



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FACULTAT DE GEOGRAFIA I HISTÒRIA

DEPARTAMENT D'HISTÒRIA DE L'ART

**ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL
EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES**

Tesis doctoral

Programa de doctorado:

3130 Historia del Arte

Presentada por:

CAROLINA FÀBREGAS HERNÁNDEZ

Dirigida por:

RAFAEL GIL SALINAS Y REBECA ANTOLÍN PRIETO

Valencia, noviembre 2022

(...) no quiero pisar los salones de una biblioteca, quiero pisar los de un museo: no busco libros, busco cuadros: no quiero hablar con Homero, Virgilio y Dante; quiero hablar con Rafael, Rubens y Murillo. No busco la poesía lenta, cadenciosa, formulada que se lee; busco esa poesía que se adivina. Quiero pararme ante una de esas figuras que tienen vida, calor y movimiento, ante una de esas figuras que respiran, miran y piensan. Pretendo clavar mi mirada en sus ojos llenos de luz, y no apartarla hasta que espique el pliegue que cruza su frente ó el fruncimiento de sus labios. Quiero trasladarme con ella al siglo en que floreció, y pedirle cuenta de todo cuanto hizo durante su vida, de todo cuanto dejó de hacer. Quiero vivir entre esos muertos que el genio anima y eterniza; quiero adivinar las relaciones que debieron establecerse entre el modelo y el pintor. Quizás esos grandes maestros cuyas obras voy á contemplar me pedirán para sus paletas aire y luz, esa luz y ese aire que me pide Villaamil siempre que hablo con él de la pintura; pero, aunque sienta no poder darles lo que me pedirán con harta razón, no permanecen un instante mas en mi aislamiento, en mi soledad, envuelto en el orespon de mi tristeza. Voy á romper el denso vapor que me embarga, y ya que puedo entrar cuando me place en el verdadero tesoro real de los monarcas de Castilla, aprovecharé este privilegio, único que disfruto en el mundo (..)

Periódico La Ilustración (1.852)

Agradecimientos

A Rafael Gil-Salinas, que acogió en un inicio mi propuesta y me animó a llevarla a cabo y a Rebeca Antolín Prieto, que se involucró posteriormente incorporándose como codirectora, para asegurar que mi tesis sería completa desde el punto de vista museístico y desde el punto de vista del marketing.

A los directores y colaboradores de los museos del Prado (Madrid), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona), Picasso de Barcelona, Picasso de Málaga, IVAM (Valencia), MNAC (Barcelona) y Guggenheim (Bilbao) que me regalaron su conocimiento y su tiempo y me ofrecieron una versión sincera, crítica y constructiva de la problemática estudiada contestando a las preguntas que preparé. Y muy especialmente a Evelio Acevedo, Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, que me dio la oportunidad de incorporarme en una institución como “el Thyssen” en mi segundo año de doctorado. Desde mi trabajo en el museo, he podido conocer de primera mano el estado del arte de las instituciones museísticas desde el punto de vista del marketing digital, así como la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante estos años, permitiéndome desarrollar mi misión personal; acercar el arte a todos los públicos. Lo que no se conoce, no se ama y si no se ama y se valora, está abocado al olvido. El arte nos humaniza y nos ayuda a tender lazos entre culturas. Nos permite reflexionar y pensar y por qué no decirlo, el arte nos ayuda a sanar el alma.

A mi marido, familiares y amigos y, en definitiva, a todas las personas que se han cruzado en este camino. A las que me lo han puesto difícil permitiendo que aprendiera y a las que han aparecido de repente aportándome nuevas perspectivas y dándome fuerza para seguir adelante. A los que ya formaban parte de mi vida y han evolucionado conmigo acompañándome.

Y por último a mis hijos, Martín y Lola, para enseñarles que, con esfuerzo y tesón, las metas se consiguen y que no hay más límites que los mentales.

A todos, gracias. Este trabajo es un poco de cada uno de vosotros.

Listado de acrónimos utilizados

- API: (del inglés). *Application Programming Interface*. Interfaz de programación de aplicaciones.
- Apps: (del inglés). Aplicaciones.
- B2C: *Business to Consumer*. (Utilizado en marketing). Estrategias que desarrollan las marcas para llegar directamente al consumidor final.
- B2B: *Business to Business*. (Utilizado en marketing). Estrategia de comercialización entre empresas. Típicamente es la relación comercial entre un fabricante y su distribuidor.
- BOE: Boletín Oficial del Estado.
- CCMA: Corporación Catalana de Medios Audiovisuales.
- CDP (del inglés). *Customer Data Platform*. Plataforma unificada de datos de clientes.
- CMS (del inglés): *Content Management System*. Gestor de contenidos para la administración de páginas web.
- CPC: Coste Por Clic.
- CPI: Coste Por Instalación.
- CPM: Coste Por Mil impresiones.
- CPL: Coste Por *Lead*. (Utilizado en marketing). Coste de captación de un cliente potencial o prospecto.
- CPV: Coste Por Visionado.
- CRM (del inglés): *Customer Relationship Management*. Aplicación informática que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una marca y sus clientes.
- CTR (del inglés): *Click Through Rate* (Utilizado en marketing). Métrica relativa al número de clics que obtiene un enlace respecto al número de impresiones que ha generado. Se utiliza para monitorizar el impacto de una campaña digital.
- DAM (del inglés): *Digital Asset Management*. Sistema de gestión de activos digitales.
- DAW®: *Digital Art Work*.
- ETR: *Engagement Trough Rate*. (Utilizado en marketing). Métrica utilizada en marketing digital y que es el resultado de la formula: interacciones / alcance x 100 de un *post* en una red social.
- HTTP (del inglés): *HyperText Transfer Protocol*.
- IA: Inteligencia Artificial.
- IAB: Internet Advertisement Bureau.
- INE: Instituto Nacional de Estadística.
- IVAM: Instituto Valenciano de Arte Moderno.
- KPI (del inglés): *Key Performance Indicator*. Indicador que ayuda a medir el nivel de desempeño relativo a un objetivo.
- MACBA: Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- MET: The Metropolitan Museum of Art.
- MIT: Massachusetts Institute of Technology.
- MMS: Mensajería multimedia.
- MNCARS: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

- MNTB: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- ND: No Disponible.
- NFT (del inglés): *Non Fungible Tokens*. Activo no fungible.
- NPS (del inglés): *Net Promoter Score*. (Utilizado en marketing). Herramienta que mide la lealtad de los clientes a una marca basándose en las recomendaciones que hacen los clientes acerca de la misma.
- CCCB: Centro del Cultura Contemporánea de Barcelona.
- ONG: Organización No Gubernamental.
- OOH (del inglés): *Out Of Home*. (Utilizado en marketing). Relativa a publicidad exterior realizada en soportes tales como vallas, televisión, marquesinas, banderolas o lonas.
- OTA (del inglés). *Online Travel Agency*. Agencia de viajes on line.
- PC (del inglés): *Personal Computer*. Ordenador personal.
- POST (del inglés): *People, Objectives, Strategy, Technology*. Metodología de trabajo.
- PwC: Price waterhouse Coopers.
- RAE: Real Academia Española.
- RRSS: Redes Sociales.
- ROI (del inglés): *Retourn Of Investment*. (Utilizado en marketing). Métrica para calcular el beneficio de una inversión realizada.
- RTB (del inglés): *Real Time Biding* (Utilizado en marketing). Método de compraventa de publicidad digital en tiempo real basado en el modelo de subastas de los mercados financieros.
- SEM: *Search Engine Marketing* (Utilizado en marketing). Relativo a la publicidad digital en buscadores.
- SERP (del inglés): *Search Engine Results Page* (Utilizado en marketing). Hace referencia a los resultados que muestra una página de un buscador, normalmente diez.
- SEO (del inglés): *Search Engine Optimization* (Utilizado en marketing). Relativo a las técnicas de posicionamiento en buscadores de los contenidos web.
- SMART (del inglés): *Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time Frame*. Abreviatura mnemotécnica que ayuda a fijar objetivos. Los cuales deben ser específicos, medibles, accionables, realistas y acotados en el tiempo.
- SMO (del inglés): *Social Media Optimization*. (Utilizado en marketing). Hace referencia a la estrategia y conjunto de acciones llevadas a cabo en redes sociales y comunidades digitales con el objetivo de generar más audiencia al contenido digital generado.
- SMS (del inglés): *Short Message Service*. Mensaje corto de texto que se envía a través de teléfonos móviles.
- SOV (del inglés): *Share Of Voice*. (Utilizado en marketing). Modelo de medición dentro de la publicidad que mide a través de la cobertura de medios el porcentaje de gasto realizado en medios por parte de una marca en comparación con el gasto total en medios para un producto, marca, servicio o categoría.
- TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- UGC (del inglés): *User Generated Content*. Contenido generado por el usuario para ser compartido en redes sociales.

- UX (del inglés): *User Experience*. Conjunto de elementos relativos a la interacción del usuario con un entorno o dispositivo concretos.
- UI (del inglés): *User Interface*. Medio con el cual el usuario puede comunicarse con un servicio o marca, a través de un dispositivo.
- VS.: *Versus*.
- VUCA (del inglés): *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. Se utiliza para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de situaciones o condiciones determinadas.
- WOM (del inglés): *Word Of Mouth*. (Utilizado en marketing). Hace referencia al marketing boca a boca o también llamado boca a oreja.
- WWW: World Wide Web.
- WWF. World Wildlife Fund. Organización no gubernamental que se encarga de la conservación del medio ambiente.

Índice:

Agradecimientos	4
Listado de acrónimos utilizados	5
1. Presentación.....	10
1.1 Introducción	10
1.2 Algunas consideraciones previas sobre la era digital.....	11
1.3 Antecedentes del marketing digital	13
1.4 El estado de la cuestión.....	19
1.5 El estado del marketing digital en las artes	35
1.6 Objetivos	37
1.7 Metodología	39
2. Las estrategias de marketing digital de los museos: pasado y presente	41
2.1 Aproximación al marketing digital por parte de los museos	41
2.1.1 Primer período (1994-1997).....	43
2.1.2 Segundo período (1998-2001)	45
2.1.3 Tercer período (2002-2005)	50
2.1.4 Cuarto período (2006 en adelante).....	51
2.1.5 La pandemia	76
2.2 Agentes del ecosistema digital.....	89
2.2.1 Impacto de la tecnología en la estrategia de marketing (digital)	91
2.2.2 Diferencias entre marketing, estrategia y transformación digital	95
2.2.3 Alineamiento del Plan de marketing con el Plan estratégico	100
2.2.4 Misión, visión y valores	103
2.2.5 Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	109
2.2.6 Las 4P's del marketing y su evolución a las 8P'S	112
2.2.7 El poder de la marca.....	134
2.3 Aproximación al marketing digital de los museos españoles	139
2.4 La inversión publicitaria digital en los museos españoles.....	157
3. El Plan de marketing digital de un museo	184
3.1 Objetivos y estrategia para alcanzarlos	184
3.2 Medios propios, pagados y ganados	208
3.3 Métricas: lo que no se mide, no existe	248
3.4 Presupuestos	267
3.5 Recursos humanos: el departamento de marketing de la estructura organizativa de un museo.....	271

4.	IV: El museo del siglo XXI.....	295
4.1	Cómo afrontan los museos la omnicanalidad.....	295
4.1.1	Las comunidades.....	300
4.1.2	Nuevas narrativas.....	304
4.2	Decálogo del museo del siglo XXI.....	314
5.	Conclusiones y futuras vías de investigación.....	315
5.1	Verificación de la hipótesis y conclusiones.....	315
5.2	Aplicaciones prácticas.....	317
5.3	Futuras vías de investigación.....	318
6.	Fuentes documentales.....	318
6.1	Fuentes Bibliográficas.....	318
6.2	Fuentes Documentales en Internet.....	324
	Anexo 1: <i>Email</i> de contexto enviado a los museos participantes en el estudio.....	333
	Anexo 2: Preguntas formuladas a los museos participantes en el estudio.....	334
	Anexo 3: Entrevistas completas a los directores de los museos.....	334
	Museo Nacional de El Prado, Madrid (España). Miguel Falomir. Director General.....	334
	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid (España). Manuel Borja-Villel. Director General.....	337
	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Madrid (España) Evelio Acevedo. Director-Gerente.	339
	Museo IVAM. Valencia (España). Nuria Enguita. Directora General.....	342
	MACBA. Barcelona (España). Ferran Barenblit. Director General.	345
	Guggenheim. Bilbao. (España). Juan Ignacio Vidarte. Director General.....	350
	Museo Picasso. Barcelona. (España). María Vilaso Fariña, Directora Gerente.....	353
	Museo Picasso Málaga. (España). Guillermo Peiró. Gerente.....	358
	Notas:	361

1. Presentación

1.1 Introducción

La llegada de Internet propició que muchos museos, temerosos ante su irrupción, se mostrasen insensibles al mundo digital y al uso de las redes sociales. Al principio, algunas instituciones incluso consideraron Internet como una plataforma poco confiable que podría dañar y amenazar la imagen del museo. Además, creían que la contribución de los usuarios digitales podría perjudicar sus objetivos de comunicación (Rodríguez-Cánovas, 2020). Con el paso del tiempo, las circunstancias fueron cambiando y los museos se han visto obligados a adaptarse a esta nueva realidad digital para conectar con sus públicos. La llegada de la pandemia no hizo sino acelerar este proceso evolutivo en el cual se veían inmersos desde hacía años.

Años antes de iniciar esta tesis doctoral, teníamos la curiosidad de entender cómo era la estrategia de un Plan de marketing digital de un museo para posicionar su marca, llegar a sus públicos, dar a conocer sus exposiciones, generar *engagement*¹, quiénes eran sus agencias, cuántas personas trabajaban en el departamento de marketing de un museo o quiénes eran sus centrales de medios. Fue en ese momento cuando decidimos investigar cuál era el proceso que seguían para dar difusión a una exposición y qué datos que tomaban en cuenta a la hora de elaborar su Plan de marketing digital. En esa parte inicial del camino, nos dimos cuenta de que los museos españoles no parecían seguir un Plan de marketing digital, lo que nos hacía pensar que no tenían una estrategia de marketing digital definida.

Pero ¿porqué sucedía eso? Buscando documentación relativa a las campañas de marketing digital de museos españoles, planes de medios, etc., decidimos ahondar en los organigramas de los grandes museos españoles para entender cómo se organizaban los museos y de qué figura dependía el Director de Marketing; era una dirección, una subdirección, una dirección que aglutinaba Marketing y Comunicación. Fue entonces cuando nos encontramos con la sorpresa que los museos españoles adolecían de la figura de un Director de Marketing. Al profundizar, observamos que sin embargo los museos españoles tenían páginas web, perfiles abiertos en redes sociales, así como aplicaciones subidas en los *marketplace* de iTunes y de Google Play, incluso algunos hacían campañas publicitarias en Google (la mayoría de ellos gracias a las becas de publicidad que reciben de Google para hacer publicidad dentro de su ecosistema). Los museos, contaban también con *e-commerce*, sistemas de venta de entradas *online* y muchos más elementos que forman parte de una estrategia de marketing digital.

En el primer año de investigación quisimos abordar las estrategias de marketing digital y su aproximación a la web semántica de agentes culturales en general, tales como museos, galerías de arte, salas de subastas o creadores. Rápidamente nos dimos cuenta de que los museos estaban todavía aterrizando en el mundo digital y, por tanto, primero debían consolidar su posición dentro de este nuevo ecosistema.

¹ *Engagement* (del inglés). Es un término anglosajón muy utilizado en el mundo del marketing y al que nos referiremos a lo largo de esta tesis. La palabra proviene del inglés y se utiliza para referirse al compromiso, en este caso al compromiso de una persona con una marca. Sobre todo, se utiliza para medir el grado de vinculación del individuo a la marca en las redes sociales y se expresa a través de la interacción del individuo con la marca en “me gusta” (*likes*), *retweet* o seguimiento de la marca.

Durante la fase de exploración, la autora de esta tesis postuló a una vacante en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, donde buscaban un Director de Desarrollo Estratégico de Negocio y Públicos, que luego fue evolucionando en poco tiempo a Director de Marketing y Desarrollo de Negocio Estratégico. Tras su incorporación al museo, se hizo obvio que enfocarse en las estrategias de marketing digital sería complejo pues los museos no tenían estrategia de marketing ni marketing digital. Por ello decidimos incluir ejemplos internacionales de otros museos familiarizados con las técnicas de marketing.

Hipótesis de trabajo

Nuestra hipótesis de trabajo parte del descubrimiento de una realidad con la que nada más comenzar nuestra investigación nos hemos encontrado: la mayoría de los museos españoles no cuentan con direcciones de marketing dentro de sus organigramas, produciendo incompreensión del binomio arte y marketing digital en el entorno museístico. Y decimos incompreensión porque, en ambos casos, no siempre se profundiza en lo que significa el marketing digital, de manera que se hacen suposiciones partiendo de premisas incorrectas, dando lugar a análisis superfluos y a propuestas equivocadas, que generan resultados poco satisfactorios que han llevado a pensar a algunos museos que el marketing en general y el digital en particular no funcionan.

Sin embargo, se debe evitar la equiparación de un museo a otra marca, ya que la mayoría de los museos son públicos o pertenecen a fundaciones, y no tienen como único objetivo la generación de ingresos o rentabilidad. Los museos son instituciones que tienen como misión la exhibición, difusión, educación y preservación de su colección, además de generar ingresos que ayuden a su autofinanciación.

La escasez bibliográfica acerca del marketing digital aplicado al entorno museístico nos hizo pensar que se trataba de un tema de interés. Además, cada vez más son los museos están buscando sacar el máximo partido al mundo digital con el fin de captar nuevos públicos, fidelizar audiencias o encontrar nuevas vías de ingresos. Una necesidad que se vio acelerada con la llegada de la pandemia y el consecuente cierre físico intermitente de los museos a nivel mundial durante los años 2020 y parte del 2021.

1.2 Algunas consideraciones previas sobre la era digital

En primer lugar, nos gustaría explicar qué es Internet: “Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación” (RAE). Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras conocida como ARPANET, entre tres universidades en California (Estados Unidos)”.

La llegada de Internet y, sobre todo, de la Web 2.0, democratizó el acceso a la promoción digital. Este hecho ha facilitado que museos, creadores y galerías puedan dar difusión a sus obras de arte a través de webs y redes sociales. Además, con una mínima inversión pueden activar campañas publicitarias en buscadores, redes sociales, *RTB*² o videos que les permitan ampliar sus audiencias.

Los primeros motores de búsqueda llegaron en la década de los noventa. Las redes sociales, por

² RTB (del inglés). Siglas que significan Real Time Biding. Se refiere a un tipo de compra de medios de publicidad digital basada en un modelo de subasta a tiempo real.

su parte, lo hicieron a principios del año 2000. Estos dos hechos favorecieron la democratización del acceso a la comunicación digital de cualquier disciplina artística (creadores, galerías o museos). Ahora es posible crear una página web, abrir un perfil en una red social o hacer una campaña publicitaria en buscadores o redes sociales con un presupuesto muy reducido y sin apenas conocimientos técnicos.

Sin embargo, esta democratización de la publicidad en el entorno digital del sector museístico no ha venido acompañada de una estrategia ordenada y sustentada por los principios del marketing (Kotler, 1969). Las comunicaciones se basan en acciones aisladas e inconexas que no permiten optimizar los recursos para una promoción, impidiendo una comunicación efectiva. La mayoría de estas acciones de marketing se diluyen en una sociedad saturada de impactos publicitarios, dificultando que los museos lleguen a nuevos públicos.

La web, que es el entorno natural donde se encuentra este tipo de comunicación, es un organismo vivo que no ha dejado de crecer y evolucionar desde su invención. Es necesario entender qué significan, a grandes rasgos, las llamadas Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 y Web 4.0, así como el impacto que tienen en la evolución de la comunicación y el marketing digital.

La Web 1.0 es la primera generación de la web, fue creada por Berners-Lee y Robert Cailliau entre 1989 y 1990. Ellos fueron los creadores de la World Wide Web (www), utilizando el primer protocolo HTTP en 1989. En 1994, fundaron el consorcio de la World Wide Web con sede en el MIT (Estados Unidos) con la necesidad de difundir e intercambiar información acerca de sus investigaciones de manera rápida y efectiva. Berners-Lee junto con su grupo de trabajo fueron los primeros en establecer los protocolos de intercambio de información que han servido de base de lo que hoy conocemos como Internet, basándose en las siguientes premisas:

- HTML (*HyperText Markup Language*) o lenguaje de etiquetas de hipertexto.
- HTTP o protocolo de transferencia de la información.
- URL (*Uniform Resource Locator*) o sistema de localización de objetos en la web.

La Web 1.0 se caracteriza por albergar un contenido estático y secuencial, cuya única interacción posible es la lectura de los contenidos. Fundamentalmente, se utilizaba para enviar y recibir correos electrónicos, así como para acceder a contenidos digitales estáticos sin posibilidad de interacción. El acceso al contenido se hacía a través de directorios y motores de búsqueda primitivos.

El concepto Web 2.0, fue definido por Dale Dougherty, Vicepresidente de O'Reilly Media durante una reunión en MediaLive International, definiendo la Web 2.0 como la revolución comercial en la industria informática provocada por el cambio de Internet a convertirse en una plataforma. El éxito de esa nueva concepción de Internet dependería de la creación de aplicaciones construidas sobre esta. Las aplicaciones y servicios creados irían mejorando a partir del uso que las personas fueran realizando.

La Web 2.0 es una actitud ante la comunicación que utiliza la tecnología y supone un salto cualitativo de la Web 1.0, ya que se convierte en una plataforma donde los usuarios interactúan generando contenidos. Además, la Web 2.0 se caracteriza por la capacidad de crear soluciones a partir de otros servicios de la red. Es la primera vez donde el software de la Web 2.0 se entrega como un servicio y no como un producto. Un ejemplo de ello son las llamadas *mashups*: soluciones, que se nutren de otros servicios para a partir de sus APIs³ permitiendo la creación

³ API (del inglés). Siglas de *Application Programming Interfaces*, que en español significa interfaz de programación de aplicaciones.

de nuevas empresas a partir de esos servicios. Un ejemplo, sería idealista.com, que se nutre de los mapas de Google, para ofrecer el posicionamiento de las viviendas en alquiler o venta que muestra.

Surgen también los blogs, espacios donde individuos y marcas pueden compartir intereses, información, pensamientos, videos o fotografías. Con la llegada de la Web 2.0, las redes sociales tienen su eclosión, siendo la primera red social Sixdegrees (1997). A principios de 2000 se crearon otras redes sociales como LinkedIn (2002), MySpace (2003), Facebook (2004), YouTube (2005), y Twitter (2006), por mencionar las más conocidas mundialmente. El contenido, sobre todo en su etapa más madura, se concibe para ser consumido en formato multipantalla: ordenador, *smartphone*, tablet, televisión y, en su fase más evolucionada, también Smart TV o consolas. Es el llamado marketing multipantalla.

La Web 3.0 o web semántica describe la evolución del uso y la interacción de las personas en Internet por medio de distintas formas, entre las cuales destaca la transformación de la red en una base de datos. Este movimiento social tiene como objetivo crear contenidos accesibles desde múltiples aplicaciones sin navegador. John Markoff, en un artículo en *The New York Times*, se refiere al concepto de Web 3.0 como el objetivo de agregar una capa superior de significado a los propios datos a los que se refiere.

La Web 4.0 es el sueño detrás de la interacción entre humanos y máquinas en una armónica simbiosis a través de interfaces potentes controlados a través de la mente. Una especie de *middleware* en el que se iniciará a partir de un sistema operativo y que irá en paralelo al cerebro humano, por lo que implica una red de interacciones altamente inteligentes. Supondrá una nueva forma de interacción con el usuario enriquecida y personalizada a la hora de mostrarle el contenido.

La evolución a la Web 4.0 supondrá un cambio de paradigma de la interacción con el contenido tal y como lo conocemos. El nivel de conocimiento del usuario y su nivel de hiperpersonalización de la experiencia con factores basados en la interconexión de datos de distintas fuentes, predictibilidad y nivel de conocimiento, permitirán que cada usuario tenga una experiencia única cuando, por ejemplo, navegue en la web de un museo.

	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0	Web 4.0
Tipo de interacción	Lectura	Leer y Escribir	Web personal	Predictiva
Relación	Cliente/servidor	Peer to Peer	Blockchain	Machine to machine
Formato	HTML, Portales	XML, RSS	RDF, RDFS, OWL	Deep learning
Estructura	Taxonomía	Tags	Metatags de BBDDx	Computación cognitiva
Contenidos	Propiedad del contenido	Compartir contenido	Consolidación de contenido dinámico	Contenido integrado
Interfaz	Netscape	Google	Dbepedia/IGoogle	Alexa, Cortana, Siri
Interrelaciones	Screen scraping		APIs	Redes neuronales artificiales
Conexión	Acceso conmutado/GPRS	ADSL/3G	Fibra/4G	Incremento velocidad fija y móvil (5G)
Accesibilidad a la información	Directorios/portales	Redes sociales/	Buscadores/Metabuscaadores	Asistentes de voz
Dispositivo de acceso	Ordenador personal	Multidispositivo	Asistentes de voz	Integrado en la persona
Publicidad	Publicidad estática	Viralización de contenido	Publicidad dinámica, multipantalla	Realidad aumentada
	Banner estático	Publicidad interactiva	Publicidad basada en comportamiento	Marcas sonoras
Comunicación	Unidireccional		Bidireccional	Precognitiva
Relación	Empresas	Comunidades	Individuos	Ser
Ventas	Estar en la web	E-commerce		Hiperpersonalización

Tabla 1. Resumen de las principales características que definen la Web 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. Fuente: Elaboración propia.

1.3 Antecedentes del marketing digital

El progreso económico del siglo XIX en ciertas zonas de España y las transformaciones sociales favorecieron el auge de la burguesía y el nacimiento de una clase media que se desarrollaría plenamente durante el siglo XX. Este grupo social, tenía más tiempo y recursos para dedicar al ocio, el entretenimiento y el consumo cultural. A ellos iban dirigidos los carteles que invitaban a disfrutar de exposiciones en espacios culturales como los museos. Un ejemplo es el cartel diseñado en 1929 por Agustín Ansa para el Museo Oceanográfico de San Sebastián, España (Fig. 1).

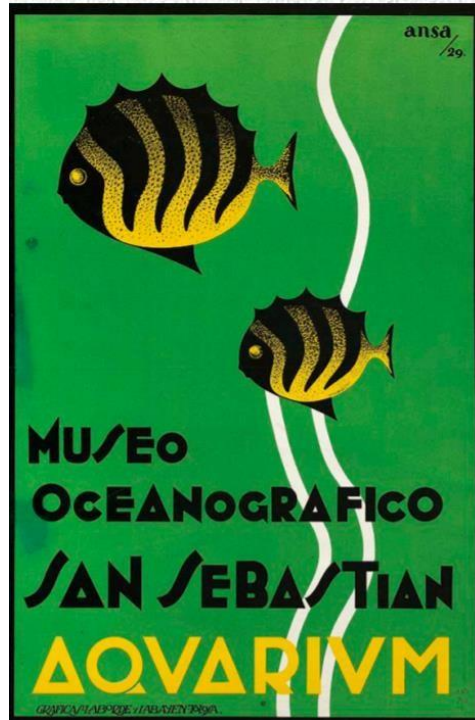


Figura 1. Cartel del Museo Oceanográfico de San Sebastián, Aquarium (1929). Obra de Agustín Ansa Mújica. Fuente: *Mensajes desde la pared. Carteles en la colección del Museo de Bellas Artes de Bilbao (1886-1975)*. Información extraída del catálogo de la exposición.¹

Un cartel es una lámina en la que hay inscripciones o figuras y que se exhibe con fines informativos o publicitarios (RAE). Los carteles han estado presentes en espacios públicos desde el siglo XIX, donde se empezó a desarrollar la publicidad y las técnicas de reproducción litográfica y fotomecánicas. Los carteles creados por los grandes museos han servido para crear una imagen de marca de la institución, así como dar difusión a sus públicos a través de las obras más significativas de sus colecciones. Estos carteles publicitarios, eran utilizados en grandes exposiciones universales, conferencias, actividades educativas y en colaboración con otros museos (Figs. 2 y 3).



A la izquierda (Figura 2): Cartel de la Exposición Internacional celebrada en Barcelona en 1929. Fuente: Museo Nacional del Prado de Madrid (España).ⁱⁱ



A la derecha (Figura 3): Cartel de la exposición de obras maestras del Museo del Prado celebrada en el museo de Arte e Historia de Ginebra (Suiza) a finales de agosto de 1939.ⁱⁱⁱ

Otro ejemplo de pieza publicitaria de esta categoría son los materiales creados en el marco de las exposiciones de Bellas Artes⁴. Un ejemplo de este tipo es la exposición inaugurada en Barcelona el 12 de junio de 1942, conmemorando el aniversario de la «liberación» de la ciudad, en la cual su alcalde se propuso recuperar las exposiciones de Bellas Artes. Para este evento, se crearon tanto carteles publicitarios como materiales didácticos de bolsillo y catálogos (Figs. 4 y 5).

⁴ Los responsables fueron Javier de Salas, Director del Museo de Bellas Artes de Cataluña, y José María Junoy, reconocido crítico de arte y hombre importante en el franquismo cultural catalán de la época.

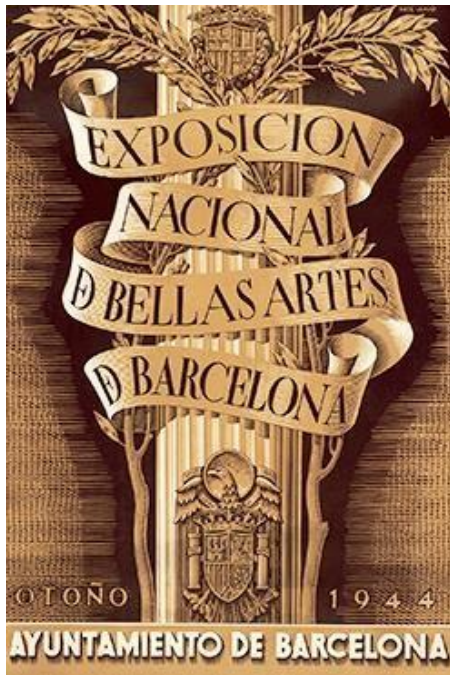


Figura 4. Cartel de la Exposición celebrada en Barcelona el año 1944. Fuente: BCN.cat ^{iv} .

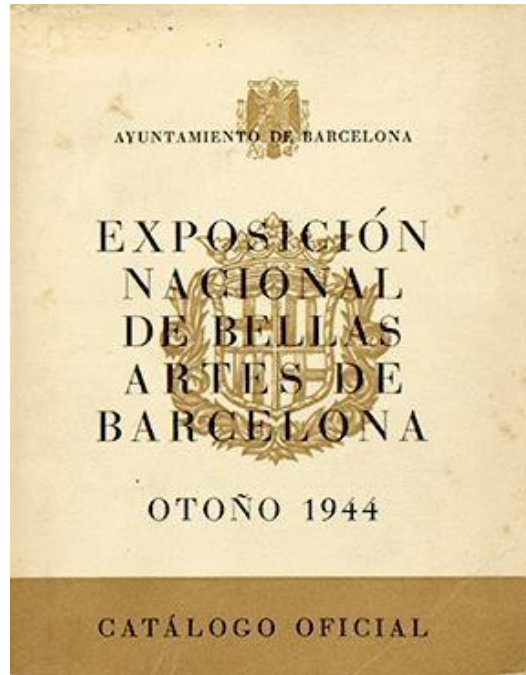


Figura 5. Catálogo oficial de la Exposición celebrada en Barcelona el año 1944. Fuente: BCN.cat.

La promoción artística no es por tanto una disciplina que se haya utilizado conscientemente en los museos nacionales e internacionales. Sin embargo y como hemos visto, siempre ha existido una “protopromoción” de los mismos en la celebración de exposiciones itinerantes, artículos en prensa, exposiciones internacionales, carteles, postales o las tertulias que daban a conocer los hallazgos de estudios en determinados círculos culturales (Figs. 6-8).

(...) En la Academia de San Fernando, recepción del Sr. Salvador y Carreras (...). Exposición de los originales de la Tauromaquia goyesca en el Círculo de Bellas Artes. Almanaque Bailly-Bailliere (1923, pág. 186)

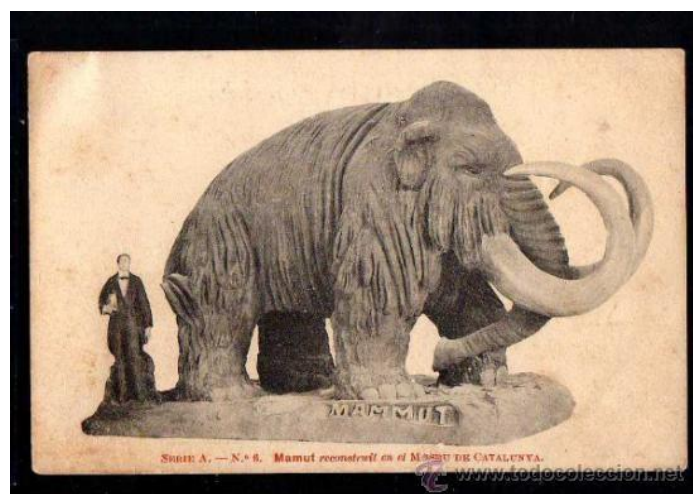


Figura 6. Postal del Museo de Catalunya con una réplica de un ejemplar de mamut (Circa, 1920). Fuente: Todocoleccion.com.

*Fecha consulta: 25/08/2021



Figura 7. Postal del Museo de Valencia con el boceto de *La última cena* de Juan de Juanes (Circa, 1930). Fuente: eBay.com. Fecha de consulta: 25/08/2021.^{vi}



Figura 8. Postal del Museo Nacional del Prado (Madrid) fechada el 6 de julio de 1906.
Fuente: eBay.com. Fecha de consulta: 25/08/2021.

La promoción de museos y exposiciones se fue incrementando en España desde la década de los años sesenta del siglo pasado. Esta promoción solía hacerse a través de comunicaciones en medios propios, prensa, patrocinadores, mecenas, Turespaña (Instituto de turismo de España), oficinas de turismo o turoperadores, los cuales utilizaban la marca de los museos como reclamo turístico de la ciudad de destino (Fig. 8).



Figura 8. Cartel del Museo de Arte Abstracto Español de Cuenca. Diseño/fotografía: Jaime y Jorge Blasi (1968).
Fuente: Todocoleccion.net. Captura de pantalla: 25/08/2021^{vii}.

Las galerías de arte también empezaron a crear materiales promocionales acerca de las exposiciones o pintores que albergaban durante un tiempo en sus galerías, con el fin de movilizar a los públicos a visitarlas (Fig. 9).



Figura 9. Cartel de exposición de *Equipo Crónica* en la Galería 11 de Madrid (1984). Fuente: Carmenalonsolibros.com. Consulta realizada: 25/08/2021^{viii}.

1.4 El estado de la cuestión

Antes de comenzar con la definición de qué es el marketing, nos gustaría contextualizar que el marketing en los museos se ha visto mayoritariamente como publicidad y como el arte de vender a costa de cualquier precio y con las connotaciones negativas que ello conlleva. Un error, ya que el marketing es mucho más que vender y puede ayudar a los museos a conseguir de una manera más ordenada y precisa sus objetivos estratégicos. El marketing es esencial para garantizar la supervivencia de los museos a largo plazo.

Podríamos decir que el marketing es un conjunto de técnicas gracias a las cuales se identifican demandas o necesidades de los consumidores para luego ser satisfechas por el producto. Para ello, la marca, y en este caso el museo, establece un plan para poder llegar a esos visitantes. Cuando hablamos de marketing digital, corresponde a la parte digital del Plan de marketing.

Autores como J. A. Howard (*El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*, 1993), defiende que el marketing es el proceso de identificar las necesidades del consumidor, conceptualizarlas y tangibilizarlas en un producto o servicio, el cual, será posteriormente comunicado para llegar al consumidor final como respuesta a cubrir la necesidad identificada al inicio del proceso.

Kotler, padre del marketing, indica que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 2001).

Sin embargo, autores como Ries y Trout (2006), van más allá y defienden que el término marketing significa "guerra" y consideran que una marca debe analizar la competencia detenidamente con el fin de identificar sus debilidades y fortalezas, para luego elaborar una estrategia de acción competitiva (*La guerra de la mercadotecnia*, págs. 4-5).

Otros autores como Stanton, Etzel y Walker (*Fundamentos de marketing*, 2007), definieron el marketing como un método creado para planificar productos que satisfagan las demandas de negocios, así como definir su precio, promover su venta y distribución con el fin de conseguir la consecución de objetivos marcados por la empresa.

Asimismo, la American Marketing Association (AMA), una de las asociaciones para profesionales del marketing más grandes de Estados Unidos, define el marketing como un proceso que ayuda a generar valor para los clientes, generando vínculos entre estos y la marca. Además, permite conectar a los compradores con los productos. El marketing no es simplemente publicidad. Para hacer una campaña de marketing es necesario conocer a la audiencia, es decir, a quién va dirigida esa comunicación.

Ya en España, autores como Esteban y Mondéjar, en su libro *Fundamentos de Marketing* (2013), definen el marketing como “la actividad y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

El museo debe satisfacer las necesidades de los públicos, ya sea de manera física o digital, ofreciendo una experiencia de visita o de cualquier tipo. Para ello, el museo debe crear una propuesta de valor a su medida. Las marcas exitosas entienden su producto y conocen a su audiencia, y por ello destacan sus cualidades vs. otras opciones de otros competidores en su propuesta de valor. Un ejemplo sería la oferta cultural del Reina Sofía de Madrid, el cual se

posiciona como una colección de arte contemporáneo, o el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, que se posiciona como un recorrido por la historia del arte desde el *trecento* al siglo XX.

El marketing exitoso comunica aquello que es único y valioso sobre el producto, en este caso el museo. La propuesta de valor recoge sus bondades y resalta aquello que lo hace único y especial frente a otras instituciones. Los museos deben adaptarse a sus públicos sin renunciar a su misión.

Los públicos de un museo son heterogéneos en cuanto a origen, formación cultural o procedencia. En ellos se reúnen a públicos interesados en el arte y la cultura, la historia local, turistas, familias que buscan actividades recreativas, escuelas y grupos educativos, investigadores e historiadores, por poner solo algunos ejemplos. Cada segmento de visitantes tiene intereses diversos y consumen diferentes medios de comunicación y ocio, por lo que cada mensaje debería estar adecuado al medio que su público objetivo prefiera, para dar visibilidad a la actividad del museo. Lo digital nos permite personalizar el mensaje en función del público y, no solo a nivel sociodemográfico, sino también a nivel de intereses, momento vital, código postal, dispositivo desde el cual se conectan o sistema operativo de su dispositivo móvil. Se trata no solo de estar en el medio (canal) que el público consuma, sino de ser relevante y contextual a sus necesidades.

Pero ¿desde qué canales o soportes los museos pueden conectar con su audiencia? A continuación, enumeramos los principales:

- Televisión: Canal, programa, franja horaria...
- Buscador: Palabra clave; en concordancia exacta, amplia, producto... ya sea anivel de búsqueda pagada o búsqueda orgánica.
- Redes sociales: YouTube, Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, TikTok, WhatsApp, Telegram, Twitch, WeChat...
- Aplicaciones: Sistema operativo, categoría, palabra clave.
- Plataforma audiovisual de *streaming*: YouTube, Vimeo, Amazon Prime, Netflix, HBO, Disney Channel.
- Pódcast: Ivoox, Spotify, Amazon, iTunes.
- Videojuegos: Xbox, Sony, Nintendo.
- Exterior: Marquesinas, banderolas, autobuses, lonas, señalización digital multimedia.
- Cine.
- *Newsletter* del museo.
- Web del museo.
- Programa de Amigos.
- Patrocinadores y colaboradores del museo.
- Embajadores de la institución.
- Metaverso.

Cada uno de estos grupos está sintonizado en diferentes medios de comunicación y plataformas, por lo que la visibilización de la comunicación consiste en utilizar diferentes métodos para capturar y atraer la atención de cada segmento de público, atendiendo al contenido y a la creatividad, tanto a nivel visual como de *copy*⁵, en los distintos momentos del *funnel*⁶ en el que

⁵ *Copy* (del inglés). Se utiliza en el mundo publicitario y hace referencia a los textos que se redactan en las piezas publicitarias.

⁶ *Funnel* (del inglés). Embudo, hace referencia al embudo de conversión dentro del proceso de

se encuentra. Es decir, desde que el museo da a conocer la nueva exposición hasta que la persona compra la entrada y realiza la visita.

El lenguaje que se utiliza en los materiales de marketing bien sea para piezas publicitarias como *banners*, textos de la web o redes sociales, debe ser un lenguaje sencillo y adecuado para ser entendido por las distintas audiencias. Asimismo, debe estar concebido teniendo en cuenta el contexto en el cual el receptor va a recibir esa comunicación con el objetivo de generar una conexión con la audiencia para el cual fue creado. Además, debe utilizar un gancho que llame la atención del público objetivo, para generar un vínculo con su destinatario. Por ejemplo, es probable que investigadores e historiadores prefieran ser interpelados a partir de un reclamo que les invite a “descubrir el último estudio acerca de las pinturas negras de Goya”. Sin embargo, el público más joven probablemente reaccione mejor ante la interpelación de “¿te gustaría participar en la recreación de una experiencia digital ambientada en la Quinta del Sordo y descubrir el último hallazgo sobre las pinturas negras de Goya?”.

A. León (*El museo. Teoría, praxis y utopía*, 1978), considera que los museos deben difundir su contenido al público, pues este es el motivo para el cual fueron concebidos. Por su parte, R. Monistrol (*Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos*, 2009), se hace eco de la visión que recogen Cuadrado y Colbert de la versión del libro *Le marketing des arts et de la culture* (1993). Este libro buscaba ser un manual de cabecera para los gestores culturales del momento y, según Monistrol, lo consiguió (*Revista Cultura*, 2008). Además, recoge en su texto un detalle de autores y aportaciones que será el que tome como referencia para seguir la evolución del llamado marketing cultural aplicado a los museos. Este proceso constaba de tres fases. Una primera fase, en la cual se establecía una planificación capaz de diseñar un DAFO⁷, así como la misión, y metas definidas en la estrategia. Una segunda fase, donde se ejecutaba un plan organizativo que se aplicaba a la estrategia definida. Una tercera fase, en la cual se determinaba un proceso capaz de monitorizar la ejecución y la consecución de los objetivos.

Nos resulta muy acertado y fundamental el peso que Monistrol (2009) le da al control en el desarrollo de los resultados (medición) para asegurarse que la estrategia elegida ha funcionado como se esperaba. La medición es el mecanismo que permite la toma de decisiones en tiempo real y ofrece la opción de virar la estrategia cuando se observa que la ejecución planificada no funciona y la consecución de los objetivos peligran.

Afirma Monistrol (2009), que Colbert y Cuadrado (1993) se basan en las aportaciones de J. Cullinton (1948) en un artículo titulado “The Management of Marketing Costs”, en el cual se utilizó por primera vez el término marketing mix: una fórmula que recogía “todos” los elementos que debía contener un Plan de marketing. Según Monistrol, el modelo de marketing mix sigue una estructura sustentada en dos pilares.

En primer lugar, estarían las fuerzas de mercado, las cuales analizan el comportamiento de compra del consumidor, los intermediarios (mayoristas o minoristas), el comportamiento y posicionamiento de los competidores y, por último, el comportamiento del sector público.

En segundo lugar, están los denominados elementos de marketing, los cuales analizan la planificación del producto (incluyendo elementos como envase y marca), el precio, la distribución, la promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones

⁷ El DAFO es un estudio interno y externo que realiza una empresa con el objetivo de determinar su situación real dentro del mercado. El nombre, es una sigla que responde a la unión de la primera letra de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

públicas), el servicio y, por último, la búsqueda y análisis de información.

No obstante, no fue hasta 1967, cuando P. Kotler utilizó por primera vez el concepto de marketing aplicado a la cultura, señalando que:

“Las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales”

(Colbert y Cuadrado, 2003, pág. 24).

Fue en ese momento cuando las instituciones citadas por Kotler en su libro fueron conscientes que su necesidad de atraer públicos y recursos podían solucionarse con la ayuda de un Plan de marketing. Sin embargo, su diseño y ejecución no se adaptaba a su tipo de organización ni a sus circunstancias (Monistrol, 2009).

Existe bibliografía relativa al marketing cultural, a partir de la clasificación propuesta por Lee (2005) y que J. I. Azuela Flores, M. J. Sanzo y V. Fernández Blanco, recogieron en su artículo “El Marketing de la cultura y las artes: una evolución” (2010) en el cual se distinguen tres etapas. Una primera etapa en la década de 1970, donde los autores entendieron el marketing como un conjunto de técnicas para alcanzar a los clientes. La segunda etapa surgió en la década de 1980, donde se concibe el marketing como un conjunto de procesos que ayudaba en la toma de decisiones. Por último, una tercera etapa desarrollada a partir de la década de los noventa, donde se reconocía al marketing como una técnica de comunicación orientada al producto, pero respetando la esencia del arte.

Estudiosos como Diggle’s (1976), Robbins y Verwey (1982), y Wyatt (1983), consideraron, aunque cada uno de ellos con más o menos matices, que el arte debe ser lo primero y que el marketing no debe inferir en la creación artística, aunque puede ser útil tenerse en cuenta para la toma de decisiones. Años más tarde, Hirschman (1983), Rodger (1987), Greater London Arts (1989), Maitland y Meddick (1990), Scheff y Kotler (1996), Colbert y Cuadrado (2003) abogaron por una relación del marketing y la creación artística como parte de una filosofía organizativa, donde el arte era considerado como el producto, y que este debía ofrecerse (venderse) al público. Rodger sin embargo entiende que el marketing es neutral, y que si bien es importante para la toma de decisiones, no puede incidir durante el proceso creativo del artista (Colbert y Cuadrado, 2003). Además, indica que el marketing se orienta al mercado una vez que el producto o servicio está diseñado y no antes. Es decir, el marketing no debe interferir en la creación del artista, pero luego sí se orienta a que el público pueda consumirlo y llegar al mayor número de personas y de la mejor manera posible mediante estrategias de marketing. Por su parte, Scheff y Kotler (1997) abogaban por un equilibrio entre los gustos de los consumidores y la integridad artística del producto, en este caso la obra artística.

En resumen, Colbert combina diversas definiciones del marketing más tradicional, y nos ofrece esta sobre el marketing cultural:

“(…) Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto —precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural”

(Colbert y Cuadrado, 2003, pág. 28).

Colbert plantea dos criterios para clasificar a las instituciones culturales y ajustar las

herramientas de marketing. Una enfocada al mercado, como sería el caso de una industria discográfica o audiovisual y otra orientada al producto, como por ejemplo sería una orquesta de música o un museo de arte contemporáneo. Colbert destaca la posibilidad de establecer diferentes gradaciones entre ambas, pero sin tener en cuenta la promoción. (Colbert y Cuadrado, 2003). No podemos abordar de la misma forma la promoción que se le da a un producto único, como un cuadro de Leonardo da Vinci, que a un producto hecho en serie como pueda ser una litografía o una serie de esculturas de edición limitada.

Disertar en genérico acerca de un sector y no de casos específicos, hace que sea difícil extrapolar una casuística de un sector entero. No es lo mismo la creación de una pieza musical, una obra de teatro, una pintura o la creación de una exposición. A pesar de que los ejemplos citados pertenecen al sector cultural, la aproximación de la estrategia de marketing digital debería ser distinta, igual que distinta es la inferencia que podría hacerse dentro del proceso creativo del artista.

En el libro *Casos de marketing estratégico en las organizaciones* (ESIC, 2009), se plantean dieciocho casos de marketing en distintas organizaciones. En el caso dedicado al Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid (hoy Museo Nacional Thyssen-Bornemisza), se aborda cómo se conciben las exposiciones, indicando que las ideas expositivas suelen surgir, en la mayoría de los casos, de los departamentos de conservación, los cuales tienen en cuenta los recursos disponibles del museo:

“(...) La idea de la exposición suele surgir casi siempre de la iniciativa del propio conservador jefe y de los departamentos artísticos (pintura moderna, pintura antigua, restauración y registro), en esta elección se tienen en cuenta los propios recursos del museo (autores y épocas en los que cuentan con un fondo de obras significativo), las exposiciones que ya han tenido éxito en otros museos, así como la búsqueda de autores y temáticas que caracterizan el interés del visitante (Van Gogh, Gauguin, etc.). Una vez tomada esta decisión es necesario contactar con otros museos y coleccionistas (...)”

(Casos de marketing estratégico en las organizaciones, ESIC, 2009).

En el capítulo se describe cómo es el proceso de elaboración y se detalla en un ejercicio de “proto Plan de marketing” algunos elementos de un plan de marketing como la importancia de la difusión o la prensa. Sin embargo, no se tienen en cuenta la información recogida en el anuario de investigaciones de públicos, el gusto de los visitantes que se acercan al museo, el tráfico recibido en la web, información de comentarios en redes sociales y blogs o la publicidad.

Salomon (2003) y Boorsma (2006) defienden un marketing cultural imbricado en el proceso creativo. Es decir, un arte creado para ser consumido por el mercado, en este caso sus públicos. Esta corriente, entendida como la creación de una pieza donde el artista tuviera que “someterse” al público que la va a consumir, podría pensarse como agresiva y de sometimiento a la creatividad del artista. En cambio, si pensamos en el marco de la creación de una exposición, el trabajo conjunto de producto (la exposición) y marketing, podría dar como resultado la creación de una exposición con mayor aceptación a los públicos para los cuales fueron creados. Entender mejor al consumidor que visita una exposición; sus gustos, sus anhelos, sus necesidades vitales, sus intereses y tenerlos en cuenta *a priori*, mientras que se está creando el producto, podría ayudar a maximizar la afluencia de público. En realidad, se trataría de trasladar al sector cultural herramientas que se utilizan en otros sectores. Supondría, al fin y

al cabo, co-crear juntos para un mejor producto (experiencia). Pero ¿están preparados los museos para afrontar un proceso de co-creación donde la parte artística y de apoyo a la comunicación cooperen desde un proceso casi embrionario de la concepción de la exposición? La respuesta es sí. Existe una corriente de museos participativos que abogan por un museo creado con y para las comunidades.

Volvamos a la posición de los distintos eruditos acerca de la materia. Monistrol (2009), describe en su ensayo un punto de vista muy interesante a colación con la aplicación de las técnicas de marketing cultural que formulan Neil y Kothler (2001). El autor afirma que no se puede perder de vista que todos los museos conocen la disciplina de marketing cultural, para lo que ofrecen argumentos con el fin de vencer las posibles reticencias tal y como recoge en el siguiente párrafo:

"En el contexto museístico, los visitantes llegan con una diversidad de necesidades, intereses y preferencias, e intentan satisfacerlos mediante las experiencias y actividades del museo. En las organizaciones no lucrativas, sin embargo, muchos profesionales temen que este enfoque (marketing), llevado al extremo, signifique hacer cosas para complacer a las masas. Tienen miedo de que se comprometa la misión fundamental del museo, que sus juicios profesionales sean sustituidos por juicios de marketing. (...) Como en todos los campos hay prácticas buenas y malas. Debe partirse de la premisa de que el papel del marketing consiste en apoyar los objetivos del museo. El marketing no define tales objetivos"

(Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos, Monistrol, 2009).

Es decir, el marketing no tiene entre sus objetivos interferir en la misión nuclear de los museos; el objetivo del marketing en los museos tiene como misión ayudar a conectar con los distintos públicos para lo que utiliza una serie de técnicas que facilitan su llegada y así poder satisfacer expectativas o generar necesidades e interés en los distintos públicos que quizás antes no tenían. El miedo de los museos, según plantea Kotler en esta afirmación, es que el mal uso de esas técnicas de marketing, interfieran o comprometan la misión de los museos. Y esto, ¿podría llegar a pasar? En nuestra opinión sí podría llegar a pasar siempre y cuando no exista un equilibrio entre la misión del museo o la avidez de los museos por tener como objetivo de éxito el incremento del número de visitantes al año o por exposición y sin embargo, no tener en cuenta otros objetivos que cualifiquen la experiencia del visitante, como pueda ser el NPS (*Net Promoter Score*) un indicador que mide la probabilidad del visitante de volver, el reconocimiento de marca o *engagement audience*⁸ de la institución, por mencionar algunos ejemplos. El indicador de visitantes anuales e ingresos es uno de los indicadores común en todas las memorias públicas de los museos españoles. De hecho, datos como el tráfico web acumulado, seguidores en redes sociales o NPS (en contadas ocasiones), tan solo se muestra en los epígrafes correspondientes y no en el resumen ejecutivo como dato relevante. En consecuencia, podemos decir que más allá de los visitantes por exposición, no se hace referencia al impacto digital de esa exposición o del museo con datos de sentimiento de marca, *share of voice*⁹, datos de *engagement* de la comunidad, tráfico web, público que haya visitado la visita virtual o el NPS.

⁸ *Engagement audience* (del inglés). Se utiliza en marketing para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que se realizan entre ambos.

⁹ *Share Of Voice* o *SOV* (del inglés). Se utiliza en marketing para identificar el volumen de conversaciones realizadas de una marca en comparación con otras marcas del mismo sector.

La primera mención relativa al uso de técnicas de marketing en el sector museístico la hicieron P. Kotler y S. J. Levy (1969). Los autores afirmaron que tanto las instituciones culturales como las ONGs, llevaban a cabo actividades empresariales relacionadas con la captación y gestión de los fondos con el fin de conseguir presupuestos que les permitiesen llevar a cabo su misión, utilizando técnicas de marketing, aunque no fueran conscientes de ello. En consecuencia, estos mismos organismos realizaban actividades de marketing, aunque no lo reconocieran, ya que el *fundraising*¹⁰, sería una actividad que entraría dentro de la disciplina del marketing. Además, utilizar técnicas de marketing para el mecenazgo, así como para la organización de exposiciones podría ser un factor importante para la atracción de públicos sensibilizados con los valores relacionados con la sostenibilidad o temas de género, por citar algunos ejemplos.

Gracia Piña, en su tesis doctoral titulada “*Filantropía y mecenazgo corporativo en los centros de arte contemporáneo de España*” (Madrid, 2019), aborda la evolución del mecenazgo en España. Donde además de hacer un análisis de dicha evolución hasta nuestros días, pone de manifiesto cómo los términos filantropía y mecenazgo han ido “superponiendo connotaciones y ampliando sus campos de significado hasta desvirtuarse”. A este respecto, cabe resaltar la confusión que ha generado la reforma vigente relativa a la Ley de incentivos y actividades de interés general¹¹, por la que pasaron a considerarse de mecenazgo a todas aquellas actividades de interés general que se fomentan a través de incentivos (págs. 7-8).

Y ¿cuál debería ser el orden para establecer un Plan de marketing? Valdés (1999), recoge que el Plan de marketing no es una mera herramienta de marketing, sino un recurso estratégico corporativo. Para ello, primero habría que definir la misión (identidad), visión (propósito) y valores (creencias básicas y éticas) de la entidad en cuestión, en este caso el museo. Una vez definidos estos elementos, cabría por un lado planificar, implantar y gestionar una imagen pública con lo obtenido en la primera parte. Una vez definido, habría que crear un libro manual de identidad corporativa, una guía que recoja de manera detallada aquellos elementos que construyen la identidad corporativa, la cual, además, es la que ayuda a construir cómo es percibida la marca por los consumidores. En el citado manual se recogen cómo debe ser tanto la imagen visual, diseño de logo, eslogan, *claims*¹², tipografías, colores, definición de colaboraciones, patrocinadores, tono de voz y los manuales más completos, incluso de su sonido de marca, el llamado *sonic brand*¹³. Una vez creado, es muy necesaria la formación no solo del equipo de marketing y comunicación, también del resto de personal del museo para que se aúne la comunicación en cada actividad que se desarrolle: formación, webs, redes sociales, notas de prensa, exposiciones, educación... Estar alineados en todos estos criterios es fundamental para asegurarse que no hay fisuras en la comunicación y que todos los elementos están alineados con la imagen de marca.

Como afirma Colbert (2003, págs. 189-190): “la promoción es una herramienta de comunicación, que tiene que transmitir el mensaje y la imagen de la institución”. En consecuencia, tanto la imagen como el mensaje tienen que ser coherentes en cualquier tipo de comunicación que realice el museo, ya sea una nota de prensa, su actividad en redes sociales o la campaña publicitaria que realice.

¹⁰ *Fundraising* (del inglés). Recaudación de fondos para una institución

¹¹ Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

¹² *Claim* (del inglés). Se utiliza en marketing para idear una frase que identifique y transmita los valores que ofrece una marca a través de sus productos o servicios.

¹³ *Sonic brand* (del inglés). Sonido de marca. Sonido que las marcas crean para identificarse de forma unívoca.

Monistrol, siguiendo a M. P. Mowka (Colbert y Cuadrado, 2003, pág. 190), recoge tres objetivos vinculados a la comunicación. El primero, es el relativo a la información, es decir, cuando el usuario debe conocer de la existencia del museo, así como de los datos básicos: dirección, horario, precio de la entrada, exposiciones del momento, colecciones, accesos o programas educativos. El segundo, la persuasión. Es decir, cuando el usuario debe ser persuadido para visitar el museo con argumentos emocionales y racionales, como por ejemplo el esfuerzo de la institución por agrupar obras de distintas procedencias. Todo ello con el objetivo de poner en valor elementos inmateriales por el hecho de visitar el museo. El tercero, es el referido a la educación. Consiste en proporcionar a las audiencias las herramientas intelectuales y los códigos de interpretación para entender la obra artística de forma comprensible, más allá del puro placer estético.

