un centro de educación y exhibición, han sido dirigidos a un público entendido o a un público general, contienen piezas exclusivas o especímenes y finalmente han sido concebidos para estar cerrados al público general o para estar abiertos al mismo.

Un segundo aspecto es el relativo a la existencia de una gran variedad de tipos y estilos de museos. En este sentido, ocho son las principales modalidades establecidas por el Consejo Internacional de Museos: Museos de Arte, Museos de Arqueología e Historia, Museos de Ciencias y Tecnología, Museos de Historia y Ciencias Naturales, Museos de Etnografía y Antropología, Museos Especializados, Museos Regionales y Museos Generales (Cuadro 1).

TIPOS DE MUSEOS	CONTENIDO
Arte	Exposición de obras de bellas artes y artes aplicadas
Arqueología e Historia	Exposición de objetos históricos y vestigios
Ciencia y Tecnología	Exhibición de lo relacionado con las ciencias exactas o tecnológicas
Historia y Ciencias Naturales	Exposiciones de lo relacionado con la biología, geología, botánica, etc.
Etnografía y Antropología	Albergan material relacionado con la cultura y costumbres
Especializado	Exhibición de lo referente a un único tema no incluido en las anteriores categorías
Regional	Colecciones referentes a un territorio o región
General	Colecciones mixtas

En la realidad española (fig.1), los museos de Arte son los que mayor número alcanzan al suponer el 31% del total de museos. Los de contenido arqueológico e histórico alcanzan una segunda posición al representar un 19%. Seguidamente y con unos porcentajes de 15% y 14% se sitúan respectivamente los museos de carácter general y los especializados. Entre éstos últimos se ubican los museos de numismática.

Los museos se encuentran, en tercer lugar, gestionados por diferentes tipos de organismos lo que conlleva la existencia de estructuras organizativas muy diversas. En el caso de los museos españoles, éstos se caracterizan por la elevada variedad de organismos responsables de su gestión. Así, y a nivel público, encontramos museos gobernados por el Ministerio de Educación y Cultura, otros ministerios, otros organismos de la Administración Central, gobiernos de las diferentes Comunidades Autónomas, diputaciones y cabildos insulares y finalmente ayuntamientos. De manera privada, los patronatos, las empresas, las fundaciones, la Iglesia, y los particulares constituyen otras posibilidades de gestión en el panorama de los museos de este país. Unas posibilidades que difieren básicamente en el fin que pretenden alcanzar. Así, los primeros son prácticamente no lucrativos y los segundos tienen en mayor medida afán de lucro. Las figuras 2 y 3 presentan respectivamente el reparto en número y porcentaje de los museos españoles según su modalidad pública o privada. En el primer nivel, los ayuntamientos son sin duda los organismos que mayor número de museos gestionan al suponer un volumen del 50% del total. A nivel privado, la Iglesia es la entidad que más museos gobierna tal y como refleja el amplio porcentaje de 44%.

Otro aspecto que añade complejidad a los museos es el relativo a su público. Éste no está conformado tan sólo por los visitantes y usuarios, sino que se ha de contemplar y analizar desde una perspectiva más amplia, es decir, teniendo en cuenta a todos aquellos agentes en contacto con la entidad. Nos referimos, entre otros, a los empleados, los proveedores de fondos, las empresas colaboradoras, los medios de comunicación y la autoridad central, regional y municipal.

Todo lo anterior pone en evidencia la complejidad de los museos. Una complejidad que se recoge en la frase de Bonniface y Fowler (1993) y que dice textualmente:

«Los museos son maravillosos, frustrantes, estimulantes, irritantes, espantosos, condescendientes, descubridores, aburridos, excitantes, arcaicos, futuristas. Lo mágico es que cualquiera de ellos puede ser todo esto simultáneamente ... ¿qué es un museo y qué no es?».

LAS GESTIÓN DE MARKETING EN LOS MUSEOS

Algunos museos ya han utilizado herramientas de marketing pero vinculadas principalmente con actividades de promoción. Sin embargo, el

mero empleo de técnicas de marketing de forma aislada sin el soporte de una adecuada planificación no constituye una efectiva gestión de marketing. Así, sólo su adecuada utilización en el proceso de gestión de los museos permitirá alcanzar los propósitos de estas entidades, cualesquiera que éstos sean, satisfaciendo las necesidades de su público. En definitiva, el uso de una estrategia coherente de marketing permitirá revitalizar los museos atrayendo un número mayor de visitantes.

La planificación de marketing parte de un análisis de la situación, tanto interno (evaluación de las capacidades y limitaciones de la entidad) como externo (análisis de la situación económica, social y política y el estudio de la competencia y del consumidor) para la delimitación de los objetivos y estrategias a seguir. A su vez, las estrategias de marketing se concretan tradicionalmente en cuatro: producto, precio, promoción y distribución.