A juicio del autor, la web de un museo debería cumplir los tres objetivos antes mencionados. Sin embargo, Monistrol no considera una aproximación más lúdica al museo para atraer otras audiencias. Asimismo, tampoco considera a la comunidad y el vínculo que esta puede ofrecer a través del programa de Amigos o incluso, la parte de generación de ingresos como los productos que se venden en el *e-commerce* de la tienda del museo o los programas de *crowdfunding* o micromecenazgo.

Monistrol (2009) bosqueja que la estrategia de marketing digital de todo museo debería tener como objetivo generar un círculo virtuoso de tráfico que vaya desde las redes sociales a la página web del museo. Este concepto está intrínsecamente vinculado con el *engagement* de la comunidad (tanto física como digital) y resulta imprescindible para fomentar la participación y alimentar el espíritu de pertenencia al museo de los distintos públicos. Monistrol incluso plantea la retransmisión en directo, de una actuación en vivo, algo que durante la pandemia de COVID-19 muchos museos se vieron obligados a implementar como primera opción de su actividad. Por este medio se retransmitieron conciertos, simposios y programas educativos.

El Thyssen-Bornemisza dispone de varios ejemplos que siguen el planteamiento formulado por Monistrol. El primero fue un evento en directo para celebrar el Día de los Museos (18 de mayo) titulado: “Cómo pueden los museos asegurar la pluralidad y la inclusión de sus actividades digitales, aprovechando el potencial de la red”.

El segundo, la rueda de prensa de inauguración de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza* (27 de octubre de 2020) en formato híbrido, es decir físico y digital a través de la plataforma Zoom (Fig. 10).

El tercero, la entrega de premios de las ediciones VI y VII de #VersionaThyssen¹⁴, ambas en formato 100% digital y con retransmisión en directo de la gala de premios y de un concierto del artista invitado. Todas estas actividades, tradicionalmente físicas, se trasladaron a formato *online* (Fig. 11).

¹⁴ #VersionaThyssen es una iniciativa impulsada por el museo Thyssen-Bornemisza, dirigida a jóvenes creadores menores de 35 años para que reinterpreten libremente las obras propuestas desde cualquier disciplina artística, ya sea pintura, collage, videoarte, performance o música. Con esta actividad el museo pretende habilitar espacios de creación y contribuir a la difusión y apoyo del trabajo de jóvenes artistas. Las obras ganadoras, son expuestas durante unos días en las salas del museo.

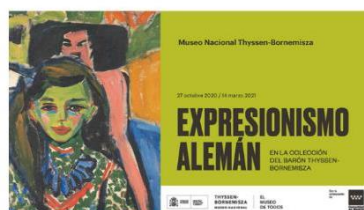
Rueda de prensa: "Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza" Confirmación



Museo Thyssen <no-reply@zoom.us>

Lun 26/10/2020 11:29

Para: Carolina Fábregas Hernández



Hola, Carolina Fabregas:

Gracias por inscribirse para "Rueda de prensa: "Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza".

Los profesionales de los medios de comunicación pueden visitar la exposición de martes a viernes, de 14:00 a 19:00 horas y según la disponibilidad de aforo, previa acreditación en el mostrador de Información del museo.



Rueda de prensa: "Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza" Confirmación

Envíe sus preguntas a: prensa@museothyssen.org

Fecha, hora: 26 oct 2020 12:00 PM Madrid

Únase desde una PC, Mac, iPad, iPhone o dispositivo Android:

[Haga clic aquí para unirse](#)

Nota: No debe compartir este enlace con otras personas. Es únicamente para usted.

Código de acceso: 806297

[Agregar al calendario](#) [Agregar al calendario de Google](#) [Agregar al calendario de Yahoo](#)

Descripción: Presentación de la exposición que reúne por primera vez en décadas obras de artistas expresionistas alemanes pertenecientes a la colección permanente y a otras colecciones de la familia Thyssen, movimiento artístico con el que el barón Thyssen-Bornemisza inició el coleccionismo de arte moderno.

O un toque en iPhone :

España: +34917870058,,91294755029# or +34917873431,,91294755029#

O teléfono:

Marcar:

España: +34 91 787 0058 or +34 917 873 431 or +34 84 368 5025

ID del seminario web: 912.9475.5029

Código de acceso: 806297

Números internacionales disponibles: <https://zoom.us/j/aeXC8YGBc9>

Figura 10. *Emailing* de invitación a la rueda de prensa celebrada el día 27 de octubre de 2020, con motivo de la inauguración de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza*. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

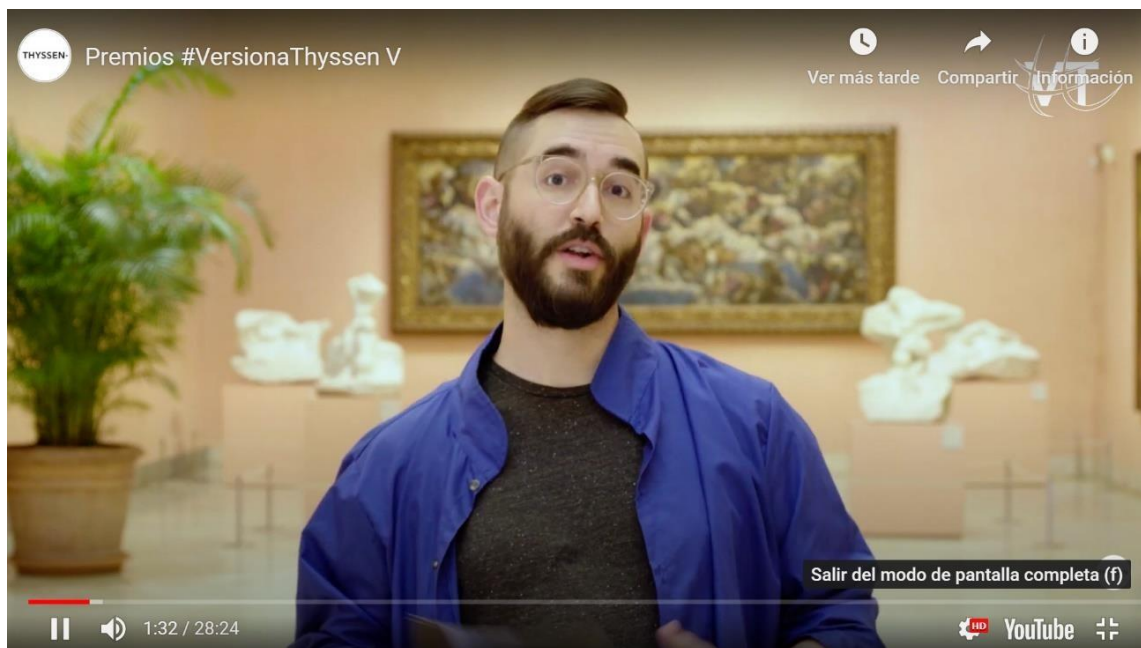


Figura 11. Fotograma de la retransmisión en directo de la gala de entrega de premios y concierto de la edición #VersionaThyssen V edición (2020). Fuente: YouTube Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fecha de consulta:08/11/2020.^{ix}

Otro ejemplo de lo sugerido por Monistrol (2009) sería la actividad de *awareness* y *engagement* realizada por el Prado en las redes de Twitter e Instagram en 2019 en la celebración de su 200 aniversario. La actividad se desarrollaba bajo el *hashtag*¹⁵ #10YearChallenge, y perseguía dar a conocer su colección, en concreto a los personajes de la colección más populares. Por ejemplo, la infanta Margarita de Austria retratada en un intervalo de diferencia de diez años. De esta manera, se podía ver el transcurrir de los años del retratado en ese periodo. Esta actividad contó con un enorme éxito, tanto en sus redes sociales, donde uno de los *tweets* de la infanta Margarita recibió más de 15.000 *likes*¹⁶ y 7.400 *retweets*¹⁷. Por su parte, en Instagram, el post con esta temática generó más de 1.500 comentarios y 100.000 *likes*. La actividad digital en el 2019 del Prado fue notoria y le valió el premio The Webby Awards por la International Academy of Digital Arts & Science, en la categoría de Premios del Público (Fig. 12).

¹⁵ *Hashtag* (del inglés). Etiqueta. Se representa con el símbolo # y se utiliza en las redes sociales para etiquetar contenido y que luego sea más fácil de encontrar por la comunidad digital

¹⁶ *Likes* (del inglés). Me gusta. Se utiliza en las redes sociales para decir que algo te gusta y se representa con un pulgar hacia arriba.

¹⁷ *Retweet* (del inglés). Vocablo que proviene de la red social Twitter y se utiliza para denominar cuándo un contenido se ha compartido por otro usuario.



Figura 12. Ejemplo de la acción de *engagement* y *awareness* de la colección #10YearChallenge del Museo del Prado en Twitter e Instagram durante el año 2019. Fuente: Web The Webby Awards.^x

Walias, en la introducción de su tesis doctoral *“La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística”* (2016), pone de manifiesto el displacer que genera la vinculación entre museos y marketing en determinados segmentos, donde señala que el público español desconoce la relación entre el marketing y los museos, un hecho, que además consideran pernicioso.

“La gran mayoría de la población española desconoce el maridaje existente entre marketing y museos, considerándolo prácticamente una aberración contra natura, al tiempo que ignora la cabida de éste, bajo cualquiera de sus posibles facetas. El sinsabor social hacia el concepto del marketing tiene claramente una explicación, ya que sin duda está originado por su vinculación al erróneo hecho comercial que desde el ámbito empresarial se desarrolla en nuestro país”

Luis Walias, 2016.

Las técnicas de marketing se empezaron a aplicar en el entorno museístico en Estados Unidos e Inglaterra a finales del SXIX. Los museos buscaban conseguir recursos adicionales para sufragar sus actividades a través de programas de mecenazgo, patrocinio o programas de Amigos.

En España, durante el año 2006, algunos museos comenzaron a elaborar un documento con una estructura definida para facilitar la divulgación y con el fin de elaborar una estrategia ordenada y conjunta que facilitase esa promoción (Walias, 2019). Sin embargo, y en lo que a su adopción respecta, no todos los museos han sabido abrazar los beneficios que una estrategia de marketing les podría ofrecer. Si bien es cierto que otras disciplinas artísticas como la música, la danza o el cine han sabido incorporarla en su hoja de ruta para conseguir mejores resultados. De hecho, el actual Director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Manuel Borja-Villel, declaró en una entrevista en 2015 que era posible conseguir museos destacados y populares sin caer en la cuestión del economicismo. De esta manera acusaba de intromisión tanto al marketing como a

la publicidad, ya que consideraba que ambos transformaban en prioridad los beneficios económicos por encima de los objetivos del museo (Walias, 2019).

Sin embargo, seis años más tarde, a la pregunta formulada en el cuestionario recogido en esta tesis doctoral: ¿considera que un museo debe tener un Plan de marketing?, enviada al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, la respuesta de la institución fue distinta; en esta ocasión consideraban que un Plan de marketing era necesario para cualquier institución museística:

“Creemos absolutamente necesario contar con un Plan de marketing, al que consideramos una columna fundamental dentro de la estrategia de comunicación de cualquier institución”

(Juan Melgar Jaquot, Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid).

Walias (2019, págs. 37-50), indica que existen dos modelos para afrontar las estrategias de marketing en los museos. El modelo anglosajón, procedente de Estados Unidos y adoptado por Gran Bretaña y Canadá. Esta corriente extrapola los modelos del marketing empresarial al sector museístico y el llamado modelo mediterráneo, el cual tiene su origen en el modelo francés y es el mayor referente de la *nouvelle muséologie*, que a lo largo de los años ha ido incorporando estrategias del marketing a los museos.

Inicialmente, España estaba muy influenciada por el modelo mediterráneo y presentaba leves influencias del modelo anglosajón. Sin embargo, poco a poco, ha comenzado a haber un cambio de mentalidad y los museos, especialmente en los entornos de gerencia y dirección, así como en los nuevos profesionales, han brindado un espacio para la incorporación del marketing dentro de su actividad. Aun así, son contados los museos que tienen un responsable de marketing en España. Dos ejemplos son el Museo MACBA de Barcelona y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid. El primero, tiene en su organigrama una Responsable de Marca y Desarrollo, sobre la que recaen las concesiones y gestión de espacios, la gestión de contenidos y comunidades, el marketing y la comunicación y los medios digitales. El segunda cuenta, desde diciembre de 2019, con una Directora de Marketing y Desarrollo de Negocio Estratégico que se ocupa de Marketing y Desarrollo de negocio estratégico, promoción turística, gestión de la web y contenidos digitales, redes sociales, publicidad, *ticketing online*, explotación de espacios, patrocinio, mecenazgo y programa de Amigos.

Cuando P. Kotler (1967) introdujo el marketing como concepto en el mundo de los museos, lo hizo en respuesta a la problemática que vivían los museos americanos, los cuales incluso veían peligrar su perdurabilidad. Fue entonces cuando Kotler publicó *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, y acuñó el concepto de marketing cultural desde una perspectiva académica. En ese manual se decía que las organizaciones culturales, ya fueran universidades, museos, teatros o galerías, producían una serie de activos que pasarían a llamarse culturales. Esta nueva declinación del marketing aplicado a la industria cultural fue algo novedoso y atractivo *a priori*, pero al mismo tiempo las instituciones culturales se encontraron compitiendo por la movilización de audiencias y la generación de ingresos para sus instituciones. La rivalidad en el sector cultural acababa de nacer y las organizaciones culturales no tenían más remedio que aceptar las técnicas del marketing empresarial si querían seguir progresando y subsistiendo, igual que sucedía en el mundo empresarial (Colbert y Cuadrado, 2003, pág. 24).

De hecho, este hallazgo es preciso entenderlo, ya que los museos no compiten entre ellos por un visitante, compiten por el tiempo de ocio de las personas. El tiempo de ocio es cada vez más

escaso y el público es el que decide ir a un museo, disfrutar de un musical o navegar por Internet. En este sentido, es necesario entender cuáles son las opciones del individuo para competir por el “tiempo de ocio” del visitante, con una propuesta de valor atractiva y adecuada a sus gustos y necesidades.

En el *Anuario de estadísticas culturales 2018-2019* (Secretaría General Técnicas del Ministerio de Cultura y Deporte, 2020), se recoge un estudio realizado en los años 2018 y 2019, con el fin de entender los hábitos de consumo de la cultura mediante la participación anual de la población en actividades culturales. Estas actividades incluyen visitas a museos, exposiciones y galerías de arte, monumentos y yacimientos, archivos, bibliotecas, lectura, cine, artes escénicas o musicales (Fig. 13).

Consultar este tipo de estudios resulta muy útil a la hora de hacer el Plan de marketing y segmentar cada campaña de marketing digital para elaborar un plan de medios en función de los intereses de los individuos y no con la información sociodemográfica tradicional que se haría en un Plan de marketing. La publicidad digital permite segmentar por variables como, por ejemplo, intereses o patrones de comportamiento. Incluso puede predecir su comportamiento y superar la tradicional segmentación sociodemográfica de otros soportes. Es por ello que la publicidad digital es mucho más efectiva para un museo, pudiendo impactar a los públicos potencialmente interesados, y maximizar así cada euro del presupuesto invertido para promoción.

ANEXO 2. Indicadores de participación cultural anual en la población analizada y en las personas que visitan monumentos y yacimientos arqueológicos. 2018-2019

(En porcentaje de la población de cada colectivo)

	En la población total analizada	Entre aquellos que visitaron monumentos y yacimientos arqueológicos		
		MONUMENTOS Y YACIMIENTOS	Monumentos	Yacimientos arqueológicos
MUSEOS, EXPOSICIONES Y G. DE ARTE (Visitaron)	46,7	78,0	78,7	87,0
Museos	40,5	70,1	71,1	80,8
Exposiciones	29,8	52,3	53,2	67,1
Galerías de arte	16,0	29,1	29,5	41,9
MONUMENTOS Y YACIMIENTOS (Visitaron)	50,8	100,0	100,0	100,0
ARCHIVOS (Asistieron o visitaron)	7,1	13,0	13,2	19,9
BIBLIOTECAS (Fueron o accedieron)	26,8	39,8	40,0	46,0
LECTURA (Leyeron libros)	65,8	83,8	84,2	88,3
Libros relacionados con la profesión o estudios	33,5	45,4	45,7	52,0
Libros no relacionados con la profesión o estudios	59,5	76,7	77,1	81,6
Libros en formato digital (<i>Suelen utilizar</i>)	20,2	30,6	30,8	34,5
ARTES ESCÉNICAS O MUSICALES (Asistieron)	46,8	67,7	67,7	74,6
ARTES ESCÉNICAS (Asistieron)	30,8	48,0	48,4	54,3
Teatro	24,5	39,5	39,9	46,1
Ópera	3,3	5,8	5,9	8,2
Zarzuela	1,5	2,5	2,6	3,6
Ballet / Danza	8,0	13,1	13,3	17,3
Circo	7,3	11,4	11,4	13,4
ARTES MUSICALES (Asistieron)	34,2	50,5	50,6	58,6
Conciertos de música clásica	9,4	15,4	15,6	19,9
Conciertos de música actual	30,1	44,6	44,6	52,5
CINE (Asistieron)	57,8	76,8	77,2	81,3

Fuente: MCUD. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España

Figura 13. *Anuario de estadísticas culturales 2018-2019* (2020). Elaborado por la División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte.

T. Dirsehan, en su artículo *“Analyzing Museum Visitor Experiences and Post Experience Dimensions Using SEM”* (2012), plantea cómo aplicar SEM a las estrategias de marketing digital en los museos estambulíes, desde un enfoque centrado en el consumidor. Es estudio revela la gestión de la experiencia del cliente como una herramienta diferenciadora para obtener una ventaja competitiva en un entorno cada vez más competitivo, donde los museos rivalizan con otras instituciones educativas y de ocio, tal y como teatros, cines y parques de atracciones. Es decir, el museo compite por el segmento del ocio. En otras palabras, la gestión de la experiencia del visitante puede aportar una ventaja competitiva a los museos.

En su estudio, Dirsehan tiene como objetivo revelar los efectos de las experiencias de los visitantes desde la perspectiva del museo (Fig. 14). Para ello, lleva a cabo una investigación en museos de Estambul (Turquía). En base a los hallazgos de la investigación, Dirsehan desarrolla un modelo de ecuación estructural para revelar las relaciones entre las experiencias del cliente y las dimensiones posteriores a la experiencia: aprendizaje acerca del museo, satisfacción del visitante, intensificación de la visita, comunicación “boca a boca” e intención de volver a visitar.

Dirsehan concluye que los museos evolucionaron de un enfoque de activos clásico, a un enfoque de visitantes. Una nueva categorización era posible para los museos: museos dinámicos en la experiencia, en los cuales utilizaban la experiencia como herramienta competitiva, y museos estáticos, que ofrecían una experiencia plana y no la enriquecían para crear diferenciación. Aun cuando la gestión de la experiencia de los visitantes hubiera crecido dentro de las estrategias de marketing de los museos en el entorno competitivo, este progreso se encontraba en una etapa incipiente, especialmente en Turquía, donde había un número limitado de museos con experiencias dinámicas o interactivas.

Además de la evolución de las estrategias de marketing y museos, este estudio revelaba las relaciones entre las experiencias del cliente y las dimensiones posteriores a la experiencia. El modelo desarrollado por ese estudio muestra que la experiencia del visitante afecta a la satisfacción de este, tanto directa como indirectamente a través del aprendizaje en el museo. Por tanto, los museos podían crear nuevas experiencias no solo para satisfacer a los visitantes, sino también para mejorar el aprendizaje en el museo. Para ello, era necesario implementar las nuevas tecnologías dentro de estos.

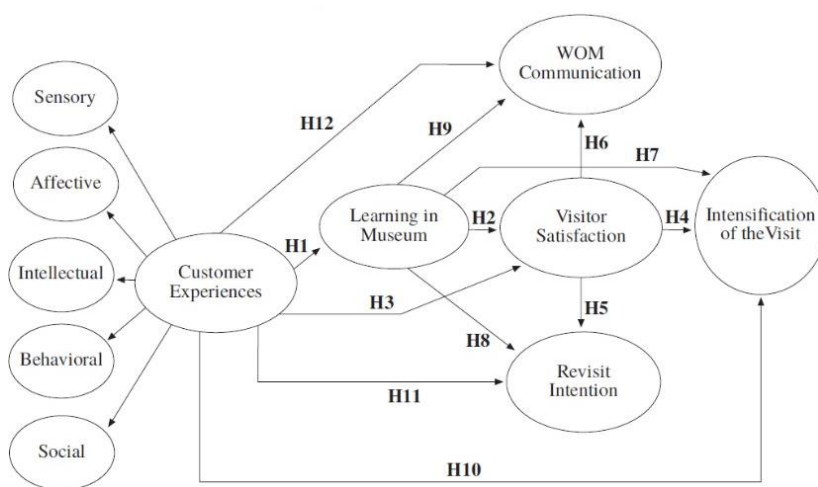


Figura 14. Gráfico de la hipótesis de investigación planteada por Dirsehan (2012). *Analyzing Museum Visitor Experiences and Post Experience Dimensions Using SEM*. Istanbul (Turkey). *Bogaçi Journal*.

Volviendo a España y enfocados en la parte publicitaria, en 2019 el Museo del Prado invirtió un 11% de su publicidad en medios digitales, mientras que en 2020 fue en torno a un 25% (Pantoja, 2021). Por su parte, el Thyssen-Bornemisza en 2020, destinaba un 70% del presupuesto publicitario a hacer publicidad digital en sus distintos formatos: SEM, *display*, publicidad en redes, programática o *branded content*. Además, contaban con una subvención de Google de 120.000 dólares que les permitía hacer publicidad en su ecosistema (Acevedo, 2021). En el mismo año, el Museo MACBA de Barcelona contaba con una beca de Google para posicionamiento (en su buscador) cuyo valor duplicaba el total de su inversión en medios pagados (Barenblit, 2021).

Retomando el concepto vislumbrado por Kotler en 1967 y siguiendo en el texto recogido por Walias (2016), el marketing digital arraigó rápidamente y de ahí su salto al sector museístico. En 1969, Kotler y Levy publicaron un artículo en el *Journal of Marketing* titulado “*Broadening the concept of marketing*”, el cual hacía la primera referencia al marketing aplicado en el ámbito museístico y donde se afirmaba que los directores se centraban en desempeñar la parte más artística de un museo:

“Muchos directores de museos creen que su principal responsabilidad consiste en ‘presentar un legado artístico para la posteridad’.
(Opinión de Sherman Lee, Director del Museo de Cleveland, citado en Newsweek, vol. 71, 1 de abril de 1968, pág. 55).

Esta visión, hacía que muchas personas percibieran los museos como mausoleos que albergaban multitud de objetos valiosos: cuadros, esculturas o artes aplicadas, pero que a pesar de su incalculable valor, no conseguían captar la atención de muchos de los públicos que los visitasen.

Las aportaciones que hicieron otros autores durante la década de los ochenta ofrecían puntos de vista distintos a los planteados por Kotler y Levy. Un ejemplo de ello es el planteamiento recogido en *The Principles and Practice of Marketing as they apply to the arts* (Diggle's, 1984), que veíamos en el esquema elaborado por J. I. Azuela, M.J. Sanzo y V. Fernández (2010), el cual planteaba que el objetivo del marketing, en referencia a la cultura, consistía en atraer al máximo número de público para estar en contacto con el artista (Diggle's, 1986). Por primera vez, se situaba al artista y al producto artístico-cultural en el centro de la estrategia de marketing, reforzando el contacto entre la obra y el consumidor. De esta forma, se buscaba invitar al público a conocer y apreciar el trabajo del artista. Se trataba de un objetivo que, inicialmente, no perseguía pretensión económica alguna. Para Diggle's, el marketing cultural buscaba ofrecer y dar difusión a la obra y gracias a este *awareness* generar el máximo beneficio posible, de forma que el objetivo final fuera una cuestión más cultural que económica, aunque sin olvidar esta última.

Esta visión hacía una distinción entre el sector cultural y el comercial, debido a que el segundo creaba un producto en función de las necesidades del consumidor, mientras que el sector cultural originaba primero el “producto” (la obra de arte) para después buscar a los posibles clientes interesados en comprar la obra creada (Colbert y Cuadrado, 2010).

En la obra *Marketing the Arts* (1980), Mokwa planteaba esta misma idea. El autor afirmaba que la misión del marketing no era decir cómo el artista debía crear su obra; el marketing ayudaba al artista a encontrar dónde era el mejor lugar para encajar sus creaciones artísticas para una audiencia adecuada. En este sentido, Mokwa estaba de acuerdo con Diggle's en cuanto a que el marketing debería adaptarse en todo momento a las organizaciones culturales, de manera que el producto se crease primero y luego se buscara dónde encajarla mejor y no al revés.

En el artículo *“Aesthetics, Ideologies and the Limits of Marketing Concept”*(1983), Hirschman 1983 propone que el concepto de marketing como marco normativo no es aplicable a dos amplias clases de productores, artistas e ideólogos, debido a los valores personales y las normas sociales que caracterizan el proceso de producción. Los artistas son aquellos que crean principalmente para expresar sus concepciones subjetivas de la belleza, la emoción u otro ideal estético. Los ideólogos son aquellos que presentan un conjunto integrado de declaraciones positivas y normativas que describen qué es el mundo y cómo debería ser.

Los autores que en la década de los ochenta teorizaron sobre la cuestión del marketing en el sector de las artes y la cultura entendieron el marketing cultural como el arte de alcanzar a aquellos públicos del mercado interesados en el producto cultural de la creación artística. Para lo cual era necesario adaptar al producto las variables comerciales del precio, distribución y promoción, con el objetivo de conseguir alcanzar un contacto entre el producto cultural y los consumidores de esas piezas de arte, lo que permitiría conseguir los objetivos propuestos en la misión de la organización cultural (Colbert y Cuadrado, 2010).

Desde los años ochenta hasta fin del milenio, fue un punto de inflexión en la cuestión entre marketing y cultura. De hecho, a partir de ese momento los investigadores, especialmente del área de influencia museística anglosajona, empezaron a escribir acerca del marketing cultural. En Gran Bretaña, por ejemplo, en 1988, hubo tan solo cinco artículos de marketing relacionados con los museos. Sin embargo, en el año 1992, siempre en Gran Bretaña, este número se vio incrementado a cuarenta. En los anales de los profesionales de la prensa especializada en museos, la palabra marketing, no es un vocablo considerado negativamente y está aceptado como un aspecto fundamental dentro de la organización de los museos (McClean, 1997).

En 1994, K. Moore publicó el libro *Museum Management* (traducido en España como *La gestión del museo*, 1998) en el cual recogía la importancia del marketing como *“una de las herramientas necesarias para la supervivencia de los museos en el siglo XXI”*. Moore afirmaba que las estrategias utilizadas desde los años ochenta habían ayudado a entender a los museos cuáles eran las necesidades de las audiencias a las que dirigían su comunicación. A lo largo de su libro hacía un repaso acerca de la evolución de la gestión museística, los problemas a los que han de enfrentarse las instituciones culturales, así como a las áreas clave de desarrollo en la práctica de la gestión y del marketing, al cual daba un peso relevante.

En *Museum Management and marketing* (2007), Sandell y Janes, proponían en el capítulo dedicado a la misión, objetivos y el rol del marketing, un plan basado en tres pilares para crear audiencias y mejorar la experiencia del museo y que a continuación detallamos (Tabla 2):

1. Objetivos de audiencia: Basados en cuatro palancas a partir de las cuales determinar las metas a nivel de públicos e ingresos. En primer lugar, tenían como objetivo el crecimiento de los públicos, en segundo lugar, el crecimiento de los socios en los programas de Amigos o Membresías. En tercer lugar, el aumento de los ingresos por donaciones y en cuarto y último lugar, el aumento de los servicios a la comunidad.
2. Objetivos de producto. Que persiguen, en primer lugar, mejorar el tipo de productos y programas que se ofrecen en un museo y en segundo lugar, mejorar el diseño y los servicios que la institución ofrece a sus públicos.
3. Objetivos organizacionales: Enfocados en la creación de imagen de marca, la construcción de una organización donde el consumidor sea el centro de toda actividad, así como el incremento de los ingresos.

1. Objetivos de audiencia	Crecimiento de públicos
	Crecimiento de los socios en los programas de Amigos o Membresías
	Aumento de los ingresos por donaciones
	Aumento de los servicios a la comunidad
2. Objetivos de producto	Mejorar el tipo de productos y programas que se ofrecen
	Mejorar el diseño y los servicios que ofrecen a los públicos
3. Objetivos organizacionales	Creación de una imagen de marca consistente
	Construcción de una organización donde el consumidor sea el centro de toda actividad
	Incremento de los ingresos

Tabla 2. Propuesta de Sandell y Janes para crear audiencias y mejorar la experiencia del museo. (*Museum Management and marketing*, 2007)

Demostrar que las técnicas de marketing utilizadas en otros sectores eran extrapolables en el entorno museístico era importante para poder implantar las técnicas del marketing, tal y como desarrolla Walias (2016) se hace eco del estudio de R. Davis y C.Lovelock (*Two museums of Boston*, 1984), donde los autores demostraban la importancia estratégica del marketing en la gestión de los museos. Los autores se centraron para su estudio en dos museos de la ciudad norteamericana de Boston: el Museo de los Niños y el Museo del Transporte. En su estudio destacaban la importancia del marketing en la estrategia de gestión, y buscaban destacar la diferencia del proceso de marketing en un museo comparado con otro sector.

La teoría planteada por Lovelock, será secundada por autores como Bradford y McLean en sus respectivas investigaciones. Esto es debido a que, en muchas ocasiones, el marketing utilizado en el sector cultural se basaba en la técnica del “ensayo/error”, y no en la aplicación de la metodología del marketing. Esto sigue sucediendo actualmente en muchos museos españoles (y en general, europeos) por la falta de especialistas en marketing en sus plantillas.

Por su parte, Sandell y Janes (*Museum Management and marketing*, 2007) concluyen que el marketing en los museos es importante por cuatro motivos; el crecimiento de los museos, la financiación, el contexto competitivo y la importancia del marketing en los museos como herramienta para conocer mejor a los visitantes. A estos cuatro motivos, habría que añadir un quinto y es el modelo museístico en el que se encuentran enmarcados, es decir, el modelo anglosajón o el modelo mediterráneo. Estos motivos están intrínsecamente relacionados con otros factores, tales como el país donde se encuentran o la propia naturaleza de la institución.

Martínez-Vilanova, en su tesis doctoral “El marketing en los museos españoles” (2011) expone (pág. 225), que salvo en un par de excepciones, los nueve museos estudiados, han decidido qué obras artísticas mostrar sin consultar a sus públicos. Refiriéndose a sus visitantes y como parte de una estrategia de marketing para conseguir nuevos públicos.

1.5 El estado del marketing digital en las artes

La literatura relativa al arte y al entorno digital es escasa, y se circunscribe fundamentalmente, al Net.art (un género de producciones artísticas realizadas para Internet a finales del siglo XX), el arte y las redes sociales como soportes de difusión. Dejando a un lado los fundamentos del marketing aplicado a esta disciplina en el entorno museístico. Este concepto de comunicación aislada del resto de agentes de la estrategia de marketing digital resulta deficiente o al menos

incompleta, ya que no tiene en cuenta al resto de agentes que interactúan en una estrategia de marketing digital exitosa de cualquier producto o servicio, incluyendo a los museos.

Azuela, Sanzo y Fernández Blanco (2010) clasifican la bibliografía relativa al marketing cultural en tres etapas. (Tabla 3). Una primera etapa, que se desarrolla principalmente en la década de 1970, donde los autores entienden el marketing como un conjunto de técnicas para alcanzar a los clientes. La segunda etapa, que surge en la década de 1980, donde se concibe el marketing como un conjunto de procesos que ayudan en la toma de decisiones y, por último, una tercera etapa que se desarrolla en la década de XX, donde se reconoce al marketing como una técnica de comunicación orientada al arte (el producto), pero respetándolo.

ETAPAS DEL MARKETING DE LAS ARTES	AUTOR	RELACIONES CON EL MARKETING	ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MARKETING
Conjunto de Herramientas	Arts Council (1976)	Técnicas fácilmente transferibles del sector comercial a las organizaciones artísticas.	El arte primero.
	Diggie (1976)	Utilidad del marketing para la investigación de mercados, promoción, <i>merchandising</i> y distribución.	El arte primero.
Sistema de procesos de gestión organizativos	Robbins y Verwey (1982)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones.	El arte primero.
	Wyatt (1983)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones.	El arte primero.
Filosofía organizativa	Maitland y Meddick (1990)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones.	Orientación al producto (arte).
	Greater London Arts (1989)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones.	Orientación al producto (arte).
	Rodger (1987)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones, aunque se empieza a ver como una filosofía organizacional.	El marketing es neutral.
	Hirschman (1983)	Extiende la definición del consumidor a una donde se incluye al propio productor y al resto de artistas.	El arte primero (el artista es el primer consumidor de sus propios productos).
	Colbert y Cuadrado (2003)	El marketing se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado.	Orientación al producto (arte).
	Scheff y Kotler (1996)	Equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto a la integridad artística.	Balance entre arte y mercado.

Kotler y Scheff (2004)	El marketing se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado.	Balance entre arte y mercado.
Kotler y Kotler (2001)	El marketing se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado.	Balance entre arte y mercado.
Solomon (2003)	Integración del marketing en todas las etapas de producción cultural.	Orientación al mercado.
Boorsma (2006)	El consumidor como coproductor cultural.	Orientación al mercado.

Tabla 3. Enfoques de la literatura del marketing de las artes según distintos autores. “El Marketing de la cultura y las artes: una evolución” (2010). José Ignacio Azuela Flores, María José Sanzo y Víctor Fernández Blanco.

Sin embargo, en esta vertiente bibliográfica, se circunscribe fundamentalmente al marketing *offline*. Esta escasez bibliográfica tiene un posible origen en la falta un Responsable de marketing en los museos, lo que obliga a que la estrategia de marketing del museo se aborde de una manera fragmentada. También influye que los museos, han enfocado el marketing digital desde un punto de vista tecnológico y a partir de la digitalización de los recursos, y no desde un punto de vista estratégico donde el marketing *online* y *offline* formen parte de una estrategia omnicanal y la experiencia del visitante se diseñe tanto física como digitalmente en función del individuo y no del canal a través del cual se relaciona con el museo. Los museos todavía no han abordado la creación de producto digital, a excepción de honrosas excepciones, como las visitas virtuales a museos y exposiciones. Esto propicia que la experiencia digital sea percibida como pobre o no satisfactoria.

1.6 Objetivos

El primer objetivo de esta tesis doctoral es analizar el grado de adopción del marketing digital en los museos españoles. La adopción del marketing digital aplicado a los museos mejorará la relación de los museos con sus públicos. Los museos podrán ser más universales en un mundo global y digitalizado, lo que facilitará el acceso a públicos diversos, independientemente del lugar donde se encuentren o el horario de apertura física de cada institución. Un verdadero cambio de paradigma, ya que el museo pasará a estar abierto 24/7 adaptándose a las necesidades de los públicos gracias a la hiperpersonalización de sus contenidos en base a sus gustos y necesidades. Esta individualización del contenido para cada usuario será posible gracias a la gestión efectiva de los datos y la adopción de la inteligencia artificial. Aunque para ello, será necesaria la creación de nuevas narrativas digitales y no caer, en la simple traslación de la experiencia física al mundo digital. Queremos así demostrar que la elaboración de un plan marketing digital ayudará a los museos a alcanzar los objetivos enunciados en sus planes estratégicos.

El segundo objetivo será abordar el impacto que tuvo la pandemia de COVID-19 en los planes

de marketing digital de los museos objeto de estudio. El estudio del marketing en el ámbito cultural y especialmente del marketing digital ha experimentado un súbito incremento en los últimos años, tanto en número de artículos publicados, como en el de ponencias relativas a alguno de los elementos que forman parte de la estrategia de marketing digital de un museo. Aunque sobre todo en lo relativo a su presencia en las redes sociales o tecnología como fin y no como medio para generar una experiencia. En consecuencia, el interés por lo digital en los órganos directivos de los museos ha aumentado considerablemente. Esto se vio acrecentado durante la pandemia del COVID-19 en el 2020, la cual obligó a su cierre durante varios meses. En este período las actividades digitales fueron el único punto de contacto de los museos con sus públicos.

A partir de este hecho, se produjo en los museos un frenesí por lo digital. Los museos trabajaron para aflorar contenidos guardados, incrementando su actividad en redes sociales, webs, así como consiguieron consolidar la categoría de visitas virtuales. Hasta ese momento, el marketing digital se circunscribía a la creación de páginas web, perfiles sociales y la utilización de tecnología como fin y no como medio para conseguir relacionarse con sus audiencias y en un alarde de innovación.

En resumen, nos interesa el marketing digital en los museos porque nos interesa maximizar la difusión y la perdurabilidad de estos espacios como lugares de encuentro, diálogo y preservación de la cultura. El marketing digital no solo es difusión de contenidos, sino que ayuda a generar conocimiento de los fondos de un museo, la experiencia de acceder a obras sin necesidad de desplazarse físicamente hasta él.

Delimitación de la tesis

Consideramos necesario aclarar el título de nuestra investigación para que el lector no se lleve a engaño. El propio título de la tesis ya da entender algunas de las cuestiones que vamos a plantear. Ciertamente se trata de una investigación sobre marketing digital en los museos, en concreto en los museos españoles. O, dicho de otra manera, se podría definir como un estudio del estado del arte de la implementación de estrategias de marketing digital en los museos españoles, lo que nos lleva al mismo sitio. No es pues un estudio sobre el marketing digital o los museos, ni tampoco sobre un museo en concreto, a pesar de aparecer museos que se encuentran en España en el discurrir de los capítulos.

Con esta aproximación, perseguimos ayudar en el campo del estudio del marketing digital aplicado a la cultura en general, y en particular, a los museos como una disciplina más dentro de los mismos, al igual que sucede con la Conservación, la Restauración, los Recursos Humanos o la Comunicación. El concepto de marketing cultural iniciado por Kotler años atrás, pero abordado en esta tesis desde un enfoque digital y social, con una evolución clara hacia la omnicalidad de los museos. Sin perder de vista las peculiaridades de este sector, pudiéndose abrir bifurcaciones que van desde las comunidades y el marketing digital en el entorno museístico, pasando por la hiperpersonalización de la experiencia basada en inteligencia artificial, la construcción de la huella digital o su presencia en el incipiente metaverso.

Nos hemos centrado en un determinado número de museos españoles para poder ofrecer una mirada concreta y contrastada del estado del arte en esta disciplina. Decidimos acotar nuestro estudio a España, ya que es aglutinadora de un número significativo de museos relevantes. Sin embargo, aunque generalmente aparecerán referenciadas instituciones ubicadas en España, puntualmente se mencionan algunas ubicadas en otras ciudades como París, Londres, Ámsterdam o Nueva York para plasmar debidamente el estado del arte en esta disciplina en el

entorno internacional.

Debido al dinamismo del medio digital y ser el marketing digital una disciplina viva, sustentada en un soporte activo y dinámico como es el entorno digital en constante evolución fruto de su propia naturaleza, hemos finalizado en el mes de abril 2022 el ámbito de estudio de nuestra tesis.

1.7 Metodología

La contemporaneidad de la temática elegida, su rápida evolución y el sector donde se enmarca, el museístico, así como la escasez de ejemplos de esta disciplina por parte de los museos españoles, ha hecho que hayamos recurrido a consultas bibliográficas y ejemplos museísticos internacionales que nos permitan ilustrar objetivos, hipótesis y conclusiones recogidos en esta tesis doctoral.

Para la elaboración de esta tesis doctoral hemos manejado dos tipos de publicaciones, en los idiomas español, inglés, italiano y valenciano.

1. Fuentes bibliográficas: correspondientes a tesis, tesinas, artículos científicos, manuales, revistas y libros.
2. Fuentes digitales: correspondientes a revistas digitales, periódicos digitales, informes, anuarios, redes sociales, memorias, webs, videojuegos, aplicaciones móviles, libros digitales y podcast.

Además de las fuentes mencionadas, se han consultado las referencias que los expertos de marketing manejan en este momento para sus publicaciones y artículos, especialmente en la red. Esto se debe a la relevancia de las publicaciones en el entorno digital en estos años en lo que al marketing digital concierne.

Dado que el entorno digital es un espacio de encuentro, diálogo, reflexión y de compartir conocimiento, ha resultado compleja la comprobación de las afirmaciones para cerciorarnos de su veracidad. Para ello, se han consultado perfiles en redes sociales de múltiples museos tanto nacionales como internacionales.

Por último, hemos utilizado herramientas digitales, tales como *softwares* avanzados que permiten rastrear información para entender el volumen de conversaciones o de datos, tales como las plataformas de escucha o webs que permiten hacer arqueología de webs, para analizar cómo estaban estructuradas las webs de los museos hace 10 años (o más).

También se han consultado datos provenientes de métricas ofrecidas por las redes sociales (usuarios o *engagement*) o de sistemas de medición digital como Google Analytics, encargados de recoger datos relativos al tráfico web de las distintas páginas. Todos ellos imprescindibles para entender el estado del arte de los museos en determinados aspectos.

Inicialmente, decidimos orquestar esta tesis doctoral con la siguiente estructura y metodología:

Primero nos enfocamos en la recopilación de bibliografía convencional: tesis doctorales, manuales, libros, artículos, relativos al marketing digital y al arte, tanto de manera conjunta como separada. Posteriormente consultamos diversas fuentes del ámbito del marketing cultural en todas sus dimensiones; estudios de inversión publicitaria en medios, estudios de

tendencias y uso de redes sociales. Además, recabamos bibliografía no convencional: contenidos en YouTube de simposios, charlas o exposiciones, perfiles de distintas redes sociales tales como Instagram, Twitter, TikTok o materiales publicitarios digitales. También recurrimos al uso de herramientas digitales (*software*) que nos permitieron analizar datos digitales, como fueron los *softwares* de escucha, o de arqueología de webs para conocer cómo eran los sitios web de los museos de años atrás, que hemos mencionado.

En segundo lugar, analizamos cualitativamente distintas estrategias de comunicación activadas en museos españoles buscando patrones similares en términos de comunicación digital siguiendo las dimensiones de: medios propios, ganados y comprados, dentro de su estrategia de marketing digital. También incorporamos un análisis cuantitativo de la ratio de *engagement* en los perfiles sociales (Twitter, Facebook e Instagram) de los museos Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza (todos ellos en Madrid) aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Interacciones totales}}{\text{Seguidores}} \times 100$$

Este hecho, nos hizo plantearnos la incorporación de un diagnóstico de cómo estaban abordando los museos su estrategia del marketing digital y cuáles eran sus planes a medio plazo. Así pues, elaboramos un cuestionario (Anexo 2) que previamente validamos desde el punto de vista teórico por un experto en marketing y estudios de mercado, así como por el Director Gerente del Thyssen-Bornemisza, don Evelio Acevedo. De esta manera conseguimos asegurar su validez desde el punto de vista de contenido metodológico y museístico.

El cuestionario fue enviado el 21 de abril por correo electrónico, a las direcciones personales de los directores de los siguientes museos españoles; Don Manuel Borja-Villel, Director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid). Don Miguel Falomir, Director del Museo Nacional del Prado (Madrid). Don Evelio Acevedo, Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid). Don Juan Ignacio Vidarte, Director General del Museo Guggenheim (Bilbao). Doña Nuria Enguita, Directora General del Museo IVAM (Valencia). Don Ferran Barenblit, Director General del Museo MACBA (Barcelona). Doña María Vilaso, Directora Gerente del Museo Picasso (Barcelona). Don Guillermo Peiró, Gerente del Museo Picasso (Málaga). Todos los museos invitados a participar lo hicieron y los cuestionarios fueron devueltos antes de la finalización del mes de septiembre de 2021.

En el cuerpo del *email* (Anexo 1), se informaba a los participantes de que la información vertida en los cuestionarios sería incorporada como parte de esta tesis doctoral. Se decidió el formato *email* con cuestionario con el fin de que los participantes pudiesen responder reflexivamente y en la extensión que considerasen conveniente. En el caso del Reina Sofía y el Prado, delegaron sus respuestas en su Subdirector y Director Tecnológico, respectivamente. La encuesta ha aportado una perspectiva cualitativa a nuestra investigación.

El objetivo era ilustrar si disponían de una estrategia de marketing digital, y en caso afirmativo, cómo pretendían abordar su plan de ejecución, así como conocer de los recursos humanos y económicos de los cuales contaban para acometerlo.

A partir de las respuestas, articulamos nuestro trabajo en base a tres ejes:

1. Grado de adopción del marketing digital en los museos españoles.

2. Estrategias de marketing digital en el ecosistema de los museos españoles.
3. Enfoque de los museos españoles hacia la tecnología como fin y no como medio.

La presente tesis se estructura en cinco capítulos (además de bibliografía y anexos) divididos en tres grandes bloques temáticos. En el primer bloque, dilucidaremos cómo han afrontado y actualmente afrontan los museos su presencia en el entorno digital.

En el segundo bloque, abordaremos cómo es el Plan de marketing digital de un museo, así como su estrategia dentro del ecosistema digital en medios propios, ganados y pagados. Así como los recursos económicos y humanos para desarrollarlo.

El tercer bloque temático, parte del horizonte reflexivo de cómo debería ser el museo del siglo XXI.

2. Las estrategias de marketing digital de los museos: pasado y presente

2.1 Aproximación al marketing digital por parte de los museos

Buscando un punto de partida para elaborar nuestra tesis doctoral, consideramos necesario comenzar definiendo qué es un museo. Un museo, según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), es “una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.” Esta definición fue realizada en la 22.^a Asamblea General del ICOM en Viena (Austria), el 24 de agosto de 2007 (fecha de consulta 13/09/2020.).

El consejo, reunido en Asamblea General Extraordinaria (AGE) el 7 de septiembre de 2019, en Kioto (Japón), decidió posponer la votación sobre la nueva definición de qué es un museo, donde lo definía de la siguiente manera: “Los museos son espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos. Los museos no tienen ánimo de lucro. Son participativos y transparentes, y trabajan en colaboración activa con y para diversas comunidades a fin de coleccionar, preservar, investigar, interpretar, exponer, y ampliar las comprensiones del mundo, con el propósito de contribuir a la dignidad humana y a la justicia social, a la igualdad mundial y al bienestar planetario.” Esta nueva definición, es mucho más amplia y de carácter más universal, ya que recoge el acceso al patrimonio de una forma participativa y universal, dejando entrever que la nueva definición considera la parte no solo física sino también digital de la actividad del museo. De igual forma, la nueva definición propuesta, hace hincapié en el diálogo crítico, la pluralidad y una parte más humanista del museo, que la definición anterior no contemplaba¹⁸.

¹⁸ El 24 de agosto de 2022 en la Asamblea General Extraordinaria celebrada en el marco de la 26^a Conferencia General del ICOM celebrada en Praga (República Checa), se aprobó una nueva definición de museo.

M. Forteza (*El papel de los museos en las redes sociales*, 2012), plantea si la cultura a la que tenemos acceso es una cultura de calidad o simplemente se trata de una gran cantidad de información sin filtrar, concluyendo que hay un poco de todo, pero que en lo que respecta al ámbito cultural son las instituciones y gestores culturales los que deben garantizar, dentro de sus posibilidades, la optimización al acceso de la información que albergan los museos y demás instituciones culturales.

Los museos deben ser facilitadores y promotores del acceso a la información, debiendo actuar como agentes de cambio y habilitadores de ese acceso. Para ello, deberán adaptarse. Ese periodo adaptativo no será ni inmediato ni estático, por el contrario, será continuo y constante con el objetivo de garantizar que los museos no se queden atrás en este proceso evolutivo. El cambio dejará por el camino a aquellas instituciones que no sepan adaptarse a las nuevas formas de comunicación. La adaptación conllevará una adopción al ecosistema digital a nivel cultural, tecnológico y social. Un ecosistema que facilitará a los museos amplificar su mensaje y ser más participativos con sus comunidades, sin importar en qué parte del planeta se encuentren los distintos públicos.

Las redes sociales se han convertido en parte de nuestra vida diaria a todos los niveles. A. Santambrogio (*Revista Exhibitart*, noviembre 2017), señala que su llegada ha simplificado un poco la forma en la que nos comunicamos, pero también han supuesto nuevas maneras de comunicarse. Nacidas como un medio de agregación, las redes sociales se han transformado profundamente a lo largo de los años hasta convertirse en grandes escaparates. Para las empresas han representado un gran e importante recurso a través del cual mejorar sus perspectivas de gestión, así como la posibilidad de publicitar sus productos. Lo mismo sucedió con los autónomos y los artistas¹⁹.

Los primeros museos *online* concebían su presencia en la red como una herramienta puramente informativa y plana, casi como un folleto con horarios, planos o contactos, en definitiva, información útil para planificar la visita. Fue a partir de 1998 cuando el contenido empezó a convertirse en el gran protagonista. Las webs de los museos dejaron de ser simples tarjetas de visita para transformarse en espacios de ocio y aprendizaje para los distintos públicos. Los museos fueron incorporando materiales de interés para el visitante: imágenes digitales de gran calidad de las obras de sus fondos (gratuitas), actividades educativas, información de artistas y sus obras, estudios académicos o educativos, etc. Esta información, fue haciendo cada vez más necesario una gestión eficaz de los datos (Forteza Oliver, *El papel de los museos en las redes sociales*, 2012).

En el artículo “Cronología crítica: Museos de arte en la Red” (del Río Castro, 2012), analiza la evolución de los museos digitales y J. Busquets, en su artículo, “Historia y evolución de los museos online” (2013), utiliza su texto para reflexionar a partir de los cuatro períodos fundamentales que define para explicar esta evolución.

Aunque antes de que empecemos a analizar la situación cronológica por la que han ido pasando los museos, precisamos contextualizar el porcentaje de usuarios que utilizaban Internet en el

¹⁹ Traducción de: I canali social sono entrati prepotentemente a far parte della nostra quotidianità, a tutti i livelli. Hanno in qualche modo semplificato il nostro modo di comunicare e creato anche nuove opportunità. Nati come mezzi di aggregazione, i Social Network si sono profondamente trasformati nel corso di questi anni fino a diventare enormi vetrine: per le aziende hanno rappresentato una grande e importante risorsa attraverso cui migliorare le proprie prospettive di gestione e la possibilità di pubblicizzare i propri prodotti. Lo stesso è accaduto per i liberi professionisti, come anche per gli artisti.

mundo, puesto que su uso y la búsqueda de los museos por tener una presencia digital, estaba intrínsecamente vinculado al uso que la población hacía de ese nuevo medio. Así pues, vemos en la Figura 15, que en el año 1993 solamente el 0,251% de la población era usuaria de Internet. En el año 2005, este nuevo medio tenía tan solo un 15,703% de usuarios, mientras que, en el año 2017, Internet ya contaba con un 48,996% de la población total mundial (Fig. 15).

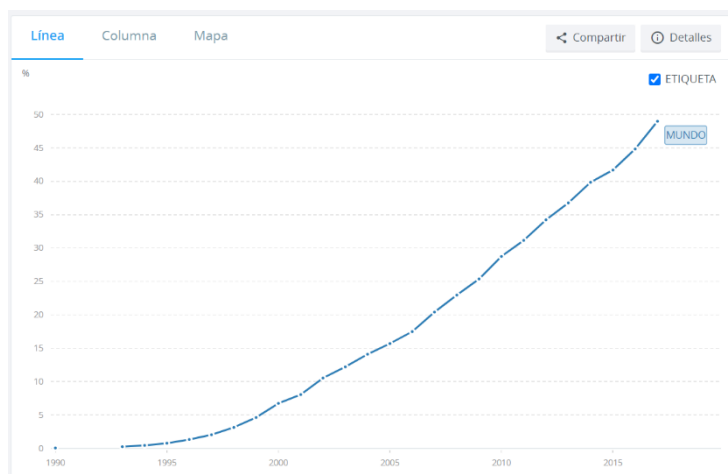


Figura 15. Personas que usaban Internet (porcentaje de la población) en el período comprendido entre 1993 a 2017. Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos. (Consulta realizada el 11 de octubre de 2020)^{xi}.

Siguiendo el esquema propuesto por del Río Castro (2009), procedemos a analizar la evolución de los museos en los cuatro periodos establecidos por el autor.

2.1.1 Primer período (1994-1997)

En 1994, aparecen las primeras incursiones de los museos en el entorno digital. Estos estaban relacionados con instituciones que habían estado muy presentes en la implantación de Internet. Las instituciones gubernamentales y universidades de Estados Unidos y Gran Bretaña, fueron las impulsoras en el uso de esta nueva tecnología. La Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, en 1992, hizo accesibles desde Internet textos e imágenes de algunas de sus exposiciones (Fig. 16). Por su parte, el Berkeley Art Museum and Pacific Film Archive de la Universidad de California inauguró su museo en Internet en el año 1994.



Figura 16. Web de la Biblioteca del Congreso (USA), 16 de junio de 1997.
Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).

Ya en Europa, en 1994, el Natural History Museum de Londres, fue el primer museo *online* de Gran Bretaña. Por su parte en Francia, los museos del Louvre y Georges Pompidou publicaron sus primeras versiones web a mitad de los años noventa del siglo XX.

En España, los Museos del Prado (Fig. 17) y Thyssen-Bornemisza fueron los pioneros en la creación de una página web en la misma época (del Río Castro, 2009). De hecho, fue en el año 1995, cuando el Museo Thyssen-Bornemisza presentó su primera versión de museothyssen.org, una de las primeras páginas de museos en Internet (Memoria actividad Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, periodo 2006-2010, 2011).

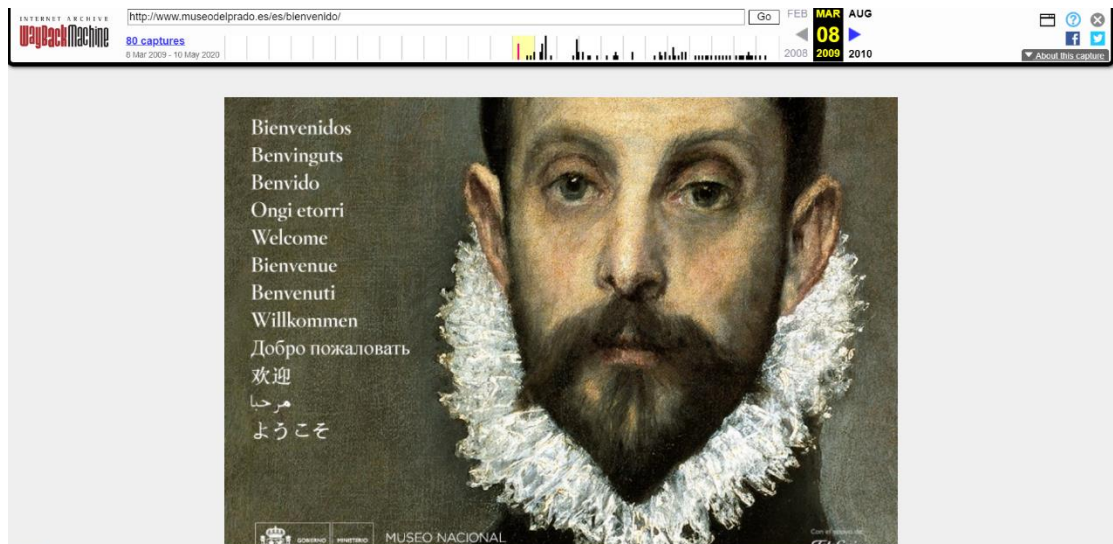


Figura 17. Captura de pantalla de la página web del Museo del Prado, 8 de junio de 2009.
Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada 13 de septiembre de 2020).

La apertura de las páginas web por parte de los museos, permitían ofrecer contenidos a una audiencia mundial 24/7; el visitante solamente precisaba una conexión a Internet y un dispositivo electrónico para “acceder al museo”. Es importante contextualizar, que, en aquel momento, la penetración de Internet era baja, no existía la fibra óptica, el ancho de banda era muchísimo menor del que disfrutamos hoy en día, siendo la experiencia de navegación de los

visitantes limitada. Los *smartphones*, en aquel periodo todavía no existían; no fue hasta inicios de los 2000, con la llegada de la BlackBerry y los *smartphones* de Nokia a España. En consecuencia, la navegación por páginas web, se hacía a través de ordenadores personales. No sería hasta algunos años más tarde, que la navegación se pudo hacer a través de PDAs y *smartphones*. Esta limitación tecnológica hizo que muchos de los museos, utilizaran sus webs para ofrecer información práctica de la visita o las exposiciones en curso.

Un hecho ya superado a partir de la llegada de la Web 2.0 y acelerado durante la pandemia del año 2020.

“A pesar de la evolución tecnológica, actualmente una gran parte de la presencia online de los museos mantiene la misma función promocional que se originó en los inicios de la presencia de los museos en Internet” (del Río Castro, 2012).

2.1.2 Segundo período (1998-2001)

En 1998 la gestión de la información creciente y propuesta de experiencias 3D definieron la presencia *online* de los museos. Los contenidos que ofrecían en sus webs eran cada vez de mayor calidad, más enriquecidos y variados, ofreciendo contenidos lúdicos y educativos. Este incremento de la información requirió de una mayor dedicación de los equipos tanto en su gestión, como en su presentación (del Río Castro, 2012). El Museo Van Gogh de Ámsterdam (Holanda), fue el primero (2001) en ofrecer una visita virtual de su colección, para lo que era necesario la instalación de un *software* en el ordenador (Figs. 18 y 19).



Figura 18. Web del Museo Van Gogh de Ámsterdam (Holanda), 4 de junio de 2001, donde se anuncia la visita virtual. Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).