Todas las anteriores etapas se deben coordinar y enmarcar en la estructura del modelo de gestión de marketing propuesto en la figura 4. El mismo contempla el proceso de intercambio entre el museo y el mercado regulando la aplicación de los principios y acciones de marketing. Así, distinguimos seis etapas que se enuncian a continuación:

1. Los responsables del equipo artístico y científico del museo deberán determinar, crear y configurar las diferentes exposiciones que el museo pueda acoger o incluso actualizar la exposición permanente. Una función de naturaleza puramente museológica.
2. Determinada la o las exposiciones, los responsables de marketing del museo deberán buscar el público objetivo al que dirigir tal exposición. La gestión de bases de datos puede resultar un método adecuado para recabar información del mercado que nos permita identificar grupos de usuarios con características homogéneas para con posterioridad diseñar estrategias y acciones acordes a cada uno de ellos para satisfacer de forma más precisa las preferencias de cada grupo.
3. Las características demográficas (edad, nivel de estudios, profesión y nivel económico) así como los hábitos y usos (investigación, préstamos de material, voluntariado, tienda de regalos, servicio de restauración, biblioteca, club de socios, acontecimientos especiales como conciertos y conferencias) en la visita a un museo y los beneficios buscados (entretenimiento, formación, relación social, ocio) es la información que sería al menos recomendable conocer de los usuarios de un museo. Además del público, el museo deberá conocer también a sus competidores y la forma en la que éstos actúan así como todas aquellas fuerzas externas e internas que afectan a su actividad.
4. Conocida y procesada toda esta información se determinará el segmento o segmentos de mercado al que dirigir la exposición previamente ideada.

5. Determinado el público objetivo y adquirida toda información relevante, los responsables de gestión deberán determinar los objetivos a alcanzar y las estrategias a desarrollar, es decir, diseñar el plan de marketing.
6. Por último habrá que delimitar y ejecutar las variables de todo programa de marketing (producto, precio, distribución y promoción). De éstas deberemos contemplar lo siguiente:
 - Las decisiones de producto, una vez determinada la exposición, irán encaminadas a considerar aquellos elementos relacionados con la oferta básica que la hacen más atractiva (iluminación, recorrido, facilidades de taquilla...). Además, no podemos olvidar los servicios periféricos que, sin ser vitales para la esencia del museo, suponen un valor añadido (tienda de regalos, cafetería, guardarropía, biblioteca...).
 - En cuanto al precio, su flexibilidad juega un papel fundamental. Deben así determinarse descuentos por grupos, reducciones a jóvenes, a la tercera edad, por longitud del recorrido, etc. e incluso mantener el día de entrada gratuita para facilitar el acceso a la cultura a todos.
 - La promoción, dirigida a dar a conocer la programación al público, el lugar de la ubicación del museo, a obtener notoriedad, imagen o posicionamiento, entre otros objetivos, puede y de hecho se realiza mediante campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación (prensa, televisión, radio). Son también importantes las inauguraciones oficiales y la realización de mailings o correo directo personalizado a los asistentes registrados en la base de datos.
 - Respecto a la distribución, se deberán tener en cuenta aspectos tales como la accesibilidad al recinto: posibilidad de transporte público, existencia de aparcamientos cercanos así como el establecimiento de diferentes puntos o mecanismos de venta de las entradas.

Adicionalmente deberá remarcarse la importancia del personal del museo pues éste, y nos referimos tanto al personal en contacto (personal de taquilla, vigilantes de sala, camareros...) como a los especialistas (conservadores, investigadores, comisarios...), ayuda a crear la imagen de un museo. La última tendencia en algunos museos a propósito del personal ha sido formar a los vigilantes sobre las obras expuestas con el fin de que faciliten información a los visitantes.

En definitiva y para concluir, es necesario que los responsables de gestión de los museos sean conscientes de la necesidad de implantación de una coherente estrategia de marketing en el ejercicio de su actividad, independientemente del tamaño, tipo y propiedad del mismo de manera que les permita conseguir sus propósitos y satisfacer las necesidades del público al tiempo que atraer a un mayor número de visitantes.

BIBLIOGRAFÍA

- BLATTBERG, R.C. Y BRODERICK, C. J.. «Marketing of Arts Museums» en *The Economics of Arts Museums*, Editado por Feldstein, M., The University of Chicago Press, 1991
- CANOVAS, F. «Patrocinio y mecenazgo cultural», en *Revista de Información Cultural*, Ministerio de Cultura N° 76-77, 1990
- COLBERT, F. *Le marketing des arts et de la cultura*, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, 1993
- CUADRADO, M. *La planificación de marketing en las artes: la realidad de su aplicación en las entidades escénicas* (Tesis doctoral), Universidad de Valencia, 1998
- CUADRADO, M., FRASQUET, M. Y MOLLA, A., «La gestión de marketing en el contexto de los museos», en *Mk. Marketing y Ventas*, n° 124, 1998, pp. 40-45
- FREY, B.S. *La Economía del Arte*, Revista Los Libros, Septiembre 1997
- FREY, B.S. Y POMMERHNE, W. W. *Muses and markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Basil Blackwell, Oxford, 1989
- MCLEAN, F. *Marketing the Museum*, Routledge, London, 1997
- MERCILLON, H. Y GREGORY, P. «Marketing et Marché de L'Art: Vers un Bouleversement des Échanges de Biens d'Art?» *Revue Française du Marketing* N° 132-133, (1991), pp. 157-164
- MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA. *Museos Españoles. Datos Estadísticos. Colección Datos Culturales n°6*, Secretaría General Técnica, 1996
- MOKWA, M., DAWSON, W. M. Y PRIEVE, E. A., *Marketing the Arts*, Praeger, New York, 1980
- SMITH, S.C, SANTANDREU, J. «Marketing in the nonprofit sector. The unique case of art museums», *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 5 (2), 1997, pp. 77-90