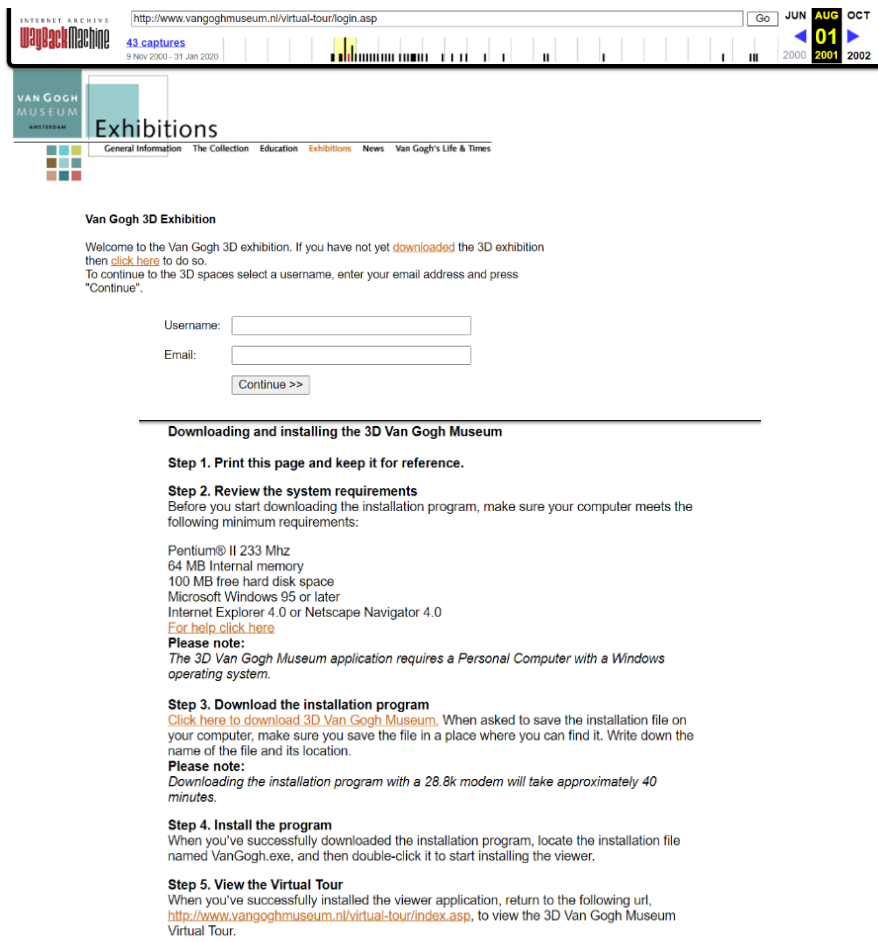


Figura 19. Página web de registro y necesidades técnicas requeridas para la visita virtual del Museo Van Gogh de Ámsterdam (Holanda), 4 de junio de 2001. Fuente: <https://web.archive.org> (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).

Señala Busquets que, en esta fase, todavía se tiene la concepción del museo *online* como una traslación del museo físico, siguiendo lógicas de presentación de la información relacionadas con los espacios reales del museo.

Veinte años después, todavía son pocos los museos que crean productos digitales concebidos única y exclusivamente para su consumo digital. Un ejemplo son las visitas virtuales, que se pueden disfrutar en los Museos Thyssen-Bornemisza de Madrid, tanto de su colección permanente, como de distintas exposiciones temporales, la National Gallery de Londres (Gran Bretaña), el Reina Sofía de Madrid (España), el Museo del Prado de Madrid (España) o MACBA de Barcelona (España), solo por mencionar algunos.

Mientras tanto, el Museo Thyssen-Bornemisza en el año 2000, inició un nuevo proyecto web para dar acceso a las colecciones a través de fichas de todas las obras, recorridos y visitas virtuales, audios de las salas y obras principales, vídeos e, incluso, una aplicación para móviles (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010). (Fig. 20).



Figura 20. Página web del Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid), en el año 2009.
Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Otro ejemplo de producto concebido para ser consumido *online*, sería la formación *online* (de la que hablaremos más adelante) o los docuweb o webdoc, un formato que se remonta en España al año 2007, cuando el equipo de televisión de TV3 (*30 minuts*) realizó un documental sobre el cuadro *Guernica* de Picasso titulado: “*Guernica: pintura de guerra*”, el cual formaba parte de un proyecto transmedia que fomentaba la interactividad (*El webdoc, un formato multimodal en el entorno televisivo multipantalla. El caso de cromosoma cinco*. Barrientos-Bueno, 2017). El webdoc o docuweb se caracteriza por su interactividad con el contenido, la tipología de contenidos mayoritariamente multimedia: audio, video, imágenes o la combinación de todos ellos. Otro rasgo que lo caracteriza es la posibilidad de no tener una navegación lineal, es decir, el usuario puede ir saltando de un contenido a otro y elegir cómo navega siendo el usuario el protagonista y quien decide qué contenido quiere consumir y en qué momento de su navegación (Fig. 21).



Figura 21. Características del webdoc. Fuente: “El Webdoc, un formato multimodal en el entorno televisivo digital multipantalla. El caso de cromosoma cinco”. UNED. Mónica Barrientos-Bueno. *Revista Signa* 26, 2017 (págs. 893-906).

Un ejemplo de su uso en el entorno museístico es el proyecto *Repensar Guernica*^{xii} del Museo Reina Sofía de Madrid (Fig. 22).



Figura 22. Webdoc *Repensar Guernica*. Fuente: Página web Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid. (Consulta realizada el 11 de octubre de 2020)

Otro ejemplo de webdoc es el proyecto de Artistas Migrantes del Museo Thyssen-Bornemisza, un proyecto que aborda la trayectoria de siete artistas (Chagall, Sonia Delaunay, George Grosz, Piet Mondrian, Romare Bearden, Ben Shahn e Hilde Isa) que se vieron obligados a migrar como consecuencia de guerras, regímenes autoritarios o los problemas sociales y económicos del momento histórico que les tocó vivir, y de cómo sus experiencias migrantes condicionaron su día a día en el exilio, su producción artística y su influencia en los países de destino. Un proyecto del Área de Educación del museo y la colaboración de la Fundación BBVA (Fig. 23).



Artistas migrantes
Un hogar para crecer

Numerosos artistas, en las primeras décadas del siglo XX, se vieron obligados a iniciar una nueva vida lejos de sus lugares de origen como consecuencia de las guerras, la proliferación de regímenes autoritarios o los problemas sociales y económicos del momento histórico que les tocó vivir. Acercarnos a sus trayectorias de exilio abre nuevas narrativas sobre sus memorias y aprendizajes vitales. Relatos que ponen en valor el otro lado de la historia menos visible de estos creadores y que nos hace preguntarnos por ¿cómo fueron recibidos? ¿Qué valor damos a los saberes migrantes? ¿Qué influencia tuvieron sus trabajos en los países de acogida? ¿Qué experiencias vivieron que nos pueden ayudar a comprender el presente?

Sonia Delaunay



Figura 23. Proyecto Artistas migrantes. Fuente: Página web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza^{xiii} de Madrid (España). (Consulta realizada el 5 de septiembre de 2021)

El Museo del Prado realizó una línea del tiempo, donde los visitantes podían conocer las obras y artistas dentro de su marco histórico temporal de forma dinámica e interactiva. En dicho docuweb, el usuario a medida que navegaba horizontalmente por la web (eje temporal), podía ir descubriendo las obras artísticas y entender el momento en el cual fueron creadas, facilitando la contextualización histórica de la pieza (Fig. 24).

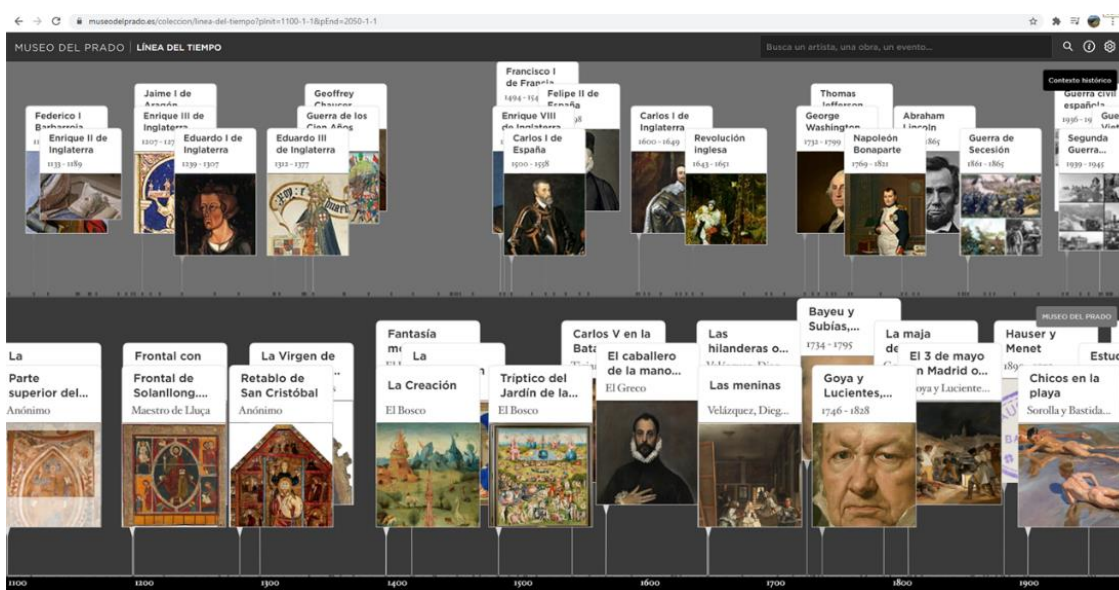


Figura 24. Línea del tiempo. (Consulta realizada el 30 de agosto de 2021) Fuente: Página web Museo Nacional del Prado, Madrid (España).

Volvamos al período 1998-2001 donde la utilización de fotografías de los espacios de exhibición del museo físico era habitual para acceder a las fichas de las obras, así como representaciones virtuales del museo en los casos con más presupuesto, como las del Museo Virtual de Leonardo del Museo Nacional de Ciencias de Italia publicado en 1999, o la visita virtual al Museo Van Gogh publicada en 2001.

“Las complicaciones y limitaciones de dichos planteamientos reforzaron la idea

de que los espacios online de los museos no debían concebirse como traslaciones del museo físico, sino más bien como una extensión complementaria a la oferta del museo físico. Actualmente muchos museos siguen utilizando los planos de su edificio para explorar las colecciones” (del Río Castro, 2012).

2.1.3 Tercer período (2002-2005)

La diferenciación entre la oferta física y *online* de los museos se vio acentuada a principios del siglo XXI, el museo *online*, paulatinamente va dejando de querer parecerse milimétricamente al museo físico y empieza a encontrar su propio camino. El acceso a las colecciones, recursos de interpretación, contenidos interactivos, audioguías o visitas virtuales. Son algunos de los recursos que se van añadiendo a la oferta *online* de los museos y poco a poco, sus webs van forjando su propia personalidad (del Río Castro, 2012).

La información incluida en las webs de los museos sigue creciendo incesantemente, lo que obliga a tener que repensar la estructura y presentación de la información y los contenidos, motivo por el cual, la mayor parte de los museos (los que tienen más recursos), empiezan a abordar proyectos de rediseño y optimización web.

En 2003, el Museo del Prado efectuó la migración del alojamiento del sistema a un nuevo entorno de servidores, y con ello se eliminaron los problemas ocasionados a los usuarios a causa de fallos en la continuidad del servicio. Ese mismo año, el Prado obtuvo de la entidad ESNIC un nuevo nombre de dominio para la página web del Museo: www.museodelprado.es. Esta nueva denominación, es más breve, operativa y fácil de recordar que la anterior. En 2003, el museo puso en marcha un proceso evolutivo de la página web, en parte motivado por las necesidades técnicas del nuevo entorno de servidores, incorporándose una nueva imagen en la portada, así como modificaciones de imagen y contenido en varias de sus secciones de navegación. Esta evolución perseguía mejorar la estructura de canales, marcos de navegación y contenidos. A partir de la exposición “Vermeer y el interior holandés”, inaugurada en febrero de 2003, se inició la elaboración continuada de *microsites* informativos especiales para cada exposición presentada en el museo durante el año (ese año hicieron nueve). Una vez concluido el período de cada exposición permanecían en la web bajo el epígrafe “Archivo de exposiciones”, permitiendo su consulta por los usuarios. Fue en ese mismo año (2003) cuando el Museo del Prado empezó a vender entradas *online* a través de su página web, aprovechando la implementación de la venta anticipada del lunes para visitar la exposición “Vermeer y el interior holandés”, siendo posible hacer esta preventa por teléfono o a través de su web (Memoria de actividades Museo del Prado, 2003 y 2004). De hecho, en la Memoria del año siguiente (2004), se recoge que “la venta de entradas a través de Internet en modalidad venta anticipada con reserva de día y hora, supuso un 13,46% del total de entradas vendidas en esa modalidad” (pág. 123).

En ese mismo año (2003), con el objetivo de ser una comunidad de desarrollo y experimentación educativa nació educathyssen.org, un dominio bajo el cual se agrupaba toda la oferta educativa del Museo Thyssen-Bornemisza. Un año después, y coincidiendo con la ampliación del museo, se desarrolló la web de la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza. En el período 2006-2011, el Museo Thyssen-Bornemisza ofrecía a sus visitantes servicios digitales como la venta de entradas *online* o acceso a la tienda *online* del museo, facilitando la compra de un amplio catálogo de productos de este en la red (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

En el año 2005 la gestión y edición de la página web del Museo del Prado, pasó a depender del

Área de Comunicación. Desde esta área se llevaron a cabo la actualización de contenidos de la página web ya existente. Además, se publicaron cuatro *microsites* dedicados a cada una de las exposiciones temporales celebradas durante ese año. El Museo también abrió un nuevo canal en el que se publicaron todas las convocatorias de oferta pública realizadas por el museo, tanto para la cobertura de puestos laborales como para la contratación de servicios y adquisición de suministros.

Aunque sin duda, la novedad más destacada de los años 2005 y 2006 para el Museo del Prado, fue la puesta en marcha del nuevo *website* del museo cuya publicación estaba prevista para el primer trimestre del año 2006. Gracias al Convenio firmado en 2004 con la Fundación Telefónica para el desarrollo de esta nueva web, el museo pudo publicar en abril de 2005 el anuncio de licitación para la contratación del servicio de desarrollo, alojamiento y mantenimiento de esta. La licitación se resolvió en el mes de septiembre resultando adjudicataria la empresa Gubernalia que, cumpliendo con lo estipulado en su contrato, a finales de año ya había desarrollado toda la estructura básica de la página estando previsto que en el mes de enero de 2006 se comenzaran a realizar las primeras pruebas de carga de contenidos. (Memoria de actividades Museo del Prado, 2005 y 2006).

En ese mismo año (2005), el Museo Thyssen-Bornemisza abordó el desarrollo de una nueva versión de *museothyssen.org* con dos claros objetivos; cumplir con los criterios de accesibilidad y optimizar el posicionamiento de sus contenidos en los buscadores. También en ese año se iniciaron colaboraciones con otras instituciones culturales para compartir conocimiento y trabajar en la visibilidad del patrimonio cultural español en la Red. Hasta entonces, el museo había centrado su esfuerzo en difundir contenidos de calidad, acompañados de estrategias de posicionamiento y difusión. Nos encontrábamos en la denominada Web 1.0, una web tradicional en la que el *webmaster*²⁰ elaboraba documentos, los maquetaba y publicaba. Pero Internet constituía un entorno vivo que evolucionaba tanto con la aparición de nuevas tecnologías como con nuevos patrones de comportamiento, hasta llegar a la denominada Web 2.0, un término que intentaba englobar tecnologías y hábitos ya existentes y que hacían de Internet una red social en la que los usuarios tenían un papel clave como consumidores y creadores de contenidos. Frente al modelo de documentos enlazados de la Web 1.0, la 2.0 se caracterizaba por ser una red de usuarios interconectados, que publicaban y consumían contenidos y, lo más innovador, que se relacionaban en Internet. Este nuevo modelo permitía un crecimiento exponencial, al convertir a millones de internautas en potenciales creadores de contenidos (UGC²¹). Además, ofrecía la oportunidad de explotar la inteligencia colectiva de estos internautas que, además de publicar contenidos, emitían opinión en formato de encuestas, puntuaciones, favoritos, anotaciones y un largo etcétera (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

2.1.4 Cuarto período (2006 en adelante)

La cooperación *online* de los usuarios proactivamente supone un viraje hacia la Web 2.0, ya que este viene determinado por la participación de los usuarios que dejan de ser sujetos pasivos (receptores de mensajes) a sujetos activos formando un diálogo y donde los museos, empiezan paulatinamente a abrirse: redes sociales, blogs, foros o *wikis*, suponen un cambio del paradigma comunicativo (del Río Castro, 2012). Este efecto comunicativo y bidireccional se multiplica con la llegada de las distintas redes sociales: Facebook (2004), YouTube (2005), Twitter (2006), Foursquare (2009) o Instagram (2010), por mencionar solo algunas. Las redes sociales, están concebidas como espacios de diálogo, aunque en los museos, no será hasta mitad de 2010,

²⁰ *Webmaster* (del inglés). Utilizado comúnmente para denominar al administrador de la página web.

²¹ UGC (del inglés). Siglas que significan contenidos generados por los usuarios.

cuando paulatinamente, empezarán a utilizarlas como espacios de diálogo y no de emisión de comunicación y contenido unidireccional del museo hacia sus públicos.

Los museos empezaron a introducir en sus páginas webs enlaces a sus redes sociales y blogs a medida que los iban abriendo. En 2011, el MET, contaba con accesos a sus perfiles sociales de Flickr, Facebook, YouTube o Foursquare entre otras. (Figs. 26 y 27).

A nivel de interacción, en el año 2006, museos como el MET (Estados Unidos), ofrecen ya la compra de entradas *online*, así como una zona de personalización. Ese mismo año, el Museo del Prado, continuó actualizando la información correspondiente a *microsites* de portada, procurando mantener una dinámica de cambios regulares en la página de inicio con el fin de destacar las exposiciones y actividades del museo de mayor interés y/o actualidad. Durante ese año, se diseñaron e implementaron todas las plantillas de las distintas secciones y canales de la nueva web del museo cuya publicación estaba prevista para el mes de junio de 2007. El proyecto de esta nueva web, patrocinado por Telefónica, ofrecía a los usuarios información en trece idiomas, incluidos los oficiales del Estado español, con el fin de que el público de todo el mundo dispusiese de los datos básicos imprescindibles para programar su visita al museo. Además, la nueva web abarcaba una ambiciosa oferta de contenidos, que incluía la posibilidad de realizar búsquedas acerca de las colecciones del museo, así como de sus fondos bibliográficos. A lo largo de 2006, el Área de Comunicación, en la que recaía la responsabilidad editorial y el control del desarrollo técnico de la nueva web, en coordinación con las distintas áreas implicadas, continuaba trabajando en el desarrollo, recopilación, traducción y volcado de los nuevos contenidos de esta (Memoria de actividades Museo del Prado, 2006 y 2007).



Figura 25. Web del Museo Rikjsmuseum (Holanda), 1 de marzo 2007, donde se introducen *widgets* o acceso a la compra las entradas *online* o *e-commerce*. Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).

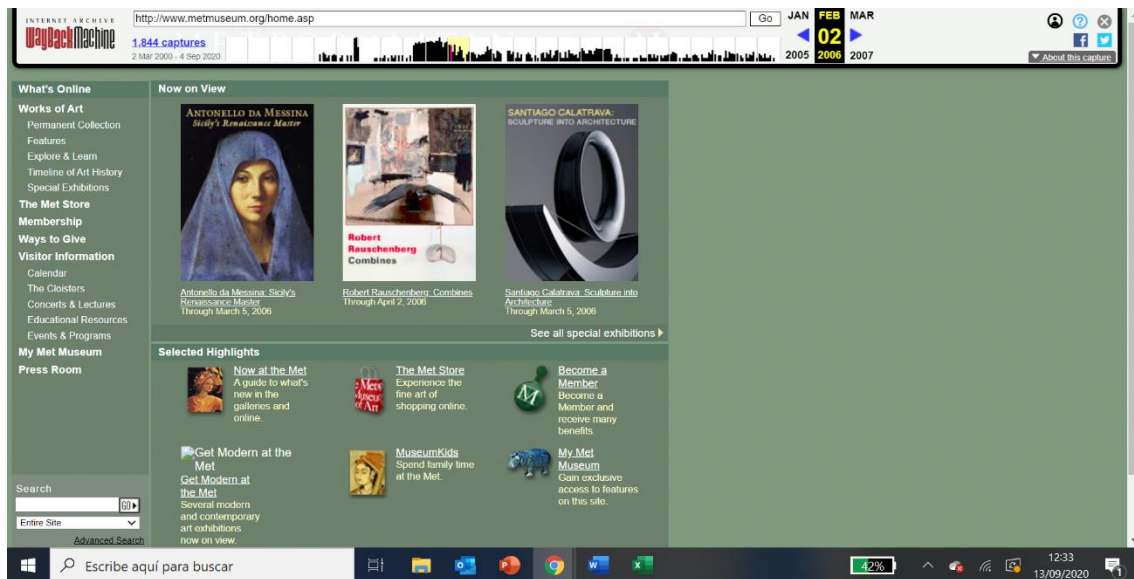


Figura 26. Web del Museo MET (Estados Unidos), 2 de febrero de 2006, donde se observan acceso a la compra las entradas *online*, *e-commerce* de productos y una zona de personalización. Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).



Figura 27. Web del Museo MET (Estados Unidos), 4 de junio de 2011, se incluye la parte social, más 2.0, con accesos a las redes sociales de Flickr, Facebook, YouTube o Foursquare, entre otras (MET share). Fuente: <https://web.archive.org> . (Consulta realizada el 13 de septiembre de 2020).

En 2008, el Museo Thyssen-Bornemisza se planteó el desarrollo de una nueva versión de museothyssen.org y educatyssen.org para adaptarlos a las nuevas formas de comunicación y hábitos de los internautas. En febrero de 2010, entre los diez sitios más visitados a nivel mundial se situaban cuatro de los denominados 2.0: Facebook, YouTube, Blogger y Twitter. En España, Tuenti ocupaba la posición catorce, por delante de los principales medios de comunicación *online*, como elmundo.es y elpais.com (Alexa World Top Ranking y Alexa Top Ranking Spain, febrero de 2011).

Igualmente, el Museo estuvo trabajando desde finales de la década de 2000, en proyectos para dispositivos móviles tipo *smartphone* y *tablets*, aunque esta última propuesta no se pondría en marcha hasta 2011. Además, de la apertura de un nuevo canal en iTunes, para descarga de

vídeos, *podcasts* y documentos en iPod, que se presentaría en el invierno de 2011 (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

En el año 2009, el Museo Reina Sofía rediseñó su página web. Ese mismo año, abordó la creación de un Área de Programas Virtuales (dependiente del Área de Comunicación), con una clara misión de actuar como un centro de recursos y servicios *online* con el que el museo pudiese trascender su contexto local, físico y temporal y favoreciendo el flujo, intercambio y participación, a través de la generación de contenidos en distintos canales. El museo buscaba con esta iniciativa actuar como nodo en redes de colaboración internacional a través de estrategias de comunicación en red. Para ello, el museo elaboró una estrategia de su presencia en la web en cuanto a contenidos, diseño y usabilidad, con el usuario como centro.

En términos de tráfico web, el Reina Sofía, recoge en su Memoria anual de 2009 (Tabla 4), un tráfico acumulado anual de 978.913 visitas, vs. las 748.410 del año anterior (2008). El tráfico web, tal y como se observa, sigue aumentando año tras año. (Memoria de actividades Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2009, págs. 178-180).

MES	2008	2009
ENERO	76.376	69.960
FEBRERO	120.575	75.187
MARZO	101.883	86.168
ABRIL	100.861	88.441
MAYO	87.224	91.669
JUNIO	71.679	73.363
JULIO	38.800	63.524
AGOSTO	*	62.690
SEPTIEMBRE	*	80.497
OCTUBRE	*	90.881 SITE HYPERSOUNDS
NOVIEMBRE	81.681	96.535
DICIEMBRE	69.331	85.998
		964.913 8.000
	TOTAL 748.410	TOTAL 972.913

Tabla 4. Comparativa del tráfico web Reina Sofía, años 2008-2009.
Fuente: Memoria de actividades Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2009 (págs. 178-182).

En el año 2010, el Museo Thyssen-Bornemisza confirmó el crecimiento continuado de su público *online*, superándose el millón y medio de visitantes y contando en varias ocasiones con más de 10.000 visitas al día. El museo tenía como objetivo tener una web deslocalizada, es decir, trabajaban con el concepto de generar contenidos que pudieran ser deslocalizados fuera de su sitio que tiene su origen en la Colección. El museo trabajó en contenidos susceptibles de ser embebidos libremente (sindicación de contenidos que facilitaba la difusión del contenido en otros lugares) en webs o blogs, como los vídeos o el mapa del tiempo interactivo, una novedosa aplicación que permitía recorrer todas las obras del museo por siglos y años de forma visual y accesible a través de pantallas táctiles. Además, el museo utilizó formatos multimedia, como vídeos o animaciones, con el fin de proporcionar un contenido más atractivo, fácil e inmediato. (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

Por su parte, el Museo del Prado cerró 2010 con un incremento del 11,5% de visitantes web (4.335.295 accesos/año) comparado con el año 2009 (Tabla 5). En respuesta a esta demanda, el

servicio web del museo, fue ampliando la propuesta de soportes y contenidos de la Red, especialmente, con la creación del Canal PradoMedia (Fig. 28), contenedor de todos los desarrollos multimedia que se generan para su difusión *online*, así como con la creación de versiones adaptadas para dispositivos móviles (Memoria de actividades Museo del Prado, 2010).

Datos de visitantes a la web en 2010

Total de número de visitas/año	
2010	2009
4.335.295	3.887.150
Incremento del 11,5%	
Media de número de visitas/día	
2010	2009
11.877,5	10.797,6
Incremento del 10%	

Tabla 5. Comparativa de datos de visitantes años 2009 y 2010 a la web del Museo del Prado (Madrid).
Fuente: Memoria de actividades Museo del Prado, 2010 (pág. 178).



Figura 28. Imagen del proyecto El PradoMedia. Fuente: Whatsnew^{xiv}. (Consulta realizada el 1 de agosto de 2021).

El Museo Rijksmuseum (Holanda), en 2013 toma la decisión de poner a disposición de los públicos recorridos multimedia gratuitos a través de la descarga de la aplicación del Rijksmuseum y accesibles desde cualquier *smartphone*, como una forma más de hacer accesible su colección a todos los públicos (*Digital Strategy in Museums: A case study of The Rijksmuseum*, Ámsterdam, 2020).

Los *widgets* de contenidos relacionados se crearon como experimento para mejorar la experiencia de navegación del usuario y avanzar en la idea de que deben ser los contenidos los que vayan al usuario, y no al revés. Se dotó a la web de herramientas sociales y se generó una estrategia en redes sociales que se vio reforzada por el nacimiento del Canal Comunidad social.

Los museos hicieron grandes esfuerzos por hacer que sus contenidos fueran accesibles, un trabajo continuo y del que hoy todavía, muchos tienen esa asignatura pendiente.

Como parte de la exploración en el entorno digital, ArtMuse, el buscador desarrollado como parte del estudio de la presencia de los museos en la Web 2.0 superó las 500.000 búsquedas desde su inicio, en junio de 2009.

Google Art Project, un proyecto de Google, en el que el Museo Thyssen-Bornemisza participó, junto con otros dieciséis museos de todo el mundo – Reina Sofía, Metropolitan, MoMA, Hermitage, Tate, Uffizi, National Gallery London, Van Gogh Museum, entre otros–. Esta colaboración supuso una alianza con un socio con capacidad tecnológica vanguardista y alcance mundial, así como un avance en la idea de web de contenidos deslocalizados en otras páginas. El proyecto estaba concebido como un espacio de encuentro entre museos y de intercambio de conocimiento, así como una experiencia única para los amantes del arte, donde cada institución presentaba una selección de piezas de sus colecciones. El Museo Thyssen-Bornemisza compartió 28 imágenes de obras maestras; 23 de la Colección Permanente y cinco de la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza, de artistas como El Greco, Bronzino, Durero, Van Eyck, Ghirlandaio, Rubens, Canaletto, Renoir, Van Gogh, Cézanne, Kirchner, Hopper, Corot, Gauguin o Monet. La experiencia más interesante del proyecto fue una sesión fotográfica de ocho horas de duración en Gigapixel del cuadro *Joven caballero en un paisaje* (Vittore Carpaccio) y que dio como resultado una imagen con 14 millones de píxeles. La visita virtual a 12 salas de las colecciones (salas 5, 7, 12, 17, 26, 32, 33, 38, 40, C, N y L) permitía una navegación inmersiva por el museo, con acceso a las obras disponibles en el proyecto gracias a la tecnología Street View (*software* de Google). Dicha aplicación facilitaba el acceso a la ficha técnica, imágenes en alta resolución, vídeo sobre la pieza en YouTube, textos, procedencia, artista y relación con otras obras del mismo autor en otros museos que formaban parte del proyecto (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

En el Museo MACBA de Barcelona, encontramos la primera mención a su web en los datos publicados con la comparativa de tráfico web durante el período comprendido desde el 31/12/2010 al 31/12/2012 (Fig. 29 y Tabla 6). Estos datos irán en aumento en los años sucesivos y con más detalle. Así, por ejemplo, en su Memoria de actividades de 2014, destaca que la web del museo cerró el año 2012 con un incremento del 3,28% en visitas (sesiones). En positivo destacan las cifras de usuarios únicos (9,12% más que el 2011) y las páginas vistas, que con un total de 1.879.734 aumentaron un 2,59% respecto al año anterior. En general, las cifras positivas indicaban una mejora orgánica del posicionamiento, pero también muestran un uso menos extensivo de la web. Por lo que respecta a las fuentes de tráfico, cabe destacar la cifra de visitas a través de las redes sociales, que triplicaron su número, siendo Facebook la que experimentó un mayor crecimiento con un 70% del tráfico total. Un indicador que el museo tuvo muy en cuenta a la hora de definir las estrategias de comunicación en las redes sociales durante 2013 (MACBA.cat analítiques web 2012, 2013).

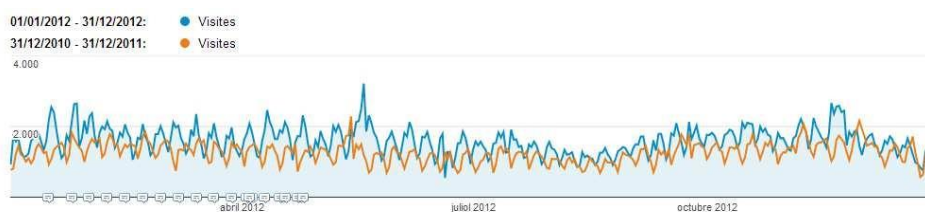


Figura 29. Comparativa de datos de visitantes web de los años 2011 y 2012 a la web del Museo MACBA (Barcelona). Fuente: Web MACBA.cat.

	2012	2011	% variació
Visites	582.045	458.868	26,84%
Visitants exclusius	390.253	305.179	27,88%
Pàgines vistes	1.898.311	1.580.912	20,08%
Pàgines/visita	3,26	3,45	-5,33%
Durada mitjana visita	02:19	02:38	-11,68%
Durada mitjana visita (corregida) ¹	03:20	03:42	-9,88%
Percentatge de rebot	49,24%	43,49%	13,22%
Percentatge de visites noves	64,97%	64,12	1,32%

Tabla 6. Comparativa de datos de visitantes web de los años 2011 y 2012 a la web del Museo MACBA (Barcelona).
Fuente: Web MACBA.cat.

J. Pantoja (2015), durante una conferencia impartida durante el curso de verano titulado “Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos”. *Evolución de la identidad digital del Museo del Prado*, indicaba que su estrategia de comunicación digital se asentaba sobre cuatro pilares: web, redes sociales, video y aplicaciones móviles. Pantoja ya indicaba en 2015 que la web se veía menos desde ordenadores y que la mayoría de las conexiones se realizaban desde dispositivos móviles, sobre todo para comprar cosas.

Hoy en día la mayoría de los museos internacionales como el Louvre (París), el Museo del Hermitage (San Petersburgo) o la Galería Nacional de Arte (Washington, DC) constituyen ejemplos notables de entornos web extensos y ricos, mientras que otros, como el Museo de Arte Moderno (MOMA) de Nueva York, presenta obras de arte digitales, así como exposiciones creadas exclusivamente para su exhibición *online*. La web ya no funciona como una herramienta para mejorar la experiencia de los espacios de la galería, ahora se ha convertido en el medio artístico.

Los museos virtuales y los recursos *online* dan como resultado colecciones y experiencias interactivas. Los visitantes del sitio web están empoderados y se involucran activamente, siendo capaces de seguir sus intereses individuales y no someterse pasivamente a la autoridad del museo. Las colecciones *online* digitalizadas transforman las obras de arte a objetos disponibles para el consumo personal, para que cada visitante la disfrute a su ritmo, velocidad y comodidad. El contexto del museo se reduce, dando oportunidad a que los visitantes interpreten y den su propio significado a los objetos, desarrollando sus gustos y opiniones. Los museos y colecciones virtuales son extremadamente valorados por su contribución como material educativo para los académicos, democratizan el arte (ya que son de fácil acceso para todos los que tienen conexión a Internet), alcanzan una mayor audiencia y, finalmente, desafían las prácticas elitistas de los museos (*Digital Strategy in Museums: A case study of The Rijksmuseum, Ámsterdam, 2020*).

En la actualidad, casi todos, por no decir todos, los museos tienen una página web, aunque esto no significa tener un Plan de marketing digital, sino simplemente, que se tiene uno de los muchos ingredientes necesarios que conforman un Plan de marketing digital. Un ejemplo es el testimonio del Museo IVAM de Valencia, que reconoce en el cuestionario enviado:

“(…) En estos momentos el IVAM no dispone de departamento de marketing ni de personal propio con esas funciones. No disponemos de un plan específico de marketing. Estamos trabajando en el pliego de contratación de una empresa de Comunicación global que desarrolle esta faceta como parte de la estrategia de Comunicación y Redes Sociales. Nos encontramos en un momento de transición, con una nueva Dirección que quiere transitar hacia lo digital para llegar a nuevos públicos y mejorar en la accesibilidad de los programas (…)”.

En otros casos, como es el del Museo Picasso de Barcelona, se reconoce su importancia y necesidad, así como los elementos que debería tener, situando la web institucional y los perfiles de las redes sociales como parte integrante de esta planificación estratégica (María Vilaso, 2021. Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona).

El Thyssen-Bornemisza por su parte, afirma tener un Plan de marketing, donde el pilar digital está presente y reconoce que lo digital es un canal muy importante de relación con sus públicos. Lo físico y lo digital están cada vez más interconectados y elaboran una estrategia basándose en el conjunto, entendiendo que lo digital es un espacio de diálogo y de generar comunidad, una comunidad que trasciende lo físico y que facilita al museo llegar a cualquier parte del mundo. Además, el ecosistema digital, permite medir el impacto de la actividad realizada, así como conocer qué opinan los públicos casi a tiempo real y con esta información, se pueden tomar decisiones basadas en datos (Evelio Acevedo, 2021). Lo mismo que el Museo Picasso de Málaga, que afirma tener una estrategia de marketing global. Con la que persiguen adaptar los hábitos de consumo reclamados por los distintos públicos para mejorar la propuesta de valor (en difusión, en distribución de entradas, etc.), con las posibilidades de automatización (Guillermo Peiró, 2021).

En el estudio “Museos y *engagement*. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso” (R.Martínez-Sanz y S. Berrocal-Gonzalo, 2017). Plantean la conexión entre la calidad ofrecida en la página web de los museos, con la ratio de *engagement* de los usuarios, para lo que parten de las webs corporativas de 21 museos de arte contemporáneo españoles y tienen en cuenta los siguientes datos:

- Número de visitas recibidas por la página web (siendo este el criterio tomado como valor para ilustrar el mundo digital).
- El número de visitantes físicos presenciales que acudieron a las instalaciones físicas del museo (siendo este el criterio tomado como valor para ilustrar lo que denominan el mundo analógico).
- La media de seguidores en lo que consideran como las principales plataformas de redes sociales (Facebook y Twitter) de cada uno de los museos (para materializar la adscripción e interés del internauta).
- Por último, el puesto otorgado por Alexa en la clasificación que mide el tráfico recibido por cada página web del museo (el cual consideran sintomático de la popularidad que ostentan dichos portales en la red).

Sin embargo, el estudio no tiene en cuenta varios criterios que son importantes para hacer este tipo de análisis y que podrían cambiar significativamente algunos resultados.

En primer lugar, no tiene en cuenta la variable de fuente del tráfico, es decir la procedencia de ese tráfico en los parámetros de tráfico orgánico o de pago. Eso significa, que aquellos museos con presupuestos para hacer campañas de pago digitales del tipo que sea (SEM, *display*, entre otros), podrían tener un mayor tráfico, puesto que son capaces de comprarlo, vs. otras instituciones con menos recursos que no podrían hacerlo.

En segundo lugar, considerar solo el criterio de seguidores como la ratio de *engagement* de su comunidad en esa red particular, y más teniendo en cuenta que, en los inicios de la actividad en

redes sociales, el foco lo solían poner en la cantidad de gente que sigue el perfil y no en la interacción de ese usuario en la comunidad de la que es miembro. Para ver la ratio de *engagement*, hubiera sido quizás más adecuado utilizar el número de usuarios (seguidores) con la ratio de interactividad (me gusta, favoritos, visionados), para poder utilizar una ratio real de *engagement*, es decir, de interacción con la comunidad de la cual forma parte.

En tercer lugar, tuvieron en cuenta el tráfico que puede recibir una web, puede que Alexa solamente mida la navegación de los usuarios mediante *Alexa toolbar*. Esto significa, que esta *toolbar* se instala en el navegador de los usuarios y va midiendo su comportamiento en la red. La barra de Alexa es descargada voluntariamente por los usuarios en su página web, lo que significa que Alexa solo está midiendo los datos de aquellas personas que la tienen instalada en su navegador y, en consecuencia, estos datos van a estar sesgados. Con el fin de no haber partido con este sesgo, hubiera sido más adecuado haber comenzado por los datos ofrecidos por los distintos museos que recogen en sus sistemas de medición.

Por último, y dentro de la metodología planteada, se apoya en el criterio de calidad, en la norma UNE-EN ISO 8402:1995, pero no tiene en cuenta otros criterios como la accesibilidad a los contenidos o los principios de usabilidad web de autores como Jakob Nielsen, considerado el padre de la usabilidad y del cual existe numerosa bibliografía.

El Museo Thyssen-Bornemisza, desde la Dirección de marketing y dentro del Área de Customer Experience, hizo un estudio titulado “Evaluación de los visitantes de la web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza” (septiembre 2021), cuyo objetivo perseguía evaluar la experiencia de los visitantes a la web del museo, así como entender las motivaciones para visitarla y conocer si al visitante web le movía un objetivo académico o de ocio. El estudio analizó el *feedback* recibido en el período comprendido entre el 23 de junio al 22 de julio de 2021²², arrojando las siguientes conclusiones:

Características de los visitantes:

- La mayoría de los visitantes de la web residían en España.
- Casi la mitad de los encuestados tenían alguna relación académica y/o profesional con el mundo del arte. Los diferentes perfiles (artistas, estudiantes, docentes y profesionales) se agrupaban en porcentajes entre el 10 y el 11%.
- 4 de cada 10 encuestados no tenían ninguna relación con el mundo del arte.
- 8 de cada 10 visitantes declaran haber visitado mayoritariamente el museo previamente, siendo esta proporción inferior en el caso de los encuestados extranjeros, así como en el segmento de estudiantes.

Motivación:

- Las personas que visitaron la web del museo lo hacían mayoritariamente por motivos de ocio y solo un tercio, lo hacía por motivos académicos o profesionales.

²² La metodología utilizada fue una encuesta a los visitantes de la web del museo, accesible a través del formato *pop-up* o ventana emergente que aparece a los dos minutos de navegación en la web. La encuesta se ha mantenido activa en el período comprendido entre el 23 de junio al 22 de julio de 2021. Se recibieron 1.238 respuestas válidas, de las cuales el 93,9% han respondido el cuestionario en español y el 6,1% en inglés.

- El conjunto de personas que visitaron la web por motivos de ocio se dividió en dos subgrupos, en función de si tenían o no relación con el arte, con el fin de identificar posibles diferencias entre los dos perfiles, según esta relación.
- El 39,3% de los encuestados visitaron la web por motivos de ocio y no tenían relación alguna con el mundo del arte, un porcentaje ligeramente inferior en el caso de los encuestados extranjeros. Esto se debía a que entre los que visitaron la web por motivos de ocio, se encontraban interesados mayoritariamente en visitar el MNTB, siendo más fácil para los españoles a causa de las limitaciones que generaba tanto el desplazamiento como la reducción de la movilidad causadas por la COVID-19.

Usos de la web:

- 4 de cada 10 encuestados declararon que habían visitado el área de la exposición de Georgia O'Keeffe (la exposición temporal que ofrecía el museo en el momento en el cual se realizó la encuesta) durante su consulta a la web.
- Casi un tercio había consultado la colección *online*.
- La mitad de los encuestados, visitaron las áreas comerciales de la web: el 28,0% la tienda y el 21,6% la venta de entradas.
- La visita a la colección *online* fue superior entre los que visitaron la web por motivos académicos y profesionales, mientras que el área de la exposición de Georgia O'Keeffe fue visitada en menor porcentaje por los que visitaron por motivos académicos y profesionales.
- Los encuestados que visitaron la web por motivos de ocio sin relación con el mundo de arte, visitaron en un porcentaje muy superior al total las áreas de la tienda y de venta de entradas.
- Más de la mitad de los encuestados buscaron información, ya sea sobre actividades y exposiciones, sobre las obras del museo o en relación con una visita reciente. Un tercio lo hizo para planificar su visita al museo.
- Los encuestados residentes en el extranjero visitaron la web para planificar su visita en menor porcentaje que los españoles. Sin embargo, el porcentaje de búsquedas de información sobre las obras del museo fue significativamente superior.
- En cuanto a su relación con el mundo del arte, los estudiantes son los que buscaron información sobre las obras del museo en mayor porcentaje. Lo mismo sucede con los artistas y creadores, que son los que más buscan inspiración para su trabajo creativo.
- Los encuestados que no visitaron antes el museo buscaron información sobre las actividades o exposiciones de este en menor porcentaje, mientras que buscaron información sobre las obras del museo o quisieron comprar en la tienda en mayor porcentaje

Los autores García-Madariaga, Recuero y Blasco, en su artículo "*La influencia de las páginas web de los museos en las intenciones de los usuarios*" (2018), plantean si las características de la página web de los museos: contenido, personalización, facilidad de uso, promoción, emoción y estética, influyen positiva y significativamente en las intenciones de los usuarios a la hora de volver a la página web y de visitar el museo físicamente, a partir del análisis de las páginas web de los museos nacionales del Prado y Reina Sofía (ambos en Madrid, España). Analizando los siguientes hitos: Impacto de la satisfacción de usuarios con la web del museo sobre sus intenciones (específicamente, volver a la página web y de visitar el museo físico) y efecto de la

evaluación del sitio web de los museos (que incluye el contenido, personalización, facilidad de uso, promoción, emoción y estética) sobre el control y las intenciones del usuario (Fig.31).

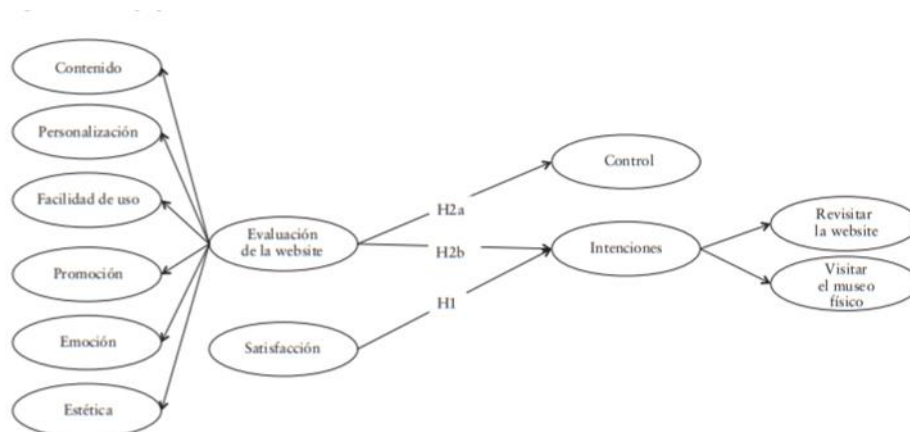


Figura 31. Variables tenidas en cuenta en el estudio para determinar la relación entre la web y las intenciones de los usuarios. Fuente: García-Madariaga, Recuero y Blasco, en su artículo “La influencia de las páginas web de los museos en las intenciones de los usuarios” (agosto de 2018).

Los autores concluyeron que los resultados no fueron significativos ya que comparando la web del Museo del Prado y la del Museo Reina Sofía, la experiencia de navegación era diferente, lo cual podría relacionarse con los objetivos de la página web de cada institución. Además, resaltaban que hacer la comparativa entre dos de los museos más visitados de Madrid, podría acarrear algunos sesgos, para lo que proponían como futuras vías de estudio, determinar si existe una relación entre la satisfacción de los visitantes de los museos y su disposición a volver al mismo. Esta variable, es la que se recoge ahora en las métricas como NPS y que algunos museos tienen como KPI de seguimiento. Además, de los datos arrojados por plataformas como Google My Business o Tripadvisor, donde un análisis de los datos podría arrojar ese tipo de información.

Otro de los pilares comunicacionales digitales en los que se basan los museos son las redes sociales. En 2010, La IAB (Internet Advertisement Bureau), publicó el “II Estudio sobre redes sociales en Internet” (en España). El estudio no recogía cambios significativos vs. el año anterior, y Facebook seguía siendo la red social por excelencia en cuanto a uso, seguida de YouTube, Tuenti y MySpace.



Figura 32. Resultados del II Estudio sobre redes sociales en Internet a la pregunta ¿Cuáles de las siguientes redes sociales utilizas? (marca todas las que correspondan). Fuente: IAB, 2010.

El estudio, recogía que la red social más usada por los encuestados era Facebook, seguida de YouTube y la ya desaparecida red de Tuenti (Fig. 32).

Red Social preferida

- Facebook repite como la red social preferida por los internautas.
- Tuenti y Youtube también repiten posiciones en 2010, siendo la segunda y tercera red social que más gustan, respectivamente.



Figura 33. Resultados del II Estudio sobre redes sociales en Internet a la pregunta ¿Cuál es la red social que más te gusta? (marca todas las que correspondan). Fuente: IAB, 2010.

Ante la pregunta sobre la red social preferida por los usuarios, la investigación recogía que la red social preferida por los encuestados era Facebook, seguida de Tuenti, YouTube y MySpace. Facebook, seguía siendo la red preferida y experimentaba un ligero crecimiento vs. 2009 (Fig. 33).

En 2010 la consultora Tatum, publicó el estudio “Internet en España y en el Mundo”. En él, se recogía que el 95% de los usuarios de Internet en España accedían fundamentalmente para navegar por la web (un 1% más que en 2008); un 90% lo hacían para enviar o recibir correo electrónico, y un 45% para utilizar el servicio de mensajería instantánea Messenger (un 7% menos que en 2008). Fue la primera vez, que la consultora recogió datos relativos a las redes sociales en España, el informe destacaba que España se había colocado ya en el séptimo país del mundo en el uso de redes sociales, con un 80% de internautas pertenecientes ya a alguna red social y un 60% las consultaba todos los días. Las redes sociales más visitadas por los españoles fueron Facebook, que superaba los 7.900.000 de usuarios, Tuenti (7 millones de usuarios), y Twitter.

La publicación además indicaba que había empresas que tenían perfiles corporativos para relacionarse con sus clientes (un 80% utilizaba Twitter) y resaltaba que las empresas que las utilizaban sobrepasan a la competencia en ingresos y beneficios, resaltando que 300.000 marcas como BlackBerry, Colgate, eBay, Intel, Nokia o Microsoft se relacionaban con sus audiencias a través de Facebook.

Las pesquisas realizadas, recogían además recogía un dato muy interesante y es que el 30% de los usuarios que utilizaban redes sociales recordaban la publicidad que veían, mientras que un 52% se hacían seguidores de una marca. Además, el 46% hablaba favorablemente de las marcas a las cuales seguían (*advocacy*).

Este contexto es necesario para entender la llegada de las redes sociales al entorno museístico. Entre los años 2007 y 2009, empezó el uso de las redes sociales por parte de los museos internacionales como el MET de Nueva York (Estados Unidos), que abrió su perfil en Facebook el 8 de noviembre de 2007, o la National Gallery de Londres (Gran Bretaña).

En España, el desembarco de las redes sociales en los museos fue en el año 2008. El primer

museo español en abrir cuenta en Twitter fue el Museo del Prado (3 de octubre de 2008), unos meses más tarde, en febrero del 2009, el Museo Reina Sofía siguió sus pasos creando su perfil en esta red social y el último de la tríada del eje del Prado, fue el Thyssen-Bornemisza (6 de abril del 2009). La llegada de Facebook llegó al poco tiempo, el primero en abrir su perfil en esta red social, fue el Museo Thyssen-Bornemisza (17 de enero de 2009), seguido del Reina Sofía (6 de abril de 2009), y por último, el Prado (22 de septiembre de 2009).

Se participaba activamente en lo que denominaban “los nuevos sitios web” cuyo objetivo era la publicación libre de contenidos, como YouTube o Vimeo, en los que se publicaban vídeos sobre todas las exposiciones temporales, los ciclos de conferencias, actividades, etc. El uso de estos sitios tenía dos grandes ventajas: subir el contenido a espacios en los que son consumidos y evitar la necesidad de realizar cuantiosas inversiones en equipamiento informático y de telecomunicaciones para la publicación en *streaming*. En 2011 el Museo Thyssen-Bornemisza, contaba con 49 vídeos en Vimeo, que supusieron 96.425 visitas, y con 458 en el canal de EducaThyssen en YouTube, que supusieron 886.243 visitas (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010).

Las redes sociales, empezaron a tomar relevancia y museos como el Reina Sofía, recogen un plan detallado de cómo afrontar su estrategia en redes sociales en función de los distintos objetivos y canales. Un plan que iba más allá de un único espacio en Internet:

- Fotografía: <http://www.flickr.com/museoreinasofia> Entorno para compartir fotos y vídeos en el que los usuarios pueden ver, comentar y descargarse imágenes de los distintos programas y exposiciones del museo, incluyendo vistas de la actividad interna que habitualmente no es visible para los visitantes. Además, los usuarios pueden realizar sus contribuciones con imágenes y vídeos tomados en el interior del museo.
- Información, debate y comunidad: <http://facebook.com/museoreinasofia>. Canal de comunicación social para compartir noticias, eventos y convocatorias del museo, en la que los usuarios comparten sus experiencias e impresiones en red a través de foros, grupos de actividades específicas, invitaciones, etc.
- Vídeo y audio: <http://museoreinasofia.blip.tv>. Plataforma con material audiovisual sobre las actividades del museo y la visión e impresiones de su público usuario.
- Noticias y *nanoblogging*: <http://twitter.com/museoreinasofia>. Canal informativo a tiempo real con noticias y convocatorias sobre las actividades del museo, caracterizado por la inmediatez de la información.
- Referencias documentales *online*: <http://delicious.com/museoreinasofia> Archivo para referencias documentales en Internet con base de etiquetado social en el que el museo incluye recomendaciones de entornos y documentos *online* que complementan y amplían sus diversas líneas de trabajo.
- Actualización de contenidos: <http://friendfeed.com/museoreinasofia>
<http://friendfeed.com/museoreinasofia>
Entorno de *crossposting* y actualización de noticias y eventos publicados en otras redes sociales del museo. Reúne en un único punto todo lo que se publica en Facebook, Flickr, Delicious, Twitter y Blip.tv. (Memoria de actividades Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2009, págs. 180-183).

Ese mismo año (2009), recogía el Museo Reina Sofía el estado de sus redes a fecha 1 de diciembre, en sus perfiles de Facebook, Twitter, Blip.tv, Delicious y Friendfeed, aunque estos dos últimos, no eran redes sociales, si no *feed* de contenidos (Fig. 34).

Facebook	FANS	1-DIC-09
	Museo Reina Sofía (6 julio 2009) (Fecha de lanzamiento 23 junio)	25.185
	Musée Reina Sofia OÙ Là Là (grupo en francés para amantes del Museo Reina Sofía)	548
Twitter		1-DIC-09
	Seguidores	2.834
Blip.tv		1-DIC-09
	Entradas	47
	Visitas	15.240
Delicious		1-DIC-09
	Referencias publicadas	367
	Seguidores	27
Friendfeed		1-dic-09
	Personas suscritas	67
	Comentarios	587

Figura 34. Reporte de seguidores y visitas de las redes sociales Facebook, Twitter, Blip.tv, Delicious y Friendfeed del año 2009 del Reina Sofía (Madrid). Fuente: Memoria de actividades Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2009 (págs. 180-183).

Las redes sociales ocupaban un lugar destacado dentro de la estrategia web (Facebook, Flickr, Twitter, Vimeo, YouTube, etc.). 2010 fue un año importante en el replanteamiento del uso de estas herramientas por parte de los museos. Facebook era la mejor posicionada para conversar, escuchar, aprender y acercar a los usuarios a los museos, ya que estos debían notar que su opinión se tiene en cuenta en la toma de decisiones.

En 2010, la actividad del Museo del Prado en redes sociales posicionó a este entre los tres museos europeos con mayor volumen de seguidores en Twitter y Facebook, tan solo por detrás de la acción conjunta de los Museos Tate (Londres) y Louvre (Paris) en el caso de Facebook (Memoria de actividades Museo del Prado, 2010).

El mejor conocimiento del perfil de los seguidores en las redes fue fundamental para continuar abordando proyectos. En febrero de 2011, la página en Facebook del Museo Thyssen-Bornemisza contaba con 15.405 seguidores y la de EducaThyssen, 1.711. Sin embargo, no era el único uso que se estaba dando desde el Museo Thyssen-Bornemisza a Facebook. EducaThyssen, el perfil del Área de educación, utilizaba esta herramienta en el canal Estudio Joven como una prolongación de los talleres y actividades presenciales. La presencia en Flickr del Museo Thyssen-Bornemisza se activó en 2010 con el proyecto “Tu ciudad en el Thyssen”, con 50 obras. Por su parte, el perfil de Twitter del Museo Thyssen-Bornemisza contaba con 5.160 seguidores en febrero de 2011, un potente canal de comunicación para las exposiciones y otras actividades que desarrollaba el museo. El Museo Thyssen-Bornemisza, al igual que hicieron otros museos, participó en el *trend* “Ask a Curator” en Twitter, el 1 de septiembre, en el que los usuarios pudieron conversar con el personal del museo. Según el buscador de *tweets* topsy.com, ese día hubo en torno a 9.050 *tweets* con los *hashtags* #askacurator y #askcurators (Memoria actividad Museo Thyssen-Bornemisza, 2006-2010). (Fig. 35).

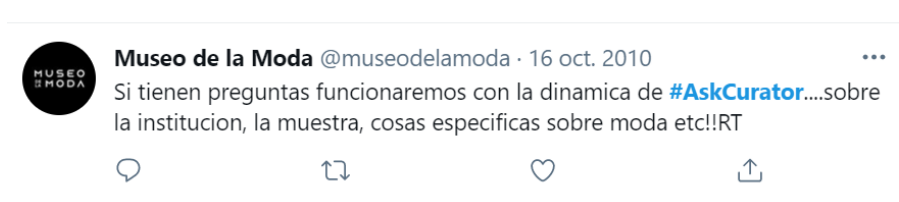


Figura 35. *Trend #askacurator* en Twitter para preguntar dudas acerca de los museos, institución, etc., recogida en el perfil de Twitter del Museo de la Moda (@museodelamoda).
Fuente: Twitter. (Consulta realizada el 13 de junio de 2021).

“Los medios sociales además de servir para alzar y expandir el mensaje del museo suponían un excelente canal de escucha, que permitía la bidireccionalidad y en consecuencia un feedback de gran valor tanto para la institución que podía recibir de manera directa lo que su público deseaba transmitirle como para el internauta que se sentía parte activa en el proceso de evolución del propio museo. Esta dinámica es la que hizo posible afianzar una comunidad de seguidores en torno a inquietudes comunes”. (El profesional de la información, R. Martínez-Sanz, julio-agosto 2012, vol. 21, n.º 4, pág. 393).

En 2013, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza animado por la revolución que estaba suponiendo Twitter, publicó un libro omnicanal, es decir un contenido que podía ser consumido tanto en Twitter como en el libro impreso y que hoy en día solamente puede ser disfrutado impreso, titulado *#Thyssen140* (Solana, 2013). El libro (Fig. 36), partía de una original iniciativa de una serie de *tuits* publicados durante 2013 por Guillermo Solana (Director artístico del entonces Museo Thyssen-Bornemisza, hoy Museo Nacional) en su perfil personal de Twitter y acompañados del *hashtag* *#Thyssen140*. En estos *tuits*, Solana comentaba distintas piezas de la colección y en la fotografía de cada obra añadía sus propios comentarios, en un ejercicio de interpretación del mensaje de las obras de las colecciones del museo (de los siglos XIII al XX), desde un contexto contemporáneo. El libro tuvo una gran aceptación dentro de la comunidad artística, ya que era una nueva manera de disfrutar del museo con una guía amena y original con tan solo una explicación en formato *tuit* (Fig. 36).



Figura 36. Portada del libro *#Thyssen140*, la guía bilingüe (español-inglés) del Museo Thyssen-Bornemisza en formato *tweet* (Guillermo Solana, 2013).

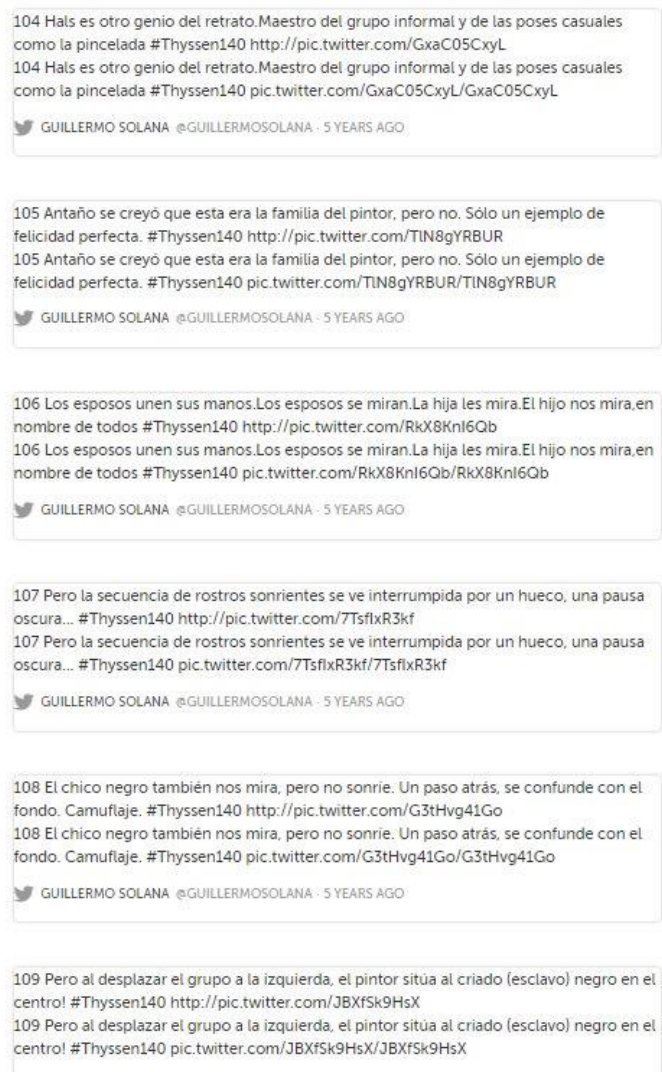


Figura 37. Distintos tweets del libro #Thysen140 recogidos por https://twitter.com/Myriam_ff (Miriam Ferreira).
 Fuente: Twitter, https://twitter.com/Myriam_ff/status/933613129224916993

Durante el período comprendido entre los años 2013 y 2014, el libro dio lugar a varias conferencias y debates (Fig. 38).

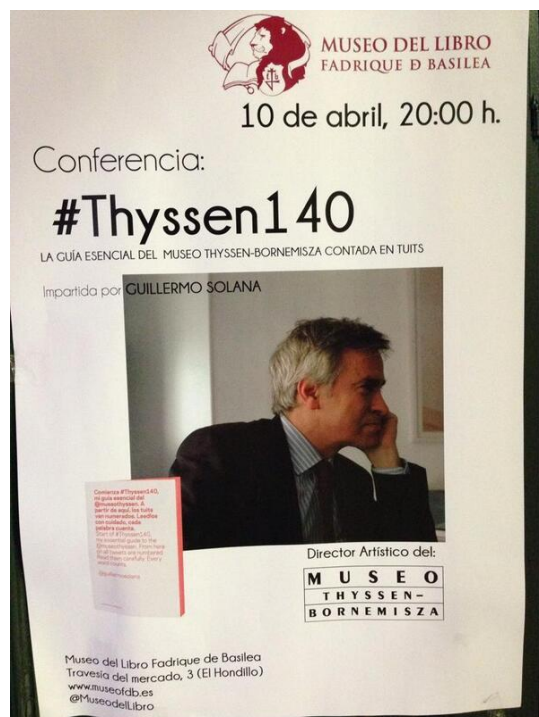


Figura 38. Invitación a la conferencia titulada: #Thyssen140 impartida por el Director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza, y también autor del libro homónimo. Fuente: Foto Digital Bourne Twitter.

Li y Bernoff (2009) diseñaron un método de trabajo denominado POST (*El profesional de la información*, Martínez-Sanz, 2012), con el objetivo de orientar a las instituciones a establecer una estrategia comunicativa a los nuevos tiempos. La metodología, cuyas siglas se correspondían con los términos *People*, *Objectives*, *Strategy* y *Technology*, centraba el foco en los siguientes puntos clave:

1. *People* (personas): Conocimiento exhaustivo del público al que dirigirse.
2. *Objectives* (objetivos): Delimitación y definición clara de los objetivos de públicos al que se dirige.
3. *Strategy* (estrategia): Entendida como planificación de los acontecimientos.
4. *Technology* (tecnología): Búsqueda de los recursos que mejor se adapten a los tres parámetros anteriores.

Los museos, al igual que el resto de las instituciones, debían participar de esta nueva revolución digital y con gran foco en la comunicación 2.0 (bidireccional). Esta situación, además de una variación en la forma de comunicar, traía consigo cambios de mentalidad de las instituciones, acostumbradas a una comunicación unidireccional (comunicación 1.0).

De cualquier forma, la mayoría de los museos españoles se posicionaron de manera reactiva ante la llegada de las redes sociales. Incluso algunas instituciones prohibieron expresamente abrir perfiles institucionales en los medios sociales (Forteza, 2012).

Aunque en el inicio de la apertura de los perfiles digitales muchos no entendían la esencia de las redes sociales como canales de interacción y no de comunicación unidireccional. En el estudio de Forteza, *“El papel de los museos en las redes sociales”* (2012) se hace patente la improvisación de esa comunicación, con falta de objetivos y de un plan integrado con el resto de las comunicaciones del museo. Los museos, necesitaban de un aprendizaje y un rodaje, que les permitiese entender la importancia de que una red social es un canal más de comunicación, de

la oportunidad que supone el poder tener a un ejército de fans, a los cuales hablar, evangelizar y que te ayuden a diseminar el mensaje, la colección, misión y valores en tu comunidad acerca del museo.

En la investigación *Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el Museo del Prado, Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Reina Sofía* (Cordón y González, 2016), cuyo objetivo era investigar el uso de Twitter de los tres museos con más visitantes de Madrid (España) y concluyeron que los museos analizados no contaban con un protocolo establecido de comunicación en ninguno de los tres museos analizados a la hora de interactuar con sus comunidades. Por ejemplo, el Museo Reina Sofía, atendía a sus seguidores en Twitter en horario de mañana, mientras que el Museo del Prado y el Thyssen-Bornemisza lo hacían indistintamente. Ninguno de los tres museos parecía tener una estrategia definida que indicase una sistematización de tuits, uso de *hashtags*, respuesta al usuario, tiempo de respuesta, etc., que les ayudase a gestionar el uso de la herramienta de *microblogging* (Twitter). El estudio recalca que el Museo Reina Sofía, sí que respondía a las interacciones hechas con sus usuarios y, posteriormente, retuitease contenido, aunque este hecho no puede considerarse una sistematización de uso del medio social, si no una buena práctica aplicada. Las respuestas a sus comunidades parecían depender de la presencia de los encargados del perfil social y su tiempo de dedicación a la red parecía ser limitado.

Los museos objeto del análisis mostraban una actitud de escucha con sus públicos, pero no era activa ni constante y solo respondían a aquellos usuarios que les mencionaban directamente utilizando su nombre de usuario. Sin embargo, no había un uso de los *hashtags* de exposiciones, por lo que se perdía información del hilo y se mezclaba con el nombre del museo o la obra que el mismo albergaba. La monitorización de los *hashtags* más populares o de aquellas que hacían referencia al nombre del museo les hubieran ayudado a que hubiera una mejor percepción de este. Una práctica que ahora ya algunos museos empiezan a tener en cuenta para mejorar su relevancia social. a las comunidades de los distintos perfiles en los que estaban presentes. No solían crear contenido específico para Twitter, lo que les hubiera permitido aprovechar mejor las opciones de este medio, con una tipología y un formato de contenido muy concreto. El Museo del Prado, a modo de excepción, llevaba a cabo su iniciativa “#aldetalle”, explicada anteriormente, pero no producía ningún otro contenido que pudiese ayudar a la creación de una comunidad *online* de usuarios, a la interacción entre los diferentes públicos y del museo o a despertar la curiosidad por participar en algunos eventos de su programación.

Por último, los museos analizados por Cordón y González (2016), no parecían contar con una estrategia definida en el uso de *hashtags*. La utilización de *hashtags* exige una visión de marca estratégica, así como la definición de un posicionamiento digital, ya que permite alcanzar a nuevos públicos cuando se utilizan etiquetas genéricas que ya son seguidas por un grupo de personas. Del mismo modo, facilita desarrollar una comunidad concreta cuando se utilizan los *hashtags* de otros usuarios o instituciones, como es el caso de #Arco2015, en tanto que amplía la acción museística a una comunidad acotada, definida y probablemente conocida. El formato que principalmente utilizaban los museos en sus *tuits* eran textos y enlaces a su página web. El uso de audios o vídeos tenía una representación casi anecdótica. En el caso de la fotografía tampoco se empleaba de manera regular, si bien intentaban servir de muestra de las exposiciones museísticas. Solo el Museo del Prado incluía enlaces a sus mensajes de una manera más destacada que la del resto. El empleo de imágenes les hubiera resultado útil y contextual, debido a la naturaleza de su actividad; ser un museo. En conclusión, los museos utilizaban Twitter para comunicarse con sus públicos, pero lo hacían sin una estrategia predefinida.

En un estudio de 2017 titulado “*Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para*

el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos” (Caerols, Viñarás y González, 2017), con una muestra de datos recogidos en el período comprendido entre el 11 al 25 de mayo de 2015, de cinco museos madrileños: Sorolla, Lázaro Galdiano, Cerralbo, Artes decorativas y del Romanticismo. Resaltan la necesidad de mejorar el diseño y la ejecución de campañas digitales, así como el hecho de no percibirse una estrategia que sistematizase el contenido y la participación en Twitter y aunque los museos objeto de estudio generaron contenido específico, este resultó ser insuficiente y desigual. En pocas palabras, parecía no existir un *Social Media Plan* que promoviese las actuaciones en la plataforma, demostrando un claro desaprovechamiento de las herramientas que esta red ponía a su alcance, principalmente con el uso de los *hashtags*, ocasionando una visibilidad prácticamente nula de sus acciones, a pesar de los eventos tan representativos y mediáticos que se producían en el período monitorizado.

En ese mismo año (2015), el perfil de Twitter del Museo del Prado cerró con 670.394 seguidores. Lo que suponía un crecimiento del 104% comparado con el año anterior (2014). Mientras que el número de *tweets* publicados durante 2015, fueron 8.132 y el número de menciones 38.835. Ese año, además se inició el uso de Periscope en el museo para emitir vídeos en directo (Memoria de actividades Museo del Prado, 2015).

En aquel momento, los museos según el estudio de Cordón y González, no compartían contenido de otras instituciones, *bloggers* o *influencers* en el mundo del arte, a pesar de que en ocasiones conversaban entre ellos. Solamente, realizaban menciones a otras instituciones museísticas con exposiciones afines o que complementaban su programación específica. En el caso de los *bloggers*, sorprendía que no se diese un mayor protagonismo a los más reconocidos por la comunidad, ya que podían haber actuado como mediadores y prescriptores útiles para dar difusión a la actividad del museo a través de estos cicerones. Una práctica, que ahora sí está más extendida en muchos de ellos, son las acciones con *influencers* de las distintas redes y los museos. Un diálogo rico y complementario que ayuda a amplificar la comunicación.

La figura del gestor de comunidad *online* como curador de contenidos y buscador de tendencias se hacía necesaria en entornos en los que crear nuevas historias y experiencias adaptadas a cada comunidad. Ofrecer contenidos diferentes pasaba, y pasa, por crear contenido desde distintos puntos, lo que implicaba un conocimiento y un estudio previo. Pasarían varios años hasta que los museos aprovecharan todo el potencial que las redes sociales podrían ofrecerles y todavía, hoy en día, muchos museos están buscando su propio camino para definir su personalidad digital.

En una entrevista en la revista digital *Further*, titulada “Museos y redes sociales: un paseo por las cuentas del Prado, el Reina Sofía y el Cerralbo, con parada en la ‘polémica’ del verano” ^{xv} (10 de septiembre de 2020). Javier Sainz, Responsable de Comunicación Digital del Museo del Prado, decía: “Utilizamos las redes sociales como un canal de difusión que nos permite dar a conocer la colección del museo y facilitar el acceso a las personas que no tienen un conocimiento profundo del arte”, y añadía: “buscamos cambiar la noción del arte, que a veces parece un examen. No se trata de saber quién pintó cada obra, cuándo o dónde. Lo que queremos es que la gente disfrute con lo que ve, que se pregunten por qué se hacen las cosas de una forma u otra, dar unas claves para llamar la atención y, si les gusta, que profundicen en ese conocimiento, o si vienen al museo, que lo vean con otros ojos”, y continúa diciendo: “En las redes queremos transmitir el conocimiento de una forma más sencilla, más directa, pero respetando al público y la marca del museo. Nosotros no vamos a frivolizar, vamos a intentar aportar un contenido interesante que guste a toda la audiencia, especialmente a los más jóvenes y con menos conocimiento de arte, pero respetando que es público inteligente”.

Unos meses antes, el Museo del Prado fue pionero en España en abrir un perfil en la red social

TikTok en el mes de junio, y un mes más tarde, lo hizo el Thyssen-Bornemisza de Madrid, con el fin de acercarse a los públicos más jóvenes. Por su parte y siempre en la misma entrevista. Álex Moltó (Responsable de Redes Sociales del Museo Reina Sofía), explica su trabajo diciendo: "Nuestro principal objetivo es llegar a todo nuestro público. Por ello, además de estar siempre pendientes de las preguntas y sugerencias de nuestros usuarios, damos voz a todas aquellas actividades que forman parte de nuestra programación; destacamos recursos multimedia que completan la experiencia museística, como piezas audiovisuales, cápsulas sonoras o contenido informativo, y comunicamos todo de forma directa y clara, desde la cercanía y el rigor informativo que merecen los temas de actualidad a los que se refieren nuestras publicaciones". Si miramos unos años atrás, vemos que, en un corto espacio de tiempo, las redes sociales fueron adquiriendo importancia y los museos entendieron su potencial a la hora de amplificar y dar visibilidad a sus colecciones y actividades, así como la oportunidad de poder llegar a públicos fragmentados. Cuando el Museo Thyssen-Bornemisza, abrió su perfil en TikTok, en unas declaraciones a la prensa de su Directora de marketing Carolina Fàbregas fue: "Nuestro objetivo es acercar la colección a la gente más joven utilizando recursos y un lenguaje adaptado a este contexto a través de historias, anécdotas y curiosidades de la colección". (Europapress, 2020).

Y es que uno de los grandes retos de los museos con respecto a los públicos más jóvenes, es lograr que las nuevas generaciones, criadas entre los móviles y las redes sociales, se interesen por unos objetos bidimensionales y con figuras estáticas (El país digital, 2019).

El crecimiento trepidante de usuarios de la red de TikTok en 2021, ha propiciado que museos como el del Prado o el Thyssen-Bornemisza, se animasen a abrir un perfil en esta red y busquen un tono y lenguaje adecuados para llegar a nuevos públicos.

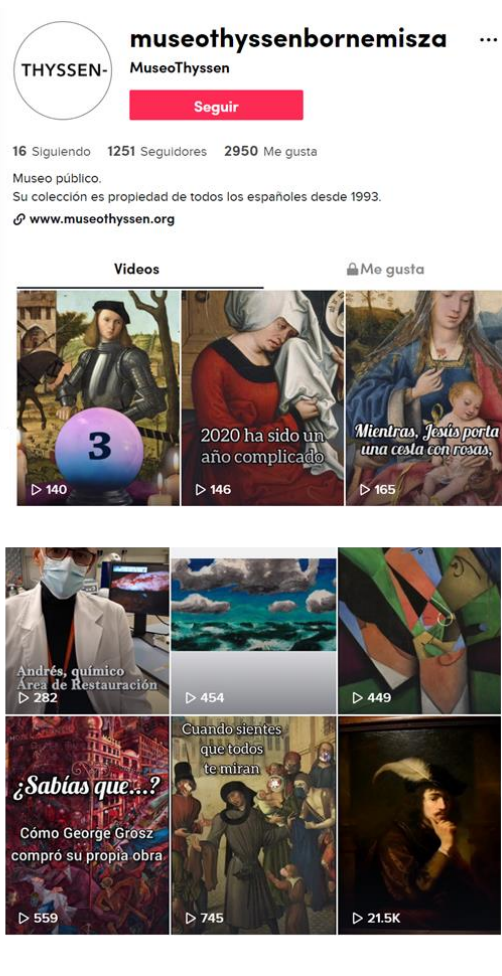
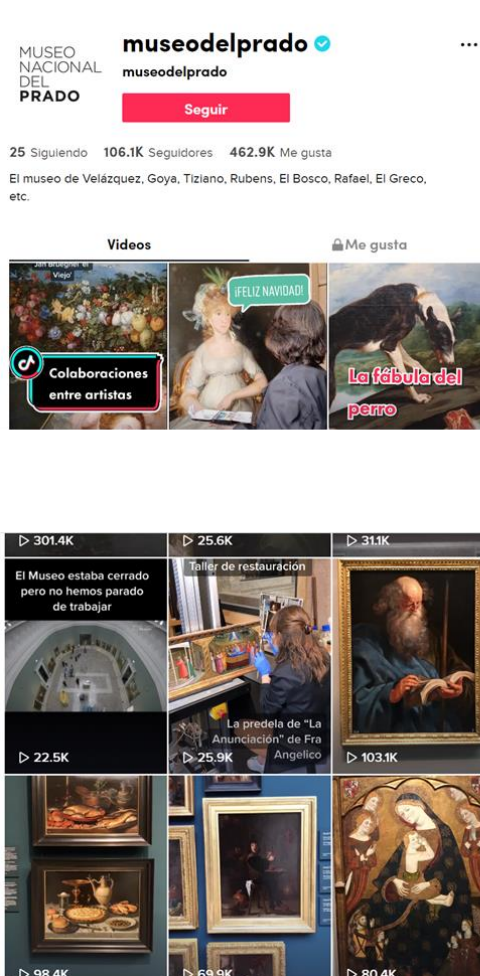


Figura 39. Perfiles en la red social de TikTok de los Museos del Prado y Thyssen-Bornemisza de Madrid (España)
Fuente: TikTok. (Consulta realizada el 4 de enero de 2021).

En el panorama internacional, en 2020 fueron reseñables los perfiles de la Galleria Uffizi en Florencia (@uffizigalleries), que contaba con 62.200 seguidores (enero 2021), con un tono más desenfadado e informal, pero muy atractivo para el segmento joven. Otro ejemplo notable, es el enfoque del Rijksmuseum de Ámsterdam (Holanda), que contaba (enero 2021), con 53.900 seguidores y el cual, al igual que los ejemplos anteriores, elaboraban un contenido muy curado y bien declinado para esta red enfocada, sobre todo inicialmente, para un segmento más joven (Figs. 39 y 40).

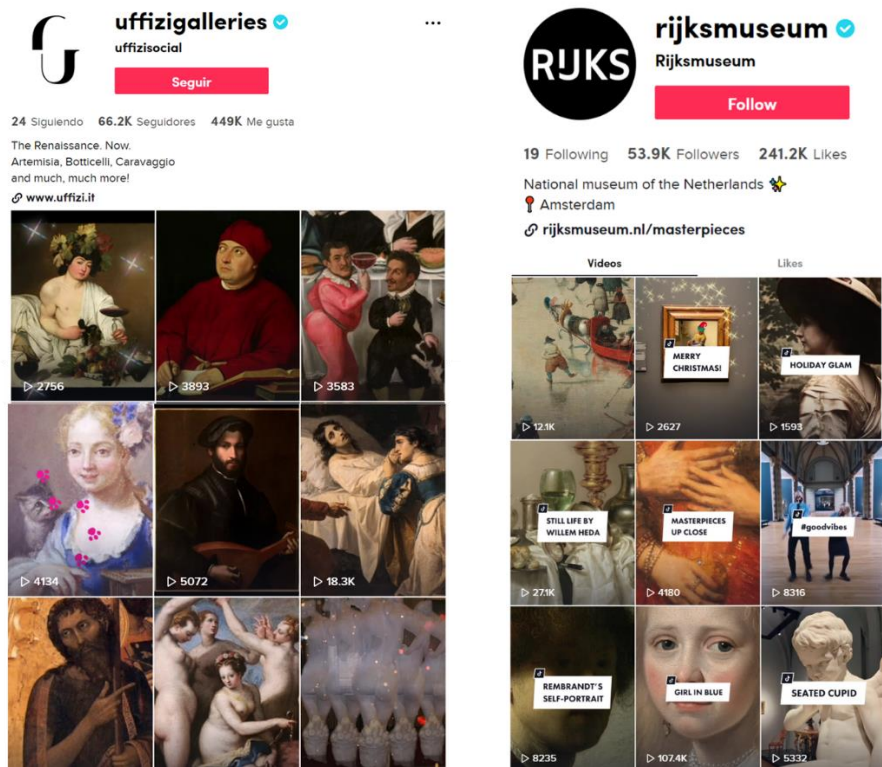


Figura 40. Perfiles en la red social de TikTok de los Museos Galleria Uffizi de Florencia (Italia) y Rijksmuseum de Ámsterdam (Holanda) Fuente: TikTok. (Consulta realizada el 4 de enero de 2021).

El caso del Museo MET de Nueva York (Estados Unidos de América), llama la atención, ya que a pesar de ser de los primeros museos mundiales en abrir un perfil en la red social TikTok (Fig. 41), apenas cuenta con dos videos publicados y es que el museo abrió su cuenta en mayo de 2019 como parte de su colaboración con la red social y con el objetivo de alentar la creatividad de las personas y animar a los usuarios de la red a descubrir su colección de arte y encontrar su inspiración. Con motivo del lanzamiento de la cuenta, se realizaron varios *challenges* y se usaron diversos *hashtags* para amplificación de la actividad: #SaluteToClassics and #MetGalaStyle. (Nota de prensa TikTok, 6 de mayo de 2019^{xvi}).



Figura 41. Perfil del Museo MET de Nueva York (Estados Unidos de América)). Fuente: TikTok. (Consulta realizada el 4 de enero de 2021)

Es curioso observar que el Museo del Louvre (París, Francia), en enero de 2021 no contaba todavía con su propio perfil de TikTok (Fig. 42). Sin embargo, en el *hashtag* #louvre en la red social TikTok, este museo tiene más de 50 millones de visualizaciones y es considerado como uno de los más etiquetados en esa red social. Los usuarios utilizan dicha etiqueta (o declinaciones de esta) para mostrar el museo por dentro y por fuera a través de piezas icónicas del mismo tales como la *Victoria de Samotracia* o *La Gioconda*. Incluso algunos *TikTokers*, llevan a cabo los conocidos *challenges* o retos. Este hecho, conocido como UGC (*user generated content*), es decir, contenido generado por los usuarios acerca de una marca, en este caso el museo y sin recibir una contrapartida económica, puede ser una excelente estrategia dentro del Plan de marketing digital, ya que los usuarios, se convierten en los embajadores de la marca, en este caso del Museo del Louvre. Este tipo de estrategias aporta un grado extra de transparencia de cara al usuario generando mayor credibilidad e impacto. Además de un ahorro importante de costes, ya que cabe destacar que la generación de contenidos audiovisuales de calidad tiene un coste elevado, para lo que suelen ser los presupuestos dedicados a marketing o publicidad.

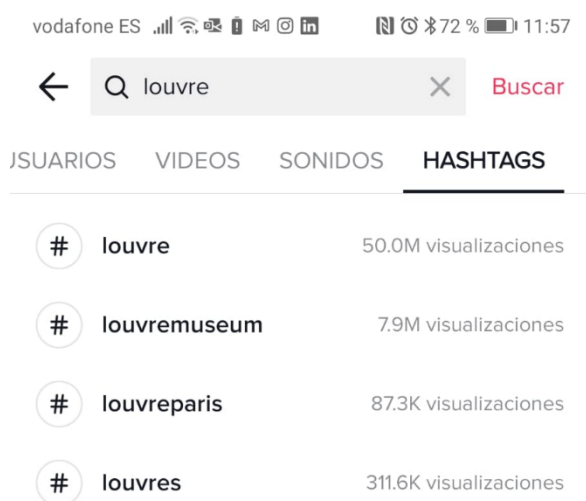


Figura 42. Lista de resultados realizada en la red de TikTok ante la búsqueda “Louvre”
Fuente: TikTok. (Consulta realizada el 4 enero de 2021).

Guillermo Solana, Director artístico del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, en 2014 elaboró un *manifiesto* adaptado al entorno artístico a partir del *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, creado en 1999 por Levine, C. Locke, Searls y Weinberger. El *manifiesto* de los citados autores, recogía 95 conclusiones ordenadas y presentadas como una llamada a la acción para todas las empresas que operaban en un mercado con nuevas conexiones. Las ideas expresadas dentro del *manifiesto*, buscaban analizar el impacto de Internet en los consumidores. Un entorno donde instituciones y consumidores, eran capaces de utilizar Internet y otras redes para establecer un nivel de comunicación anteriormente inexistente entre estos dos grupos. El manifiesto sugería los cambios necesarios para que las organizaciones respondiesen a un nuevo ambiente de mercado). Guillermo Solana parte del *manifiesto* de Levine, Locke, Searls y Weinberger, y lo adapta a cómo deberían evolucionar los museos para crear conexiones entre público y museos. A esta adaptación la titula “#95tesis sobre museos de arte y *social media*” y lo presenta en la Semana de los Museos en Twitter: #MuseumWeek 2014 de Madrid (24-30 de marzo de 2014).

El *manifiesto* elaborado por Solana estaba dividido en cinco partes, en las cuales ahonda en la

relación no solo del arte, sino del arte en los museos, de cómo es o debería ser, esa relación. Para ello, reflexiona acerca de la relación de los museos en su extensión digital, ya sea en web, redes sociales o la conexión con Google y sus distintos servicios (imágenes o buscador, por ejemplo), con sus públicos siguiendo la siguiente estructura:

1. Museos de arte, público, conversaciones.
2. Museos de arte y *social media*.
3. Conversación y contenido.
4. *Backstage* (entre bastidores).
5. Las imágenes.

Con el fin de ilustrar el texto, recogemos algunas “tesis” planteadas por Solana:

02. El museo se ha transformado en una experiencia social. Y no solo la visita: antes y después de ella.
28. Y si los museos llegan a formular una estrategia de social media, su única meta suele ser... aumentar el número de visitantes
29. Pero la meta del trabajo en #RRSS no debe ser solo traer el público al museo, sino llevar el museo al público...
30. Se trata no solo de “desvirtualizar” a nuestra audiencia de las #RRSS, sino también de “virtualizar” al museo en #RRSS.
34. No se trata de “acercar” entre sí el museo y el *social media*. Su relación espacial sería más compleja: cada uno dentro del otro.

Ya lo decía Kotler (1997), “los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad”.

35. Es decir: que el museo tiene que entrar en el *social media* y, recíprocamente, el *social media* entrar en el museo.
71. Cada museo es un fragmento del archivo global que Malraux llamaba “museo imaginario” y que hoy identificamos con Google Imágenes.
72. Más que un mosaico, el museo es un caleidoscopio de imágenes, que cada curador puede reordenar de manera diferente.
73. Google es una máquina. La curación humana de las imágenes se encuentra en el *social media*: Instagram, Flickr, Pinterest...

2.1.5 La pandemia

La llegada del COVID-19, supuso un punto de inflexión en el sector museístico ya que ante el cierre inminente de los museos a mitad del mes de marzo de 2020, estos tuvieron que hacer un esfuerzo por seguir con su misión de difusión y conocimiento; para aflorar contenidos digitales que no estaban a la vista o eran poco visibles. El tráfico web en los museos durante el confinamiento, creció de una manera exponencial, sobre todo en el primer mes. Por ejemplo, en el caso del Museo Nacional del Prado (La Vanguardia, 2020), su tráfico web creció un 258% en marzo comparado con el mes de febrero de ese mismo año (2.184.000 visitantes. En el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el tráfico creció un 50-60% en la primera etapa del confinamiento. En el artículo “Arte para el confinamiento: seis museos que ofrecen visitas y actividad *online*” de la *Opinión de Murcia* (marzo de 2020), se recoge la actividad de estos

durante el confinamiento.

“(...) Nuestras áreas de marketing y educación dedicaron más esfuerzo a los canales digitales, especialmente en la generación de contenidos y actividades online, lo que ha hecho que una parte importante de nuestra relación con nuestros públicos se haya trasladado al espacio digital, bien en nuestra web y área privada de Community, bien en las redes sociales (...)”.

Juan Ignacio Vidarte

Director General del Museo Guggenheim de Bilbao (2021)

La mayoría de los museos nacionales, prepararon una propuesta cultural que ofrecer a los usuarios. Las actividades más demandadas fueron las visitas virtuales a la colección o a exposiciones pasadas o presentes (fruto de la tendencia de otras visitas virtuales a colecciones europeas, Visita virtual al Louvre o Galleria Uffizi por ilustrar con algunos ejemplos).

“(...) Se generaron espacios y contenidos que permitiesen al público tener acceso a la cultura a pesar de las restricciones y cierres, y, a nivel estratégico, supusieron un reto y un replanteamiento de la estrategia de marketing en el ámbito digital (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional
Centro de Arte Reina Sofía (2021)

La manera en la que se entendió qué era una visita virtual fue distinta para cada museo. Así, por ejemplo, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, se enfocó en su Visita Virtual 360º de Rembrandt ^{xvii} (Fig. 47) que había inaugurado en el mes de febrero, con la llegada de la exposición temporal: Rembrandt y el retrato en Ámsterdam 1590-1760 (Fig. 46). El MACBA, su Visita Virtual 360º de la exposición MACBA^{xviii} (Fig. 48). El Museo Sorolla de Madrid visita virtual al museo^{xix} (Fig. 49), o la Visita virtual al Museo Nacional del Prado^{xx} (Fig. 44), aunque estos dos últimos, más que una visita virtual, ofrecían una sucesión de contenidos (textos e imágenes, con más o menos dinamismo, pero no permitían navegar libremente por la exposición, como era el caso de la de Rembrandt). En los tres casos, el contenido ofrecido, se intercalaba con; charlas, *making off* de la exposición, talleres, cursos o *moocs*. En el caso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, la visita virtual^{xxi} se hace a través del contenido del proyecto Google & Arts, que da acceso a varias obras.

Los Museos del Prado y Thyssen-Bornemisza, habilitaron un espacio *ad hoc* en el menú de sus webs para acceder desde la *home* directamente a las visitas virtuales.

El interés generado por las visitas virtuales a los museos, en el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, y durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2020 y el 14 de febrero 2021, supusieron un 2,84% del total del tráfico recibido durante ese período, y con una duración media de 2:40 minutos (Fig. 43). Durante el año 2021, las visitas virtuales supusieron un 4% del total del tráfico recibido en la web del museo, lo que indica que la tendencia de consolidación de la categoría era un hecho. (Fuente: Google Analytics Museo Nacional Thyssen-Bornemisza).

Sesiones

● Sesiones

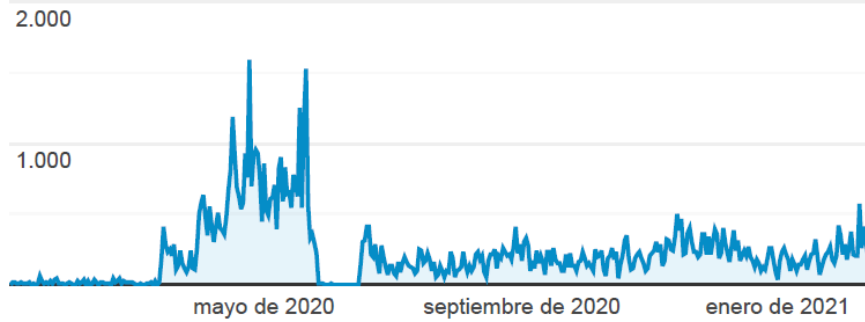


Figura 43. Acceso a las visitas virtuales del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, durante el período entre el 1 de enero de 2020 y el 14 de febrero de 2021. Fuente: Google Analytics del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

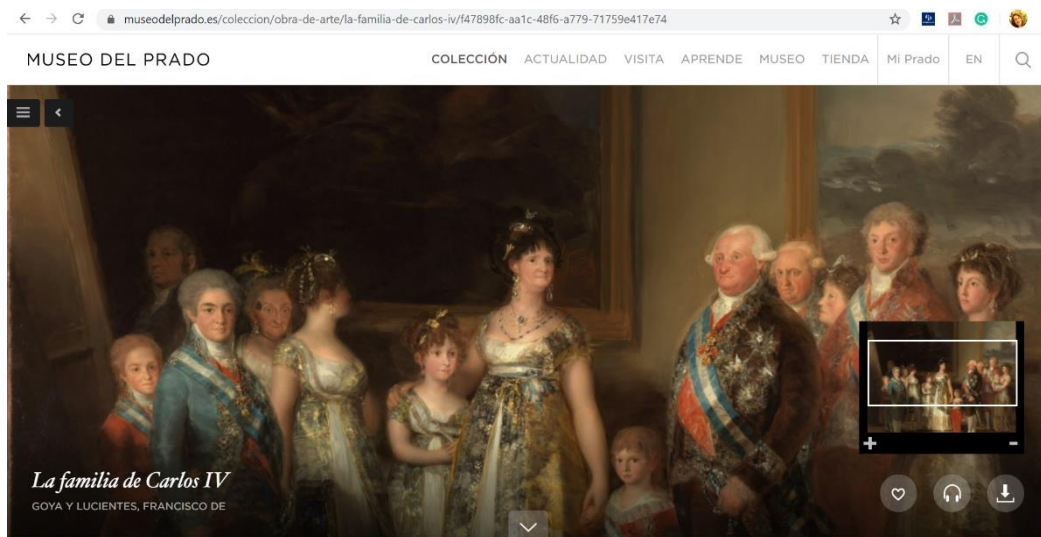


Figura 44. Visita virtual del Museo Nacional del Prado. Fuente: Web Museo Nacional del Prado. (Consulta realizada el 27 de mayo de 2020).

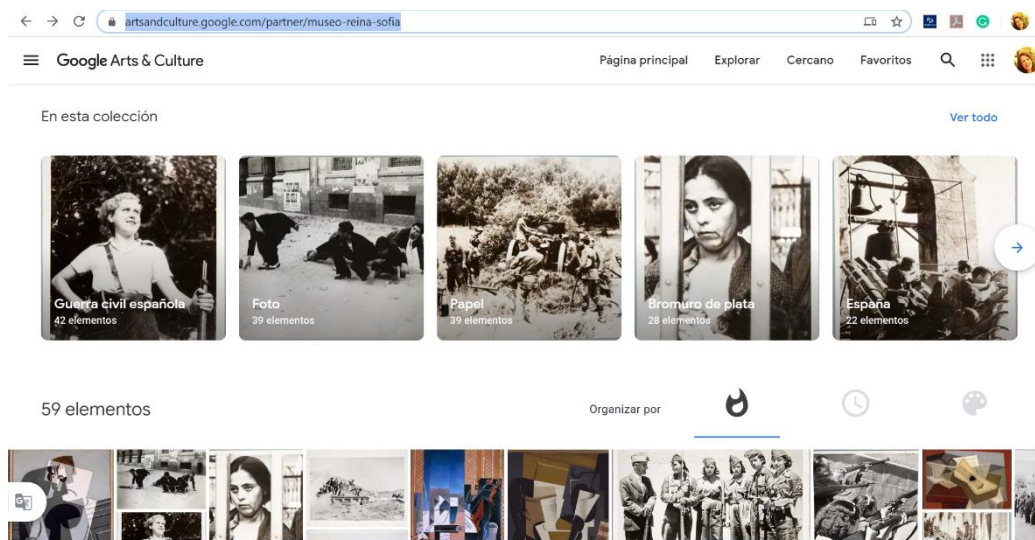


Figura 45. Visita virtual del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: Web Reina Sofía (Consulta realizada el 28 de mayo de 2020).

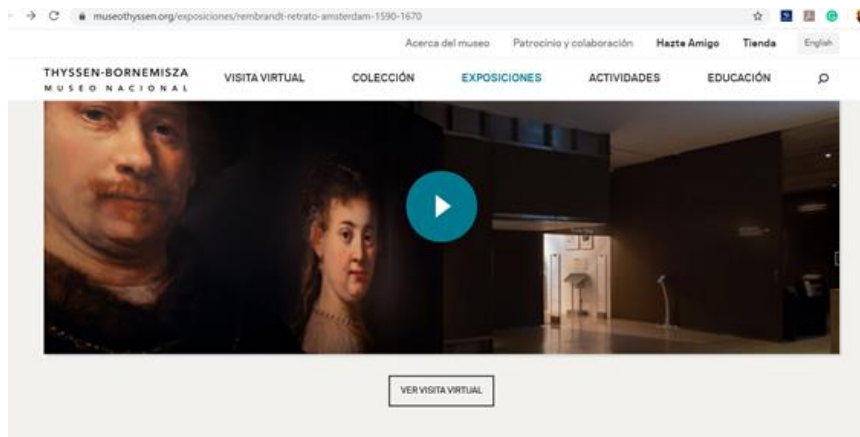


Figura 46. Visita virtual interactiva de la Exposición de Rembrandt y el retrato en Ámsterdam 1590-1670. Fuente: Web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (Consulta realizada el 7 de mayo de 2020).

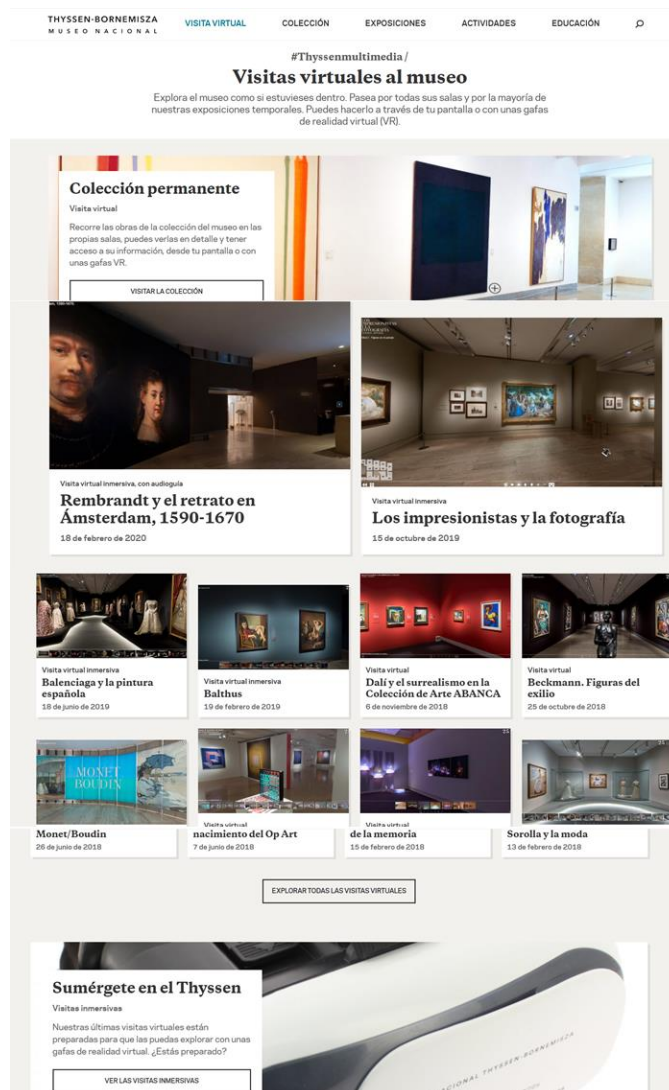


Figura 47. Espacio habilitado para ver diferentes exposiciones virtuales del museo. Fuente: Web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (Consulta realizada el 18 de mayo de 2020).

Recorrido virtual por la exposición *Colección MACBA 31*

Para todos aquellos que no podáis desplazaros hasta el MACBA a ver la exposición *Colección MACBA 31*, os presentamos nuestra primera visita virtual con vistas en 360º.



Desde vuestras pantallas podréis acercaros a la impactante instalación multisensorial de **Cildo Meireles**, deambular por entre las 101 fotografías de la pieza de **Hans-Peter Feldman**, recorrer el montaje de la obra de **Andreas Siekmann** o profundizar en las paradojas sociales de **Adrian Meis**.

Si bien nada es comparable a la experiencia presencial, en este recorrido os ofrecemos un nutrido repertorio de **contenidos digitales (videos, audios y textos)** destinados a conseguir que vuestra visita virtual sea lo más completa y atractiva posible.

Además, este recorrido os presenta como un recurso idóneo todo aquel recurso que...

Figura 48. Visita virtual 360º MACBA21. Fuente: Web Museo MACBA de Barcelona. (Consulta realizada el 27 de mayo de 2020).

Exposición permanente

El Museo Sorolla ocupa la casa que fue vivienda del pintor y su familia desde 1911. Las colecciones se distribuyen por todas las zonas visitables de la casa, que ha conservado casi intacta la decoración que tuvo en vida de Joaquín Sorolla. La colección de pintura (más de mil doscientas piezas) convive, por tanto, con el mobiliario y los objetos originales de la vivienda.

Se trata de una de las casas de artista mejor conservadas de Europa. Los cuadros que normalmente se exponen pueden variar de colocación en la salas, ya que el Museo Sorolla organiza sus propias exposiciones temporales y también presta para exposiciones organizadas por otras instituciones.

- Jardín**
 El ingreso al Museo se realiza a través de los tres jardines de diferente estilo diseñados por el propio Sorolla.
- Sala I**
 Esta sala introductoria expone una selección de lienzos representativos de la evolución pictórica de la obra de Sorolla.
- Sala II**
 Se trata del despacho de Sorolla, el lugar donde recibía a los clientes y exponía los cuadros que terminaba.
- Sala III**
 El estudio de Sorolla, el espacio más representativo del Museo. Uno de los talleres de artista mejor conservados.
- Salón**
 Un espacio de gran elegancia y luminosidad, con vistas al jardín, y de cuyas paredes cuelgan retratos familiares de Sorolla.
- Patio andaluz**
 Presidido por una fuente revestida de azulejos de Triana, en torno al patio se situaban las dependencias domésticas.
- Salas IV, V, VI y VII**
 En la segunda planta se situaban las estancias privadas de la casa. Hoy son espacios para exposiciones temporales.
- Antecomedor y Comedor**
 Sorolla decoró esta estancia con un colorista friso de guimaldas de frutas y retratos de su mujer y sus dos hijas.

Figura 49. Visita virtual del Museo Sorolla. Fuente: Web Museo Sorolla. (Consulta realizada el 13 de mayo de 2020).

“(...) Creemos que el Museo Nacional del Prado ha sabido responder (...) con creces a las demandas generadas por la sociedad en los meses de confinamiento y del museo cerrado. Los datos registrados tanto en web, redes sociales, etc., así lo demuestran (...)”.

Javier Pantoja

Director del Área de Desarrollo Digital del Museo Nacional del Prado (2021)

A partir de ese momento, los museos empezaron a buscar su camino en esta nueva realidad, que no es fruto de la situación especial de la pandemia de COVID-19 iniciada en el año 2020, si no de un momento mucho anterior, donde una nueva manera de relacionarse con sus públicos había llegado no solo para quedarse y evolucionar de una manera vertiginosa. Los agentes artísticos y en este caso los museos, debían definir cuál era su papel y cómo desarrollarlo.

“(...) Todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno. Los museos nos estamos topando con múltiples problemas relacionados con la llegada del COVID que durante meses significó como bien planteas en la pregunta una frenética actividad digital. En este sentido hemos realizado un proceso de reflexión interno para reorientar la acción del museo. Consideramos que:

El museo es eminentemente presencial, y su valor básico es la visita para ver in situ la obra de arte.

Los contenidos digitales no deben simular la realidad, sino que se han de construir ad hoc para el mundo virtual.

Las actividades digitales han de aportar algún valor diferente a la que aporta la visita presencial. Deben ser complementarios, la visita o actividad virtual no puede sustituir la presencial.

Las actividades virtuales deben permitir llegar a un público al que no estamos llegando. Tanto por edad: jóvenes. Como por barreras de prejuicios (somos un museo que desacata en el imaginario ciudadano por ser de turistas y estar siempre lleno).

La actividad digital debe permitirnos acercarnos al público de proximidad (local, catalán, español, Sur de Francia). Nos debe permitir trabajar la vinculación con el público: preparación de la visita, durante la visita, post-visita. De modo que sea una estrategia fundamental para generar FIDELIDAD (...)”.

María Vilaso

Directora General del Museo Picasso de Barcelona (2021)

La COVID-19 solamente fue un acelerador, una chispa que hizo que lo que debería de haber sucedido en años anteriores, se acelerase, ya que sus públicos, esos a los que se dirigían a través de sus redes sociales, de su web, y en algunos casos, incluso les vendían a través de sus *e-commerce*, eran los únicos a los que pudieron dirigirse durante la época de la pandemia, donde el 100% de los museos nacionales se vieron obligados a cerrar sus puertas.

“(…) Estamos en el proceso de definición de la estrategia global de marketing y comunicación. También en la redefinición de qué son contenidos digitales, cómo abordar el medio desde su especificidad (…)”.

Nuria Enguita

Directora General del Museo IVAM de Valencia (2021)

A nivel mundial, según un estudio de la UNESCO y el ICOM, publicado en 2020 con motivo del Día Internacional de los Museos (18 de mayo), aproximadamente un 90% de los museos del mundo, o lo que es lo mismo más de 85.000 instituciones, tuvieron que cerrar sus puertas físicas en varios períodos durante la crisis sanitaria en su primera oleada (a partir de marzo de 2020).

La Fundación Contemporánea, que realiza un estudio anual denominado Observatorio de la Cultura²³ en España, llevó a cabo una consulta extraordinaria para analizar el impacto previsible de la pandemia en el sector cultural. El estudio tenía una doble intención, por un lado, entender el impacto de la pandemia en las instituciones culturales y, por otro, demostrar que, a pesar de las dificultades, la calidad de la oferta cultural desarrollada en España en el 2020 era positiva.

La consulta se articuló a través de un cuestionario enviado a un panel de expertos del mundo cultural nacional (escritores, artistas, músicos, arquitectos, responsables de fundaciones, directores de museos, centros e instituciones culturales, comisarios, gestores culturales, así como responsables de áreas e instituciones culturales de la Administración Pública central, autonómica y municipal), con el fin de contar con una muestra lo suficientemente representativa.

El cuestionario fue respondido durante el mes de diciembre de 2020 por 472 personas, de los cuales un 51,0% trabajaban en una organización cultural pública; un 36,5% en una organización cultural privada, y el 12,6% restante como profesionales independientes del panorama cultural.

Los datos obtenidos del estudio en relación con la pandemia, ofrecieron luz a cómo afrontaron la crisis en cuanto a contenidos digitales y planes de marketing digital en los museos. Así, por ejemplo, el 74,7% de los museos afirmaba haber adaptado durante la pandemia algunas actividades físicas a un formato digital, mientras un 63,9% crearon nuevos contenidos y actividades en soporte digital (Fig. 50).

Oferta Digital creada de urgencia	Público	Privado	Indep.	Total
Transformación temporal de actividades físicas a un formato digital	78,7%	69,8%	72,3%	74,7%
Aumento significativo en ingresos por servicios digitales y ventas online	66,2%	67,9%	40,4%	63,9%

Figura 50. Adaptación de la oferta digital creada por los museos a partir de la pandemia de la COVID 19 (marzo de 2020).
Fuente: Observatorio de la Cultura en España 2020.

El estudio revelaba que un 97,4% de los encuestados reconocía haber experimentado durante

²³ El Observatorio de la Cultura es un instrumento para tomar el pulso a cuestiones relevantes para el sector cultural, buscando indicadores para analizar tendencias y generar debate acerca de oportunidades y debilidades en el sector desde el año 2009.

el 2020 un aumento en las audiencias digitales de sus páginas web, así como de sus perfiles sociales, algo que, por otra parte, era esperable teniendo en cuenta el confinamiento estricto en España durante casi tres meses y el perimetral (o selectivo) durante el resto del año 2020. Sin embargo, solamente para el 7,9% esto supuso más ingresos por servicios digitales o ventas *online* (14,7% en el sector privado, y 3,4% en el público). Este dato es muy relevante, ya que los museos estaban en un momento de reflexión, para ver cómo monetizar los contenidos digitales, pues hasta ese momento, la mayoría de sus contenidos digitales, excepto algunas actividades educativas o derivadas de programas de amigos no se monetizaban (Fig. 51).

Audiencia digital	Público	Privado	Indep.	Total
Incremento significativo en audiencias de webs y redes sociales	99,0%	95,8%	94,9%	97,4%
Aumento significativo en ingresos por servicios digitales y ventas online	3,4%	14,7%	5,1%	7,9%

Figura 51. Audiencia digital de los museos e incremento de ingresos por actividades digitales durante el año 2020. Fuente: Observatorio de la Cultura en España, 2020.

La llegada de la pandemia aceleró la necesidad de los museos por acometer planes de transformación digital con el fin de ganar competitividad. En una de las preguntas del estudio, se profundizaba acerca de cómo iban a afrontar el reto de la transformación digital y sorprendentemente en todos los casos no tenían, al menos de momento, una partida presupuestaria destinada a poder acometerlos. La mayor voluntad inversora (66% de los panelistas) previó más dotación económica para la producción de contenidos digitales en los años sucesivos, y en segundo lugar (44,8%) a sufragar los gastos de *hardware* y *software*. La partida dedicada a personal o asesoramiento externo no llegó al 30% de los casos. La inversión para la formación del personal en transformación digital (siendo este término muy ambiguo) era de un 34% y el de Publicidad y Comunicación digital de un 40%. Y es que no hay transformación digital sin formación y sin cambio cultural que permita poder transformarse. Será interesante poder analizar cómo se refleja en los presupuestos de los años posteriores, y si finalmente los museos se acogen, o consiguen acogerse, a las subvenciones aprobadas por Europa para acometer la transformación digital de sus instituciones (Fig. 52).

INVERSIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Público	Privado	Indep.	Total
Hemos previsto una mayor inversión en:				
Producción de contenidos digitales	67,0%	68,3%	51,2%	66,0%
Asesoramiento externo en transformación digital	26,4%	34,8%	18,6%	28,8%
Publicidad y comunicación digital	36,8%	46,3%	32,6%	40,0%
Formación del personal en transformación digital	36,3%	35,4%	16,3%	34,0%
Refuerzo de personal para proyectos digitales	22,6%	25,5%	23,3%	23,8%
Equipamiento técnico y software	48,1%	42,1%	39,5%	44,8%

Figura 52. Desglose de la partida destinada a transformación digital por parte de los museos públicos y privados participantes en el panel. Fuente: Observatorio de la Cultura en España, 2020.

En una visión a medio plazo, los encuestados valoraron de 0 a 10 su grado de convencimiento respecto al futuro a medio plazo de la transformación digital, arrojando las siguientes conclusiones:

- La digitalización forzosa ayudó a identificar fácilmente oportunidades de futuro (6,77).
- Los formatos digitales facilitan la relación con los públicos (6,11).
- Cuando los proyectos que se han visto obligados a digitalizar se puedan volver al formato físico, ya no van a querer renunciar a un complemento digital permanente (6,41).
- Vamos a poner en marcha proyectos ambiciosos exclusivamente digitales (5,38).
- Tenemos dificultades para identificar modelos de financiación para nuevos contenidos y servicios digitales (5,67).
- El paso de formato físico a digital nos ha hecho perder una parte de nuestros patrocinios (3,97).

La llegada de la pandemia ha precipitado la necesidad de transformarse de los museos, los cuales entendieron que lo digital facilitaba sus relaciones con los públicos, sobre todo a través de las redes sociales. Que los soportes de formatos digitales en las exposiciones y actividades que han asomado tímidamente en muchos museos en la época prepandemia: pantallas interactivas, códigos QR para ampliar información o proyectos efímeros de realidad aumentada, han venido para quedarse y deberán evolucionar y permitir esa interactividad que los públicos venían demandando.

La transformación digital de los museos a corto y medio plazo supone un gran reto para estos, que han concebido, hasta ahora, la tecnología como un fin y no como un medio para generar una experiencia y crear nuevas narrativas. Este cambio de paradigma llevará un tiempo hasta ser interiorizado por las direcciones de los museos, pero sin duda será un hecho que sucederá a medio plazo, ante la necesidad de conectar con todo tipo de audiencias en un entorno cada vez más digital y complejo.

La incertidumbre de la pandemia hizo que muchos museos perdiesen patrocinadores, pues hasta 2020, muchos de ellos tenían una relación obsoleta con sus espónsores, donde la relación se ceñía a poner el logo de la marca en cuestión en el museo, a cambio de una contrapartida económica. Este modelo caduco, ya no funcionaba para muchas de las marcas, donde a la hora de un patrocinio, buscan imbricarse con el proyecto patrocinado, ya sea una exposición, una actividad o la institución en si, por lo que las marcas, piden colaborar con el museo a la hora de apostar por un patrocinio cultural, pues consideran que esta asociación es beneficiosa dentro de un territorio concreto, como la sostenibilidad, la diversidad o la creatividad. Además, las grandes marcas, ya llevaban años digitalizando sus patrocinios y en este sentido, pocos museos han sido capaces de llevar al entorno digital ese patrocinio como parte de su estrategia.

El Observatorio de la Cultura, acostumbra además a elaborar un ranking anual, que persigue dar visibilidad a la oferta cultural producida durante el año en España y reconocer así, el esfuerzo realizado por las organizaciones y profesionales del sector para llevarla a cabo. El año 2020 fue complicado en general para la sociedad y para el sector museístico en particular, fue un año diferente en todo echándose de menos actividades culturales que se hicieron en años anteriores, como festivales de música.

Con el fin de conocer las actividades más destacadas durante el 2020, los panelistas podían destacar hasta diez instituciones y acontecimientos culturales en el panorama nacional de ese

año, en una pregunta abierta sin aportar ningún nombre.

Los resultados de la clasificación de las actividades culturales más destacadas por los panelistas en 2020 fueron los que se detallan en la Figura 53.

			2020	2019
1	Museo Nacional del Prado (Reencuentro, Invitadas)	Madrid	43,6%	58,6%
2	MNCARS. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Mondrian y de Stijl)	Madrid	34,9%	30,3%
3	Zinemaldia. Festival de San Sebastián	San Sebastián	15,9%	17,3%
4	Teatro Real	Madrid	15,3%	11,5%
5	Museo Nacional Thyssen – Bornemisza (Expresionismo alemán)	Madrid	13,4%	13,1%
6	Museo Guggenheim (Kandinsky, Olafur Eliasson)	Bilbao	12,8%	19,7%
7	PHotoEspaña (Desde mi balcón)	Madrid, otras ciudades	11,2%	8,8%
8	CaixaForum (Vampiros, El sueño americano)	Varios España	10,6%	11,9%
9	Museo de Bellas Artes de Bilbao	Bilbao	8,1%	8,2%
10	Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro	Almagro	7,8%	3,1%

Figura 53. Ranking de actividades culturales más destacadas durante 2020. Fuente: Observatorio de la Cultura en España, 2020. (Nota: las puntuaciones se refieren al porcentaje de panelistas que han mencionado cada una).

La metodología empleada contemplaba que cuando se recogía un número significativo de menciones para alguna actividad concreta, esta figurase entre paréntesis tras el nombre de la institución. En este ranking cultural, figura en primera posición el Museo del Prado (con sus exposiciones del Reencuentro e Invitadas), seguido del Museo Reina Sofía (con su exposición de Mondrian y De Stijl), el Festival de San Sebastián, el Teatro Real, el Museo Thyssen-Bornemisza (con su exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza*) y el Museo Guggenheim (con su exposición de Kandinsky, El Anatsui, Eliasson y Lygia Clark, en el Guggenheim en 2020). Completan los diez primeros puestos PHotoEspaña, CaixaForum (Vampiros, el sueño americano), el Museo de Bellas Artes de Bilbao y el Festival de Almagro. Ninguna de las actividades de este Top 10, tuvo presencia digital, más allá de la comunicación digital web y redes sociales en la mayoría de ellas. Y en algunos casos, como en el de los Museos del Prado, Reina Sofía o Thyssen-Bornemisza, por sus inserciones publicitarias *online*.

La digitalización a los contenidos de los museos por parte de Google, dentro de la unidad Google Arts & Culture (anteriormente Google Art Project) fue puesta en marcha el 1 de febrero de 2011, con 1.061 obras de 17 museos internacionales, entre los que se encontraban la Tate Britain (Londres, Gran Bretaña), el Metropolitan (Nueva York, Estados Unidos) y la Galería Uffizi (Florencia, Italia), entre otros. El objetivo del Google Art Project, era la exploración de las distintas colecciones utilizando las diferentes tecnologías de Google: Google Street View, el buscador, los mapas o las obras en altísima resolución, para ofrecer acceso a las distintas obras a través de Internet, ya sea a través de la web o de las aplicaciones móviles creadas al efecto y que se encuentran en las tiendas de aplicaciones de Google Play (para dispositivos Android, un sistema operativo para dispositivos móviles de múltiples marcas) e iTunes (para dispositivos iOS, un sistema operativo para dispositivos móviles de Apple). La tecnología y colaboración de Google ofrece a los museos, la posibilidad de difundir la cultura y llegar a otros públicos, a través de las distintas funcionalidades que van lanzando, entre las que cabría destacar la exploración del arte a través de técnicas artísticas, acontecimientos históricos, lugares, temas o colores (Fig. 54).