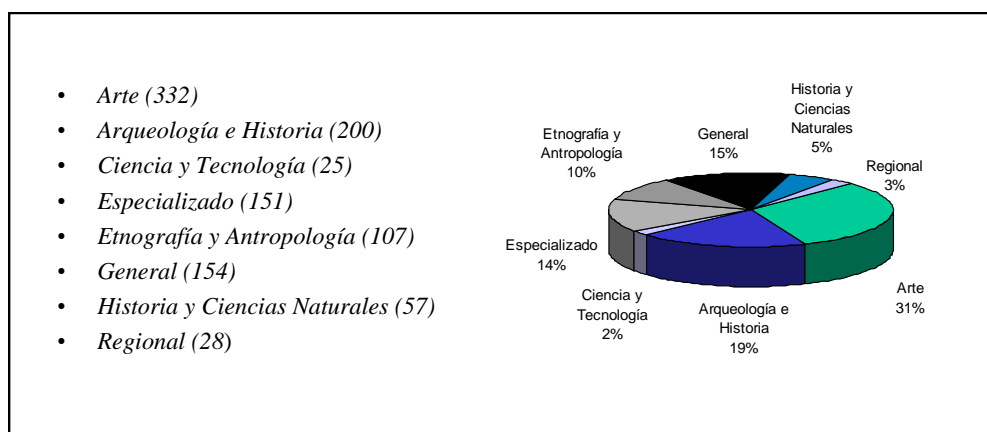


Fig.1 Tipos de museos en España (en número y porcentaje). Fuente: Ministerio de Educación y Cultura (1996).

- *Ministerio de Cultura* (21)
- *Otros Ministerios* (38)
- *Otros organismos Admon. Central* (38)
- *Comunidad Autónoma* (141)
- *Diputación y Cabildo* (69)
- *Ayuntamiento* (298)

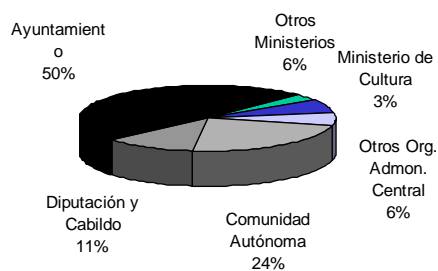


Fig.2 Organismos públicos gestores de museos (en número y porcentaje). Fuente: Ministerio de Educación y Cultura (1996).

- *Patronato* (49)
- *Empresa* (28)
- *Fundación* (48)
- *Iglesia* (196)
- *Particular* (112)
- *Otros* (13)

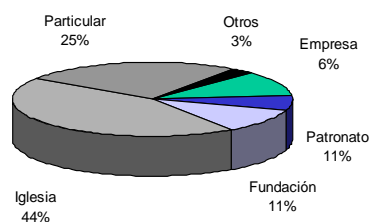
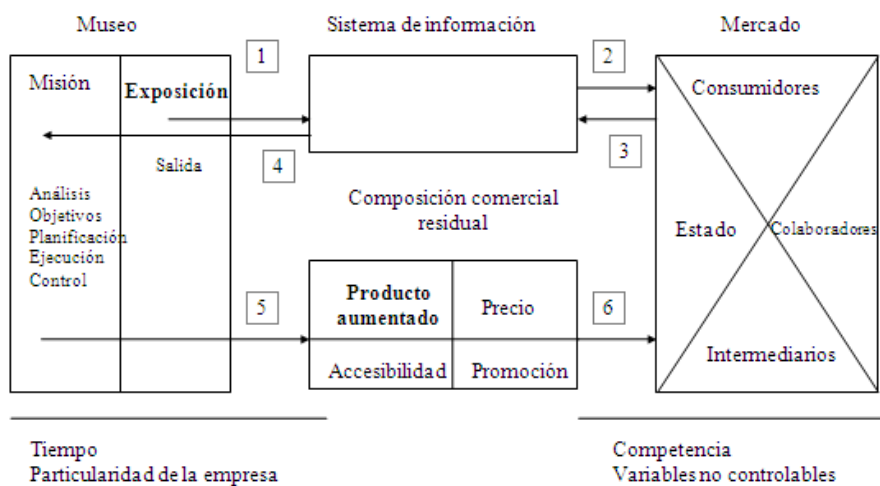


Fig.3 Entidades privadas gestoras de museos (en número y porcentaje). Fuente: Ministerio de Educación y Cultura (1996).



Fuente: Adaptado de Colbert (1993)

Fig.4 Gestión de marketing en los museos. Fuente: Adaptado de Colbert (1993).