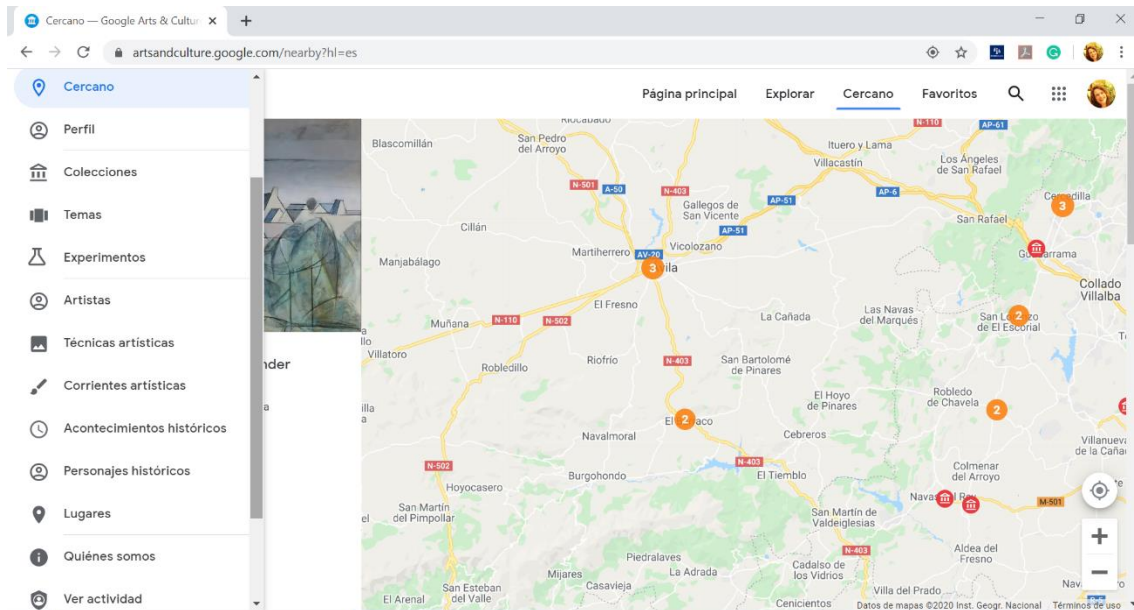


Figura 54. Localización y personalización de información y actividades culturales en base a la ubicación e intereses de un usuario. Fuente: Página web Arts & Culture personalizada para un usuario. (Consulta realizada el 29 de marzo de 2020).

En 2020, el proyecto Arts & Culture de Google, ofrecía acceso a contenido visual de 118 colecciones ubicadas en España, tanto públicas como privadas, en su mayoría, museos o fundaciones (Fig. 55).

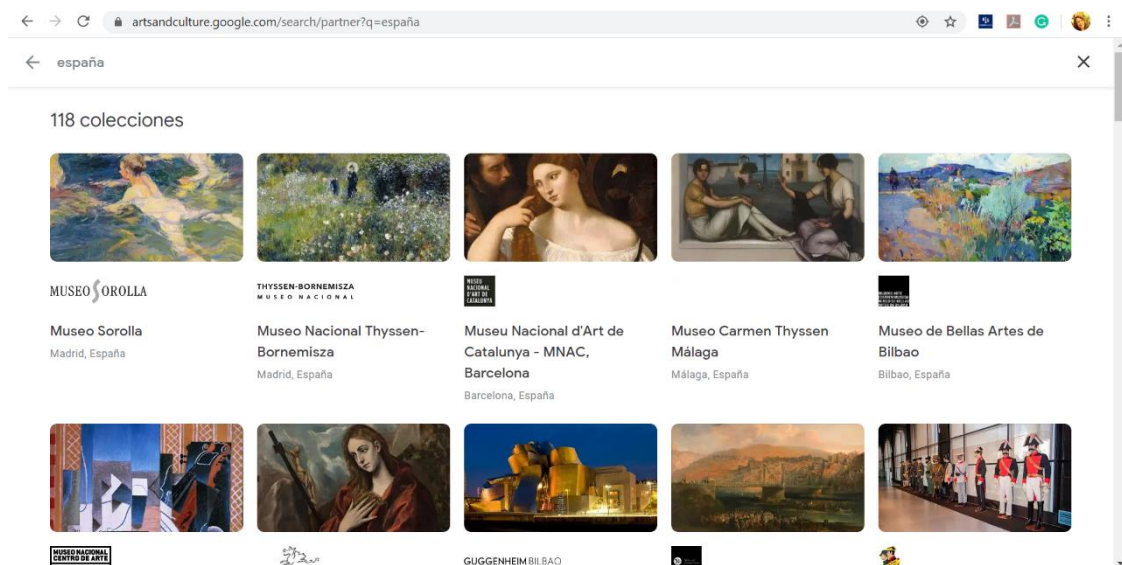
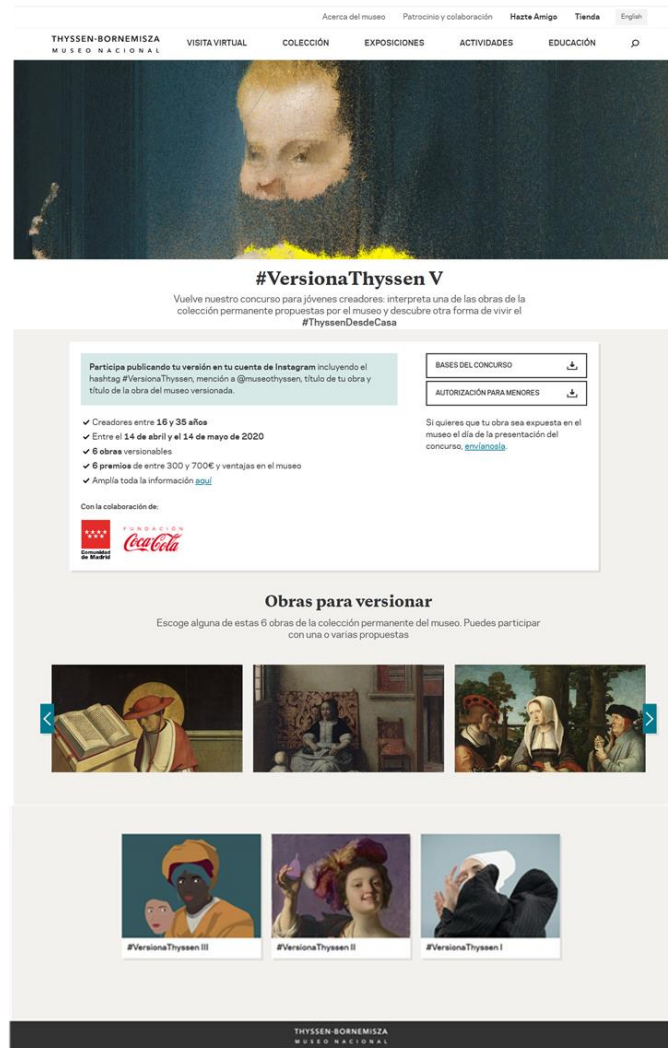


Figura 55. Arts & Culture (Google). Acceso a 118 colecciones ubicadas en España. Fuente: <https://artsandculture.google.com>. (Consulta realizada el 27 de mayo de 2020).

Este esfuerzo por ofrecer más actividades digitales tuvo su reflejo en una propuesta digital para los públicos más jóvenes. El Museo Nacional del Prado, puso a disposición varios recursos online para el público infantil que incluían todos los niveles educativos, como juegos en línea, videojuegos, audioguías infantiles, visitas a salas y la experiencia de *Los Lunnis y el Prado*^{xvii}. Por su parte el Thyssen-Bornemisza, propuso varias actividades *online*: #VersionaThyssen, para el

versionado de obras de la colección o #Diverthyssen, una actividad con el mismo concepto que #VersionaThyssen, pero dirigida al público infantil.



(Figura 56). Detalles de la actividad #VersionaThyssen V. Fuente: Web del museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (Captura realizada el 12 de mayo de 2020).

Relación de actividades propuestas por los diferentes museos con actividades digitales pensadas para la época de confinamiento estricto (Marquina, 2020).

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Propuso una aventura que se iniciaba en las salas del museo Thyssen, y donde los jugadores se encontraban con un personaje que existía en el interior de los cuadros. *Nubla* no es solo un videojuego, también es un proyecto educativo donde alumnos y profesores tratan de poner en diálogo el arte, la tecnología y las nuevas formas de narrar (Fig. 57).



Figura 57. Fotograma del videojuego *Nubla* en colaboración con Nintendo y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: museothyssen.org.

El Museo Reina Sofía, preparó una serie de propuestas para disfrutar desde casa. La primera, denominada #GiraEnTuCasa, trasladaba las actividades físicas al entorno digital. Preparó además otras actividades para hacer en familia con el objetivo de invitar al diálogo y la reflexión.

Por su parte, los Museos Arqueológico, Artes Decorativas, Romanticismo y Cerralbo de Madrid, prepararon un abanico de propuestas para sus públicos. El Museo Arqueológico, generó contenido audiovisual variado de distintas épocas históricas sobre las salas del MAN. El Museo Nacional de Artes Decorativas, puso a disposición del público un proyecto llamado *Mancerina y Pajarita*, piezas descargables para recortar, pintar y colorear. Por su parte, el Museo del Romanticismo, propuso contenido descargable para recrear cómo era una casa romántica a través de un recortable. Por último, el Museo Cerralbo elaboró una serie de actividades denominadas *Carlino recortable*, *Quiero ser Samurai* y *Teatro Cerralbo*. Una serie de materiales recortables y de entretenimiento para el público infantil.

En Toledo, los Museos Sefardí y del Greco, prepararon, en el caso del primero, un paseo por la Judería de Toledo para conocer la historia del museo, la lectura del *Cuento de la Reina Esther* o hacer recetas de cocina como las orejas de Hamán. En el caso del Museo del Greco, prepararon recortables de los Apóstoles con obras del pintor.

En Santander, el Museo Nacional y Centro de Interpretación de Altamira, preparó una serie de láminas recortables de animales prehistóricos para el público infantil, con el objetivo lúdico de educar entreteniéndolo a los niños.

Podemos asegurar, que la mayoría de los museos hicieron un esfuerzo por ofrecer contenidos variados para los distintos públicos durante el confinamiento estricto de marzo a mayo 2020. La mayoría, crearon *hashtags* que utilizaron durante este periodo para difundir y viralizar mejor sus contenidos en Internet. Este es un claro ejemplo de cómo algunos museos definieron una estrategia de *hashtags*, al menos en sus redes sociales, para llegar mejor a los distintos públicos, estaban poco a poco fijando su posicionamiento digital (Fig. 58):

- Museo Nacional del Prado: #PradoContigo
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: #ElReinaEnCasa (Fig. 59).
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: #Thyssendesdeca
- MACBA: Ninguno en especial.
- Museo Sorolla: Ninguno en especial.

- #LaCulturaEnTuCasa (propuesto por el Gobierno de España para fomentar la actividad cultural). Usado en ocasiones por los museos, unas veces solos y otras, combinados con los suyos propios.



Figura 58. Perfiles de los Museos del Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, en la época de confinamiento estricto durante la pandemia de COVID-19 en distintos momentos entre el 15 de marzo 2020 y el 21 de junio 2020. Donde se recogen los *hashtags* elegidos por cada uno de los museos. Fuente: Twitter.



Figura 59. Banner del programa de Amigos del Museo Reina Sofía con el *hashtag* el #ReinaEnCasa utilizado durante la primera ola de la pandemia de COVID-19 del año 2020. Fuente: Web Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid.

2.2 Agentes del ecosistema digital

Una imagen vale más que mil palabras, *The Digital Marketing Transit Map* (Gartner, 2013), define muy bien qué es un ecosistema digital del marketing. Y es que, aunque el ejercicio sea de 2013, contiene la mayoría de los elementos que hoy en día conforman los agentes del ecosistema, así como sus interrelaciones.

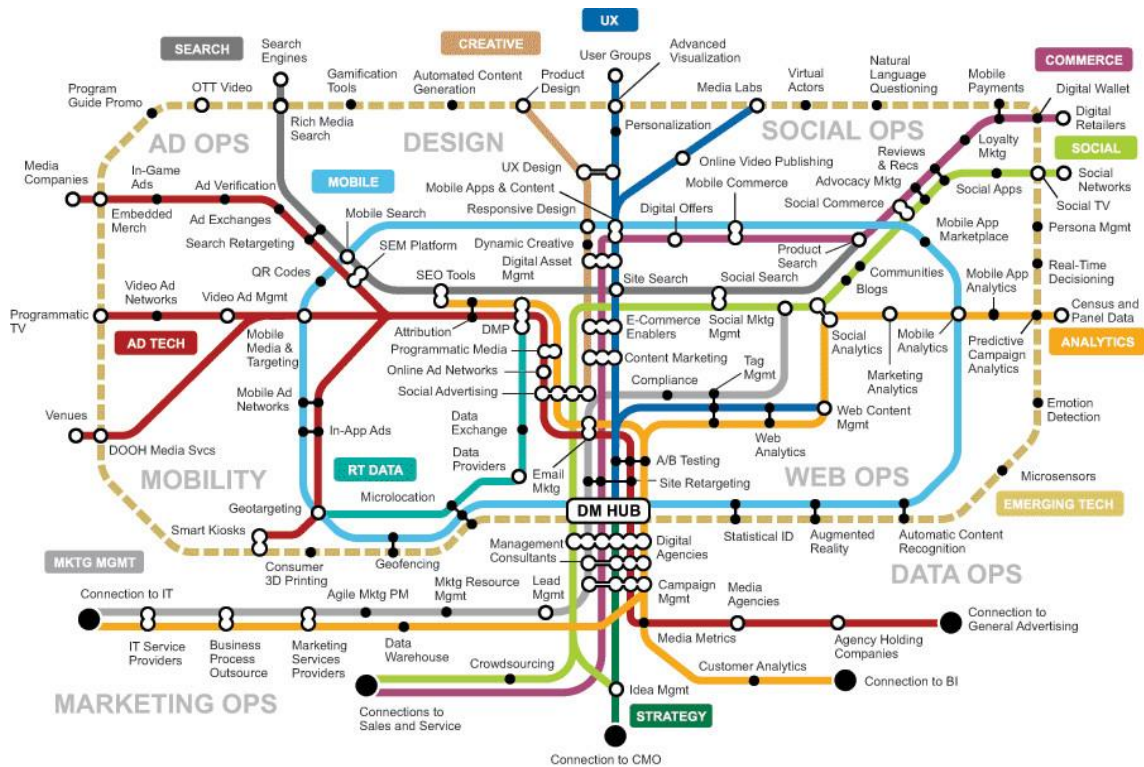


Figura 60. *The Digital Marketing Transit Map*. Fuente: Gartner, 2013.

Como si de un mapa de metro se tratase, este mapa, inicialmente interactivo, explicita la complejidad del territorio digital (Fig. 60). Donde planificar y gestionar de forma eficaz, se precisa de un conocimiento firme de las áreas operativas, las aplicaciones, las tecnologías y los proveedores, así como su interrelación.

El mapa podía ser navegado y simplificaba las relaciones (conexiones) entre distintos agentes comerciales (vecindarios), las aplicaciones (camino) y los proveedores (estaciones). Los puntos redondo negro grande rodeados por un arete blanco, corresponden a las conexiones con agentes *offline* del ecosistema. Los círculos blancos, sombreados en negro, corresponden a los proveedores, y por último, los puntos negro más pequeños, a las estaciones de producto/concepto.

Este gráfico, que en un primer vistazo podría considerarse una maraña, visualiza el hecho de que, dentro de la estrategia digital de un museo, no es solo importante tener una web, redes sociales, *e-commerce* o un blog. Porque tenerlos de manera aislada, sin una estrategia de buscadores (SEM y SEO), una interfaz accesible (UI y UX), multipantalla (es decir, contenidos accesibles desde un móvil, una *tablet*, un PC o una Smart TV, por poner un ejemplo), sin métricas y sin unas piezas creativas atractivas y adaptadas a cada soporte, el museo no tendrá éxito digitalmente hablando. O por lo menos, no tendrá el éxito que pudiera alcanzarse con una estrategia de marketing digital.

El Museo Guggenheim de Bilbao en su entrevista, ya apunta una dirección en este sentido;

“(…) El Plan de marketing digital tiene una entidad específica y una creciente diversificación y ‘sofisticación’. En el museo llevamos más de una década apostando por el marketing digital y explorando las diferentes herramientas y posibilidades que han ido desarrollándose, siempre de una manera pensada y consistente. Nuestro objetivo es llegar a públicos afines al museo de forma amigable y alineada

con sus intereses, es decir, apostando por la segmentación y personalización en formatos y contenidos en función de los canales y el momento de consumo (...)”.

Juan Ignacio Vidarte

Director General del Museo Guggenheim de Bilbao (2021)

En este viaje por el ecosistema digital la tecnología será la facilitadora en todo el proceso, será la que nos permitirá ir a una velocidad u otra. De ahí la importancia de adoptar la tecnología como un medio, y no como un fin en sí mismo. En el Plan de marketing digital, adoptar una tecnología de mercado y no implementar soluciones a medida, nos permitirán poder ir migrando versiones, de una manera más sencilla. Ponemos, por ejemplo, una tecnología para *e-commerce* como Magento (una plataforma de comercio electrónico de código abierto, que ofrece de manera sencilla e intuitiva un sistema de ventas *online*, así como herramientas para monitorizar y optimizar el proceso de compra; gestión del contenido y funcionalidad de la tienda *online*) o un sistema de *ticketing* como Clorian (una plataforma tecnológica que permite la gestión integral de la venta de entradas tanto *online* como a través de *call center* o el servicio que pueda ofrecer una empresa como entradas.com, Ticketmaster o Ticketea.com).

2.2.1 Impacto de la tecnología en la estrategia de marketing (digital)

En *Digital Strategy for Museums Guide* (Morrison, 2019), se aborda la importancia del marketing digital desde la tecnología. En uno de los apartados, recoge un artículo que hizo el periódico *The New York Times*: “The Met’s director Looks Ahead” (marzo de 2014) donde, entre otras cosas, le preguntaron al Director del Metropolitan (Nueva York, Estados Unidos), ¿cuál es el mayor reto a los que se enfrentaban los museos en aquel momento? Y esta fue su respuesta:

“La tecnología nos ha impactado a todos. Hemos hecho una gran inversión para pasar de ser un museo analógico y convertirnos en un museo digital, donde sabemos que tenemos una gran oportunidad para difundir nuestra colección y ofrecer información y contenido a nuestros públicos de una manera distinta. Todavía, los valores primordiales siguen siendo los mismos: acercar a las personas las obras de arte y estimular su curiosidad”
(Alex Morrison, 2019. Citando a The New York Times, 2014).

En el sector museístico, hablar de marketing digital, es hablar de *Big data*, Inteligencia Artificial, NFT o redes sociales; lo digital se ha atribuido más a la digitalización de procesos y a actividades digitales (véase *Big data*, acciones en realidad aumentada, pilotos con *beacons*²⁴ en la sala de un museo), más que a un Plan de marketing estructurado. Los museos han flirteado con la tecnología para proyectos basados en *Big data*. Un ejemplo es el proyecto del Museo Reina Sofía y Telefónica para entender el comportamiento de los visitantes de la exposición de Picasso, siendo el primer estudio *Big data* realizado en un museo español; este estudio analítico de *Big data* y tomando como punto de partida la exposición *Piedad y Terror en Picasso. El Camino a Guernica*, con motivo del 80 aniversario de la creación del cuadro (1937), de Pablo Ruiz Picasso, y de la llegada a sus salas hace 25 años. Tradicionalmente los datos sobre visitantes de este o de cualquier otro museo se basa en estadísticas, pero el *Big data*, incorporaba la posibilidad de analizar los datos en base a su comportamiento, facilitando además el análisis de un gran volumen de datos. Según recogía la nota de prensa, para la ejecución del proyecto se manejaron

²⁴ *Beacons* (del inglés). Pequeños dispositivos basados en tecnología Bluetooth que emiten una señal que identifica de forma unívoca cada dispositivo.

diferentes fuentes de información tanto internas como independientes a su actividad: datos como la meteorología, la escucha activa de medios y redes sociales, calendario de festividades o datos de movilidad (para los datos relativos a la movilidad se utilizó la solución *Smart Steps*) fueron tenidas en cuenta para la realización de este estudio.

Algunas de las principales conclusiones derivadas del estudio y que recogieron en la nota de prensa, se resumían en los siguientes puntos:

- El 50% de las personas ubicadas en la zona censal del Museo, entraron al Reina Sofía. Además, se comprobó que la exposición se convirtió en catalizador de la actividad económica de la zona, con un aumento del 18% respecto al trimestre anterior.
- La exposición fue visitada por más de 680.000 personas. Los visitantes procedían de 189 países, suponiendo el público proveniente de Italia un 17,4% de las visitas extranjeras. Y como curiosidad, su día preferido para la visita fue el sábado. El segundo público internacional que más visitó el museo, fueron los franceses (uno de cada dos), siendo el domingo su día preferido para visitar la exposición.
- Siguiendo con el análisis censal de los visitantes, cuatro de cada diez personas que visitaron la exposición fueron españoles y solían comprar la entrada el mismo día que visitaban la exposición.
- En cuanto a patrones de comportamiento, el estudio reveló que la climatología extrema favorecía el flujo de visitantes al museo. De hecho, la lluvia y la bajada repentina de la temperatura en los meses estivales supusieron un incremento de las visitas de hasta un 33%.
- El estudio reveló que cuando había alguna festividad extraordinaria, el número de visitantes se vio incrementado tres días antes y después de dicha festividad.

Para la investigación se utilizaron soluciones de *Social Listening*, que permitieron analizar los resultados extraídos en redes sociales. De esta escucha social, se apreció que el 97% de los resultados sobre la exposición y el museo presentaban un sentimiento positivo, siendo Twitter la red que más conversación generó, detectándose que la participación de mujeres (48%) fue mayor que la de hombres (52%).

Este estudio permitió conocer y analizar el comportamiento del público que durante ese período visitó la exposición en el Museo Reina Sofía. La investigación pretendía obtener datos cualitativos y cuantitativos para facilitar la toma de decisiones, trabajar en la mejora de la experiencia del visitante y conocer el impacto social del museo en su comunidad de proximidad.

El secreto de una estrategia digital adecuada para un museo pasa por responder a los fines nucleares de cualquier institución de esta naturaleza, que es acercar su colección a los distintos públicos velando por la accesibilidad y la calidad de los contenidos que ofrece, con independencia de dónde se muestren: web, aplicación, redes sociales, webdoc, blog, videojuego, metaverso... Y es que cuando, hablamos de accesibilidad de manera holística, tanto accesible para motores de búsqueda (a nivel de indexación), accesibilidad a nivel de usabilidad, pero también, accesibilidad para públicos con necesidades específicas como puedan ser personas invidentes.

“(...) Nuestro objetivo de comunicación es hacer llegar el contenido a un público más amplio, contamos con un público especializado muy afín, y creemos que podemos generar interés en públicos con curiosidad por descubrir y conocer otras miradas y discursos del arte contemporáneo. Para ello llevamos a cabo estrategias 360º, entre las

que el medio digital cuenta con una gran incidencia, pero es necesario contar con las infraestructuras adecuadas (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona (2021)

Los grandes museos españoles, aquellos que tienen más recursos, están haciendo grandes inversiones en infraestructuras digitales potentes, tal y como se puede ver en sus memorias de actividad. Ese foco, ha estado muy centrado en las páginas webs (diseño, *hosting*, implantación de *e-commerce*, *ticketing*, visitas guiadas *online*), y también en digitalización de contenido, ya que los museos cuentan con mucho contenido de calidad y poco a poco lo han ido digitalizando, con soluciones tipo DAM (un *software* que estandariza y ayuda a distribuir archivos digitales), de gran interés para departamentos como el de Registro o Restauración del museo. Además, desde finales del año 2021, algunos museos, están haciendo pesquisas para estudiar su conveniencia o no de entrar en el negocio de los NFTs, así como su posicionamiento en el metaverso.

Cuanto mejor sea la herramienta, mayores serán las posibilidades de interacción con el resto de los elementos del ecosistema del museo: *newsletters*, redes sociales o tienda *online*. Pero no menos importante resulta establecer métricas de cumplimiento que aseguren la consecución de los objetivos: tráfico a la web, ratio de *engagement* en redes sociales o la aplicación, entre otras ratios relevantes. Estas métricas, deberán ser comunes a toda la estructura del museo: Departamento de Comunicación, Marketing, Artística, Educación, etc. Y todo el personal del museo deberá velar por su correcto funcionamiento y aplicación.

El entorno digital nos facilita no solo conocer quién es nuestro público, si no que nos ayuda a construir puentes para llegar a nuestro público objetivo creando vínculos de una forma más precisa y estable. Las soluciones digitales, tales como CRM²⁵, una web, una *newsletter*, una aplicación, el programa de Amigos, nos permiten establecer *triggers* de marketing²⁶ para poder generar *engagement*, recomendar una exposición u actividad, hacer venta cruzada o *up selling* (subir a una categoría superior) y un sinfín de oportunidades e intentar que un usuario permanezca vinculado al museo. La tecnología es el gran aliado para monitorizar y accionar campañas hipersegmentadas. Un ejemplo de ello sería la adopción de soluciones de CRM, como puedan ser Salesforce²⁷ o Microsoft Dynamics²⁸.

“(...) Entre 2018 y 2022 habremos estrenado nueva web, conectándola además con nuestro repositorio digital y nuestra emisora Radio Web MACBA; habremos renovado la herramienta de CRM y revisado nuestro modelo de datos; también actualizaremos la herramienta de email marketing que nos permitirá dar mejor seguimiento al recorrido del usuario y optimizaremos nuestro sistema de e-ticketing. Recientemente hemos optimizado nuestra aplicación, incluyendo, por ejemplo, las audioguías gratuitas, y en el próximo año la convertiremos en una progressive web App. Actualmente nos encontramos inmersos en un gran cambio tecnológico, que debe dar respuesta a una voluntad de optimizar la comunicación con el usuario, mediante una estrategia de

²⁵ CRM (del inglés). Siglas que significan Customer Relation Management, haciendo alusión a herramientas que facilitan la gestión eficiente de los contactos y son muy utilizadas en departamentos de marketing.

²⁶ *Triggers* de marketing (utilizado en marketing). Se trata de acciones personalizadas y automáticas de marketing que se activan a partir de una acción del destinatario.

²⁷ Salesforce.com: Nombre comercial de una herramienta de mercado de CRM.

²⁸ Microsoft Dynamics: Nombre comercial de una herramienta de mercado de CRM de la empresa Microsoft.

comunicación integrada (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona (2021)

En 2014 el Museo Rijksmuseum (Holanda), recibió 2,4 millones de visitantes. La dirección quería continuar y crecer en la movilización de los públicos (locales y turistas internacionales) a visitar el museo con el objetivo de convertir a los primeros grupos target en visitantes recurrentes, bajo la cuestión de cómo poder aumentar y maximizar la afluencia de públicos. Para ello, concluyó que la mejor solución era implementar un CRM, así como una estrategia de marketing omnicanal (misma experiencia para el visitante con independencia de cómo se relacione con el museo: física o digitalmente), primero entendiendo a las personas que representaban a grupos de visitantes individuales y luego, generando *leads* omnicanal para fomentar el conocimiento y posterior seguimiento del visitante. A partir de esa información se crearon distintos *journeys de visita*²⁹ desde los distintos puntos de contacto con los visitantes; tienda *online*, *ticketing*, web, redes sociales, *emailings*, etc.

La siguiente parte de la estrategia, fue crear una estructura omnicanal de recogida de prospectos con todos los *touchpoints* antes mencionados: web del museo, sistema de *ticketing*, tienda, aplicaciones o bases de datos del museo, con el fin de crear el perfil de un cliente único para cualquier tipo de acción de marketing para ser más relevantes personalizando la comunicación.

La segunda parte de esta estrategia CRM/Omnicanal, fue un plan para crear una infraestructura de TIC omnicanal que conecte el sistema de caja registradora/emisión de entradas *online*, la tienda web, la plataforma de automatización de marketing, la aplicación móvil y las redes sociales, implementando una plataforma de datos de clientes (CDP) para crear un perfil de cliente único siempre actual como fuente de cualquier tipo de marketing y comunicación personalizados.

La implementación de esta solución trajo consigo un *ROI*³⁰ de más del 1.000%, un NPS positivo y un incremento del número de registros del *emailing*. Además de suponer un paso más hacia la cultura *data driven* y la hiperpersonalización del contenido en función de los públicos que lo consumen. (Gerben, 2016).

Un ejercicio similar, se encuentra iniciándolo el Museo Reina Sofía de Madrid:

“(...) Tratamos, asimismo, de medir las tasas de conversión a partir del dato gestionado en la plataforma CRM, en algunos casos ligado a la venta de determinados productos y en otros casos a la consulta y consumo de contenidos digitales. En la actualidad estamos inmersos en un proceso de revisión de la estrategia de análisis para tratar de optimizar nuestras fuentes de datos y obtener una trazabilidad del journey del visitante y/o cliente lo más completo posible (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional
Centro de Arte Reina Sofía (2021)

O como el que hizo el Museo Picasso de Málaga, donde a partir de una campaña de publicidad

²⁹ *Journey de visita* o *customer journey* (del inglés). Es el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantee.

³⁰ ROI (del inglés). Return of investment. Retorno de la inversión.

de una exposición temporal implementada en las redes sociales de Facebook e Instagram, detectaron que el contenido de los anuncios había caducado, debido a la bajada del CTR³¹. Aunque en lugar de retirarla, decidieron redirigir el contenido diversificándolo con motivo de la oferta del programa de actividades y precio (talleres para adultos, en familia, visitas guiadas y gratuidad de domingos). En otra ocasión, y con motivo de una campaña de RTB³² planificada para su activación en navegadores extranjeros (febrero de 2021), quisieron valorar la activación de turistas en la ciudad de Málaga por el consumo de impresiones contratadas. Con esta acción pretendían evaluar la conveniencia o no de contratar otros soportes publicitarios dirigidos al segmento internacional. El dato que obtuvieron fue de un CTR 0,03%. Una conversión baja respecto al histórico acumulado, lo que les indicó que por el momento no merecía la pena destinar presupuesto a este segmento y en consecuencia, fue desactivada. Esta misma prueba, fue repetida el 24 de mayo de 2021, y el CTR fue de un 0,14% (Guillermo Peiró Posadas, 2021).

2.2.2 Diferencias entre marketing, estrategia y transformación digital

Es necesario detenerse en este punto y diferenciar qué es una estrategia de marketing digital, qué es un Plan de marketing digital y qué es una campaña de marketing digital, ya que los museos utilizan en ocasiones la misma terminología, sin tener en cuenta sus diferencias y particularidades.

En la tesis doctoral “Digital Strategy in Museums: A case study of The Rijksmuseum”, (Eirini, 2020), se dibujan distintos escenarios de esa transformación digital, que va a permitir situaciones como que los visitantes utilicen *smartphones* para enriquecer su experiencia con contenido audiovisual contextual a su visita. Digitalizar la colección y hacerla disponible *online* o poder interactuar con las personas antes y después de su visita a través de canales digitales. La digitalización de los museos, la podemos describir como “una colección organizada de una materia artística concreta, accesible de medios digitales que permiten la conservación, el acceso, la investigación y la organización de dichos contenidos”. Dewdney, Dibosa y Walsh apuntan:

“Las tecnologías digitales ahora se ven como el medio para expandir globalmente el alcance de las colecciones y el espacio del museo en forma virtual y, al hacerlo, desarrollar nuevas audiencias”
(Dewdney, Dibosa y Walsh, 2012).

Hoy en día, el proceso de digitalización se considera necesario en cualquier institución cultural, ya que la dirección es consciente de las mejoras de los tiempos en los procesos y su impacto directo en mejores resultados. El problema de la digitalización suele radicar por un lado en los recursos, tanto físicos como económicos, y en segundo lugar, la resistencia inicial al cambio de algunos departamentos del museo.

La transformación digital en los museos fue concebida como una oportunidad de gestión más eficiente de las colecciones. Con el tiempo, fueron conscientes de las facilidades que suponía esta digitalización para cumplir con su misión de difusión, conservación, exposición e investigación de su colección.

Para que un museo se convierta en digital, debe tener incorporadas las siguientes prácticas. En primer lugar, la institución debe utilizar la informática para facilitar la gestión interna y externa

³¹ CTR (del inglés). Click Through Rate. Ratio de clic.

³² RTB (del inglés). Real Time Bidding. Un tipo de publicidad digital llamada publicidad programática.

del museo: gestión de contratos, publicación de concursos, gestión de archivos digitales, compra de entradas y tienda *online*, por mencionar algunos ejemplos. En segundo lugar, los museos deben incorporar la comunicación digital en cualquiera de su propuesta cultural, ya sean exposiciones, simposios, actividades dentro del programa de Amigos o cursos, por poner algunos ejemplos. Además, deberán adaptar sus narrativas a los distintos canales desde donde se conectan los públicos. Un museo digital debe estar abierto a la exploración de nuevas narrativas como puedan ser las experiencias de realidad aumentada, los videojuegos o la creación de experiencias inmersivas en el metaverso.

“(...) Desde el conocimiento técnico y la mirada en el usuario contribuye de forma continuada a la transformación digital del MACBA, optimizando los canales al alcance e implementando nuevos, según los objetivos fijados en la estrategia para avanzar en el proyecto digital (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona (2021)

La estrategia de marketing digital de un museo, consiste en una serie de acciones que facilitan a la institución alcanzar los objetivos fijados en su Plan de marketing estratégico y que se alcanzarán a través del marketing *online* en su gran parte, ya que las acciones *offline*, también tienen impacto en el *online* y viceversa; un ejemplo de ello podría ser un anuncio publicitario de un museo, que generaría conversaciones en Internet y que se podrían monitorizar, por ejemplo, con ayuda de una plataforma de escucha social. La estrategia de marketing digital define cuál es el posicionamiento digital del museo, de todos y cada uno de los puntos de contacto digitales con el visitante que comprenderán desde la página web, la aplicación móvil, la experiencia de *e-commerce*, ya sea de la tienda o del proceso de compra de las entradas, las redes sociales o su posicionamiento en buscadores, tanto orgánico como de pago).

El Plan de marketing digital forma parte del Plan de marketing general del museo. Es un documento, que recoge todos los objetivos, planificación de las estrategias, acciones de marketing digital a implementar, los KPIs (*Key Performance Indicators*) y las métricas que se tomarán en cuenta (tráfico a la web, seguidores de redes sociales, ratio de clic en la newsletter, ratio de *engagement* de las redes sociales o de la aplicación, *brand sentiment* en las plataformas de escucha), para asegurar la consecución de los objetivos que se analizarán y optimizarán, dependiendo de los objetivos, de manera diaria, semanal, trimestral o anual. Tal y como apuntan los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza y el Reina Sofía de Madrid:

“(...) La estrategia del museo se define en su Plan de Actuación. En el último plan 2017-2020 (en vigor, por moratoria debido al COVID) el Programa de Actuación n.º 5, Prado Digital define la parte digital dentro de la estrategia del Museo.

Entre sus objetivos definidos se encuentra:

Ampliar la experiencia Prado a través de los medios digitales.

Constituirse como un referente en la difusión de datos y contenidos culturales y artísticos en el entorno digital.

Explorar nuevas vías para narrar la historia, actividades y colecciones del museo.

Fidelizar al usuario desde la interacción digital.

Aunque no hay definición expresa al marketing digital, entendemos que las acciones que se desgajan del Plan de actuación tienen cabida dentro de este marco (https://content3.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/plan-actuacion/plan_actuacion_2017.pdf)

El componente digital dentro de la estrategia del Museo Nacional del Prado tiene programa de actuación propio desde 2013, incluyéndose como tal, en el anterior plan al actual (...)”.

Javier Pantoja

Director del Área de Desarrollo Digital del Museo Nacional del Prado (2021)

“(…) El Plan de marketing digital es una pata de nuestro Plan de marketing, ya que en un mundo hiperconectado como el que vivimos, lo digital, es un canal muy importante de relación con nuestros públicos. Lo físico y lo digital están cada vez más interconectados y nosotros elaboramos una estrategia basándonos en el conjunto. Entendemos que lo digital no es solo un canal de comunicación unidireccional, es un espacio de diálogo y de generar comunidad, una comunidad que trasciende lo físico y nos permite llegar a cualquier parte del mundo. Además, es una forma de generar awareness acerca de las exposiciones y actividades que hacemos y movilizar a los públicos a que se animen a visitar el museo. Lo digital, permite medir el impacto que tiene la actividad que hacemos o qué opinan nuestros públicos casi a tiempo real. Esta información, nos permite tomar decisiones basadas en datos y no en percepciones (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021)

“(…) El marketing digital ocupa hoy un lugar preeminente en el museo, como no puede ser de otra manera. El objetivo fundamental es lograr llegar a nuestros diferentes públicos con intereses distintos, utilizando para ello las diferentes estrategias y herramientas, en función del público al que nos dirigimos en cada ocasión (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2021)

Una campaña de marketing digital está conformada por una serie de estrategias, que buscan impactar a determinados usuarios (target), con el objetivo de generar una acción concreta en este, por lo tanto, pueden planificarse campañas digitales específicas para lograr, por ejemplo, dar a conocer una exposición, hacer una encuesta de públicos, persuadir a personas de otro país que están pensando visitar la ciudad donde tiene la sede el museo, para que lo conozcan y se animen a visitarlo, así como conseguir nuevos amigos para el programa de fidelización del museo, por poner algunos ejemplos. El objetivo principal de una campaña de marketing es impulsar el nivel de compromiso entre los usuarios y el museo, así como aumentar las conversaciones en redes sociales o un blog, las interacciones en redes sociales o la comunidad digital, el tráfico web y en consecuencia ingresos reportados para al museo en la modalidad que sea: visita a la exposición física, visita a la exposición *online*, venta de producto de la tienda, *crowdfunding*, patrocinio, cursos educativos, programas de formación, divulgación o nuevos amigos, o por qué no, impactar a las personas que sabemos que visitaron el museo hace tiempo, pero que no han vuelto. De este modo, el Museo MACBA de Barcelona, identifica los siguientes pilares de su estrategia digital (Ferran Barenblit, 2021):

Optimizar la capacidad de comunicación de la esfera digital del MACBA con orientación al

usuario:

- Estrategia multicanal. Comunicación integrada a través de las plataformas de redes sociales, web, App, *email* marketing, *e-ticketing*...
- Optimización de los procesos internos con las herramientas necesarias para la comunicación
- Enfoque a usuario.
 - Nueva web con arquitectura y capas de contenido desde la divulgación a la investigación, adecuación del tono de voz.
- Revisión de la estrategia de Marketing relacional:
 - Nuevo sistema CRM.
 - Revisión del modelo de datos.
 - Nueva herramienta de *email* Marketing con automatización según comportamiento.
- Monitorización de los indicadores: cuadros de mando y analítica integrados con sistemas de gestión de los medios digitales como plataforma para acercar los contenidos y la personalidad del MACBA a los públicos.
- Impulso de las estrategias para la generación de *leads* a partir de RRSS.

Optimización de la estrategia *paid*.

- Posicionamiento SEO y SEM (Beca Google Grants) y campañas de SEM adicionales.

Impulso a la creación de contenido digital:

- Generación de contenidos en formatos audiovisuales y digitales: vídeos, cápsulas de audio, visitas virtuales...
- Fomento del contenido generado por el usuario.

Facilitar herramientas para la mejora de la visita:

- App accesible (y futura *progressive* App)
- Participación en proyectos de investigación.

El Museo del Prado basa su estrategia de marketing digital en los siguientes pilares (Javier Pantoja, Director del Área de Desarrollo Digital del Museo Nacional del Prado, 2021):

- Website.
- Redes sociales.
- Analítica digital.
- Newsletter.
- Publicidad en *Adwords* y contenido patrocinado en medios digitales.

Pantoja sin embargo no menciona el marketing relacional, el *e-commerce* o las aplicaciones, como parte explícita de las palancas digitales del Museo del Prado.

El Museo Reina Sofía afirma que su estrategia se asienta por un lado, en “ofrecer contenidos digitales de calidad que puedan generar una experiencia de visita singular y alternativa. Por el otro, persigue impulsar una visión 360º de la relación del visitante con el museo, ofreciendo una interacción cada vez más personalizada. Y, por último, medir las acciones para favorecer la toma de decisiones, la optimización de esfuerzos y recursos y mejorar la tasa de éxito del museo” (Juan Melgar, Subdirector General Gerente, 2021). Sin embargo, no concreta qué palancas activa

para conseguirlo.

La estrategia del Plan de marketing digital de un museo debe estar basada en los siguientes pilares; *Own media* o medios propios, el *Earned media* o medios ganados y el *Paid media* o medios pagados (Fig. 61).

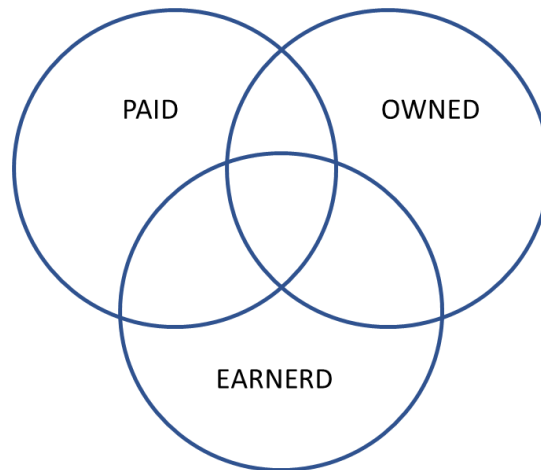


Figura 61. Representación visual de los medios pagados (*paid media*), propios (*own media*) y ganados (*earned media*).
Fuente: Elaboración propia.

Evelio Acevedo, Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021), apunta que desde el museo conciben el Plan de marketing como un todo y donde el marketing digital, es una parte importante, pero no la única. Cuando piensan en marketing digital, piensan en todos aquellos puntos de contacto que tienen con los visitantes antes, durante y después de la visita. La página, web, la tienda *online* con producto de la tienda, sistema de *ticketing*, las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Google MyBusiness, TripAdvisor, TikTok o LinkedIn), las aplicaciones en los *marketplaces*, los juegos *online* que tienen a *partners* como Sony o Nintendo, los *podcast* en Ivoox o iTunes, los *newsletters* para sus públicos como Perspectivas o programa de Amigos, así como las *newsletters* para estar en contacto con sus *partners*, más enfocadas a B2B, por poner algunos ejemplos. Y cómo no, la publicidad *online* que hacen en distintos soportes digitales. Todo ello, acompañado de una capa transversal de medición que les permite monitorizar el impacto que tiene toda esta actividad a todos los niveles: difusión del contenido, viralidad, impacto y monetización, entre otras cosas.

Por su parte, María Vilaso Fariña, Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona, afirma que los pilares de su estrategia de marketing digital se basan en una reflexión y una conceptualización sobre dos conceptos clave: la identidad corporativa y la identidad institucional. Una vez establecidos los elementos de identidad, el museo ya puede articular un Plan de marketing cultural. Teniendo en cuenta que el producto es el museo mismo, sus colecciones y su bagaje, sin olvidar las exposiciones temporales y excepcionales. Apuntando que las herramientas de marketing cultural pueden incidir en el ámbito de los museos en; los productos, los canales de distribución, los servicios, los patrocinadores, la imagen de marca y las ventas y promoción. Por lo tanto, consideran importante plantearse una presencia estable y planificada en Internet.

Planificar y ejecutar una campaña publicitaria efectiva, requiere de una estrategia que cubra las necesidades del museo. Para ello, se deben tener en cuenta los objetivos de cada campaña y

elaborar una estrategia adecuada para conseguirlos.

Guillermo Peiró, Gerente del Museo Picasso de Málaga (2021), apunta que es importante “Aprovechar la posibilidad de métrica y obtención de datos para conocer mejor a quién nos consume (y quién no). Adaptar el contenido generado desde el museo a los canales y formatos adecuados y enriquecer la propuesta de valor del museo”.

Por su parte, Nuria Enguita, Directora General del Museo IVAM de Valencia (2021), señalaba que por el momento no tienen una estrategia elaborada, pero es uno de los elementos que se desarrollarán con la nueva dirección (que lleva en su responsabilidad menos de un año en el momento de responder al cuestionario).

Pero antes de planificar una estrategia de marketing, los museos deben tener claros y definir cuál es su visión, misión y valores, ya que serán los cimientos sobre el que pivotará su estrategia *on* y *off* del museo.

2.2.3 Alineamiento del Plan de marketing con el Plan estratégico

El Plan estratégico del museo es un documento en el cual se definen los objetivos y recursos necesarios para conseguir dichos objetivos en un período de tiempo determinado, a corto (1 o 2 años), medio (3 a 5 años) y largo plazo (10 años).

La definición de dichos objetivos debe ser SMART³³ (específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo), y supondrán la hoja de ruta para todo el equipo del museo, por lo que es deseable, que, una vez elaborado el documento, se comparta con todo el museo. Los museos, sobre todo públicos, suelen compartir el plan estratégico en el portal de transparencia y rinden cuentas anuales de su grado de ejecución en las memorias de actividades anuales que llevan a cabo.

Este plan es elaborado bajo la dirección del museo y por aquellas personas de perfil estratégico capaces de identificar tendencias, avances tecnológicos, análisis de públicos y estrategias de cómo alcanzar los objetivos. A pesar de ello, todas las áreas del museo deberían participar de alguna forma u otra, durante de la definición del proceso, aunque el grueso de la elaboración del documento, además de la Dirección, debería estarían estar involucradas en las Direcciones de Marketing, Comunicación, Tecnología, Finanzas, Educación y Artística. En ocasiones, los museos se ayudan de consultoras especializadas que les faciliten hacer esa reflexión y plasmar las conclusiones en un documento (Figs. 62-65).

³³ SMART (del inglés). *Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time Frame.*

//PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023



Introducción

En un momento complejo por la irrupción de la pandemia de la COVID-19 que está afectando al mundo a escala global, el Museo Guggenheim Bilbao, coherente con su trayectoria como institución líder en el ámbito cultural y artístico, como elemento tractor de la economía en el territorio, y como institución siempre enfocada a elevar el espíritu humano desde el acceso al arte moderno y contemporáneo y sus valores, ha elaborado un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2021-2023.

El Museo, que desde sus inicios ha sido elemento de transformación y resiliencia, permanece firme y fiel a esta esencia a la hora de abordar los retos de futuro que surgen en el actual contexto a escala global, local y para la propia actividad de la institución. Si bien es cierto que la pandemia ha trastocado la movilidad, las relaciones humanas, las relaciones sociales y el contexto económico, también ha servido como tiempo de reflexión, de mirar al interior personal e institucional. En estas circunstancias y como en etapas previas, el Museo Guggenheim Bilbao ha elaborado su Plan Estratégico a partir de un análisis de contexto interno y externo, que le ha permitido identificar los retos para el periodo estratégico 2021-2023 y las fortalezas esenciales y actuales que posee para abordar este periodo.

Figura 62. Plan Estratégico 2021-2023 del Museo Guggenheim (Bilbao). Fuente: Web Museo Guggenheim^{xxiii} (Bilbao) (Consulta realizada el 14 de agosto de 2021).



Plan Estratégico 2019-2023 de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza F.S.P.

THYSSEN-BORNEMISZA
MUSEO NACIONAL

Figura 63. Plan Estratégico 2019-2023 del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: Museothyssen.org^{xxiv} (Consulta realizada el 14 de agosto de 2021).



Figura 64. Plan 2022-Resumen ejecutivo y Estrategia 2022, Retos y objetivos. Museo MACBA (Barcelona) Fuente: Macba.cat^{xxv} (Consulta realizada el 14 de agosto de 2021).



Figura 65. Plan Estratégico 2019-2022 del Museo Lázaro Galdiano (Madrid). Fuente: Flg.es^{xxvi} (Consulta realizada el 14 de agosto de 2021).

El Plan de marketing estratégico es un documento con una estructura formada por: análisis de la situación, descripción de los objetivos de marketing que se pretenden alcanzar, posicionamiento y ventajas competitivas y definición del *target* al cual se pretenderá llegar con la implementación de dicha estrategia. El Plan de marketing estratégico estará alineado con el plan estratégico del museo, y recogerá las estrategias de marketing (a corto y medio plazo) que se implementarán para poder conseguir los objetivos descritos en el plan estratégico.

“(…) En nuestro plan estratégico quinquenal (para el medio plazo) y anual (para el corto plazo), tenemos un capítulo específico dedicado a cómo abordar la estrategia de marketing para la consecución de objetivos de difusión y generación de ingresos para autofinanciar parte de nuestra actividad. El Plan de marketing nos ayuda a poder planificarnos para poder alcanzar esos objetivos (…)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021)

Como parte del Plan estratégico de marketing del museo, estará el Plan de marketing digital. Pero ambos, estarán imbricados, ya que los visitantes nos son físicos o digitales, son omnicanales, ya que los públicos se aproximan al museo por un canal distinto, por lo que la institución debería velar para que la experiencia sea igual de satisfactoria física y digitalmente. Además, también debe velar por ser capaz de conocer al máximo a los usuarios y de hiperpersonalizar la comunicación con cada uno de ellos, con independencia del canal con el que se relacionen con el museo, siendo la tecnología la gran aliada de la implantación de esa estrategia.

“(…) El marketing es esencial para hacer llegar la actividad del Museo a una audiencia amplia y diversa. Es necesario contar con una estrategia a medio plazo, con unos objetivos claramente definidos en base a los cuales irán diseñándose los planes de acción anuales (…)”.

Juan Ignacio Vidarte

Director General del Museo Guggenheim de Bilbao (2021)

2.2.4 Misión, visión y valores

“(…) Un museo debe de tener una estrategia con una misión, objetivos, y herramientas definidas para su ejecución, análisis y valoración de su impacto. En esta estrategia, el marketing es una herramienta importante para la creación de relaciones entre el museo y su público (…)”.

Javier Pantoja

Director del Área de Desarrollo Digital del Museo Nacional del Prado (2021)

Eve Museos e Innovación, en el artículo “Estrategias de Gestión de Museos” (14 de abril de 2020), aborda el método de desarrollo organizacional en la cultura, apuntando que existen distintas dimensiones de objetivos: los estratégicos y los operativos.

Los objetivos estratégicos, normalmente son a cinco años, se establecen a largo plazo y deben responder a la pregunta fundamental de ¿qué quiere ser el museo del futuro? Los objetivos operativos suelen ser a medio plazo, es decir dos o tres años, y recogen los hitos del camino a recorrer para alcanzar los objetivos estratégicos. Ambos objetivos, deberán describir los recursos necesarios a nivel económico, humano y tecnológico, necesarios para acometer el plan en tiempo y forma. Para ello, plantean una metodología que muestra la relación entre la visión y la misión que conducen a la ejecución del plan.

Objetivos de la visión: Servir de inspiración, anticipando y promoviendo un desafío conceptual. Los objetivos serán además diferentes e innovadores, debiendo ser ambiciosos, pero realistas y deberán estar formulados con una orientación clara al futuro.

La misión, deberá reforzar los valores y definir la identidad de la institución, así como su estética y criterios de programación, reforzando la cohesión de la estructura. Debiendo ser reconocible para el público y estar enfocada en el presente.

La misión de un museo debe dar respuesta al propósito de la institución, la singularidad de su actividad, así como lo que aspira a alcanzar. Esto definirá su posicionamiento e imagen en el panorama cultural (Walias, 2016). Pero la misión es mucho más, la misión debe responder a la pregunta ¿quiénes somos? Es una declaración escrita que describe la razón de ser del museo, así como su objetivo principal. Es importante que sea auténtica y genuina, igual que sucede con la visión, valores de los cuales también hablaremos más adelante.

La misión de un museo define e informa de la actividad que lleva a cabo la institución, a qué se dedica y cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor y de cómo se dirige a su audiencia, así como su singularidad o factor diferencial que le distingue de otros museos. Para definir la misión de un museo, se deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Cuál es su razón de ser?
- ¿Quién es su público objetivo?
- ¿Qué le diferencia de otros museos?
- ¿Qué le hace especial?

Indica Evelio Acevedo, Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza:

“(...) La misión del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es, por un lado, la conservación, estudio, pública exposición y difusión de la colección de obras de arte que alberga el museo, y por otro, la transmisión del conocimiento, la cultura y los principios y valores de identidad de la civilización occidental a través del testimonio de nuestras exposiciones, colecciones permanentes y actividades (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021)

Responder a estas preguntas será imprescindible para diseñar la propuesta de valor, alineada con la misión del museo. Además de contestar a las anteriores preguntas, la misión de un museo debe estar bien formulada y el texto redactado para tal fin, debe cumplir las siguientes normas:

- Debe ser concisa.
- Debe recoger cuál es la actividad principal de ese museo o colección.
- Cuál es la diferencia frente a otros museos.
- Debe ser fácil de recordar para empleados, visitantes, colaboradores y el público general. Se podría crear un eslogan, que cerrase la propuesta de valor y reforzarse la marca. El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, ha sido de los primeros museos del mundo en incorporar un eslogan a sus piezas publicitarias “El Museo Thyssen, el museo de todos”. Con este eslogan, surgido a partir de una campaña táctica, buscan dar una doble dimensionalidad al museo. Por un lado, el mensaje del Museo Thyssen

un Museo Nacional que pertenece a todos los españoles, un museo inclusivo, de todos y para todos. Por otro lado, la parte universal de ser un museo físico y digital, es decir omnicanal (Fig. 66).



Figura 66. Banner de la campaña *El Museo Thyssen, el museo de todos*. Campaña de reapertura de puertas físicas realizada en junio de 2020. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

La visión nos responde a la cuestión de ¿qué quiere ser el museo? La visión de un museo recoge las metas que se ha marcado como institución describiendo qué quiere llegar a ser. Esta debe ser inspiradora, por lo tanto, todas las metas que se planteen deberán ser realistas y alcanzables. La visión de un museo guiará a la institución hacia una meta hacia la cual caminar. Si la visión no fuera realista o inalcanzable, el objetivo sería desmotivador y estaría abocado al fracaso.

Para definir la visión de un museo, se debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué busca conseguir?
- ¿Dónde le gustaría estar dentro de unos años?
- ¿Qué podría empezar a hacer que no esté haciendo en la actualidad?
- ¿Cuál sería el objetivo que le gustaría alcanzar?
- ¿A qué personas estará dirigido el museo?
- ¿Se dirigirá a otro tipo de públicos? Esta pregunta se la deberían plantear todos los museos, ya que la mayoría se encuentran en un momento de reflexión, acerca del grado de convergencia digital en el que se quieren posicionar. Entender si se quedarán en lo local, irán a lo internacional, pero solo para buscar turistas que tengan contacto con el museo de manera esporádica. O por el contrario el museo ambiciona generar vínculos estables museo-visitantes/amigos/educadores, donde lo digital permita que la relación sea constante y esté mantenida en el tiempo.
- ¿Ampliará el museo su ámbito de actividad?
- ¿Qué habilidades deberá desarrollar el museo para alcanzar los objetivos marcados?

Asimismo, la visión deberá responder no solo a las cuestiones anteriores, también deberá estar correctamente formulada y contener las siguientes cualidades:

1. Debe ser clara y sencilla.

2. Entendible por el equipo del museo, colaboradores y público en general.
3. Debe estar formulada en positivo y de forma sugestiva e inspiradora.
4. Debe suponer un reto, aunque un reto alcanzable.
5. Debe ser SMART.

Una vez elaboradas misión y visión, el museo definirá el cómo, es decir, cuáles son sus valores para llevar a cabo los objetivos marcados. Los valores representan al ¿cómo?, es decir, cómo vamos a hacer posible esos objetivos marcados. Los valores de un museo son los principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se establece la cultura de la institución y permiten definir las reglas de comportamiento de la institución de manera holística. Los valores que se abrazan en la declaración de principios suponen y forman parte de la personalidad y esencia del museo y de ninguna forma, pueden ser una declaración de intenciones sin vínculos reales con la institución. Además, los valores de cualquier organismo determinan la manera de relacionarse y de actuar de los miembros del museo con el resto de *stakeholders*³⁴ (visitantes, colaboradores, mecenas, etc.).

Para definir los valores de un museo, este debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el museo? Es decir, qué define al museo.
- ¿Cuáles son los valores éticos y morales del museo?
- ¿En qué cree el museo?

Además de contestar a las anteriores preguntas, los valores de un museo deben contar con las siguientes características:

- Ser auténticos. Es decir, el museo debe sinceramente apostar por ellos.
- Creer en ellos. La institución y el equipo humano que lo forma, deben creer en ellos y ser parte de su día a día.
- Ser coherentes y estar alineados con la misión definida en el primer apartado.

En este sentido, es deseable que los valores recogidos por el museo sean entre 5 y 7, ya que cuantos más valores indique el museo, menos creíbles resultarán. Es mejor centrarse en aquellos en los que realmente deseen enfocarse.

Definir de forma adecuada la visión, misión y valores de un museo es necesario, independientemente del tamaño de este, ya que cualquier organización precisa de cimientos sólidos para construir una institución robusta y coherente en las que se apoyarán los principios de la organización; en su visión, misión y con ayuda de valores.

Tradicionalmente, los objetivos primarios definidos por los museos se centraron en aumentar el número de visitantes, incrementar el número de amigos, ampliar las colecciones, diseñar programas capaces de atraer a nuevas audiencias, aumentar el alcance de su programa educativo, mejorar sus instalaciones o aumentar los fondos financieros, por poner algunos ejemplos. Desafortunadamente, los museos no podían abordar simultáneamente todos ellos a la vez, ya que, en primer lugar, era una cuestión económicamente imposible, en segundo lugar, muchos de ellos eran incompatibles entre sí (Walias, 2016) y, en tercer lugar, porque la falta de foco haría que peligrasen todos ellos.

Kotler y Kotler definieron tres procedimientos para monitorizar la activación del Plan

³⁴ *Stakeholders* (del inglés). Actores que tienen algún tipo de relación con una marca.

estratégico de marketing:

- Información de marketing.
- Planificación de marketing, formado por una relación de procedimientos que incluía la investigación y la formación en el proceso de planificación del plan. De manera que la dirección de los museos respondiese de manera adecuada al entorno.
- Control de marketing, si el control no era el adecuado, se podrían generar alteraciones en las estrategias y objetivos del museo.

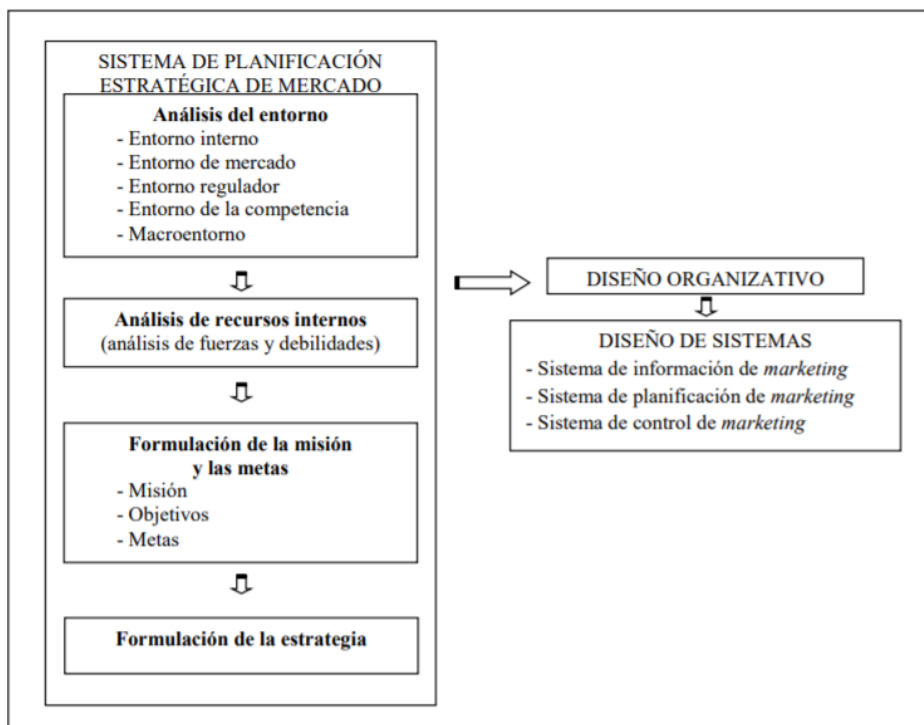


Figura 67. Gráfico planteado por Neil y Philip Kotler acerca del proceso de planificación estratégica y de mercado (Kotler y Kotler, 2001) y que recoge Luis Walias (2016), en su trabajo de tesis doctoral titulado “La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística” (2016).

En una sociedad cada vez más concienciada, los consumidores tienen en cuenta para comprar, si valores de la marca comulgan con los valores del individuo. Pongamos como ejemplo una marca que no respeta el medio ambiente, tendrá problemas para conseguir clientes donde el medio ambiente es una parte importante en su vida. La visión, misión y valores se han ido incorporando en los museos como parte de su estrategia y posicionamiento.

El Director del Museo Picasso de Málaga (Peiró, 2021), señala en el cuestionario contestado para esta tesis, la importancia de tener clara la “visión, misión y valores de forma transversal” y agilizar la toma de decisiones en sintonía con el resto de las áreas para la consecución de los objetivos marcados.

La Fundación Compromiso y Transparencia, antes Fundación Compromiso Empresarial, constituida en 2007 con el objetivo de promover la transparencia, el buen gobierno, así como el impacto social de las instituciones, en su publicación *A través del espejo: Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2017* (2018), elaboró un ranking de transparencia a partir de la accesibilidad y nueve parámetros más (misión,

plan estratégico, actividades, gestión de fondos, estructura organizativa, políticas, órganos de gobierno, información económica y resultados).

CRITERIOS	2014	2015	2016	2017
1. Misión	50%	50%	48%	62%
2. Plan estratégico	12%	15%	20%	25%
3. Actividades	61%	64%	70%	83%
3.1. Generales	48%	48%	57%	80%
3.2. Educación	73%	80%	83%	85%
4. Gestión de fondos. Actos de disposición	22%	27%	33%	42%
5. Estructura organizativa	43%	48%	49%	54%
5.1. Director	63%	68%	65%	70%
5.2. Directivos	53%	60%	63%	68%
5.3. Organigrama	12%	17%	18%	23%
6. Políticas	10%	17%	21%	23%
6.1. Normativa	20%	33%	40%	47%
6.2. Colección	0%	2%	2%	17%
6.3. Informe RS	-	-	-	5%
7. Órgano de gobierno	23%	25%	30%	31%
7.1. Nombre	48%	53%	58%	55%
7.2. Perfil	20%	20%	27%	27%
7.3. Cargo	42%	47%	53%	50%
7.4. Código de buen gobierno	2%	2%	3%	8%
7.5. Actas	2%	3%	8%	13%
8. Información económica	22%	24%	30%	33%
8.1. Presupuesto	18%	8%	22%	27%
8.2. Estados financieros	25%	28%	35%	37%
8.3. Memoria	22%	22%	27%	30%
8.4. Auditoría	20%	25%	30%	28%
8.5. Desglose de gastos	25%	30%	33%	38%
8.6. Desglose de ingresos	25%	30%	33%	38%
9. Resultados	6%	10%	13%	24%
9.1. Objetivos	2%	3%	3%	10%
9.2. Presupuesto	3%	8%	12%	22%
9.3. Visitas	12%	18%	23%	40%

Figura 68. Evolución del cumplimiento de las áreas e indicadores durante el período 2014-2017. *A través del espejo: Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2017* (2018). M. Fernández y J. Martín. Fundación Compromiso y Transparencia (pág. 5).

Las principales conclusiones fueron que los museos españoles mejoraron su transparencia y prácticas de buen gobierno en el período 2014-2017. Siendo los Museos Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo y Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid, los más transparentes de este ranking.

En la primera categoría, Transparentes, estaban: Artium Centro (22,5), Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (22,5), MACBA (22), Museo Guggenheim de Bilbao (21) y Museo Carmen Thyssen (20).

En la segunda clasificación, Translúcidos, se encontraban: Museo Jorge Oteiza (13,5), Centro de Artes Visuales de Cáceres (13,5), Museo-Teatro Dalí (13), Museo Picasso de Barcelona (12,5) y Centro Atlántico de Arte Moderno (11).

En la tercera categoría, Opacos, se encontraban: MUSAC (7,5), Museo de Bellas Artes de Valencia (7), Museo Picasso de Málaga (5,5), Fundación Antoni Tàpies (6,5) y Museu d'Art Contemporani Vicente Aguilera Cerni (6).

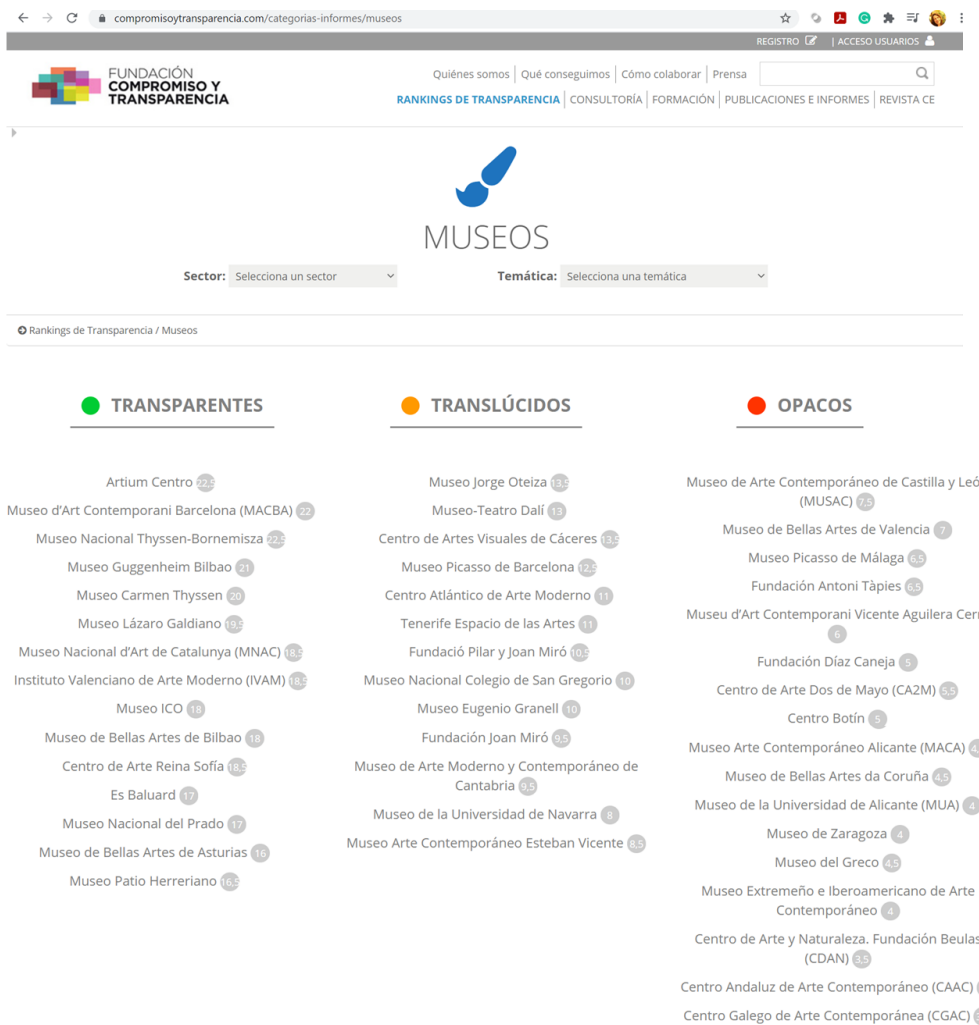


Figura 69. Ranking de transparencia de los museos españoles de la Fundación Compromiso y transparencia. Fuente: compromisoytransparencia.com. (Consulta realizada el 3 de febrero de 2021).

La transparencia y el buen gobierno es una práctica que se va consolidando año tras año en los museos españoles.

2.2.5 Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se adoptaron en 2015 por todos los Estados Miembros adheridos al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo haciendo una llamada a las naciones para poner el foco en el fin de la pobreza, la protección del planeta y garantizar la paz y la prosperidad de todos antes del año 2030. Para ello se definieron 17 puntos clave a desarrollar y se concluyó que el desarrollo de estos, estaban intrínsecamente relacionados y por ello, se debía equilibrar la sostenibilidad ambiental, económica y social del mundo. (Naciones Unidas, 2020).

El sector cultural, y en este caso los museos, deben involucrarse en promover su comportamiento sostenible, ya que todos tenemos la responsabilidad de contribuir a la transición hacia un mundo mejor, pero las instituciones culturales, como custodios de las identidades de las sociedades, debiendo ser pioneras en proponer soluciones globales para construir vías hacia culturas sostenibles que integren la resistencia existente. La cultura y el arte tienen la tarea de

empoderar a la sociedad y crear conexiones entre personas y lugares. Las preguntas, ideas y emociones que inspiran la creación artística y cultural trascienden el sector ambiental. Este último se enfrenta hoy a problemas urgentes y ya no puede hacerlo solo, ya que el cambio climático afecta a todos y abordarlo requiere respuestas de cada uno de nosotros. Los museos y las organizaciones culturales pueden contribuir a la construcción de una ecología cultural y deberían tomar cada vez más en serio la cuestión de la sostenibilidad, como un reto que exige su papel de "activadores" de la conciencia y el conocimiento de los desafíos que se avecinan, y como posibles agentes de cambio del comportamiento individual y colectivo, mediante la reflexión sobre sus propios modelos de gestión y funcionamiento.

Los museos están bien posicionados para abordar y mejorar la sostenibilidad (entendida en todas sus dimensiones), ya que son capaces de trabajar con las comunidades concienciando al público, apoyar la investigación y la creación de conocimiento para contribuir al bienestar del planeta y de la sociedad para las futuras generaciones.

Por ejemplo, la sostenibilidad (en su dimensión ecológica) es una demanda que viene de todos: responsabilidad social de la institución, públicos, patrocinadores y mecenas. Es urgente que las organizaciones del sector reduzcan su huella de carbono (parámetro utilizado para estimar las emisiones de gases de efecto invernadero producidas por individuos, organizaciones, procesos o bienes), así como su huella ecológica. Otro indicador de los impactos ecológicos que muestra que el consumo de recursos naturales supera la capacidad de la Tierra para regenerarlos. Algunos de los principales museos del mundo comenzaron a aplicar el método de la huella de carbono hace años: el Museo Británico lo hace desde 2004, el Museo de Melbourne desde 2005 y el Louvre desde 2009.

Otras acciones que los museos Reducir el consumo de energía instalando luces LED combinadas con sensores de movimiento y ajustando el aire acondicionado de las salas teniendo en cuenta las características y posibilidades estructurales.

Un factor que todos los museos deberían empezar a hacer es el de una declaración oficial incluida en la misión del museo y con un plan estratégico acerca de su Plan de sostenibilidad. Es importante que las instituciones culturales actúen como plataformas de comunicación ambiental capaces de informar y aumentar la conciencia pública. En este sentido, es interesante crear asociaciones con otras empresas que se ocupan del medio ambiente, como es el caso del Museo de Bellas Artes de Valencia, que colaboró con la Asociación de Amigos del Museo en la realización de un documental cuyo objetivo era sensibilizar sobre la necesidad de frenar el cambio climático para proteger el patrimonio del museo como símbolo de la identidad de los habitantes de Valencia. Otro ejemplo en esta línea, fue la acción realizada por el Museo del Prado y WWF, con el objetivo de concienciar acerca del cambio climático o las exposiciones que TBA21³⁵ realiza en el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid, como la exposición de la artista suiza Claudia Comte, *After Nature* (2021). Una exposición que giraba en torno a la comprensión de los arrecifes de coral y a la necesidad de favorecer su regeneración para mejorar los océanos, ya que la desaparición de los corales, supondrían un gran impacto en la vida en la Tierra.

Los museos y el arte deben ser entendidos universalmente, siendo capaces de estimular el entusiasmo necesario para que la gente integre la ética de la sostenibilidad en sus vidas. Además, este arte puede ayudar a desarrollar el potencial creativo de cada persona permitiéndole elegir su propio estilo de vida sostenible. El "Arte para la Sostenibilidad"

³⁵ TBA21: Thyssen-Bornemisza Art Contemporary

puede tener cualquier forma de expresión o tema y, aunque no resuelva directamente los problemas, pone de relieve las posibles soluciones y difunde la conciencia sobre esa temática.

No solo es necesario remediar los problemas ecológicos causados por la infraestructura de las instituciones culturales y sus actividades, sino también un compromiso del mundo cultural con la sostenibilidad, como una dimensión de la responsabilidad social, utilizando el arte como herramienta para encontrar alternativas sostenibles en el sector.

Por un lado, los artistas contemporáneos deberán asumir cada vez más el papel de productores de conocimientos alternativos que permitan la búsqueda de modelos de sociedad sostenibles. Por otro lado, las instituciones culturales deberán aceptar la responsabilidad de liderazgo en el estímulo de la creatividad y la innovación necesarias para orientarnos hacia una cultura sostenible.

La nueva cultura de la sostenibilidad está empezando a arraigar y esto se debe al hecho de que ya no es posible una alternativa. El futuro de nuestras vidas está en juego. Pensar en cómo vivimos en este planeta es ahora esencial. Y las instituciones culturales, los operadores, los artistas y los creativos tienen un importante papel que desempeñar. En España, el mundo de la cultura ya se está movilizando para hacer su parte.

Las instituciones culturales representan simbólicamente un conjunto de valores positivos y un alto grado de fiabilidad. Es una oportunidad para abordar nuevas cuestiones relacionadas con la actualidad y lo que le interesa a la gente. Un museo tiene que ser a la vez un vehículo de comunicación que transmita mensajes de sostenibilidad y también desarrollar prácticas de gestión medioambiental.

Es imprescindible que las instituciones apliquen los principios de desarrollo sostenible y hagan todo lo posible para transmitir a sus públicos que el museo está trabajando en ellos. Una institución cultural debe ayudar a la transmisión de valores impregnados de los objetivos de desarrollo sostenible que nos atañen a todos porque no estamos hablando de una cuestión medioambiental, estamos hablando de unas cuestiones mucho más amplias que afectan a la paz, a la justicia y a todo el planeta.

Ser sostenible es más eficiente y a la larga gratificante. No siempre lo que es sostenible es más caro. Además, el hecho de ser sostenible puede crear nuevas oportunidades de financiación (subvenciones, patrocinios, etc.), dirigido a organizaciones que se alinean con el desarrollo sostenible. Los museos, deben revisar ciertos contratos de patrocinio con empresas contaminantes que deberían reevaluar a corto plazo.

Los museos pueden contribuir y, de hecho, la mayoría de ellos lo hacen, aunque no de manera consciente, tal y como se desprende del estudio Museos y desarrollo sostenible. Gestión museística y comunicación digital para alcanzar los ODS. En la conclusión cuarta de su estudio, afirman:

“El talón de Aquiles de las entidades museísticas sigue siendo su comunicación organizacional. A día de hoy no todos los museos sitúan la comunicación dentro de su organigrama ni consideran necesario transmitir su filosofía y su praxis, cuando el trasvase comunicacional entre el público y una institución debe poder argumentar tanto la identidad como la ejecutoria de la misma. La relevancia de esto se halla en que el público desee formar parte de la institución museística y que la ciudadanía en general, o los stakeholders del museo en particular, quieran participar en la consecución del Desarrollo

Sostenible.

Asimismo, y a pesar de que la UNESCO (2015) haya señalado que la comunicación de los museos es crucial para impulsar su acción social, se detecta que muchas de las entidades museísticas asumen que comunicar solo implica informar, que se reclama personal que nutra y desarrolle los Departamentos de Comunicación de los museos y que aún se requiere de la profesionalización de la actividad comunicativa en las instituciones museísticas para que las personas responsables tengan la preparación suficiente y puedan estar ligadas a los puestos de alta dirección” (Carbonell-Currado, E. G. y Viñaras Abad, M., 2021).

Aunque este hecho lo achacamos a que los museos, sobre todo los grandes, sí que tienen Director de Comunicación o al menos responsable, pero no así de marketing, que ayude a construir una estrategia y lo integre dentro de la estrategia de marketing del museo, donde la comunicación, sería una palanca más.

2.2.6 Las 4P's del marketing y su evolución a las 8P'S

J. McCarthy, en la década de los 60 del siglo pasado, propuso las cuatro variables clave (4P's) que están asociadas con las actividades de marketing: *Product* (producto), *Pricing* (precio), *Placement* (lugar) y *Promotion* (promoción). Booms y Bitner (1981), ampliaron el mix de marketing a 7P's para actualizar y reflejar las necesidades de los entornos empresariales modernos. Añadiendo *People* (personas), *Processes* (proceso extremo a extremo de la cadena de valor) y *Physical evidence* (evidencia física).

La distribución digital y la tecnología ofrecen muchas oportunidades para las marcas. Debido a los complejos entornos impulsados por la tecnología, las actividades de marketing evolucionan y se enfocan en el cliente para enfatizar el mix de marketing hacia el proceso de construcción de relaciones con los consumidores. Chaffey y Smith (2012), por su parte, amplían este concepto, agregando la octava P (*Philosophy*), al mix de marketing digital.

En el caso del modelo de las 8P's, fue elaborado por Kotler en la década de los 90, ya que el marketing de las 4P's no cubría todos los aspectos que debería cumplir el mix de marketing. En este nuevo modelo, además de las 4P's de: Producto (*product*), Distribución (*place*), Precio (*price*) y Comunicación (*promotion*), se incorporaron cuatro más: Personas (*people*), Aspecto Físico (*physical evidence*), Procesos (*process*) y alianzas estratégicas (*partners*).

En el manual de la UNESCO, *Cómo administrar un museo: Manual práctico* (UNESCO, 2007), uno de los errores que se cometen en los museos es considerar el marketing como un proceso de promoción y venta, cuando la venta, como decía Kotler (2003) es solo la punta del iceberg del marketing. El marketing es un proceso holístico que va desde la ideación del producto a la propuesta de valor, segmentación y comunicación para su venta en el mercado.

Una de las definiciones de marketing más usadas, es la de la American Marketing Association (1985):

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para crear procesos de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizativos” (Lancaster, 2002)

Y es que marketing es la disciplina que se ocupa de la ciencia y el arte de investigar, producir y generar valor para satisfacer las necesidades del público. El marketing identifica necesidades y deseos no culminados, definiendo, midiendo y cuantificando la dimensión del mercado potencial, así como su beneficio potencial (Kotler, 1999). Es decir, el marketing, gracias a diferentes estrategias y técnicas, persigue agregar valor a marcas, productos o servicios, con el objetivo de atribuir un interés mayor a su público objetivo. Por lo que sería un error, pensar que el marketing solamente sirve para vender.

El manual *Cómo administrar un museo: Manual práctico* (UNESCO, 2007), se fija en el modelo de las 4P's planteado por E. Jerome McCarthy.

PRODUCT (el producto)

En marketing todo producto, ya sea bien o servicio, debe dar respuesta a una necesidad de los consumidores. En el caso particular de los museos, el *product* (producto), corresponde, no solo a la colección que alberga, sino también a las salas, las exposiciones temporales, los espacios comunes (cafetería, guardarropa, tienda, espacios de descanso...). Todos estos espacios, deben ser atractivos y confortables, generando en el visitante una experiencia positiva.

Para ello, los museos tienen departamentos de conocimiento de públicos o investigación de mercados, tal y como se aprecia en los organigramas del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Gestión de público en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza o Desarrollo de públicos y Seguridad en el caso del Museo Nacional del Prado. Todos ellos, recogen *feedback* a través de encuestas (cualitativas y cuantitativas), espacios de *feedback* (libros de visitas, soportes interactivos), así como perfiles digitales como Tripadvisor o Google My Business, entre otros, donde los usuarios no solamente pueden dar su *feedback*, sino que también pueden valorar con una nota su experiencia. El *feedback* volcado en los museos en este tipo de redes sociales, les ayuda a entender sus puntos de mejora, les permite dialogar con sus visitantes y ofrecer información neutral a posibles públicos para decidir si visitan o no el museo en base a las experiencias de otras personas.

Desde mediados de 2017, los museos se esfuerzan en atender y cuidar su presencia en este tipo de redes sociales. Además, estas redes ofrecen sus marcas de calidad (Certificado de excelencia, a todos aquellos atractivos turísticos que reciben constantemente *feedback* positivo). Los grandes museos, acostumbran a publicar informes anuales de públicos donde recogen datos sociodemográficos, de afluencia de públicos, procedencias e intereses que comparten en sus páginas web.

El *Net Promoter Score* o *NPS*, es un indicador muy utilizado en otros sectores como Telecomunicaciones o Gran Consumo. Es una herramienta para medir la lealtad y la satisfacción del cliente. Su primera referencia apareció en 2003, en el artículo titulado "*The One Number You Need to Grow*" (Reichheld, F., 2003). Como sistema de medición, el NPS tiene la finalidad de detectar la probabilidad de que una persona prescriba una marca, un producto o un servicio a otra persona. En este caso, la probabilidad de que prescriba el museo o compra de los servicios que ofrece. Para ello, se realizan una encuesta anual, preferiblemente en distintas oleadas para tener una muestra más extensa y que cubran las distintas exposiciones temporales que suelen albergar los museos más grandes y que responden en esencia a las preguntas:

- ¿Con qué probabilidad recomendarías visitar el museo X a un conocido?
- ¿Con qué probabilidad recomendarías la visita al museo a un amigo o familiar?

- ¿En qué grado recomendarías el museo X a otra persona?

Este es un aspecto importante si consideramos que las recomendaciones de personas cercanas o conocidas y la información que recibimos de ellas son una potente arma de prescripción e influyen directa o indirectamente en los procesos de compra. Es el llamado “boca a boca” o “boca oreja”, que las marcas buscan potenciar para incrementar sus ventas.

El NPS, en definitiva, calcula la probabilidad de recomendación de prescripción de un producto o servicio. Las opciones de respuesta van en una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, mientras que el 5 es neutral.

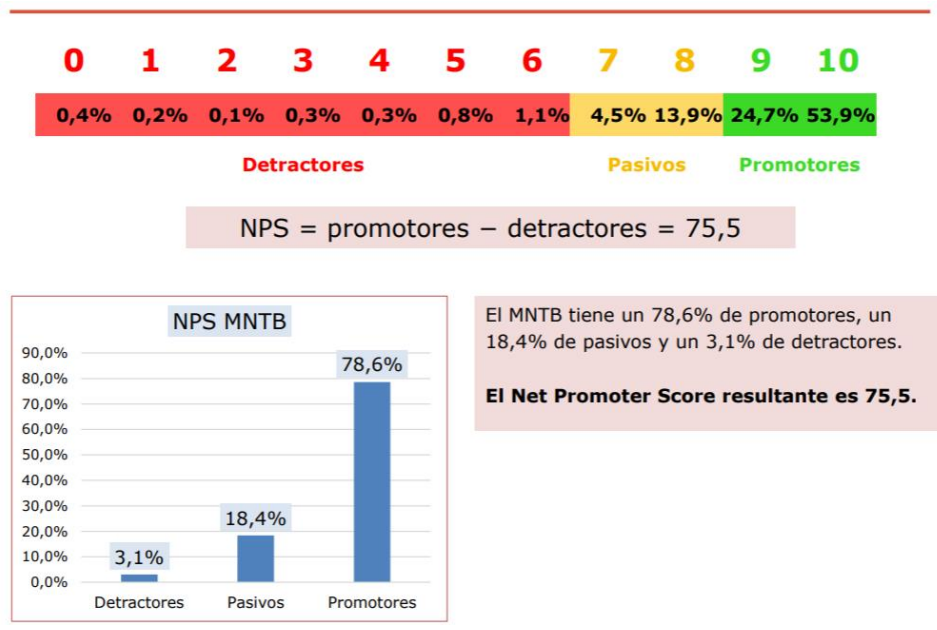


Figura 70. Estudio de públicos del Museo Thyssen-Bornemisza, período 18 de agosto–31 de diciembre de 2020. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Así, por ejemplo, en el Estudio de públicos del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Fig. 70), ante la pregunta: ¿En qué grado recomendaría la visita al Museo?, un 78,6% de promotores, un 18,4% de pasivos y un 3,1% de detractores, recomendarían la visita al museo. Siendo el NPS resultante de ese período de un 75,5%.

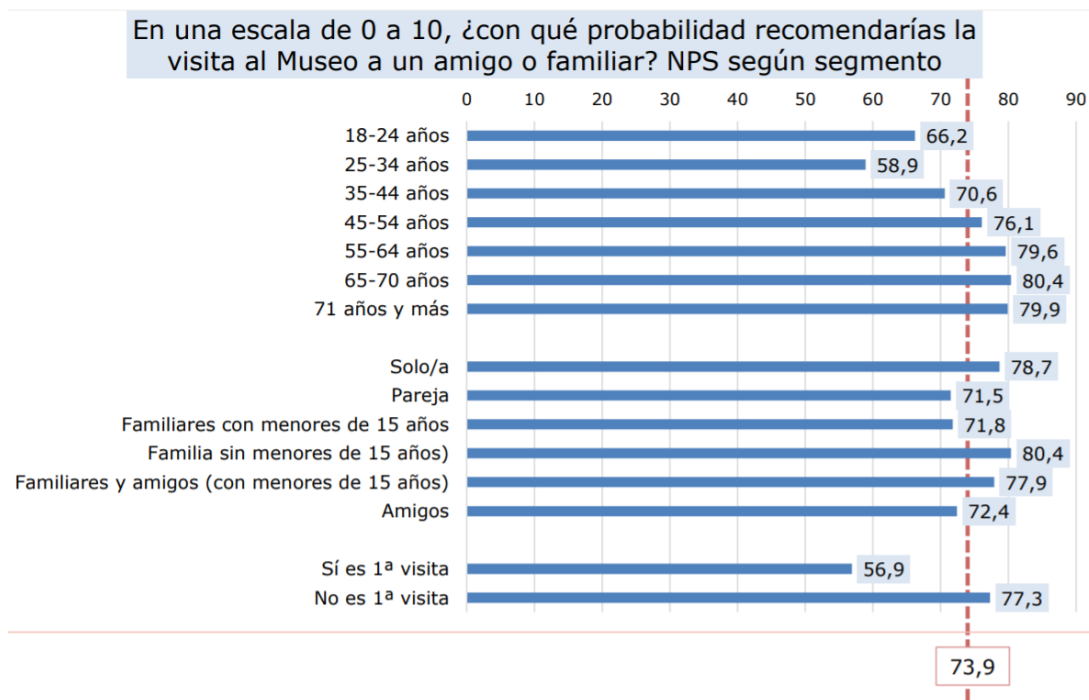


Figura 70 (bis). Estudio de públicos del Thyssen-Bornemisza, periodo primer trimestre Q1 2021. Epígrafe NPS. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

En el mismo estudio realizado el primer trimestre del año 2021 (Fig. 70 bis), la puntuación media de la proclividad a recomendar el museo por parte de sus visitantes es de 9,16, con una proporción de casi el 77% de puntuaciones entre el 9 y el 10. El *Net Promoter Score* resultante es de 73,9. El NPS es claramente superior entre los visitantes de mayor edad, obteniendo valores superiores al NPS total a partir de los que tienen más de 45 años. Los visitantes que visitan en familia sin menores de 15 años son los que presentan un NPS superior al total en 6,5 puntos. Las personas que visitan por 1.ª vez emiten un NPS más bajo que los repetidores con una diferencia de 20 puntos entre estos dos colectivos.

Pero más allá del número de visitantes, el número de ingresos (por el mix de servicios que ofrece el museo y por el cual obtiene ingresos) o el NPS, hay otros objetivos, que son importantes ser tenidos en cuenta a la hora de definir los planes estratégicos anuales, trimestrales o quinquenales. Como con el tráfico web que recibe la página web del museo, el índice de salubridad de la comunidad digital, tanto a nivel de seguidores, como la ratio de *engagement*. También controlaría las estadísticas de visitantes (diarios, por exposiciones, adyacentes, por salas, recurrentes), así como participantes en las actividades del museo (educativas, de ocio) o el balance del programa de Amigos (participación en las actividades, retención, captación o venta cruzada).

En definitiva, el responsable de esta parte manejaría un gran *dashboard* que permitiría conocer el estado del museo en todas sus dimensiones: visitantes, ingresos, participación, recurrencia o venta cruzada.

La marca “Q” de Calidad Turística, creada por el Instituto para la Calidad Turística Española, fue desarrollada en el grupo de trabajo CTN 302/GT 2, “Museos. Requisitos para la prestación del servicio de visitas”, presidido por la Subdirección General de Museos del Ministerio de Cultura

y Deporte en el seno de UNE (UNE 302002:2018³⁶), junto con los principales museos españoles³⁷. Se trata de una guía de gran importancia que se acredita mediante el sello “Q” de Calidad Turística y que establece los requisitos de los museos e instituciones afines: colecciones museográficas, exposiciones museográficas y centros de interpretación, por ejemplo, que gozan de ese distintivo en la prestación de sus actividades y que garantizan la calidad de la visita en todos los sentidos: accesibilidad, seguridad, normativa o eficiencia, por poner solo algunos ejemplos.

Los establecimientos auditados y adheridos a la “Q” de Calidad Turística, aportan a sus instituciones prestigio, rigurosidad y promoción, esta última está avalada por la Secretaría de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas. Los museos que ostentan este distintivo están sometidos a auditorías anuales que evalúan la calidad de los servicios que vienen prestando con el objetivo de ofrecer una excelente experiencia turística, una garantía diferenciadora vs. a la competencia. La obtención del distintivo “Q” de Calidad Turística, conlleva un incremento de la satisfacción de sus clientes, en el caso del museo, de sus visitantes (Fig. 71).

Nombre	Dirección	Localidad	Provincia/Pais	Sector	Fecha de certificación
Museo de Nerja	Plaza De España, 4	Nerja	Málaga	Museos	26/11/2019
Museo Guggenheim Bilbao	Abandoibarra, Etorbidea, 2	Bilbao	Vizcaya	Museos	28/02/2019
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	Paseo Del Prado, 8	Madrid	Madrid	Museos	27/06/2019
Museu De Cantera D'Agost	C/ Montforte, 4	Agost	Alicante	Museos	26/11/2019
Museu Valencià del Paper	Parque Vila Rosario, 2	Banyeres De Mariola	Alicante	Museos	26/11/2019

Figura 71. Museos distinguidos con la “Q de Calidad Turística” en el período comprendido entre el 01/01/2019 a 23/05/2020. Fuente: “Q” de Calidad Turística (consulta realizada el 23 de mayo de 2020).

La normativa UNE 302002, auditada por AENOR, evalúa a los distintos museos y ofrece la oportunidad de diferenciarse mediante la acreditación de la calidad de sus visitas. Los puntos evaluados son los siguientes:

- Instalaciones y equipos.

³⁶ La Norma UNE 302002:2018 proporciona a los más de 1600 museos y colecciones museográficas de diverso tamaño, temática, localización y titularidad, que existen en España, una herramienta esencial para mejorar la calidad de la prestación de sus servicios de visita y actividades complementarias, con el fin último de garantizar, facilitar y enriquecer la experiencia del visitante.

³⁷ Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, Museo Lázaro Galdiano, Museo Guggenheim de Bilbao, MACBA, Museo Picasso de Cataluña, la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, el Museo de la Evolución Humana, la Biblioteca Nacional de España, el MUSAC, el MUBBLA, el Museo Medieval de Lorca, el Museo del Vino de Pagos del Rey y el Consorcio Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente. Así, hasta sumar más de 40 instituciones, entre ellas asociaciones de profesionales de instituciones afines, entidades referentes en la materia, autoridades locales o entidades con orientación social.

- Accesibilidad.
- Información y comunicación.
- Atención al visitante.
- Reserva y venta de entradas.
- Visita al museo.
- Fidelización del visitante.
- Medición de la percepción.

PRICING (el precio)

Recoge R. Martínez-Vilanova en su tesis doctoral (“El marketing en los museos españoles, 2011, págs. 196-200), cómo determinar el precio de la entrada a los museos, ya que la problemática de los públicos es diferente en función del tipo de institución (nacional, regional, municipal, etc.). Sin embargo, en los museos privados, pueden aplicarse teorías del marketing de una manera más estratégica. Aunque veremos, que en ambos casos y debido a la pandemia de COVID-19 de los años 2020 y 2021, se han hecho excepciones también en los museos públicos: Reina Sofía, Thyssen-Bornemisza, Prado o IVAM, por citar algunos ejemplos.

Afirma Martínez-Vilanova, que en los museos privados son aceptables las teorías tradicionales del marketing, es decir, pueden aplicar:

1. Precios basados en precios aplicados por los competidores directos.
2. Precios basados en el valor aportado, considerando las cualidades de atracción de este, ponderarlos y extraer un valor que se posicionará en base a otras ofertas del mercado.
3. Precios basados en la demanda.

La tercera afirmación que expone Martínez-Vilanova hoy en día está obsoleta, debido a que resulta más fácil conocer la demanda de los museos, puesto que las instituciones públicas y estatales están obligados a la rendición de cuentas por la Ley de transparencia (BOE, 2021) a comunicar anualmente, en sus memorias de actividades al menos el número de visitantes recibidos durante el año anterior. Incluso algunos museos como el Museo del Prado publican mensualmente el volumen de visitantes por tipología de entrada. Esta información, suele estar enriquecida por datos tales como: procedencia, información sociodemográfica, exposiciones, servicios o actividades realizadas por poner algunos ejemplos. Además, los Directores generales de los museos suelen hacer cada vez más declaraciones acerca de datos relativos a visitantes. Como ejemplo, en el artículo publicado en el periódico *El Español*, titulado “El Museo del Prado y el Reina Sofía pierden más del 70% de sus visitantes por la pandemia” se recogen datos estadísticos de la bajada de visitantes durante el año 2019 debido al descenso del turismo por la pandemia, así como algunos datos sociodemográficos. En cambio, en el año 2021, en un artículo titulado “Los museos españoles recuperan visitantes en 2021, pero siguen lejos de las cifras pre-COVID” (El español digital, 2021), confirman la recuperación de los públicos en los museos a partir del tercer trimestre de 2021, siendo el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza el que más visitantes recuperó.

Este hecho se ha hecho cada vez más frecuente durante el período de pandemia por la COVID-19, que obligó a España a tomar medidas de urgencia a partir del mes de marzo de 2020 y continuaron durante el año 2021. Ha permitido a los museos reaccionar y bajar precios, como, por ejemplo, sucedió tras la reapertura de los museos por la pandemia en el mes de junio de

2020, donde los Museos del Prado y Reina Sofía, aplicaron una reducción de precios aduciendo que ambos museos solamente abrían una parte de su colección permanente. Concretamente, el Prado lo hizo con la exposición “El Reencuentro”, preparada con fondos del museo. Inaugurada el 8 de junio de 2020 y una fecha de fin prevista para el 13 de septiembre siguiente. “Quien acuda al Museo del Prado hasta el 28 de febrero no podrá recorrer todas sus salas, pero las que visite le procurarán una experiencia única. Para ello se ha concebido un espectacular montaje en la Galería Central y salas adyacentes, un espacio emblemático que, por sus características arquitectónicas, garantiza el cumplimiento de las recomendaciones de las autoridades sanitarias y procura un modelo de visita seguro para el público y los empleados. El montaje, compuesto por 249 obras, sigue una ordenación preferentemente cronológica, desde el siglo XV a los albores del siglo XX, pero dada su excepcionalidad, diluye la tradicional distribución por escuelas nacionales y plantea diálogos entre autores y pinturas separados por la geografía y el tiempo: asociaciones que nos hablan de influencias, admiraciones y rivalidades y señalan el carácter profundamente autorreferencial de las colecciones del Museo del Prado (...)”.

Por su parte, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, bajó también el precio de su entrada única en el mes de septiembre de 2020, con la inauguración de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza* (27 de octubre de 2020 al 14 de marzo de 2021) y justificó la bajada de precio de la entrada, ya que parte de la exposición temporal se hacía con fondos propios de la propia institución (aproximadamente un 70%) y el resto venía de colecciones privadas de la familia Thyssen-Bornemisza.

El Museo IVAM de Valencia (España), gestionado por la Generalitat Valenciana, reabrió sus puertas físicas después de los meses de confinamiento el día 18 de mayo de 2020 y siendo gratuito, en todas sus modalidades, hasta el día 31 de diciembre de 2020. Así como el resto de los museos de gestión por parte de esta misma Administración y que a continuación se enumeran:

- Espai d'Art Contemporani de Castelló.
- Museo de Bellas Artes de Castelló.
- Museu de la Valltorta (Castelló).
- Museo de Bellas Artes de Valencia.
- IVAM (Valencia).
- Centro del Carmen (Valencia).
- Museu Arqueològic de Sagunt (Valencia).
- Museo de la Imprenta (El Puig, Valencia).
- IVAM-CADA de Alcoy (Alicante).

El 10 de julio de 2021, la Subdirección General de Bellas Artes, dependiente del Ministerio de Cultura y Deporte de España, anunció la gratuidad de 14 museos españoles gestionados por la Subdirección General de Museos, desde el 10 de julio hasta el 30 de septiembre de 2021. Los museos fueron los siguientes:

- Museo Arqueológico Nacional (Madrid).
- Museo Cerralbo (Madrid).
- Museo de América (Madrid).
- Museo Casa de Cervantes (Valladolid).
- Museo del Greco (Toledo).
- Museo Nacional de Antropología (Madrid).

- Museo Nacional de Arqueología Subacuática (Cartagena).
- Museo Nacional de Arte Romano (Mérida).
- Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid).
- Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias «González Martí» (Valencia).
- Museo Nacional de Escultura (Valladolid).
- Museo Nacional del Romanticismo (Madrid).
- Museo Sefardí (Toledo).
- Museo Sorolla (Madrid).

Esta medida, pretendía seguir fomentando que la sociedad fuera paulatinamente recuperando el hábito de visitar los museos, interrumpido por la pandemia (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).

Por otra parte, los tres museos del “Triángulo del Arte” formado por los Museos del Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, todos ellos ubicados en Madrid, comercializan una entrada única, llamada “El Paseo del Arte”, que permite realizar una visita a las colecciones de los tres museos antes mencionados y en algunos casos, de sus exposiciones temporales. El precio del abono supone un descuento del 20% sobre las tarifas vigentes de los tres museos, un ahorro importante para el segmento turista que es para el cual está concebido el producto para que estos puedan encontrar una entrada combinada más económica para la visita a los tres museos.

Continuando con la tesis de Rafael Martínez-Vilanova, este afirma que estos conceptos no se aplicarían cuando el objetivo del museo es únicamente atraer turistas o proporcionar alguna muestra local. Sin embargo, el autor no tiene en cuenta las distintas normativas estatales, locales o comarcales, como la Orden ECD/868/2015, del 5 de mayo (vigente actualmente), por la que se regula la visita pública a los museos de titularidad estatal adscritos y gestionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, así como a los museos de titularidad estatal adscritos y gestionados por la Dirección General de Bellas Artes de Bienes Culturales y el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, que recogen precios, gratuidades y descuentos a colectivos (BOE, 2015^{xxvii}). Al igual que esta ley, otras tantas, son las que rigen las políticas de precios de los museos públicos nacionales, aunque estos cuentan con cierta libertad (previa aprobación de su patronato), para ajustar los precios.

Continúa Martínez-Vilanova, con una relación de factores a tener en cuenta para fijar el precio de la entrada, como los descuentos y bonificaciones sobre ventas para las visitas grupales, precios especiales para jóvenes, estudiantes o ancianos. A estos colectivos señalados por el autor, habría que añadir los que recoge el Ministerio de Cultura y Deporte del Gobierno de España y aplicable en los museos españoles dependientes de este ministerio (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).

Prosigue Martínez-Vilanova, que es menester aplicar un precio único, así como una escalada de precios a los intermediarios como las agencias de viajes. Y es que es cierto, que cada vez más este canal está intermediado, ya no solo por las agencias físicas tradicionales en origen o destino, si no por las OTAs. Este tipo de empresas, recogen además comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles, restaurantes o museos. Un ejemplo serían las empresas como Expedia, Tripadvisor, Tiquets, Musement, Entradas.com, Ticketmaster u otras tiqueteras internacionales o nacionales. Estos agentes intermediarios, cada vez copan más el panorama *online*, ya que hacen una gran labor de posicionamiento web de sus productos, desarrollando estrategias de

posicionamiento en buscadores (SEO y SEM), como campañas sofisticadas de programática, *retargeting*, que cuentan con una gran base de datos de CRM para una comunicación segmentada basada en contenidos e información exógena que introducen para su Plan de marketing digital.

Figura 72. Lista de resultados en el buscador Google para la compra de entradas con las *queries*: “la pedrera entradas”. (Consulta realizada el 6 de enero de 2021). Fuente: Buscador Google

Por ejemplo, ante la búsqueda en Google “la pedrera entrada” (se ha evitado a propósito introducir la palabra “comprar”, para demostrar como aún en la fase más temprana del *funnel* de conversión, las OTAs ³⁸ya pujan en el sistema publicitario del buscador Google). Los primeros cuatro resultados que muestra el buscador se tratan de publicidad de cuatro OTAs distintas; Barcelona Tickets, Tiqets, Atrapalo.com y Getyourguide. En los siguientes resultados, encontramos resultados orgánicos que, en este caso, corresponde a la propia Pedrera (Fig. 72).

A la derecha de la lista de resultados, aparece en primer lugar, el acceso a la compra de entradas (recuadro azul). Aunque parece que sea para comprar entradas en la propia web del museo, es en realidad un servicio de Google que ofrece comprar en las OTAs con las cuales Google, tiene un acuerdo comercial previo, y es a su vez, un intermediario de las OTAs Tiqets, Getyourguide, Musement y Klook (Fig. 73).

³⁸ OTA (del inglés). *Online Travel Agency*. Agencia de viajes on line.

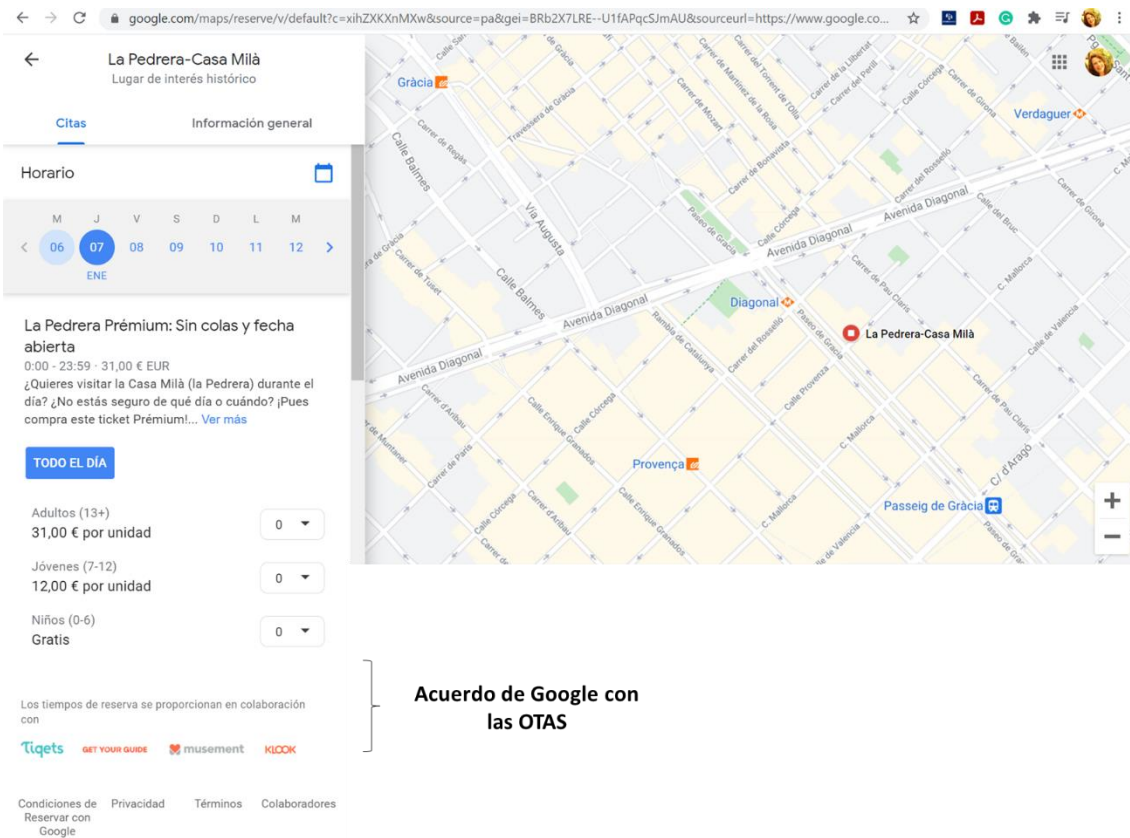


Figura 73. Búsqueda en Google para la compra de entradas con las *queries*: “la pedrera entradas”. Resultado del clic en el apartado derecho del resultado 1 para la compra de entradas. (Consulta realizada el 6 de enero de 2021). Fuente: Buscador Google.

Además, una estrategia de OTAs, teniendo en cuenta el origen de sus públicos e idiomas y costumbres, permitiría a los museos la distribución de producto *ad hoc* para cada OTA, así como incrementar el ticket medio de compra, con estrategias de paquetización de producto como, por ejemplo:

- Entrada + audioguía.
- Entrada *early birds* (para el público que compra la entrada con mucha antelación a la visita)
- Entrada + menú en la cafetería o restaurante.
- Pack familiar: 2 entradas adultos + 2 niños + 2 audioguías de adulto + 2 guías multimedia infantiles.
- Entrada + merienda.
- Entrada + *brunch* en la cafetería.
- Entrada 6 personas + guía oficial para visita de 1 hora.
- Visita guiada *online*.

Es necesario para los museos tener una política comercial con las principales OTAs de los mercados y públicos objetivo (tanto nacionales como internacionales), que les ayude a generar un canal de distribución adecuado de difusión y ventas de entradas (y productos complementarios), lo que les garantiza capilaridad y la oportunidad de llegar a públicos internacionales que de otra manera no sería posible, pues requeriría de una gran inversión.

Una tercera variable que introduce Martínez-Vilanova, es el 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”. Esta variable, todavía por explotar en el sector museístico español, ya se aplica en otras actividades del sector ocio como en parques de atracciones o teatros, que aprovechan tanto la estacionalidad del público, es decir, las horas valle y horas pico, para rebajar el precio tarifa de los *slots* con poca afluencia de público. Por ejemplo, en el Parque de atracciones de Madrid (España), se ofrece la posibilidad de comprar entradas a precios distintos, teniendo en cuenta los días festivos de la ciudad. Nótese que los días 1, 2, 3 y 4 de abril, coinciden con el período vacacional de Semana Santa 2021 (Fig. 74).

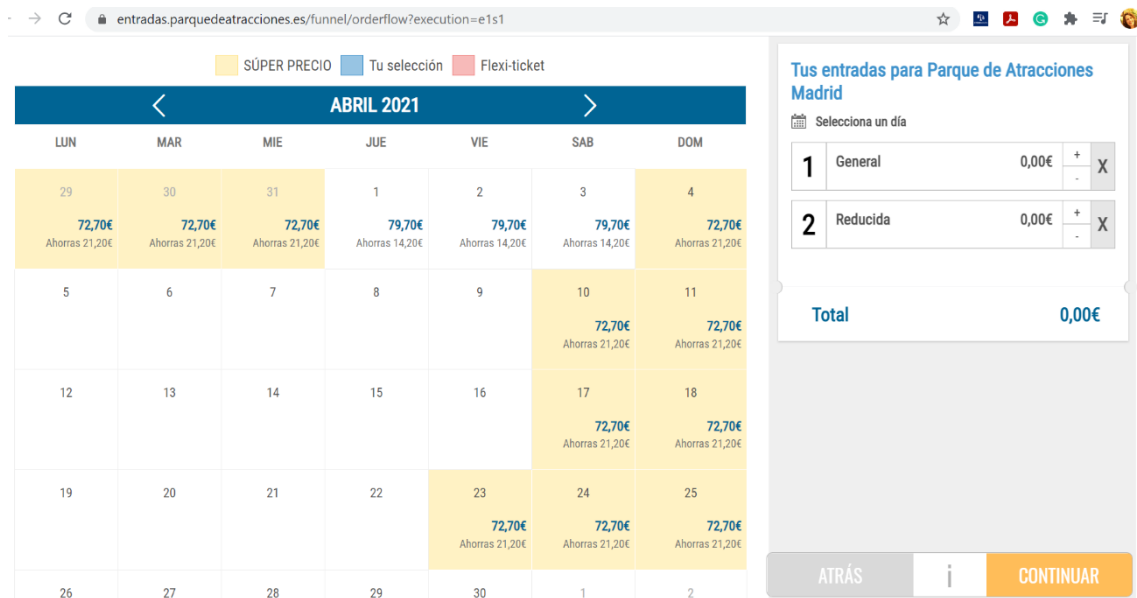


Figura 74. Lista de resultados para la compra de entradas del Parque de atracciones de Madrid (España). Fuente: web Parque de atracciones de Madrid en la plataforma de ventas de entradas *online* Entradas.com (Consulta realizada en marzo de 2021).

Una cuarta variable, formulada el citado autor, corresponde al llamado precio psicológico, es decir, la predisposición del visitante a comprar una entrada y el impacto que el precio (decimales acabados en 95 o 99, por ejemplo) tiene en el momento de adquirir (o no) la entrada. En los últimos años y, sobre todo en el mundo de la Gran Distribución, se ha desarrollado una práctica llamada *neuopricing*, una variante del neuomarketing, una doctrina emergente que toma conocimientos de otras disciplinas como la psicología o la neurociencia. Fue introducida por el profesor de marketing Ale Smidts en 1990, aunque existen investigaciones previas en la década de los 90 (Morin, 2011). Las técnicas de *neuopricing*, ayudan a mejorar el rendimiento de los precios, tal y como se ilustran en los ejemplos que se muestran a continuación:

1. Establecer un precio ancla. Cuando se quiere vender un producto cuyo precio es demasiado subjetivo, se debe partir de un precio alto. Inconscientemente la mente tomará como base ese precio para decidir si el resto de los precios de artículos son razonables o no. Por ejemplo, Apple lo ha logrado utilizando técnicas de *neuopricing*, ya que si nos vendiesen un iPhone último modelo por 100€ menos pensaremos que hemos hecho una gran compra, aunque el precio siga siendo 200€ más caro que otros *smartphones* de características similares.

2. Evitar los llamados “números redondos”. El precio de una entrada de 10€, 15€ o 30€, se percibe como precio hinchado. Por lo que es mejor elegir precios más precisos, de manera que sugieran que están más ajustados a su valor. Por ejemplo, esto es aplicable a los productos paquetizados (entrada + audioguía o entrada + menú) o a los precios de los productos que se vendan en la tienda que disponga el museo. En cualquier caso, es deseable que fonéticamente, es decir, al decir en voz alta el precio, este no sea muy largo. Un ejemplo sería el precio de la venta de un catálogo de una exposición, donde el cerebro percibiría que es más caro si cuesta 28,187€ que 29€.
3. En el *e-commerce*, es mejor mostrar por separado los gastos adicionales: gastos de transporte o manipulación si los hubiere, ya que se percibe más barato un producto que cuesta 25€ libre de portes, que otro que cuesta 22€ + 3€ de gastos de envío. Siendo en ambos casos el mismo precio.
4. Fomentar la compra + 1, es decir, la venta de unos calcetines, serán 12€, pero la compra de 2 pares de calcetines serán 20€. De esta manera se consigue incrementar el ticket medio. Estas estrategias, se suelen trabajar a partir de los productos introducidos en el carrito de compra para incrementar el ticket medio.
5. Establecer un precio señuelo. Imaginemos que queremos sacar un stock de botellas de una caja de 6 botellas de vino personalizadas para el museo de una edición especial de una exposición, que en su día se vendieron a 120€ y que ahora el museo precisa liberar stock. Si otros *bundles* de vino similares, se venden a 120€ la caja de 6 unidades, el precio del *bundle* del cual se quiere liberar el stock debería fijarse a un precio de 115€ o de 99€ (dependiendo de los márgenes), ya que los clientes, que comparan precios, prefieren llevarse un producto de similares características a un menor precio.

Pero ¿cuál debería ser la entrada del precio a un museo? Martínez-Vilanova menciona que a pesar de que las instituciones museísticas fijen precios bajos, incluso a veces simbólicos que conceptualmente no debían suponer una barrera de entrada para los ciudadanos de clase media, la investigación revela que incluso un precio *a priori* tan accesible como 2€, supone un freno de entrada a los mismos (cabe contextualizar que la fecha de publicación de la tesis doctoral fue 2011). Esta reacción del público, podría ser fruto de que entienda que este tipo de espacios públicos deberían ser gratuitos o bien que su interés por el museo es mínimo, y prefieran utilizar su tiempo de ocio en otras actividades gratuitas. Recordemos que, a fin de cuentas, los museos, para un gran grupo de los públicos, compiten por el tiempo de ocio y dentro de ese cálculo mental, hacen también un balance del coste/beneficio con sus precios de referencia.

En el mundo de la Gran Distribución, el precio es un elemento imprescindible para ser atractivo y ser competitivo ante la competencia. En el sector museístico, el precio es un instrumento para atraer a determinados públicos sensibles a este. Es por ello, que en la mayoría de los casos existe una política de precios para atraer y ser consistente en los distintos segmentos. En algunos casos, como en el Museo Guggenheim de Bilbao, aplican tarifas distintas, en función de si se hace la compra *online* de la entrada o en taquillas, siendo la primera más económica e incentivando la compra *online* de esta. Una práctica muy difundida en el sector del entretenimiento, pero poco difundida, por el momento, en el sector museístico.

Resulta interesante observar cómo el Museo del Prado (Madrid, España), recoge algunas de las técnicas del *neuropricing*, como pueda ser el incluir el precio de entrada general a 15€ y otra entrada con derecho a dos visitas al museo a consumir durante un año, a un precio de 22€, justo debajo de la primera. Muy enfocada al turista madrileño. Aunque la idea es buena, probablemente la ubicación no sea la mejor, ya que, aunque está próxima al precio referencia no se diferencia visualmente (colores o formas) y se pierde entre el resto de tarifario con hasta 10 tarifas distintas (Fig. 75).

Por su parte, el abono Paseo del Arte y que permite la entrada conjunta a los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza y Reina Sofía, ofrecen un precio visualmente atractivo, ya que el descuento percibido es grande y permite visitar los tres grandes museos de la capital, por casi la mitad de lo que cuesta su entrada de manera individual. A nivel datos, podemos saber que, durante el año 2019, la venta del ticket del Paseo del Arte, en el caso del Thyssen-Bornemisza, supuso un 14,32% del total de ingresos por venta de entradas (Memoria de actividad Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019).

PRECIOS

La entrada al Museo incluye la visita a la Colección y a las exposiciones temporales, y es válida para un único acceso.
Para las exposiciones temporales con control de aforo, es necesario adquirir el pase horario correspondiente.
Con motivo de determinadas exposiciones temporales, los precios de entrada podrán ser modificados durante el tiempo que dure la muestra.

[PDF](#) Precios detallados y condiciones de gratuidad y reducción (archivo pdf, 201Kb)

<p>ENTRADA GENERAL</p> <p>15 €</p>	<p>ENTRADA REDUCIDA</p> <p>7,50 €</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores de 65 años • Miembros de familias 	<p>ENTRADA GRATUITA</p> <p>0 €</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menores de 18 años • Estudiantes hasta 25 discapacidad • ... 	<p>ENTRADA GENERAL + LA GUÍA DEL PRADO</p> <p>24 €</p> <p></p>
<p>ENTRADA GENERAL "2 VISITAS"</p> <p>22 €</p> <p>Dos visitas al Museo del Prado con un precio reducido, en días diferentes durante un año.</p>	<p>ENTRADA "VISITA DE 9 A 10H"</p> <p>50 €</p> <p>Visita al museo antes de su apertura al público</p>	<p>ABONO "PASEO DEL ARTE"</p> <p>30,40 €</p> <p>Permite una visita al Museo del Prado, al Museo Thyssen Bornemisza y al Museo Reina Sofía en un año desde su emisión, con un 20% de descuento en el precio de las entradas.</p>	<p>TARJETA ANUAL DE MUSEOS ESTATALES</p> <p>36,06 €</p>
<p>A PARTIR DE 101 ENTRADAS INDIVIDUALES</p> <p>14 €</p> <p>Bonificación de 1 euro por cada entrada en compras superiores a 100 entradas generales individuales y sin gastos de gestión. Validez de 1 año.</p>	<p>AMIGOS DEL MUSEO</p> <p>Desde 25 €</p> <p>Donación anual. Acceso gratuito y otros beneficios.</p>		

Figura 75. Distintas modalidades de entradas de la visita general. Fuente: Web Museo Nacional del Prado. (Consulta realizada el 23 de mayo de 2020).

En este segundo tarifario, mucho más simplificado que el anterior, pasando de diez modalidades de tipología de entradas a la mitad (cinco). Se eliminan las entradas enfocadas a un turismo

internacional como pueda ser la entrada del Paseo del Arte³⁹, quedando la entrada general (15€), la reducida (7,50€), la entrada general + ejemplar “La guía del Prado” (24€), la entrada gratuita, y por último, la entrada de grupo de horario de 9 a 10 personas (50€ persona). Echándose en falta la entrada para Amigos pues este es un excelente espacio para captar nuevos amigos para el programa de altas del museo, que son eminentemente público local en su mayoría (Fig. 75).

El tarifario del museo fue subido a la web y creado a partir de la Resolución de 17 de diciembre de 2020, recogiendo el Acuerdo de la Comisión Permanente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado, en el que se fijaban los precios públicos de entrada al museo (publicado en el BOE núm. 332, Sec. III, pág. 118376). Los precios fueron simplificados, ya que el público que mayoritariamente visitaba el museo en estos meses de pandemia era local (proveniente de la Comunidad de Madrid y fundamentalmente de la ciudad de Madrid). Recordemos que la Comunidad de Madrid, al igual que otras comunidades y ciudades españolas, sufrieron de cierres intermitentes regionales, comarcales, a nivel de ciudades, e incluso por barrios o áreas de salud derivadas de la incidencia de casos de COVID 19, desde el mes de marzo de 2020 y siguieron vigentes durante el primer semestre del año 2021 (Figs. 76 y 77).

The screenshot shows the website 'museodelprado.es/visita-el-museo'. The main navigation bar includes 'MUSEO DEL PRADO' and links for 'COLECCIÓN', 'ACTUALIDAD', 'VISITA', 'APRENDE', 'MUSEO', 'TIENDA', 'Mi Prado', and 'EN'. A secondary navigation bar lists 'HORARIO', 'NORMAS', 'RECOMENDACIONES', 'TU VISITA', and 'AMIGOS DEL MUSEO'. The content is organized into four columns:

- ENTRADAS:**
 - Entrada general: 15 €
 - Entrada reducida: 7,50 €
 - Entrada general + ejemplar *La Guía del Prado*: 24 €
 - Entrada gratuita: 0 €
 - Grupo de 9 a 10 h: 50 €/persona
 - COMPRA ENTRADAS**
 - Resolución de precios de entrada, régimen de acceso y normativa para la visita (PDF)
- HORARIO:**
 - De lunes a sábado 10 - 20 h
 - Domingos y festivos 10 - 17 h
 - HORARIO DE GRATUIDAD**
 - De lunes a sábado 18 - 20 h
 - Domingos y festivos 15 - 17 h
 - Acceso al Museo hasta media hora antes del cierre
- ACCESOS:**
 - Puerta de Goya**
 - Acceso general
 - Puerta de Jerónimos**
 - Exposición *Invitadas*
 - Amigos del Museo
 - Personas con movilidad reducida o carritos de bebé
 - * Servicio de consigna fuera de servicio
- VISITA:**
 - Reencuentro**
 - Recorrido por una selección de las obras maestras de la Colección
 - Plano (archivo PDF, 570Kb) | Audioguía | Narración de los comisarios | Guía accesible 10 obras maestras (archivo PDF, 1,64Mb)
 - Invitadas**
 - Aforo reducido. Visita individual con pase horario
 - Recorrido lineal: acceso por sala B y salida por sala A

Figura 76. Simplificación de los precios de entradas al museo del Prado después de la Resolución de 17 de diciembre de 2020, por la que se publica el Acuerdo de la Comisión Permanente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado, en el que se fijan los precios públicos de entrada al Museo. Publicado en el BOE núm. 332, Sec. III, pág. 118376 (consulta realizada el 8 de enero de 2021). Fuente: Web Museo Nacional del Prado.

³⁹ Esta tipología de entrada se suspendió de manera acordada por los Museos del Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, partícipes de la iniciativa, ya que, en el momento de la reapertura en el mes de junio de 2020, dos de ellos, el Museo del Prado y el Museo Reina Sofía, no abrieron todas sus salas sino una parte de ellas. La entrada el “Paseo del Arte” volvió a comercializarse el 1 de octubre de 2021.

MUSEO DEL PRADO

EN

HORARIO NORMAS RECOMENDACIONES TU VISITA AMIGOS DEL MUSEO

ENTRADAS

Entrada general: 15 €

Entrada reducida: 7,50 €

Entrada general + ejemplar *La Guía del Prado*: 24 €

Entrada gratuita: 0 €

Grupo de 9 a 10 h: 50 €/persona

COMPRA ENTRADAS

[Resolución de precios de entrada, régimen de acceso y normativa para la visita \(PDF\)](#)

HORARIO

De lunes a sábado 10 - 20 h

Domingos y festivos 10 - 19 h

HORARIO DE GRATUIDAD

De lunes a sábado 18 - 20 h

Domingos y festivos 17 - 19 h

Acceso al Museo hasta 45 minutos antes del cierre

ACCESOS

Puerta de Jerónimos

Acceso general

Amigos del Museo

Personas con movilidad reducida o carritos de bebé

PLANO

[Descargar plano \(archivo PDF, 3.42Mb\)](#)

HAZ TU VISITA CON NOSOTROS

Visitas guiadas a la Colección

Recorrido guiado de 90 minutos de duración por la Colección

Precio de entrada + 10 € por persona

Máximo 14 personas por grupo

Venta en taquilla

Horarios

10.30 h español

12.30 h español

17.00 h español

Figura 77. Apartado de venta de las entradas *online* del Museo del Prado. (Consulta realizada el 12 de agosto de 2021). Fuente: Web Museo Nacional del Prado.

En el caso del Museo Thyssen-Bornemisza, el precio de las entradas está mucho más simplificado que en el Museo del Prado. En la parte izquierda, se recogen en un bloque los tres tipos de entradas principalmente para B2C: General de 9€⁴⁰ y tras la reapertura, en este caso, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza aplicó la bajada con la inauguración de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza* (del 27 de octubre de 2020 al 14 de marzo de 2021) y que como dijimos, justificó su bajada en que parte de la exposición temporal se hacía con fondos propios de la propia institución (aproximadamente un 70%) y el resto venía de colecciones privadas. Reducida (6€) y gratuita. Así como se anuncia el día gratuito del museo (los lunes está patrocinado por Mastercard). A la derecha, está el bloque dedicado a entradas de grupo y, un poco más abajo, la entrada para los amigos con todos los beneficios asociados (Figs. 78 y 79).

museothyssen.org/visita/tarifas

Acerca del museo Patrocinio y colaboración Hazte Amigo Tienda Entradas English

VISITA COLECCIÓN EXPOSICIONES ACTIVIDADES EDUCACIÓN

COMPRAR AGENDA

Entrada única individual

Es válida para visitar, en el mismo día, todo el museo, incluidas las exposiciones temporales.

- ✓ General: 9,00€
- ✓ Reducida: 6,00€
- ✓ Gratuita.

Los lunes, de 12:00 a 16:00, el acceso a la colección permanente es gratuito gracias al patrocinio de Mastercard.

MÁS INFORMACIÓN

Entrada de grupo

La entrada es válida para visitar, en el mismo día, todo el museo, incluidas las exposiciones temporales. No se aplican reducciones ni gratuidades.

- ✓ Grupo+ 6: 7,50€ cada una.

Válida para visitas en grupo de 7 personas o más de forma libre.

COMPRAR

⁴⁰ El precio del museo son 13€, pero fue reducido, al igual que hicieron otros museos nacionales como el Reina Sofía o el Museo del Prado, con motivo de la pandemia de la COVID-19

Y para los Amigos del museo...

Resolvemos tus dudas o te ayudamos en la reserva de tu entrada por teléfono, email, o en persona en el propio museo

Reserva anticipada de entradas

El acceso a la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza*, requiere reserva previa para garantizar la seguridad de los visitantes.

Teléfono [+34 91 791 13 70](tel:+34917911370)
de 10:00 a 20:00

Web [Entradas para Amigos del museo](#)

¿Necesitas Ayuda?

Punto de Atención del Programa de Amigos

Hall de entrada del museo Lunes: de 12:00 a 16:00
Martes a domingo: de 10:00 a 19:00

Teléfono [+34 914 294 310](tel:+34914294310)
Lunes: de 12:00 a 16:00
Martes a domingo: de 10:00 a 19:00


Mail tarjeta.amiga@museothyssen.org

Figura 78. Apartado de venta de las entradas *online* del Museo Thyssen-Bornemisza. (Consulta realizada el 5 de enero de 2021). Fuente: Web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Distintas modalidades de entradas de la visita general al museo.

THYSSEN-BORNEMISZA
MUSEO NACIONAL
EL MUSEO
DE TODOS

Acercas del museo
Patrocinio y colaboración
Hasta Amigo
Tienda
Entradas
English

VISITA
COLECCIÓN
EXPOSICIONES
ACTIVIDADES
EDUCACIÓN



Visita /
Tarifas

Tarifas

Entrada al museo	13€
Mayores de 65 años y pensionistas	9€
Estudiantes	9€
Amigos del museo	Gratis
Niños y jóvenes (-18 años)	Gratis
Carné joven	Gratis
Abono transporte (18-25 años)	Gratis

VER TODAS LAS CONDICIONES ESPECIALES

Entrada de grupo

La entrada es válida para visitar, en el mismo día, todo el museo, incluidas las exposiciones temporales.

No se aplican reducciones ni gratuidades.

Grupo +6 (por persona)	11€
------------------------	-----

Válida para visitas en grupo de 7 personas o más de forma libre.

COMPRAR

COMPRAR

AGENDA

Todos los lunes acceso gratuito

Descubre más ventajas [aquí](#)

RESERVAR ENTRADA GRATUITA

En colaboración

Figura 79. Distintas modalidades de entradas de la visita general al museo (captura realizada el 12 de agosto de 2021). Fuente: Web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Horarios y tarifas

Horarios

Sede Principal, Edificio Sabatini y Edificio Nouvel

Lunes	10:00 - 21:00 h
Martes	Cerrado
Miércoles-sábado	10:00 - 21:00 h
Domingo	10:00 - 14:30 h
Festivos	Consultar los días de cierre

Sede Parque del Retiro, Palacio de Velázquez y Palacio de Cristal

Enero - febrero	10:00 - 18:00 h
Marzo	10:00 - 19:00 h
Abril - septiembre	10:00 - 21:00 h
Octubre	10:00 - 19:00 h
Noviembre - diciembre	10:00 - 18:00 h
Festivos	Consultar los días de cierre

Días de entrada gratuita

Lunes*	19:00 - 21:00 h
Miércoles-sábado*	19:00 - 21:00 h
Domingo	13:30 - 14:15 h
Festivos	18 de abril y 6 de diciembre

Días de entrada gratuita

Lunes*	19:00 - 21:00 h
Miércoles-sábado*	19:00 - 21:00 h
Domingo	13:30 - 14:15 h
Festivos	18 de abril y 6 de diciembre

*La visita gratuita en estos horarios y días es sólo para público individual

Días de cierre

1 y 6 enero, 1 de mayo, 15 de mayo*, 9 de noviembre*, 24**, 25 y 31** de diciembre

*Pueden verse modificados por aplicación del calendario laboral de la Comunidad de Madrid. Permanecerán abiertas las Sedes Parque del Retiro.

Tarifas

Sede Principal, Edificio Sabatini y Edificio Nouvel

Venta de entradas [Comprar entradas online](#)

Entrada individual general **Taquillas: 10 € / Online: 8 €**
Visita conjunta a la Colección y a las exposiciones temporales, excepto a la exposición Mondrian y De Stijl

Entrada individual general Mondrian y De Stijl **Taquillas: 10 € / Online: 8 €**
Permite el acceso a la exposición Mondrian y De Stijl con pase horario asignado. Incluye la visita conjunta a la Colección y a las exposiciones temporales

Entrada individual general válida para dos visitas **Taquillas: 15 € / Online: 15 €**
Permite realizar dos visitas al Museo a lo largo de un año contado a partir del día de la primera visita. No permite la visita a la exposición Mondrian y De Stijl.

Entrada individual gratuita Es imprescindible presentar acreditación. Ver detalles

Entrada individual reducida 50% Es imprescindible presentar acreditación. Ver detalles

Sede Parque del Retiro, Palacio de Velázquez y Palacio de Cristal

Acceso gratuito

general válida para dos visitas Permite realizar dos visitas al Museo a lo largo de un año contado a partir del día de la primera visita. No permite la visita a la exposición Mondrian y De Stijl.

Entrada individual gratuita Es imprescindible presentar acreditación. Ver detalles

Entrada individual reducida 50% Es imprescindible presentar acreditación. Ver detalles

Sede Parque del Retiro, Palacio de Velázquez y Palacio de Cristal

Acceso gratuito

Descuentos aplicables

CNDM Ver detalles

Visitas privadas

Visitas privadas para particulares o empresas Ver detalles

Figura 80. Distintas modalidades de entradas de la visita general al museo recogidas (Consulta realizada el 10 de enero de 2021). Fuente: Web Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid.

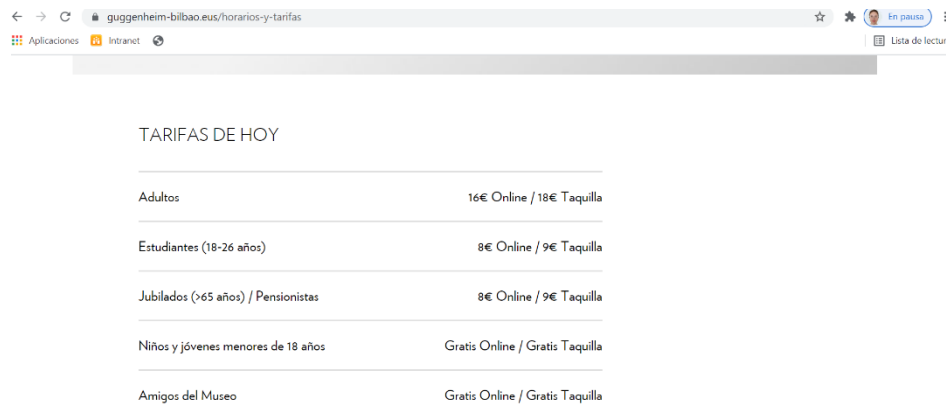
En el caso del Museo Guggenheim de Bilbao, el espacio dedicado a la compra de entradas está simplificado y aplica técnicas de neuromarketing de una manera muy visual, con descuentos diferenciados en base a si la compra de la entrada se hace *online* o en la taquilla, aplicando alrededor de un 15% de descuento si se realiza de forma *online* vs. si la compra se efectúa en la taquilla (ahorrando de esta manera costes de personal). Además, resalta la gratuidad de jóvenes y amigos, poniendo en valor a estos últimos (cabe recordar que tanto los Museos del Prado como Thyssen-Bornemisza aplican gratuidad a jóvenes y descuentos a pensionistas, aunque estos no lo expliciten en su web a simple vista). Al igual que utiliza la lectura vertical para ir aplicando los descuentos de una manera descendente. De manera, que el ojo, de forma natural percibe los descuentos aplicados (Figs. 81 y 82).

En resumen, la web de este museo recoge cinco tipos de entradas: entrada para adultos (10€ *online* y 12€ en la taquilla), estudiantes de 18 a 26 años (5€ *online* y 6€ en la taquilla), jubilados mayores de 65 años/pensionistas (5€ *online* y 6€ en taquilla), niños y jóvenes menores de 18 años (gratis *online* y en taquilla), y por último, Amigos del museo (gratis *online* y en taquilla).

TARIFAS

Adultos	10€ Online / 12€ Taquilla
Estudiantes (18-26 años)	5€ Online / 6€ Taquilla
Jubilados (>65 años) / Pensionistas	5€ Online / 6€ Taquilla
Niños y jóvenes menores de 18 años	Gratis Online / Gratis Taquilla
Amigos del Museo	Gratis Online / Gratis Taquilla

Figura 81. Distintas modalidades de entradas de la visita general de la web. (Consulta realizada el 23 de mayo de 2020). Fuente: Web Museo Guggenheim de Bilbao.



The screenshot shows a browser window with the URL 'guggenheim-bilbao.eus/horarios-y-tarifas'. The page content is titled 'TARIFAS DE HOY' and lists the following categories and prices:

Adultos	16€ Online / 18€ Taquilla
Estudiantes (18-26 años)	8€ Online / 9€ Taquilla
Jubilados (>65 años) / Pensionistas	8€ Online / 9€ Taquilla
Niños y jóvenes menores de 18 años	Gratis Online / Gratis Taquilla
Amigos del Museo	Gratis Online / Gratis Taquilla

Figura 82. Tarifario de entradas del Museo Guggenheim. (Consulta realizada el 12 de agosto de 2021). Fuente: Web Museo Guggenheim de Bilbao.

A nivel B2C, existen además acuerdos intermuseísticos para facilitar el tráfico cruzado y fomentar las visitas a los distintos públicos de museos cercanos a un precio inferior. Mientras que en Madrid existe el ya comentado Paseo del Arte a un precio reducido (30,40€). En el caso de Barcelona, existe el Art Ticket, un abono que permite la entrada conjunta a los museos: Nacional, Fundació Joan Miró, Fundació Picasso, MACBA, CCCB y Fundació Tàpies a un precio más reducido (35€), que la compra de las entradas de manera independiente. Estas políticas de precios generan ingresos recurrentes a los museos, por ejemplo, del Museo Nacional Thyssen-

Bornemisza, tal y como comentábamos anteriormente, la venta de la entrada del Paseo del Arte, supuso un 14,32% del total de ingresos por ventas de entradas en el año 2019 (Memoria de actividad Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019).

El mundo B2B en el sector museístico está marcado fundamentalmente por los turoperadores y cada museo establece sus políticas comerciales y de descuentos a los intermediarios, así como en ocasiones (depende del paquete turístico) al cliente final. Sorprendentemente, en el sector museístico español, los acuerdos directos con los agentes de distribución de ocio (cines, teatros, conciertos o parques temáticos), tales como Entradas.com, Ticketmaster, etc., todavía no se han explotado. Estas plataformas, permitirían a los museos no solo capilaridad y distribución internacional.

PROMOTION (promoción)

La promoción es variada en el sector museístico. Los grandes museos cuentan no solo con joyas icónicas con marca propia (véase, el cuadro de *Las Meninas* del Museo Nacional del Prado o el cuadro del *Guernica* en el Museo Reina Sofía, por enumerar algunos). Estas obras icónicas se asocian a la marca del museo y crean interés por sí mismas, sobre todo en los públicos extranjeros o aquellas personas que no visitan el museo de manera frecuente. En cualquier caso, cada vez más los museos prestan atención a la parte promocional para asegurarse no solo visitantes, sino también ingresos asociados al resto de productos que conforman la propuesta de valor, tales como la venta de audioguías, tienda, publicaciones, explotación de espacios, o mecenazas.

Los museos analizados cuentan con departamentos para la promoción y desarrollo de negocio, aunque con nombres y competencias fragmentadas, tal y como veremos en el apartado dedicado a los organigramas el capítulo tercero de esta tesis.

Un museo que expone tesoros puede tener un flujo regular de visitantes con muy poca promoción, ya que su marca es muy potente, mientras que un museo cercano con una colección menos atractiva, o poco conocida, debe luchar por cada visitante que atrae al mismo.

Museos como el del Prado o Reina Sofía, reciben un alto porcentaje de su tráfico orgánico gracias a sus obras icónicas. En el caso del Prado, durante el mes de abril de 2021, el 58,21% del tráfico web provenía fundamentalmente de buscadores. Del cual el 94,82% era tráfico orgánico y un 5,18% de SEM. En el caso del tráfico orgánico, venía por uno de sus cuadros icónicos, *Las Meninas* de Velázquez.

En el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el mismo mes de abril de 2021, el 59,39% del tráfico web, provenía principalmente de buscadores. Del cual el 98,03% era tráfico orgánico y un 1,97% de SEM. Como se observa en el top de términos buscados, no se menciona ninguna obra en concreto, aunque sí se recoge el nombre de uno de sus pintores, Georgia O'Keeffe, probablemente por la exposición que el museo tenía planificada en 2021.

PLACEMENT (posicionamiento)

En el caso del posicionamiento, entendido como *placement*, el producto, en este caso el museo, es necesario para conseguir que lleguen los visitantes. El enclave y el fácil acceso es determinante para la llegada de los visitantes. Así, por ejemplo, en las comunicaciones se buscan la interconectividad y el fácil acceso fundamentalmente en transporte público o, en su defecto, habilitando zonas de fácil aparcamiento para facilitar la llegada de los visitantes al museo.

El modelo de las 8 P's de Kotler responde a la necesidad de recoger aspectos que no se encontraban en el modelo 4P's pero que son necesarios desde un punto de vista estratégico: el propósito, la misión, la visión y los valores de marca. En una sociedad cada vez más concienciada, los consumidores tienen en cuenta en la toma de decisiones para la compra si la misión, visión y valores, comulgan con los valores del individuo. Pongamos como ejemplo una marca que no respeta el medio ambiente. Esta tendrá problemas para conseguir clientes donde ese valor es una parte importante en su vida. La misión, visión y valores se han ido incorporando en los museos, como parte de su estrategia y posicionamiento. Por ejemplo, el Museo Nacional del Prado, incluye la misión, visión y objetivos estratégicos dentro de su *Plan de actuación 2017-2020* (págs. 9-14). El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, en su web, dentro del apartado de "transparencia", recoge la misión, visión y valores del museo. Por su parte, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en su *Plan de Actuación 2018-2021*, empieza con la misión y visión del museo, pero no incluye la parte de los valores. El Museo de Guggenheim de Bilbao, al igual que lo hace el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, recoge en su web un apartado dedicado no solo a la misión y visión, sino también a los valores. El Museo MACBA, recoge en su web, dentro del apartado "El museo", la misión, visión, estrategia, historia, espacios y arquitectura y consorcio MACBA de Barcelona, todo ello dentro de un mismo espacio jerárquico. El Museo Lázaro Galdiano de Madrid, recoge tanto en su página web como en su *Plan estratégico 2019-2021*, la misión, visión y valores por los que se rige.

"Si bien todos tenemos la responsabilidad de contribuir a la transición hacia un mundo más sostenible, creemos firmemente que las instituciones culturales, como guardianas de las identidades de las sociedades, deben ser pioneras en proponer soluciones globales para construir caminos hacia culturas sostenibles que también integren resistencia existente, favoreciendo el diálogo y el debate, a partir del cual construir un mundo más sostenible". Carolina Fàbregas (2021)

Otro espacio de encuentro es el medio ambiente, donde cada vez hay más museos y marcas comprometidos con esta causa, con políticas bien regladas en materia de contaminación, utilización de materias primas, reciclaje o eliminación de plásticos y tratamiento de residuos, por poner algunos ejemplos. La igualdad, la inclusión o la diversidad, son otros valores en los que los museos están situando en su punto de mira, junto con los objetivos fijados en la agenda 2030.

La inclusión de este aspecto tiene que ver con la forma en la que se presenta el producto y que va más allá de una cualidad estética, recogiendo todo aquello que denominamos el marketing sensorial: el olor, el sabor, el sonido. Todo aquello que ayuda a asociar esa sensación con la marca. Por ejemplo, en el caso de los museos, un ejemplo de *Physical Evidence* sería el color asalmonado e inconfundible de las paredes del Thyssen-Bornemisza⁴¹.

Es la parte de la trazabilidad de la cadena de producción donde el entregable final (producto) cobre relevancia. Para ello, los museos trabajan por conseguir las certificaciones de calidad, así como cumplir con los valores recogidos en su plan estratégico: sostenibilidad, transparencia o responsabilidad social entre otros. En este modelo, no solo es importante tener un producto

⁴¹ La zona de Pintura Antigua fue pintada de color blanco a mediados del 2021 como parte de su proyecto de reestructuración de las Colecciones.

acorde con lo que demanda el cliente o visitante, sino también cuidar todos los aspectos del proceso productivo. Es decir, generar valor desde la adquisición de la materia prima, pero no solo para la empresa sino también para todos sus grupos de interés.

En el caso del museo, podrían ejemplificarse por el interés de los museos en ser sostenibles tanto en su funcionamiento (consumo energético, reciclaje, autonomía...), como en el producto que venden en la tienda o restaurante, buscando que sea ecológico y respete los valores éticos dentro de la cadena de producción.

PARTNERS (Alianzas estratégicas)

Incluir las alianzas estratégicas en el Plan de marketing es una práctica cada vez más extendida, ya que crecer en solitario es más complicado y buscar alianzas con los que se compartan sinergias, resulta frecuente entre instituciones afines.

Un ejemplo en el sector de entretenimiento es el acuerdo de Telefónica o Vodafone con Netflix para la difusión de los contenidos multimedia en formato multiplataforma.

En el sector museístico, un ejemplo sería la creación del Paseo del Arte de Madrid o el Art Ticket de Barcelona, para con una propuesta de valor común y competir contra otras propuestas culturales o de ocio de manera conjunta.

Otra muestra de alianza es la que tienen los distintos museos con los clubes deportivos de la ciudad de Madrid, principalmente, para preparar una propuesta de valor conjunta al visitante de fuera de Madrid, que consiste en una entrada conjunta al museo y al estadio de fútbol.

Las acciones de mecenazgo y patrocinio en sus múltiples variedades son otra forma muy común de apoyo a las instituciones culturales instaurada en los museos desde hace décadas. María del Rocío Gracia Ipiña, en su tesis doctoral "Filantropía y mecenazgo corporativo en los centros y museos de arte contemporáneo en España" (2019), hace un extenso recorrido acerca del mecenazgo en el arte contemporáneo español analizando su origen, evolución y distintas variantes y de cómo la legislación ha influido en el modelo actual de mecenazgo.

Para las marcas que se asocian en sus distintos formatos: patrocinio, colaboración, mecenazgo o programa de Amigos, el patrocinio persigue responder a un doble objetivo. Por una parte, busca alcanzar un rédito, y por otra, conseguir cierto tipo de imagen. Las marcas se sirven de la imagen del museo para obtener una percepción positiva de su marca ofreciendo una nueva dimensión de ésta y un vínculo distinto con los públicos objetivo, ya que no se considera solo la dimensión del cliente, sino otras más humanas relacionadas con el arte y la cultura.

La gestión de una institución cultural en materia de patrocinio debe cimentarse bajo cuatro principios fundamentales, los cuales deben recogerse en su definición de marca:

1. Definición de los criterios de gestión.
2. Definición exhaustiva de las condiciones exigibles al objeto de patrocinio.
3. Definición de la estrategia a seguir en el marco del patrocinio. Dado el grado de asociación de la marca con el museo, resulta imprescindible asegurarse que ambas instituciones comparten valores. Así, por ejemplo, una institución cultural debería analizar meticulosamente la actitud del patrocinador antes de empezar con la relación, debiendo evitar asociarse con marcas que gocen de mala reputación. Este hecho es todavía más relevante si tenemos en cuenta la huella digital que pueda dejar el acuerdo.

4. Apoyo al patrocinio mediante otras palancas de comunicación: relaciones públicas, actividad en redes sociales, ruedas de prensa, acciones en web, blog, CRM o publicidad.

Una de las finalidades de los patrocinios es la construcción de la imagen de marca por parte del patrocinador, la cual se hace a partir de los valores que simbolizan la actividad objeto de patrocinio; de una exposición, de una actividad educativa, de un concierto o un simposio. Además de esta construcción de imagen de marca, el patrocinio persigue revalorizar el producto, así como conseguir una aceptación social. Véase el ejemplo de patrocinios de empresas hidroeléctricas, tabacaleras o petroleras.

A veces se confunden los conceptos de patrocinio y mecenazgo (o convenio de colaboración). El patrocinio busca promocionar la marca, mientras que el mecenazgo persigue apoyar desinteresadamente la consecución de objetivos de la institución y se patrocina por afinidad. En este caso, el museo.

En el caso del mecenazgo, el beneficio para la empresa es más indirecto que en el caso del patrocinio ya que se menciona a quienes hicieron la colaboración, pero no necesariamente se difunde su marca. No obstante, existe un beneficio fiscal que puede ser aprovechado por la marca que hace función de mecenas.

Walías (2016), recoge un sencillo modelo de Plan de marketing recomendado para el sector cultural, que parte del plan estratégico y que comprende el análisis del entorno, los recursos internos, pero sin recoger los recursos externos. A partir del cual se formulan la misión, los objetivos y las metas. Con esta información se diseña el Plan de marketing, teniendo en cuenta los diseños organizativos y de sistemas a partir de los cuales se ejecuta el plan estratégico. Este plan, será evaluado, controlado y seguido teniendo en cuenta los procesos y el cronograma (Fig. 83). Sin embargo, no menciona el proceso de optimización de la estrategia aplicable, por ejemplo, en lo relativo a los medios digitales, con el fin de ir corrigiendo posibles desviaciones que surjan y que podrían poner en riesgo la consecución de los objetivos. Por ejemplo, en el caso de la publicidad digital cuando el soporte planificado no está obteniendo los datos esperados y se debería trasladar esa inversión a otro soporte.

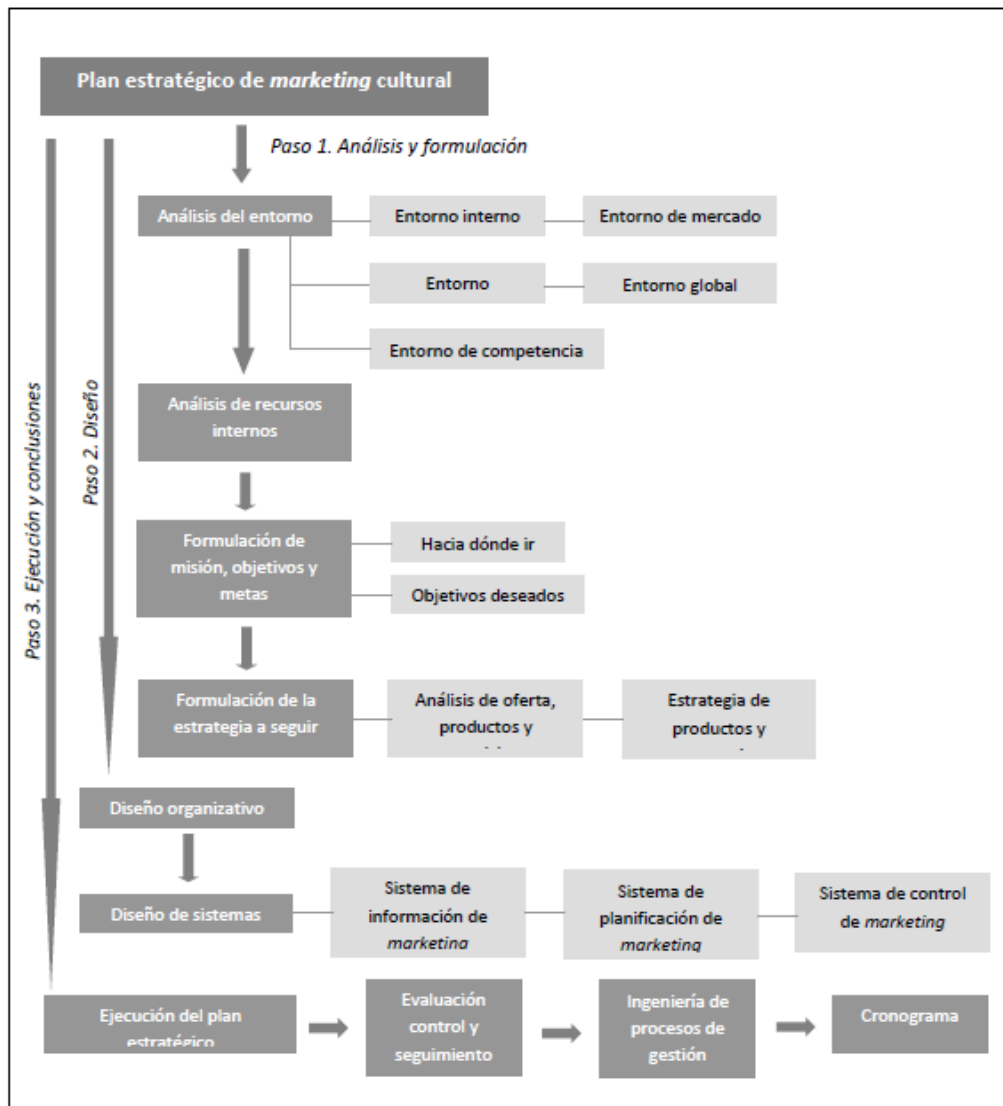


Figura 83. Esquema para el desarrollo de un modelo de plan estratégico de marketing cultural. *La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística.* Fuente: Luis Walias, 2016,

2.2.7 El poder de la marca

La marca de un museo no es un logotipo. La marca de un museo es la idea y la imagen de algo con lo que se siente identificado un visitante. Es un conjunto de cualidades materiales e inmateriales que, gestionados de manera adecuada, generan valor e influencia en los públicos. La marca de un museo debe transmitir fielmente la esencia de lo que “es” y ser la base de su reputación, así como ayudar a diferenciarse de la competencia. Pero el objetivo no es que se reconozca la marca del museo *per se*. El objetivo es que la marca del museo conquiste la mente del visitante a través de las múltiples experiencias que este le proporcione.

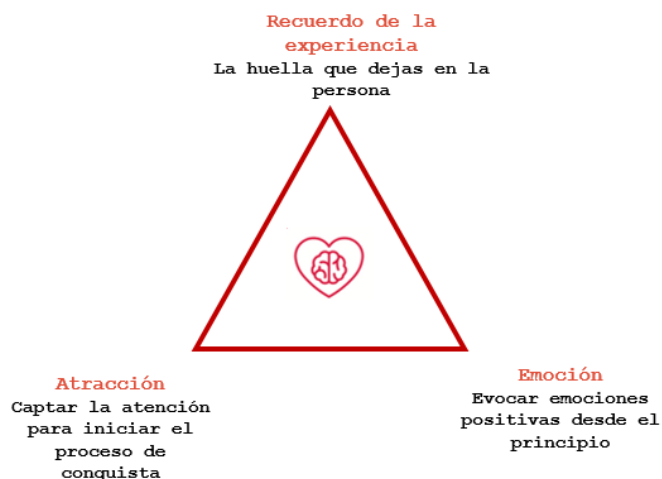
“(…) Cuando vemos una obra de arte no todos sentimos lo mismo (...) ante el arte no

hablamos de un producto que tiene una utilidad concreta, hablamos de emociones y sentimientos, y eso más que comunicarlo hay que sugerirlo, una visita al museo es una experiencia única para cada visitante, y cada uno se informará de forma distinta, pero al final cada visitante se llevará una experiencia personal (...)". (F.Gutiérrez y M. Garay, 2015).

La clave, está en crear una conexión emocional con los visitantes. Compramos marcas a nivel emocional: una conexión emocional es clave para afianzar el compromiso con la marca: el museo. Los museos deberían definir cuáles son sus arquetipos. Los arquetipos de marca son un concepto creado a principios del siglo XX por Carl Jung y que definen los rasgos y la personalidad de esta, lo que provoca una conexión emocional entre la marca y el público objetivo. Así, por ejemplo, el Thyssen-Bornemisza trabaja con los arquetipos del cuidador y el sabio.

Al tomar una decisión de compra, consideramos todas las razones lógicas y racionales para comprar algo, pero la decisión de compra se toma a nivel emocional. Involucrar a nuestros públicos en un nivel emocional es clave para el éxito. Se trata del poder de la marca. Algunas personas incluso afirman estar enamoradas de ciertas marcas por lo que aprovechar estas emociones puede crear una base de públicos leales al museo y que se conviertan en defensores de éste (Fig. 84). La mente humana, considera que:

- Amamos las cosas con las que nos relacionamos libremente.
- Amamos las cosas que nos hacen felices.
- Amamos lo que nos hace sentir especiales.
- Amamos la personalidad de la marca: Los consumidores no se conectan con marcas sin rostro, necesitan de marcas con personalidad y carácter. El tipo de marcas que suscitan emoción a través de sus mensajes, posicionamiento y comunicación clara de sus valores nucleares.
- Amamos una marca que importa. Esto se relaciona con la emoción. Cuando una marca se preocupa por cosas similares a nosotros, podemos empatizar y relacionarnos con el espíritu de esa marca y compartir los mismos ideales. Las marcas con valores filantrópicos parecen más genuinas y merecedoras de ser consumidas.
- Amamos las marcas en las que confiamos.
- Amamos las marcas que nos hacen sentir bien: Sentirse bien es mucho más que una estrategia. Nos define, así como a los servicios y productos que vendemos.



Las personas, que visitan un museo para ver una exposición, reciben una serie de impactos (reportaje en televisión o prensa, *newsletter*, publicidad, radio...) que hacen que sientan curiosidad y decidan visitarlo. Durante esa visita, la experiencia vivida (disfrute de la exposición, temperatura de la sala, *reviews*, la experiencia en el aseo, guardarropía o cafetería, por poner algunos ejemplos), genera un recuerdo; ese recuerdo puede ser positivo, negativo o neutro y se transformará en emoción. Por eso es tan importante para los museos generar experiencias positivas, no solo en la fase que el visitante está en el museo, también en las fases de la previsita y las postvisita, ya que todas ellas ayudan a fijar una emoción positiva que probablemente se convierta en un recuerdo positivo, ya que todos queremos volver a aquellos lugares que nos hicieron felices.

En la parte de previsita y postvisita, las palancas digitales tienen mucha importancia: experiencia de venta de entradas, *reviews* de otras personas, encuesta de satisfacción, posicionamiento en mapas, etc., ya que toda esa información será utilizada por otros visitantes para decantarse (o no), por la visita al museo.

María Vilaso, Directora-Gerente del Museo Picasso de Barcelona, expone la importancia de los museos en tener un Plan de marketing en el cual exista un apartado específico para desarrollar la marca de la institución:

“(...) Un Plan de marketing es fundamental para no solamente desarrollar nuevas audiencias. Consideramos que los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad. Pero un Plan de marketing también debe incluir, por ejemplo, el desarrollo de la marca de la institución (...)”.

María Vilaso

Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona

Kotler (2008), propone el concepto de Marketing 3.0 y analiza cómo las personas consumen productos y servicios que respondan a sus necesidades o anhelos y haciendo referencia a reflexiones más profundas, como son el idealismo o la creatividad. Este hecho, obliga a las marcas a enfocarse en ofrecer a sus clientes (*de facto* lo hacen en su comunicación) propuestas de valor que inspiren y respiren de los mismos valores para que los consumidores se sientan identificados con la marca. De ahí la importancia de definir de manera detallada los valores del museo:

“(...) Un Plan de marketing es fundamental para diseñar una estrategia de cómo queremos llegar a los distintos públicos. Nuestro propósito no es solo conservar un patrimonio, sino hacer del mismo, un excelente vehículo de educación y de transmisión de conocimientos y valores (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021)



Figura 85. Posicionamiento digital del museo como marca y de las palancas, en su definición dentro del ecosistema digital. Fuente: Elaboración propia.

Reflexionar sobre el posicionamiento digital de un museo, precisa de una definición clara del lugar que se desea ocupar dentro de todo el universo cultural, así como definir cuál va a ser su valor diferencial vs. otras propuestas culturales. A partir de esa definición, toda la comunicación (campañas de marketing, prensa, tono de voz, redes sociales, etc.) que realice el museo, deberán estar impregnadas de ese posicionamiento con el fin de ser el líder dentro de él y transmitirlo a sus públicos objetivo:

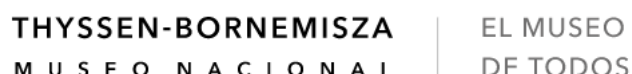
“(...) El marketing digital ocupa hoy un lugar prominente en el museo, como no puede ser de otra manera. El objetivo fundamental es lograr llegar a nuestros diferentes públicos con intereses distintos, utilizando para ello las diferentes estrategias y herramientas, en función del público al que nos dirigimos en cada ocasión (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2021).

La marca digital del museo, debe ser el epicentro, a partir del cual se construye su presencia y

se coloniza un territorio. La marca digital, una vez definida, debería tener un eslogan, esa frase que acompaña a la marca (o producto), en este caso al museo y que busca no solo definir a la marca, persiguiendo ser memorable y definitorio de lo que significa. El único museo en España que cuenta con un eslogan es el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, “El museo de todos” (Fig. 86). Un eslogan, surgido a partir de un *claim*⁴² de una campaña y que se instaura para recordar que el museo es un Museo Nacional que pertenece a todos los españoles. Este eslogan, trabaja además en la vertiente inclusiva que tiene el “de todos”, en su bidimensionalidad física y digital, es decir, omnicanal.



The image shows the logo for the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. On the left, the text 'THYSSEN-BORNEMISZA' is written in a bold, uppercase, sans-serif font. Below it, 'MUSEO NACIONAL' is written in a smaller, spaced-out, uppercase, sans-serif font. To the right of this, separated by a vertical line, is the slogan 'EL MUSEO DE TODOS' in a bold, uppercase, sans-serif font.

Figura 86. Logo del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, junto el eslogan “El museo de todos”.
Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Un eslogan de un museo debe ser:

- Original y único: Debe llamar la atención para que facilite el ser recordado por todos.
- Breve y conciso: Una frase corta que sea sencilla de memorizar, aunque potente.
- Emocional: Debe estar vinculado a la esencia de la marca, para poder llegar mejor al público y generar el vínculo emocional.

La comunicación externa digital, serán todos aquellos soportes en su ecosistema digital que deberemos controlar con el fin de que la marca aparezca de manera adecuada en nuestra relación hacia ellos, como pueda ser la prensa o las relaciones públicas. O cuando ellos, son el canal para llegar a otras personas, como puedan ser la web del museo, las redes sociales, los programas de Amigos, la publicidad digital, los patrocinadores, colaboradores o alianzas estratégicas. Para todos ellos, es importante que conozcan los valores y atributos de la marca, así como la identidad del museo cuando hablan de este. En consecuencia, resulta imprescindible para el museo crear su propio manual de identidad corporativa, un documento que recoge de forma detallada los elementos que ayudan a construir la identidad corporativa, la cual, a su vez, soporta los cimientos de cómo es percibida la marca por los consumidores. En este manual se recogen tanto la imagen visual: diseño de logo, eslogan, *claims*, tipografías, pantones⁴³ (guía de colores que están identificados con un código), definición imágenes de *cobranding*, patrocinadores, así como el tono de voz, en todas sus dimensiones ya sean físicas, o digitales, los más avanzados, incluso el sonido de la marca o *sonic brand*.

La comunicación interna de este manual de marca es imprescindible que sea conocida y utilizada no solo por el equipo de marketing y comunicación, sino también por el resto del personal del museo para que se aúne la comunicación en cada actividad que se desarrolle: formación, webs,

⁴² *Claim* (del inglés). Se utiliza en marketing para diseñar una frase que logre transmitir las cualidades de una marca.

⁴³ El pantone de color es un sistema basado en una gama de colores de la empresa Pantone. Son una guía de colores que permite tener una estandarización de diferentes colores, creando una idea precisa de los colores que se están utilizando.

redes sociales, notas de prensa, exposiciones, actividades educativas... Estar alineados en todos estos criterios, es necesario para asegurarse que no hay fisuras y que se construye una percepción unívoca en la mente e imaginario del visitante.

El servicio o vocación del museo, se define a partir del posicionamiento que haga el museo en su aplicación de las tradicionales “8P’s” de marketing: producto que ofrece, precio, promoción, posicionamiento, trato del personal que atiende, canal de distribución, etc.

Y, por último, toda lo relativo al cómo, es decir los valores, y donde cada museo, deberá haber definido los propios y los recogerá en su apartado de misión, visión y valores y deberán quedar patentes en su comunicación en el ecosistema digital.

2.3 Aproximación al marketing digital de los museos españoles

En este capítulo abordaremos la aproximación al marketing digital por parte de los museos españoles a través de las entrevistas (formato encuesta escrita) enviadas a los directores de los siguientes museos españoles y que nos permitimos recordar:

- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid (España).
- Museo Nacional de El Prado. Madrid (España).
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Madrid (España).
- Museo Guggenheim. Bilbao (España).
- IVAM. Valencia (España).
- MACBA. Barcelona (España).
- Museo Picasso Barcelona (España).
- Museo Picasso Málaga (España).

Pregunta 1: ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?

En la primera pregunta introductoria, los siete museos coinciden en la importancia de que un museo tenga un Plan de marketing definido para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Reconociendo el Plan de marketing como un elemento donde plasmar la hoja de ruta que defina los objetivos y estrategias necesarias para alcanzarlos. El plan trazado debe ser flexible y ajustable a imprevistos, como la pandemia sufrida.

“(...) Consideramos al Plan de marketing como una columna fundamental dentro de la estrategia de comunicación de cualquier institución (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)

“(...) En nuestro plan estratégico quinquenal (para el medio plazo) y anual (para el corto plazo), tenemos un capítulo específico dedicado a cómo abordar la estrategia de marketing para la consecución de objetivos de difusión y generación de ingresos para autofinanciar parte de nuestra actividad. El Plan de marketing nos ayuda a poder planificarnos para poder alcanzar esos objetivos (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

“(...) Es necesario que se trabaje con unos objetivos consensuados y coherentes a nivel de marketing en el cual se identifiquen los retos y las oportunidades, puedan ser compartidos y faciliten una ruta común a los equipos (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona

“(...) El marketing es esencial para hacer llegar la actividad del museo a una audiencia amplia y diversa. Es necesario contar con una estrategia a medio plazo, con unos objetivos claramente definidos en base a los cuales irán diseñándose los planes de acción anuales. (...) el tener definida una hoja de ruta hará que las acciones de marketing sean consistentes y estén alineadas con la marca (...)”.

Juan Ignacio Vidarte

Director General del Museo Guggenheim de Bilbao

“(...) Sí (tenemos). Comprendido en un plan estratégico general de la organización. Como un ámbito clave para el desarrollo de la propuesta de valor y la generación de ingresos (...)”.

Guillermo Peiró

Gerente del Museo Picasso de Málaga

Sin embargo, no todos los museos manifiestan tener uno, como es el caso del IVAM o Picasso de Barcelona, que conscientes de su valor e importancia, están reflexionando y analizando de qué manera incorporarlo en sus museos. En el caso del Museo Picasso de Barcelona, indican que, aunque no tienen un departamento dedicado al marketing, sí que diseñan este tipo de estrategias entre los museos de actividades y de comunicación y utilizan métricas para entender los resultados de las acciones realizadas.

“(...) Somos conscientes de que la introducción del marketing especializado en cultura es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales, especialmente en museos. Es importante aplicar conceptos de marketing que tengan como punto de partida la especificidad de los museos. (...) No disponemos de un departamento dedicado a marketing, pero sí se diseñan estrategias entre los departamentos de actividades y de comunicación. Se analizan los indicadores de los que disponemos para actuar en un sentido u otro (...)”.

María Vilaso

Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona

Pregunta 2: Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

Todos los museos, excepto el IVAM (aunque indican estar trabajando en un pliego de contratación de una empresa de comunicación global que se encargue de la estrategia de Comunicación y Redes Sociales) reconoce de su importancia y afirman que el marketing digital es relevante en la estrategia del museo que gestionan.

“El marketing digital ocupa hoy un lugar prominente en el Museo, como no puede ser de otra manera. El objetivo fundamental es lograr llegar a nuestros diferentes públicos con intereses distintos, utilizando para ello las diferentes estrategias y herramientas, en función del público al que nos dirigimos en cada ocasión”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

En unos casos, como es el caso del Thyssen-Bornemisza, MACBA y Picasso de Málaga, imbricado dentro de su Plan de marketing, y en todos, como medio para poder acceder a los distintos públicos utilizando estrategias distintas para llegar a los distintos *targets* y ofrecer una propuesta de valor adecuada a cada segmento.

Otros, como el Guggenheim, afirma llevar utilizando estrategias de marketing digital desde hace más de una década con el fin de segmentar y llegar mejor a sus públicos.

“(...) El Plan de marketing digital es una pata de nuestro Plan de marketing, ya que en un mundo hiperconectado como el que vivimos, lo digital, es un canal muy importante de relación con nuestros públicos. Lo físico y lo digital están cada vez más interconectados y nosotros elaboramos una estrategia basándonos en el conjunto. (...) Lo digital, permite medir el impacto que tiene la actividad que hacemos o qué opinan nuestros públicos casi a tiempo real. Esta información, nos permite tomar decisiones basadas en datos y no en percepciones (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

“(...) Nuestro objetivo de comunicación es hacer llegar el contenido a un público más amplio, contamos con un público especializado muy afín, y creemos que podemos generar interés en públicos con curiosidad por descubrir y conocer otras miradas y discursos del arte contemporáneo. Para ello llevamos a cabo estrategias 360º, entre las que el medio digital cuenta con una gran incidencia, pero es necesario contar con las infraestructuras adecuadas (...). Nos encontramos inmersos en un gran cambio tecnológico, que debe dar respuesta a una voluntad de optimizar la comunicación con el usuario, mediante una estrategia de comunicación integrada (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona

El Museo Picasso de Barcelona, reconoce que lo digital ayuda a trabajar la fase de *awareness* de los visitantes para persuadirles de asistir a una exposición física, a través de elementos emocionales y racionales. De hecho, reconoce que: el Plan de marketing digital debería ser estratégico y posibilitar una evaluación a partir de indicadores, así como situar la web del museo y los perfiles sociales, como parte de su planificación estratégica, marcando cinco objetivos para plasmar en el desarrollo de su nueva web, son los siguientes:

1. Potenciar la visita presencial al museo, con una perspectiva, que el valor del museo es poder disfrutar *in situ* de la obra de arte o poder participar en un seminario que facilite el intercambio de experiencias. La web como un espacio donde los usuarios deben verse

atraídos por la necesidad de asistir físicamente al museo utilizando elementos emocionales y racionales (como la oportunidad de ver en un único espacio obras de arte que, si no fuera por los museos, estarían diseminadas por el mundo, probablemente en colecciones privadas o museos lejanos).

2. Aumentar la visibilidad de la marca del museo.
3. Consolidar el posicionamiento de la web como referente cultural digital del museo.
4. Potenciar las ventas *online*.
5. Atraer recursos económicos.

Pregunta 3: ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Casi todos los museos encuestados (excepto el IVAM y el Picasso de Barcelona), afirman utilizar herramientas de *social listening* para escuchar conversaciones acerca de los contenidos generados por el museo e identificar oportunidades. De su respuesta se infiere, que en la escucha que realizan los museos se circunscribe a analizar el impacto de su actividad en sus redes, dejando fuera de ella, la parte de comunidad, foros o blogs o de las aplicaciones en los *marketplaces*. El único que afirma utilizar las herramientas de *buzz* para ir más allá de sus redes sociales en su escucha digital es el Thyssen-Bornemisza. El Picasso de Barcelona, manifiesta el interés de las *listening platforms* para mejorar su imagen, detectar *influencers*, así como clientes potenciales.

“(...) Utilizamos varias herramientas para la medición del buzz social y del resto de elementos que conforman el ecosistema digital (...)”.

El Picasso de Málaga, utiliza las estadísticas que ofrecen las propias redes sociales y las herramientas Metricool, Mention y Hootsuite, para los informes mensuales de redes.

A la pregunta de si utilizan esta información como pistas para concebir futuras exposiciones, encontramos tres posiciones. La primera, con una aproximación más participativa con los públicos, en el sentido de escuchar qué les gusta o disgusta o qué les gustaría disfrutar en el museo en el futuro, es la manifestada por los Museos Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza.

“(...) Constituyen un elemento más, entre otros, a la hora de valorar toda la información para la toma de decisiones futuras (...)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)

“(...) La escucha activa y su posterior procesamiento y análisis nos permiten saber qué exposiciones o actividades han gustado más, así como saber quiénes son las personas más activas dentro de nuestra comunidad. Esta información, así como datos de tráfico web, engagement de los perfiles que tenemos en redes sociales, lo compartimos con el equipo artístico, y el museo en general, para que puedan aplicar esa información en su ámbito de trabajo (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

La segunda postura, expuesta desde el Museo Guggenheim de Bilbao. El cual afirma escuchar el *feedback* vertido en redes, aunque prevalece el criterio curatorial y los objetivos del museo a la hora de diseñar la programación del museo.

“(...) Tenemos en cuenta el feedback de las redes hasta cierto punto, pues a la hora de diseñar la programación artística prevalece el criterio curatorial y nuestra propia estrategia y voz como museo (...)”.

Juan Ignacio Vidarte

Director General del Museo Guggenheim de Bilbao

La tercera aproximación por parte de los museos a esta cuestión es la menos participativa con sus públicos y está algo tiznada de despotismo benevolente, ya que reconoce escuchar el *feedback* y las conversaciones acerca de exposiciones o el museo, pero sin tener en cuenta sus opiniones. Esta es la posición que declaran tener los Museos MACBA de Barcelona y Picasso de Málaga.

“(...) Sí, utilizamos herramientas de escucha social para seguir la conversación generada alrededor de nuestros contenidos e identificar oportunidades, pero no para concebir el programa (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona

“(...) No se tienen en consideración para programar. Ni para implementar mejoras generales, únicamente aquellas de corto alcance (...)”.

Guillermo Peiró

Gerente del Museo Picasso de Málaga

Una aproximación interesante hacia las plataformas de escucha es la que plantea el Museo Picasso de Barcelona, que utiliza estas herramientas para para mejorar su imagen, detectar *influencers* y detectar identificar clientes potenciales.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Los pilares del marketing digital constituyen una parte de la experiencia previa a la visita unas veces complementario y otras alternativas con contenidos de calidad en el caso del Museo Reina Sofía.

El marketing digital es para el Thyssen-Bornemisza, una parte del Plan de marketing, aunque no la única, ya que, a la hora de diseñarlo, analizan todos los puntos de contacto con el visitante (*touchpoints*) antes, durante y después de la visita. Toda su estrategia, viene acompañada de una capa transversal de datos que les ayuda a analizar el impacto de la actividad y la estrategia implementada a nivel de difusión de contenido, impacto, viralidad o monetización.

El IVAM, todavía no tiene una estrategia, pero planifica hacerlo próximamente.

Por su parte, el MACBA, estructura su estrategia en un formato *user centric*, donde el usuario está en el centro y articulando su estrategia en nueve pilares:

1. Estrategia multicanal, a través de una comunicación integrada a través de las plataformas de redes sociales, web, aplicaciones, *email marketing* o *e-ticketing*.
2. Optimización de los procesos internos con las herramientas necesarias para la comunicación.
3. Enfoque al usuario, con el lanzamiento de una nueva web con arquitectura y capas de contenido desde la divulgación a la investigación, adecuación del tono de voz.
4. Revisión de la estrategia de marketing relacional:
 - Implantación de un nuevo sistema CRM.
 - Revisión del modelo de datos.
 - Implantación de una nueva herramienta de *email marketing* con automatización según comportamiento.
5. Monitorización de los indicadores, a través de cuadros de mando y analítica integrados con sistemas de gestión de los medios digitales, para que sirvan de plataforma y ayuden a acercar los contenidos y la personalidad del MACBA a los distintos públicos.
6. Impulso de las estrategias para la generación de *leads* a partir de las redes sociales.
7. Optimización de la estrategia *paid media*, a través de la mejora en el posicionamiento SEO y SEM, a través de las campañas de *Grants* de Google y complementando con campañas de SEM adicionales.
8. Impulso a la creación de contenido digital a través de:
 - Generación de contenidos en formatos audiovisuales y digitales: vídeos, cápsulas de audio, visitas virtuales, etc.
 - Fomento del contenido generado por el usuario (UGC).
9. Manejo de herramientas para la mejora de la visita:
 - Creación de una aplicación accesible (y futura *progressive App*)
 - Participación en proyectos de investigación.

La estrategia de marketing digital del Guggenheim de Bilbao se basa en la segmentación y personalización de contenidos, para su posterior adaptación a las diferentes audiencias, con el objetivo de alinearse con la estrategia general del museo.

Por su parte el Picasso de Barcelona sustenta su Plan de marketing digital en dos pilares. El primero, la identidad corporativa e institucional. A partir de esa definición articulan su Plan de marketing incidiendo en los siguientes elementos; productos, canales de distribución, servicios ofrecidos, ventas y promoción, patrocinadores e imagen de marca del museo.

Sin embargo, el Picasso de Málaga basa su Plan de marketing digital en el conocimiento de los usuarios a través de las métricas, para saber quién consume el contenido y quién no. De hecho, plantea la posibilidad de adaptar el contenido generado desde el museo a los canales y formatos adecuados. Aunque curiosamente, esa información, tal y como se indica en la pregunta anterior del cuestionario, no la tienen en consideración para su programación. “(...) *no se tendrá en consideración para programar. Ni para implementar mejoras generales, únicamente aquellas de corto alcance (...)*”.

Pregunta 5: ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios: web, redes sociales, como en medios pagados: SEM, *banners*, campañas en redes sociales, *branded content*, por ejemplo).

Todos los museos, excepto el IVAM que reconoce no disponer de Plan de marketing digital, utilizan herramientas de medición para analizar la *performance* de su actividad. Centrándose en los datos primero de su *own media*: web, *emailings*, CRM; en segundo lugar, el *earned media*, con la *performance* de las redes sociales. En tercer lugar, el *paid media*, analizando la *performance* (con más o menos profundidad) de sus campañas digitales.

El Reina Sofía, utiliza herramientas para medir el impacto de su actividad tanto en la web, como en sus redes, así como el análisis hemerográfico en medios, etc. En el caso de sus campañas de *email marketing*, analizan: ratios de apertura, clics, rebotes, etc., todo ello, integrado en su plataforma de CRM, y en algunos casos, vinculado a la venta de determinados productos o al consumo de contenidos digitales. Además, están trabajando en la revisión de la estrategia analítica con el fin de optimizar las fuentes de datos, que luego faciliten la trazabilidad del *journey* del visitante y/o cliente.

El Thyssen-Bornemisza por su parte, utiliza Google Analytics para monitorizar prácticamente toda su actividad digital, desde lo que sucede en la página web: visitas, páginas vistas, frecuencia, país o datos sociodemográficos, entre otras cosas. Así como el impacto de las campañas publicitarias digitales o ratios de apertura de *emailings* de las comunicaciones que hacen desde el museo a los distintos públicos y colaboradores. En el caso de redes sociales, para analizar el *engagement*, utilizan otras soluciones a través de las cuales analizan no solo las tradicionales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), sino también perfiles como TripAdvisor o Google My Business, para monitorizar cómo ha sido la experiencia de los visitantes. Están trabajando en la implantación de un CRM para conocer mejor a sus públicos.

El MACBA de Barcelona, comparte un detallado plan de sus métricas con dos tipos de indicadores: los generales (visitas, ingresos, perfil de usuario, visitas web, redes sociales) y los tácticos que ayudan a adecuar la conversación a la respuesta de los usuarios. Además, están introduciendo estrategias para conocer el motivo de la visita en los sistemas de compra de entradas presenciales y *online*, así como parámetros para conocer su grado de satisfacción. Recogiendo los siguientes parámetros de medición para los distintos elementos de su ecosistema digital:

Métricas web:

- Usuarios: Sesiones, usuarios nuevos vs. recurrentes, páginas vistas, profundidad de lectura, tasa de rebote, tiempo medio a nivel de sesión, tiempo medio por página...
- Conversión: Porcentaje de conversión e ingresos, transacciones.
- Sociodemográficos: Edad, sexo, país, población.
- Transacciones (KPIs transacción, ubicación geográfica, segmentos, producto).
- Porcentaje de conversión e ingresos.
- Distribución geográfica.
- Evento (descarga de archivos, play vídeo).
- Dispositivos.
- Idioma.
- Adquisición por canales (KPIs comportamiento y conversión).
- Campañas (KPIs adquisición, comportamiento y conversión).

Redes sociales:

- Número de publicaciones.
- Fans actuales, incremento de seguidores.
- *Net fans* (me gusta).
- Ratio de *engagement*.
- Interacciones totales.
- Reacciones totales por tipología (*likes*, etc.).
- *Share* del contenido.
- Comentarios.
- Alcance orgánico (usuarios únicos).
- Alcance pagado (usuarios únicos).
- Alcance total.
- Ratio de *engagement*.
- Número de menciones.
- *SOV* (*Share Of Voice*).
- Número de publicaciones según campaña y alcance.
- Palabras clave y temas de tendencia más recurrentes.

Email Marketing:

- Número de campañas/período de tiempo.
- *Open Rate* (tasa de apertura).
- CTR (tasa de clic).
- CTOR (clics totales vs. aberturas de *emailings* únicas).
- Tasa de apertura (aperturas vs. total entregas).
- Tasa de clics (clics vs. total entregas).
- Porcentaje de *emails* filtrados: para ver el balance entre *leads* seleccionados y enviados.
- Emails entregados.
- Número de *unsubscribes* (usuarios que se dan de baja cuando reciben el *email*).
- Conversión según campaña.
- Clics únicos.
- Clics totales.

Paid:

- Impresiones.
- CTR.
- CPC⁴⁴.

De igual forma, el Guggenheim de Bilbao comparte un detalle de las métricas digitales para cada uno de sus soportes digitales:

Web/Plataforma de *ticketing*/Community:

- Visitas/usuarios. Comparación *online* con *offline* y tendencias con mismo período de años anteriores y otros factores/hitos relevantes.

⁴⁴ CPC: Coste por clic.

- Tiempo medio visita y *bounce rate* (tasa de rebote).
- Altas *Community* (seguidores y amigos) y su origen (web/ticketing/Wi-Fi/vestíbulo/otras).
- Ventas entradas y actividades. Número de entradas e importe. Reparto en función de la fuente el tráfico.
- Impacto en el tráfico de la inauguración de exposiciones.
- Motivación de la visita en base a filtros de “planea tu visita”.
- Tiempo esperado en la visita y fecha en base a filtros de “planea tu visita”.
- Seguimiento de consumo de contenidos concretos en función de la evolución de la web. Visita virtual, colección y exposiciones, contenidos digitales durante la pandemia...

Emailings Community:

- Número de envíos y número de recepciones.
- *Open rate* (tasa de apertura del email).
- CTR (tasa de clics en el contenido).
- Contenidos más populares.

Redes:

- Número de seguidores.
- Tasa de *engagement* (*likes*, comentarios, compartidos).
- Impresiones potenciales.

Medios pagados:

- Campañas *Branding* (*display* y *RRSS*): cobertura, tiempo visualizado video, CTR de las visitas a la web.
- *Performance* (*RRSS* + *display* + *SEM*): El KPI es la “compra de entradas”.

Por su parte, el Museo Picasso de Barcelona, analiza actualmente los siguientes datos:

Web:

- Número de visitas.
- Usuarios únicos.
- Páginas vistas.
- Duración media de la visita.
- Desglose del tráfico en función del dispositivo desde el cual se conectan a la web.

Redes sociales:

- Visualizaciones.
- Impresiones orgánicas.
- Impresiones patrocinadas.
- Tasa de interacción.
- Análisis periódico de la comunidad (sobre todo datos demográficos que ayuden a decidir, aspectos tan importantes como el idioma de la campaña)
- Ratio de crecimiento de cada red social

El museo, se encuentra trabajando en la evolución de analítica web que incluya los parámetros:

Web:

- Número de usuarios nuevos.
- *Bounce rate* (tasa de rebote).
- Ventas *online* (respecto al año anterior y al mes anterior).
- Conversión por países.
- Conversión por idiomas (en España).
- Conversión por dispositivo.
- Conversión por canales.
- Ventas por canales (respecto al mes anterior).
- Páginas más visitadas.
- Tiempo medio de carga de la web.
- Tiempo medio de carga por páginas.
- Campañas AdWords.
- Aportación por redes.

Redes sociales:

- Conversión en evento.
- Desempeño mensual: posts destacados y claves.
- Perfil de usuario: rendimiento y cuándo se conectan.
- Posts patrocinados top.
- Posts orgánicos top.
- Desempeño mensual.
- Perfil de usuarios.
- Seguidores más activos.

El Museo Picasso de Málaga, al igual que el Thyssen-Bornemisza, utiliza como herramienta de medición Google Analytics, además de otros *softwares* como Hootsuite, Metricool y MailChimp para hacer los *emailings* de sus *newsletters* y medir el impacto de la actividad en sus redes sociales. Los parámetros que analiza son los siguientes:

Web:

- Número de visitas.
- Porcentaje de nuevas visitas.
- Duración media de la visita.
- Páginas vistas por visita.
- Vistas por fuente/medio (desde dónde llegan las visitas: buscadores, redes sociales – desglosado–, *banners*...).
- Dispositivo utilizado (*desktop, mobile, tablet*).
- Visitas y porcentaje de visitas nuevas por país/ciudad.
- Páginas más visitadas dentro de la web.

Redes sociales:

Además de Metricool, utilizan Hootsuite y las analíticas que ofrecen cada uno de los perfiles: Facebook Business Suite, Twitter Analytics, Instagram Insights, YouTube Analytics y Pinterest Analytics. Estos son los datos que manejan:

- Número de *tweets*/posts emitidos.
- Número de interacciones (reacciones, menciones, comentarios, compartidos/*retweets*).
- Balance de seguidores (ganados/perdidos).
- Número de impresiones orgánicas.
- Número clics en enlace derivando tráfico a la web del museo.
- Número de visitas al perfil de la red social.
- Número clics en *hashtags*.
- Número de posts guardados.
- Número de suscriptores (YouTube).

Emailing:

- Número de *emailings* enviados.
- OR (número de aperturas y porcentaje).
- CTR (número de clics en los enlaces).
- Balance de suscriptores (ganados/perdidos).

En medios de pago (publicidad):

- CTR para campañas de SEM, *display* y RTB).
- Interacciones (veces compartido, reacciones y/o comentarios) para campañas de pago en redes sociales.
- Perfil del usuario en el consumo de las impresiones (género y/o franjas de edad, IPs, tipo de dispositivo, día de la semana).

El Museo cruza los datos de campañas junto con las creatividades para analizar su rendimiento y ver qué contenido es más atractivo para el usuario o tienen mejor retorno. También utilizan esa información para optimizar su campaña en las franjas de tiempo con mejores resultados.

Pregunta 6: ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?

Todos los museos, excepto el Museo IVAM, afirman utilizar la información recogida en las analíticas para la toma de decisiones tácticas y en ocasiones estratégicas. El Reina Sofía, va un paso más y afirma que miden el comportamiento de su cliente durante el todo el *funnel* y lo integran en su CRM con el fin de enriquecer la información de su base de clientes.

La medición, permite la toma de decisiones en tiempo real. El Museo Thyssen-Bornemisza pone por ejemplo que, durante la pandemia, gracias a los datos registrados en el buscador de su web, se dieron cuenta de que mucho de su tráfico web era para buscar visitas guiadas *online* (3% del tráfico total). Esta información les permitió hacer modificaciones en su web y poner ese contenido en un lugar más visible para facilitar el acceso de sus públicos a ese contenido entonces más demandado.

El Museo MACBA de Barcelona, utiliza los datos para tomar decisiones relativas al ámbito de la comunicación y valorar la usabilidad y retorno de la inversión en el caso de las campañas de *paid media*. Los indicadores que utilizan en sus *emailings* les ayudan a ser capaces de modular el tono de comunicación según cada segmento, lo cual hacen posible gracias a la implementación de tests A/B en los asuntos de los *emailings*, los cuales, les han permitido conocer aquellos asuntos

que tenían mayor OR. De igual forma, el análisis de datos les ha permitido ir variando el tipo de soportes y creatividades que utilizan tanto para planificar sus campañas.

El Museo Guggenheim (Bilbao), reconoce que utilizan los datos obtenidos para tomar decisiones estratégicas y tácticas, tales como hacer cambios en el proceso compra de entradas para captar más seguidores para la que denominan su *Community*, mejorar el portal de acceso a la Wi-Fi para captar más seguidores, visibilizar contenidos novedosos o desarrollar materiales que complementen la oferta de actividades que propone el museo.

En lo que respecta a las campañas (de pago) el análisis de datos les ayuda a potenciar la estrategia digital que mejores ratios de conversión obtienen y les permite dedicar más o menos recursos a una exposición en una región o país concreto en función de si necesita un apoyo adicional publicitario, ya sea *off* u *online*.

El Picasso de Barcelona ejemplifica con dos casos, cómo el análisis de los datos les ayudó a eliminar el idioma inglés en su perfil de Twitter, ya que sus seguidores eran porcentualmente más hispanoparlantes tal y como se observa en el gráfico.

Ranking países	Seguidores	% del total
España	14.665	21,20%
EE.UU.	1.229	1,78%
Italia	908	1,31%
Ranking ciudades	Seguidores	% del total
Barcelona	1.492	2,16%
Madrid	369	0,53%

Figura 87. Porcentaje de seguidores en función de su procedencia. Fuente: Museo Picasso de Barcelona (2021).

Otro ejemplo, es cuando la analítica les permitió conocer que el formato video, era el que mejor conversión tenía en sus perfiles sociales, por lo que decidieron incrementar ese tipo de formatos en su planificación digital.

El Picasso de Málaga ilustra como gracias al análisis de los datos de las campañas pagadas en Instagram y Facebook, detectaron la caducidad del contenido en los anuncios por la bajada del CTR y decidieron redirigir ese contenido a distintas actividades contenidas en la misma propuesta de valor: talleres para adultos, en familia, visitas guiadas y gratuidad de los domingos con el fin de obtener mejor conversión.

En otra ocasión, consiguieron pasar de un CTR de 0,7% a un 0,15%⁴⁵, ya que en sus campañas de RTB (*Real Time Biding*) en navegadores extranjeros, quisieron valorar la activación de turistas en la ciudad por el consumo de impresiones contratadas. A partir de los datos obtenidos, podían inferir si había o no turistas internacionales y en cuyo caso, empezar a contratar otros soportes publicitarios dirigidos al segmento internacional. La activación de la campaña tuvo un CTR de 0,03%, una activación baja, respecto al histórico que manejaban, por lo que gracias a esa “cata publicitaria”, concluyeron que por el momento no merecía la pena destinar presupuesto a este segmento y pausaron la campaña. Cuatro meses después (24/05/2021) reactivaron la campaña

⁴⁵ Aunque manifiestan que consiguieron pasar de un CTR del 0,7% a un 0,15% y luego concluyen que llegaron a un 0,14%, probablemente, se deba a que cuando hicieron el cálculo una fórmula de la hoja de cálculo aplicaba el redondeo al alza en el decimal y la otra no.

y alcanzaron un CTR de 0,14%. Una manera muy inteligente de ver *in situ* si los turistas (su *target* de campaña) habían llegado o no Málaga.

Pregunta 7: ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo, ¿qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

Todos los museos concluyen unánimemente la necesidad de tener perfiles digitales dentro de su institución, aunque cada uno con un enfoque distinto en cuanto a responsabilidades.

El IVAM de Valencia, está planteándose la creación de dos perfiles marcadamente digitales: uno de Responsable de la web y otro de Responsable de Estrategia Digital, con las siguientes responsabilidades:

Responsable de web:

- Gestionar el sitio web del museo mediante un CMS o gestor de contenidos.
- Publicación de contenidos (textos, imágenes y vídeos).
- Creación de sencillas piezas gráficas de apoyo a los textos.
- Optimización básica SEO *on page* de las páginas, bajo la supervisión de una agencia o consultor externo.
- Mantenimiento de los contenidos:
 - o Revisión de enlaces rotos.
 - o Etiquetado correcto de imágenes y vídeos.
 - o Actualizaciones de fechas.
- Creación de nuevas secciones y páginas, bajo las *guidelines* de marca.
- Selección de contenidos en la portada y portadas de área.
- Redacción o edición de títulos, descripciones, extractos...
- Monitorización constante para detectar errores o páginas no encontradas.
- Contacto con el *hosting* del sitio web para resolver incidencias.
- Gestión de los permisos de los usuarios.
- Optimización de imágenes.
- Diseño de *banners* o elementos de autopromoción en la propia web, basados en las *guidelines* de marca o supervisión de la agencia.
- Envío de *newsletters*.
- Coordinación con los responsables de área para la recepción de contenidos, en forma y plazo adecuados.

Responsable de Estrategia Digital:

- Búsqueda, investigación y propuestas de nuevos formatos, contenidos, técnicas y tendencias digitales relacionadas con el sector y el objetivo del Institut.
- Fomentar la comunicación del museo con los ciudadanos.
- Apoyar la consecución de los objetivos del museo a través de actividades digitales.
- Desarrollo de la estrategia de marketing digital, conjuntamente con la agencia de comunicación, para que esté alineada con la estrategia global del Institut.
- Desarrollo de la estrategia de contenidos del museo.
- Identificación de necesidades y nuevas oportunidades.
- Asegurar una imagen de marca consistente en todos los canales digitales.

- Gestionar el presupuesto de publicidad digital.
- Motivar a los miembros de las diferentes áreas para participar en la comunicación digital y alcanzar los objetivos.
- Análisis y reporte de los resultados.

El MACBA de Barcelona, afirma contar con cuatro perfiles dedicados a la gestión de plataformas y contenidos digitales.

El Guggenheim de Bilbao, sigue una estrategia que pivota sobre dos ejes, por un lado, la creación de un Área de transformación digital que tiene como objetivo dotar al museo de mayor capacidad para dar respuesta a cuestiones como ser punto de unión entre la actividad del museo y los públicos generales. Esta área, además, se ha reforzado con un perfil experto en CRM para articular acciones de captación y fidelización aprovechando los canales digitales. Además, cuenta con un programa de competencias digitales para algunas personas clave del museo, para que puedan ser punto de encuentro del museo con sus públicos.

El Museo Picasso de Barcelona, explica estar viviendo un proceso de mejora organizativa en el que se enmarca un proyecto de reingeniería de procesos para reajustar posiciones y definir necesidades y perfiles laborales en el nuevo contexto. En el cual, prevén que el resultado de dicha ingeniería arroje la necesidad de implementar nuevas tareas para hacer frente a nuevos retos como la comercialización de servicios que permitan al museo capitalizar y monetizar su colección para posicionarlo de manera preferente en unos consumos culturales que están cambiando muy deprisa y tienen las redes sociales como escenario.

Pregunta 8: La llegada del COVID y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en los que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los públicos existentes desde un plano digital?

El entorno digital se ha convertido en un espacio nuclear en los últimos meses para el desarrollo de la actividad de los diferentes agentes culturales. En el caso del Museo Reina Sofía, ha sido necesario generar espacios y contenidos que permitiesen al público tener acceso a la cultura a pesar de las restricciones y cierres y, a nivel estratégico, ha supuesto un reto y un replanteamiento de la estrategia de marketing en el ámbito digital.

El Museo Thyssen-Bornemisza, afirma ser de los pocos museos españoles con un área de marketing específica y con un departamento con perfiles puramente digitales que gestionan la web, las redes sociales, las plataformas de *ticketing* o acciones de marketing digital.

En otras áreas y debido a la naturaleza de la actividad, tienen también otros perfiles digitales como en la parte Educativa o en el *e-commerce* de la tienda, donde venden productos del museo *online*. Además del ya mencionado equipo de Tecnología.

Sin embargo, el IVAM, y dentro de su proceso de definición de la estrategia global de marketing y comunicación, están valorando cómo afrontarlo.

Por su parte, el Museo MACBA de Barcelona, apunta que la pandemia les ha hecho ver que no es posible lo que llaman la “traducción” de los contenidos presenciales y su traslación directa a lo digital, ya que lo digital, es fundamental que sea pensado para ese entorno y reconoce, que

se están adaptando a este proceso, ya que dan mucha importancia a la experiencia presencial. Como ejemplo, ponen el contenido que generan con la Radio, un contenido digital muy valioso creado para ser consumido digitalmente y afirman que seguirán explorando cómo incrementar el alcance de sus contenidos digitales.

El Museo Guggenheim, reconoce que la pandemia ha acelerado este proceso, en el que estaban inmersos desde hace tres años con la creación de un área de transformación digital. Cabe recordar que, desde su área de marketing (recordemos que el Museo Guggenheim junto con el Thyssen-Bornemisza, son de los pocos museos españoles con direcciones de marketing) y su área de educación, han sido los que han dedicado más esfuerzo a los canales digitales, especialmente en la generación de contenidos y actividades *online*, lo que ha hecho que una parte importante de su relación con los públicos se haya trasladado al espacio digital, bien en su web o al área privada de *Community*, o a las redes sociales.

El Museo Picasso de Barcelona, reconoce que la llegada de la COVID 19 fue sin duda un momento de frenética actividad digital, en el cual tuvieron que hacer un proceso de reflexión interno para reorientar la acción del museo y concluyeron lo siguiente:

- El museo es eminentemente presencial, y su valor básico es la visita para ver *in situ* la obra de arte.
- Los contenidos digitales no deben simular la realidad, sino que se han de construir *ad hoc* para el mundo virtual.
- Las actividades digitales han de aportar algún valor diferente a la que aporta la visita presencial, debiendo ser complementarias.
- La visita o actividad virtual no puede sustituir la presencial. Las actividades virtuales deben permitir llegar a un público al que no están llegando. Ya sea por edad, como es el caso de los jóvenes o por prejuicios, pues el museo que destaca en el imaginario ciudadano por ser de turistas y estar siempre lleno.
- La actividad digital debe permitir que se acerquen al público de proximidad (local, catalán, español y residente en el Sur de Francia).
- La relación con el público debe permitir una relación pre-visita, durante la visita y post-visita, de manera que sirva como estrategia fundamental para generar vínculos con los visitantes y generar fidelidad con el museo.

Pregunta 9: ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o *e-commerce*)

Todos los museos dedican una partida tanto a la creación de contenido, mantenimiento y gestión de redes sociales, puesto que todos ellos, tienen al menos web, perfiles en redes sociales y deben crear contenidos, algunos como el Museo del Prado, Thyssen-Bornemisza, IVAM, MACBA, Picasso de Barcelona y Guggenheim dan más detalles acerca de sus inversiones:

“(…) El Área de Desarrollo Digital que es quien concentra el mayor gasto en cuestiones digitales dentro del museo y supone un 3,5% de media sobre el volumen total del gasto anual del museo. El presupuesto del Área de Desarrollo Digital incluye el presupuesto destinado a las TICs del Organismo, con lo que, si nos ajustamos a contenidos, web, gestión de redes, e-commerce, el porcentaje se reduce en un punto o punto y medio. Estos datos no incluyen los gastos de personal (...)”.

Javier Pantoja

Director del Área de Desarrollo Digital del Museo
Nacional del Prado

Hay que tener en cuenta que en el Área de Desarrollo Digital del Prado, incluyen también lo que podríamos denominar, Informática (IT) del museo, que, en el caso del Museo Nacional del Prado, se ubica en el Área de Desarrollo Digital.

“(...) Aproximadamente el 70% de nuestra partida presupuestaria dedicada a publicidad, se dedica a publicidad digital (...)”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

Este porcentaje de inversión no incluye los gastos de mantenimiento y desarrollo web, métricas, hosting, plataformas de ticketing y e-commerce, redes sociales, generación de contenido o actividades digitales como puedan ser los *Moocs* (cursos online gratis), actividades educativas, *Versionathyssen* o herramientas de medición, por nombrar algunas. Además, Acevedo invita a repasar las memorias anuales que desde 2017, recogen el desglose de inversiones en la página web del museo para ver el detalle de gasto.

“(...) En estos momentos (junio de 2021) el Departamento de Comunicación y Redes Sociales tiene un presupuesto del entorno de los 200.000 euros (...)”.

Nuria Enguita

Directora General del Museo IVAM de Valencia

“(...) Un 24% del presupuesto del Área de Marca y Desarrollo se destina anualmente (2021) al mantenimiento de la web y la gestión de las redes sociales y el emailing (...)”.

Ferran Barenblit

Director General del Museo MACBA de Barcelona

Cabe señalar que el museo MACBA, cuenta con un equipo interno que genera una parte del contenido audiovisual, lo que contribuye a disminuir el gasto que habría que dedicar a la generación de esos contenidos.

El Museo Picasso de Barcelona, reconoce tener presupuestado durante el ejercicio 2021, un total de 113.136,91 € dedicado a contenidos digitales (1,63% del presupuesto general del museo). El peso de este sobre el conjunto del presupuesto es superior, no porque haya sufrido un incremento sino debido a la reducción del resto de programas a causa de la pandemia.

Y otros, como los Museos Reina Sofía y Picasso de Málaga, sostienen que en el caso del primero que, desde las Áreas de Proyectos Digitales, Desarrollo Estratégico, Comercial y Públicos, Prensa, e Informática, se destina un importante volumen del presupuesto al mantenimiento de la web y los diferentes *microsites*, la plataforma CRM, plataforma de *ticketing*, o la red Wi-Fi del museo, y el segundo, que la inversión destinada a actividad digital es menos del 1%.

Pregunta 10: ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, *display*, publicidad en redes sociales...)?

Hay una gran disparidad entre lo invertido en publicidad en cada museo. En el caso del Museo Reina Sofía, afirma que su estrategia se basa en tráfico orgánico fundamentalmente, a través de SEO y contenidos en redes sociales que generen tráfico hacia la web para generar la interacción. En la actualidad el posicionamiento digital es fundamentalmente orgánico. Se trabaja de manera importante en el posicionamiento SEO de la web del museo, así como la gestión de contenidos en redes sociales que favorezcan la interacción.

El Thyssen-Bornemisza, apunta que un 70% del presupuesto publicitario se destina a hacer publicidad digital en sus distintos formatos, SEM, *display*, publicidad en redes, programática o *branded content*. Además, del apoyo de un *Grant* de Google de 120.000 dólares (anuales) que les permiten hacer publicidad en su ecosistema.

El IVAM, invierte unos 3.000€ anuales en publicidad en redes sociales y el Museo Guggenheim de Bilbao, afirma que la inversión digital supondría un 50% de su presupuesto (de marketing). En cambio, el MACBA, reconoce que su plan de medios tiene cada vez más peso en el digital y aproximadamente un 77% de sus inserciones publicitarias son digitales. Además, cuentan también con un *Grant* de Google para campañas en su ecosistema y cuyo valor duplica el total de su inversión en medios pagados (suponiendo que la dotación de *Grants* de Google fuera estándar, es decir, 120.000 dólares anuales, la inversión en publicidad sería de 60.000€/anuales). Por su parte, el Museo Picasso de Barcelona hace un desglose de compra de medios en las siguientes partidas:

- Publicidades patrocinadas en redes sociales: 800€/año.
- Por el momento, no invierten en Google AdWords (hasta que no puedan implementar correctamente Google Analytics en web).
- No realizan publicidad en la red de contenidos de Google.

Y, por último, el Museo Picasso de Málaga, que afirma invertir hasta un 70% de su presupuesto publicitario, dependiendo de la época del año. En verano contratan más publicidad exterior (*mupis*), en detrimento de la digital, que puede verse reducida hasta un 55%.

Pregunta 11: ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Los distintos museos encuestados, se encuentran inmersos en este debate, y la mayoría de ellos, reflexionando para, en primer lugar, entender cómo abordar la generación de contenidos, ya que es una labor muy costosa económicamente hablando. En segundo lugar, cómo abordar la creación de un canal de distribución. En tercer lugar, pero no por ello menos importante, hallar el equilibrio en la política de precios que aplicar, ya que al ser muchos de ellos museos públicos no se encuentran cómodos cobrando por la venta de esos contenidos al público general.

“(...) Como museo público, nuestra prioridad es ser accesibles al máximo de público posible, por ello, en estos momentos no estamos considerando todavía la inclusión de contenidos digitales de pago (...)”.

Ferran Barenblit
Director General del Museo MACBA de Barcelona

“(...) El IVAM es un museo público y no cobra por el uso de sus contenidos digitales (...)”.

Nuria Enguita

Directora General del Museo IVAM de Valencia

Una opción es que plantean los Museos Guggenheim y Thyssen-Bornemisza, y es el monetizar el contenido en función del segmento al cual vaya dirigido.

“(…) Los contenidos digitales ahora mismo son gratuitos y que están explorando opciones para monetizar la experiencia de visita virtual para perfiles corporativos (…)”.

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)

El Museo Thyssen-Bornemisza, afirma estar inmerso en un proceso de análisis para valorar cómo y de qué manera monetizar parte de sus contenidos digitales. Durante la pandemia y fruto de la situación afloraron mucho del contenido que tenían y también crearon producto digital. Una experiencia 100% digital que de la mano de una guía del museo y a través de la plataforma Teams (Microsoft), el visitante podía disfrutar de una experiencia única y exclusiva que permitía conocer otra parte del museo que un visitante no ve en su visita física: traseras de cuadros, infrarrojos, rayos X o detalles casi imperceptibles para el ojo en una visita, pero accesibles a través de esta experiencia. Este contenido, sumamente cuidado, rico e interactivo, se comercializaba para el segmento corporativo. Actualmente, están trabajando en una versión pensada para el público general.

Además, afirman ser conscientes del gran potencial que suponen sus contenidos, en sus distintas formas, formatos, tipos, soportes, pues son la clave para atraer el interés de los usuarios y su monetización ayudaría a financiar parte de la actividad del museo. Pero, de igual manera, la misión de difusión de las colecciones hace que sean muy cuidadosos y reflexivos para encontrar un equilibrio entre el “todo gratis” y el “todo de pago”.

El Museo Guggenheim, apunta que el foco lo tienen ahora en la generación de contenidos centrada en dos aspectos. Por un lado, conseguir un mayor alcance y relevancia ofreciendo contenidos de valor en abierto y por otro, generar contenidos y actividades atractivas que doten de valor a su programa de membresía y su *Community*.

Además, el Museo está valorando la posibilidad de dar el salto a conformar una propuesta que permita entender el potencial de monetización que tiene el contenido y los formatos que el museo está en situación de elaborar.

Por su parte, el Museo del Prado está en una línea híbrida; por un lado, siguen en línea de facilitar contenido gratuito en su web, redes o YouTube, y por otro lado, cobrando por contenidos de actividades que presencialmente ya monetizaban, como es el caso de cursos *online*, audioguías, acceso a exposiciones virtuales, etc.

La estrategia que plantea el Museo Guggenheim de Bilbao es la que se utiliza en el lanzamiento de producto digital y que consiste en crear un producto de calidad, el cual se comunica en medios propios, en este caso su *Community*, después se abre y se trabaja en crear masa crítica, a partir de la cual, luego se puede monetizar el contenido creado. Una vez se empieza la monetización, se ofrece un producto *freemium*, es decir, una parte del producto gratis para conseguir usuarios y una de pago para los usuarios suscritos. En el caso de un juego *online*, hay

muchas estrategias. Poniendo un ejemplo, podría ser que los dos primeros niveles del juego sean gratis, y pasar a niveles posteriores de pago. Otro ejemplo, que el grado de personalización de avatares, sea muy básico en los niveles gratuitos y de pago en los posteriores. O que interactuar con otros jugadores y competir con ellos en línea, sea de pago. Existen infinidad de modelos *freemium* muy interesantes para aplicarse en el entorno cultural en general, y en particular el de los museos.

En líneas generales, el Picasso de Barcelona, señala estar en una buena posición para abordar la monetización, ya que sostiene que hay un público que estará dispuesto a pagar, sobre todo si se trata de pequeñas cantidades y en lo que tienen que enfocarse es en la creación de productos digitales de calidad, aunando técnica y personalización para el usuario, para que puedan responder a las expectativas de quien paga por un contenido digital. En este sentido, el museo reconoce necesitar un departamento de comercialización que aborde este y otros proyectos que permitan al museo monetizar su colección para posicionarla de manera preferente dentro del circuito cultural que están cambiando muy rápido y teniendo las redes sociales como escenario.

El museo es consciente que la diversificación de producto ayudaría a complementar ingresos, ya que el público digital no consume otros productos ni servicios: audioguías, librería, etc., pero que tampoco tienen gastos estructurales asociados como seguridad, limpieza o mantenimiento. Sin embargo, no tienen en cuenta los costes estructurales asociados a la creación de nuevas narrativas digitales, infraestructuras tecnológicas o el reto de la creación de un canal de distribución de contenidos digitales.

Y, por último, el Picasso de Málaga, que, por el momento, no se plantea abordar la monetización de contenidos digitales, aunque reconoce, que inevitablemente, el desarrollo digital provocará que algunos de ellos deban de ser monetizados en el futuro.

2.4 La inversión publicitaria digital en los museos españoles

Algunas marcas parecen estar omnipresentes en los distintos medios de comunicación. Los consumidores, prefieren lo que conocen y persiguen lo que aman. La publicidad, ayuda a las marcas a conseguir credibilidad y confianza para ser la mejor opción en la mente de los clientes.

La publicidad es una manera de comunicación y eje fundamental dentro del Plan de marketing. Lo que no se comunica no existe en la mente del consumidor. Y, ¿de qué sirve tener un producto (exposición, experiencia o museo) si nadie lo conoce o visita? Un error común en todos los sectores es pensar que los consumidores (visitantes potenciales, alumnos o clientes potenciales, por poner varios ejemplos) están al tanto de las novedades del museo: exposiciones, charlas, simposios, actividades educativas, productos de la tienda, programa de Amigos, conciertos, por mencionar algunos. Aunque así fuese, a través, por ejemplo, de las *newsletters* a la que están suscritos del museo o lo ven en las redes sociales (del museo), o lo leen en la prensa, no es suficiente. Ya que el museo, tiene además que cubrir otros públicos que todavía no conocen la institución o las actividades que realiza. Además, la marca del museo debe demostrar el por qué un visitante, debe visitar el museo y no otro. Como mencionábamos en capítulos anteriores, el museo compite por el tiempo de ocio de una persona, con lo que, en su comunicación, debe demostrar a su público por qué es la mejor opción la suya, con el fin de movilizar al sujeto a decantarse por la visita al museo.

Los museos tienen varias opciones para llegar a su público objetivo, comunicativamente

hablando. Por un lado, tener una gran cobertura en los medios y gozar de una excelente fidelidad de su comunidad asidua; amigos, profesores, periodistas o visitantes locales. Por otro, hacer campañas publicitarias que les permita llegar a su público objetivo. Normalmente, es la combinación de ambas opciones, la que permite al museo llegar a su público objetivo.

La publicidad, tiene la facultad de llegar a todos los públicos, dependiendo claro está, de la segmentación de la campaña, así como de la gestión de datos que haga el museo, para que sea posible. Hacer una campaña publicitaria implica una inversión de presupuesto del museo, de ahí la importancia de medir el ROI (retorno de la inversión), ya sea en visitantes, ventas de productos, participación de los públicos en programas educativos o nuevos amigos para el programa de Amigos del museo (Figs. 88-90).



Figura 88. Publicidad exterior (marquesina) de captación del programa de Amigos del Museo Reina Sofía. Fuente: <https://graffica.info/la-agencia-knom-disena-la-marca-de-la-fundacion-amigos-museo-reina-sofia/>
Fotografía: @luciybarra_photography.



Figura 89. Publicidad de captación (prensa) del programa de Amigos del Museo del Prado. número enero, febrero y marzo 2021. Fuente: *Revista Ars Magazine,*



Figura 90. Publicidad de captación (digital) del programa de Amigos del Museo del Prado *cobranded* con El Corte Inglés. Post realizado el 23 de julio de 2020. Fuente: Perfil de Facebook de El Corte Inglés (Consulta realizada el 24 de enero de 2021).



Figura 91. Publicidad exterior (Metro) en Madrid con la nueva imagen gráfica del museo, presentada en el mes de noviembre de 2020, para el programa de Amigos del Museo Thyssen-Bornemisza. Fechas de la campaña en los meses de noviembre y diciembre de 2020. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y Metro de Madrid.

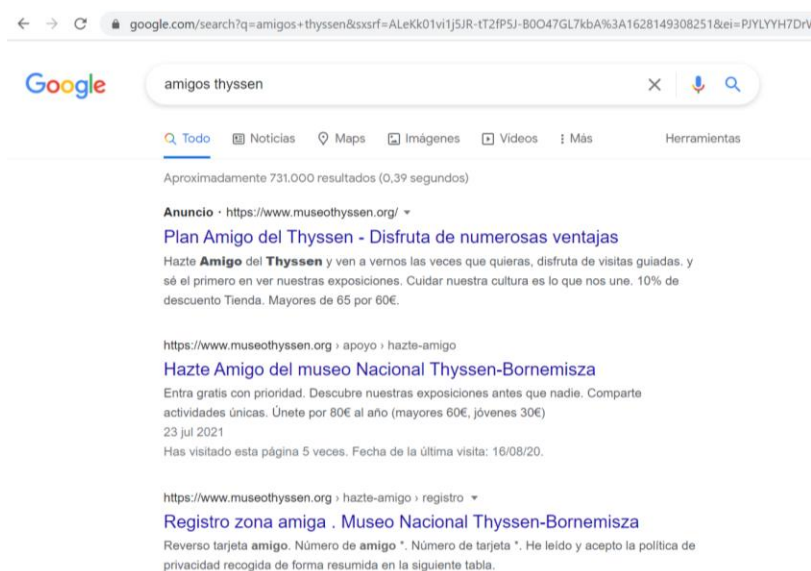


Figura 92. Publicidad digital (AdWords Google) de captación del programa de Amigos del museo Thyssen-Bornemisza. (Consulta realizada el 5 de agosto de 2021). Fuente: Google



Figura 93. Publicidad Digital (Facebook) de la campaña *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza* (27 de octubre al 14 de marzo 2021). Fuente: Facebook.

La publicidad parte de la premisa que cuanto más llegada al público tenga una marca o producto, más conocido será, por tanto, más posibilidades tendrá de ser consumido. A. de la Morena (*Neuromarketing y nuevas estrategias de la mercadotecnia: análisis de la eficiencia publicitaria en la diferenciación de género y la influencia del marketing sensorial y experiencial en la decisión de compra*, págs. 174-185, 2016), aborda la importancia de la pieza creativa para que los anuncios llamen la atención en el individuo y remarca, que los estos deben ser sencillos y originales para que ayuden a generar compromiso emocional con la marca a través de relatos que conectan con el individuo.

Los recuerdos sensitivos quedan fijados en la mente y poseen una gran habilidad de evocación que las marcas, y en este caso, los museos deben apelar para generar y mantener el vínculo emocional con el museo a través de la exposición o el producto en aquellos mensajes que utilicen en sus piezas. Por ejemplo, en el programa de Amigos del Museo Thyssen-Bornemisza, apelan al vínculo de la cultura y cierran las piezas publicitarias diciendo: “la cultura es aquello que nos une” (Figs. 91 y 92)

Señalaba el Museo Nacional del Prado, ante la pregunta: ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, *display*, publicidad en redes sociales...)? lo siguiente:

“(...) El año pasado (2020), tan atípico, solo un 11%, pues la mayoría de la publicidad fue local. Este año (2021,) superará probablemente el 30%. En años

anteriores a 2020 en torno al 25% (...)”.

Javier Pantoja

Director del Área de Desarrollo Digital del Museo
Nacional del Prado

Y, ¿cuáles son los elementos que influyen en una mayor eficacia publicitaria? No es uno sino varios, pero entre ellos destacaremos la contextualidad del anuncio hacia el individuo, el posicionamiento, el lenguaje utilizado, la generación de emociones y la frecuencia de impacto. El objetivo de la publicidad es generar la necesidad de poseer el objeto publicitado, ya sea tangible o intangible. La forma más sencilla para generar esa necesidad es a través de las emociones, sobre todo de las emociones positivas que genera esa pieza publicitaria, que desembocarán en la compra del objeto, la experiencia o el servicio publicitado (J. M. Martínez Selva, 2011). Esta posesión se puede tangibilizar de muchas formas: ver una exposición, comprar un objeto de la tienda que evocará un recuerdo positivo de una experiencia vivida como la que sería una visita al museo o evocar la sensación vivida en una actividad realizada con el programa de Amigos.

Teniendo en cuenta la relevancia de la publicidad y del Plan de marketing, hemos querido recoger un detalle de la inversión realizada durante el año 2019, de los principales museos/centros de arte del panorama nacional español:

- Museo Nacional del Prado (Madrid).
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid).
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid).
- Museo Guggenheim (Bilbao).
- Museo Picasso (Málaga).
- MACBA (Barcelona).
- IVAM (Valencia).

Los datos aportados del ejercicio provienen de la empresa InfoAdex; organismo de referencia en España del análisis de la actividad publicitaria, tanto a nivel cuantitativo (inversión, inserciones y ocupación), como cualitativo (creatividades).

El Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España, analiza la inversión real estimada del año anterior, por medios, soportes, sectores y anunciantes. Para su elaboración cuentan con la colaboración de un comité técnico⁴⁶ y ofrece información relativa a la inversión publicitaria gestionada por agencias de medios, agencias creativas, soportes, sectores y anunciantes. En su elaboración cuentan con la colaboración de las distintas agencias que declaran las cuentas que han gestionado, a las que se le asigna la inversión real estimada controlada por InfoAdex.

Con el objetivo de ofrecer una mejor perspectiva de la inversión por medios/anunciante, incluiremos datos relativos a la evolución de la inversión publicitaria de los años 2017-2021 de

⁴⁶ Formado por la Asociación de agencias de medios, Asociación española de agencias de comunicación publicitaria, Asociación española de anunciantes, Federación de empresas de publicidad y comunicación, Asociación de medios publicitarios de España, Asociación canales temáticos, Asociación española de la economía digital, Asociación de la publicidad el marketing y la Comunicación digital, Asociación de marketing y Publicidad móvil en España.

los museos objeto de este análisis. En primer lugar, nos gustaría contextualizar que en el año 2017 tuvieron lugar las celebraciones del 25º aniversario del Museo Thyssen-Bornemisza y el 80 aniversario de la llegada del *Guernica* de Picasso a España que fue celebrado por el Museo Reina Sofía. Por su parte, en 2019, tuvo lugar la celebración del bicentenario del Museo del Prado. En lo que a la inversión respecta, tal y como podemos observar la Fig. 94, la inversión publicitaria en medios fue en 2017 de 3.623.183€. En los años 2018 y 2019 se mantuvo estable (1.549.123€ y 1.559.754€ respectivamente). Para bajar en 2020 a 1.087.345€ debido a la pandemia y recuperarse en 2021 (1.314.288€), aunque como podemos observar, todavía en cifras pre-pandemia.

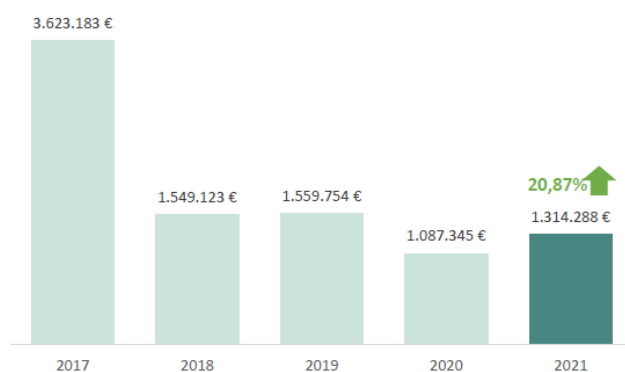


Figura 94. Inversión publicitaria en medios de los Museos del Prado (Madrid), Reina Sofía (Madrid), Thyssen-Bornemisza (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), MACBA (Barcelona) e IVAM (Valencia). Fuente: InfoAdex 2021, elaborado por central de Medios Media Talent, en enero 2022.

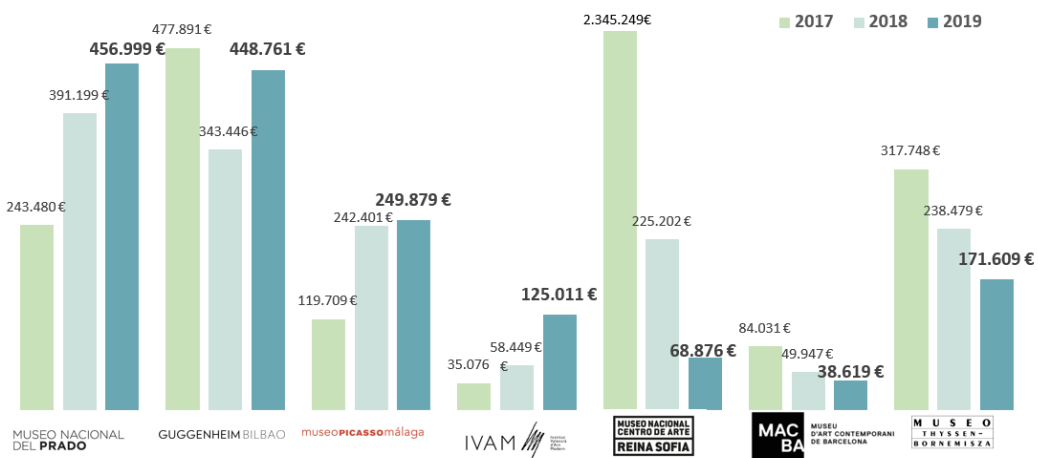


Figura 95. Inversión publicitaria en medios de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid), en los años 2017, 2018 y 2019. Fuente: InfoAdex 2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Como podemos apreciar en los gráficos, en el año 2017 hubo un gran pico de inversión, vinculado directamente al Museo Reina Sofía, que ese mismo año se desmarcó del resto con una inversión en medios superior a los 2M€. En términos más generales, vemos que la tendencia

es aumentar la inversión publicitaria respecto a los años anteriores, como sucede en el Museo del Prado (Madrid), de hecho y según se recoge en el pliego del expediente 17AA0732 relativo al "Servicio Agencia de Medios 2018-2019. Campañas publicitarias exposiciones temporales y otros proyectos del MNP", la cantidad licitada para publicidad en los años 2018 y 2019 fue de 700.826,44 euros^{xxviii}. Por su parte, también observamos como los museos Picasso (Málaga) e IVAM (Valencia), aumentaron su inversión publicitaria. Decece año tras año en los Museos Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid), y es estable en el caso del Guggenheim de Bilbao si hacemos una media ponderada de los tres años (Fig. 95).

Pero ¿qué estacionalidad tiene esa inversión publicitaria? Según se recoge en el gráfico correspondiente a 2019, no existe una estacionalidad definida, ya que los picos de inversión se suelen corresponder con las diferentes exposiciones realizadas a lo largo del año por los distintos museos. Aun así observamos una cierta tendencia en los meses de marzo, junio/julio y octubre/noviembre, que coinciden con las exposiciones de primavera-verano y otoño-invierno (Fig. 96).

En el caso del Museo Guggenheim (Bilbao), observamos un pico en los meses de octubre/noviembre, donde se disparó la inversión publicitaria, coincidiendo probablemente con la celebración de su 22º Aniversario.

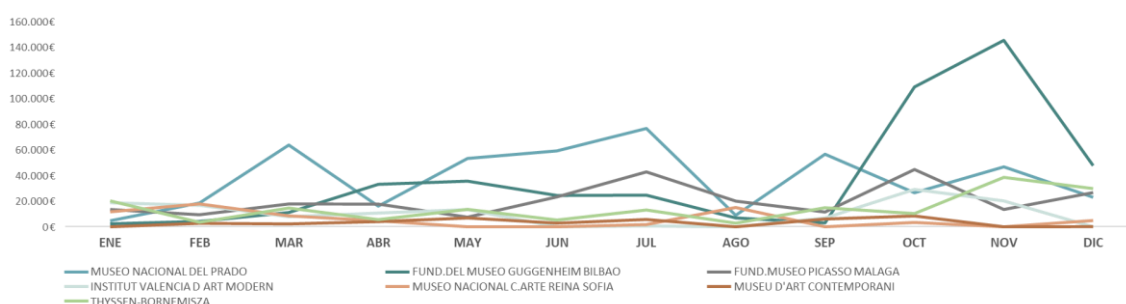


Figura 96. Estacionalidad de la inversión publicitaria durante el año 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Hacíamos antes mención de la importancia de la inversión publicitaria para recordar a visitantes y clientes la marca del museo, gracias a su gran abanico de posibilidades a nivel de cultura, educación y ocio. Sin embargo, existen otras potenciales audiencias que no conocen el museo y toda su oferta cultural, por lo alcanzar esos públicos es también otro de los objetivos a tener en cuenta a la hora de crear el plan de publicidad digital de la institución. Con el fin de planificar una campaña efectiva, se debe definir la audiencia y quirúrgicamente los soportes afines a los intereses de ese segmento.

Revisando los gráficos de inversión por soporte, no se aprecia un patrón claramente visible en el porcentaje de inversión destinado a cada uno de los medios por los diferentes museos, aunque sí que podemos observar que el medio impreso (revistas, diarios y suplementos), fue el medio más relevante y donde mayor inversión se realizó en 2019 por casi todos los museos.

Exterior e Internet fueron medios que, aunque con un menor porcentaje de inversión, también tuvieron una presencia destacada. Aunque cabe señalar que InfoAdex no recoge la inversión realizada en buscadores, redes sociales o programática, por lo que no podemos tener la imagen completa de la inversión digital realizada en el medio digital.

Y, por último, los medios con menor presencia fueron cine, televisión y radio, con una inversión muy baja, e incluso sin inversión en la mayoría de los museos.

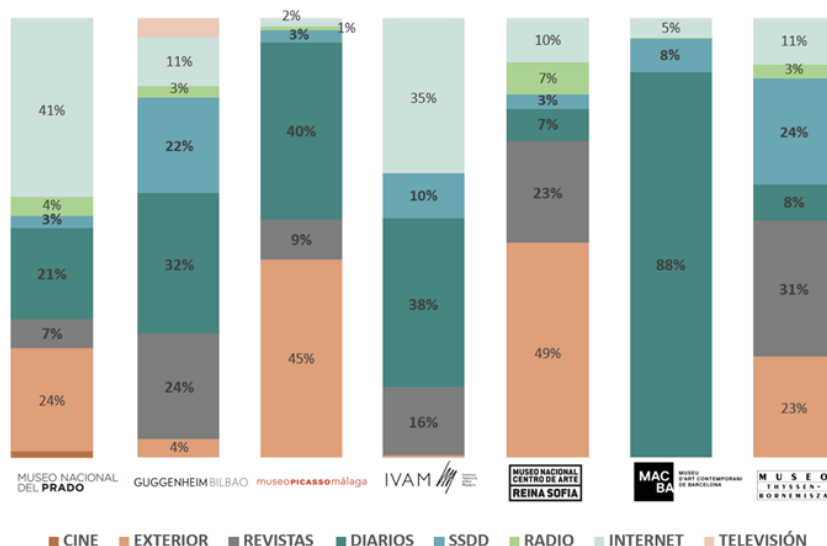


Figura 97. Share de inversión en medios de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Analizando la inversión del medio que más volumen recibió durante el año 2019 fue, sin duda, prensa, seguido muy de lejos por el medio digital y exterior. Todos los anunciantes analizados tuvieron presencia en el medio impreso (donde se incluye prensa diaria, revistas y suplementos), así como digital, aunque en menor medida.

Exterior, aunque con una inversión relevante, únicamente fue elegido por cinco de los anunciantes analizados tal y como veíamos anteriormente.

Los tres medios con menor inversión fueron radio, televisión y cine, teniendo estos dos últimos presencia con un único anunciante cada uno (Fig. 97 y 98).

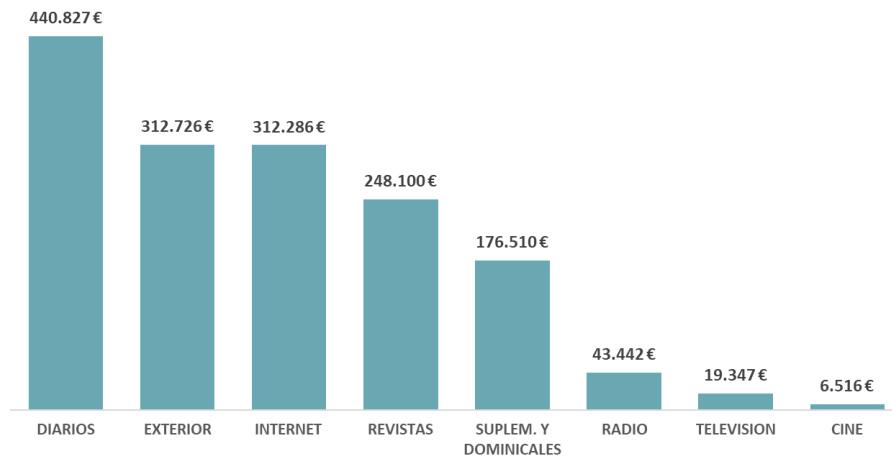


Figura 98. Detalle de la inversión publicitaria de 2019 desglosada por medios de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Tal y como comentábamos anteriormente, dentro de los medios con un mayor volumen de inversión publicitaria encontramos el medio de prensa, con un volumen total de 440.826,76€. Cabe destacar el peso de la inversión en prensa nacional, con un 53% sobre la total, siendo el 47% restante en prensa local. A excepción del Museo Guggenheim (Bilbao) y Picasso (Málaga), que contaron con un mayor porcentaje de inversión en prensa local, el resto de los museos muestran cierta tendencia a priorizar la prensa nacional.

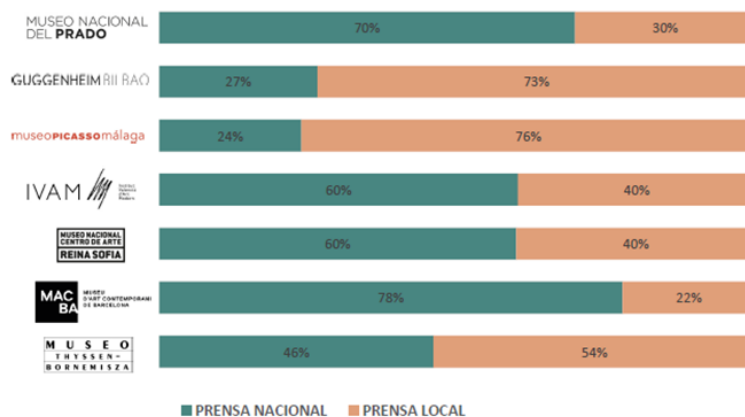


Figura 99. Detalle de la inversión publicitaria dedicada a la prensa nacional vs. prensa local durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Algunos de los soportes más utilizados a nivel nacional es el Grupo Prisa (con *Babelia*, *El País* o *El Viajero*), seguido del Grupo Vocento (*ABC*, *ABC Cultural*), Grupo Unidad Editorial (*El Mundo*, *Expansión*), *La Vanguardia* y *El Periódico*. En lo relativo a la prensa local, las regiones que mayor porcentaje tienen de inversión son Andalucía y País Vasco, seguidas de Madrid.

En el plano temporal, podemos apreciar un pico común de inversión en el mes de octubre, mientras que en el resto del año podemos observar un leve repunte en prensa nacional en

febrero, y otro en abril/mayo de local, coincidentes posiblemente con las exposiciones temporales de otoño y primavera (Fig. 100).

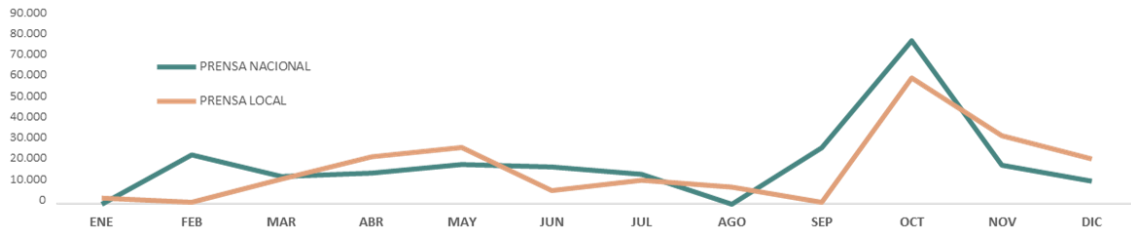


Figura 100. Detalle de la estacionalidad de la inversión en prensa nacional y local durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

La inversión aproximada en revistas por parte de los museos analizados fue de 248.100,07€ durante el año 2019. Los soportes con mayor inversión fueron, la revista *EME* (soporte muy vinculado al diseño), seguido de la revista *Ronda Iberia* (revista de la compañía aérea Iberia) y, por último, *Descubrir el Arte* (revista de arte). El resto de los soportes tuvieron una inversión muy similar, aunque muy por debajo de las tres líderes mencionadas anteriormente y que en su mayoría se tratan de títulos vinculados con el arte/diseño, ocio e historia (Fig. 101).

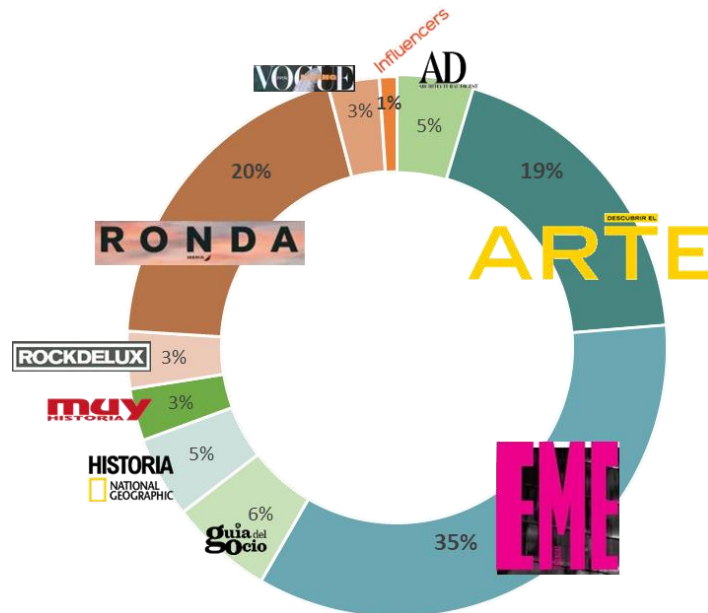


Figura 101. Detalle del porcentaje de la inversión en revistas durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Respecto a la estacionalidad, se advierte cierta tendencia en los meses de marzo, julio y octubre/noviembre, con un pico destacado de la revista *EME* en el mes de noviembre (número dedicado al diseño), donde tuvieron presencia tanto el Museo Guggenheim como el IVAM. La revista que cuenta con una inversión más constante es *Descubrir el Arte*, con presencia constante prácticamente durante todo el 2019 (Fig. 102).

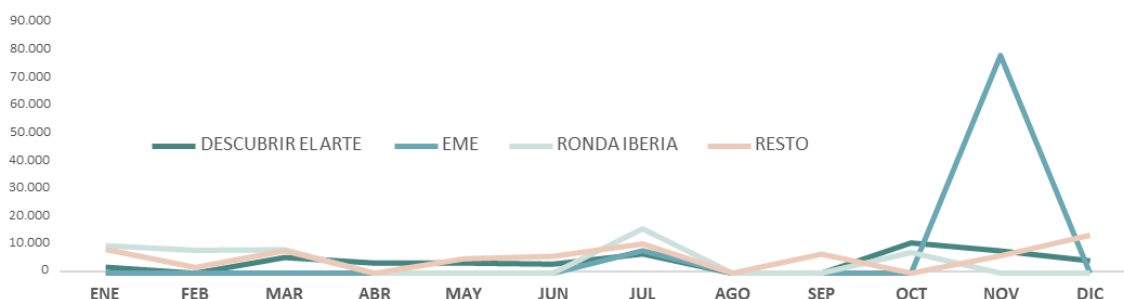


Figura 102. Detalle de la estacionalidad de la inversión en revistas durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Por último, dentro del medio *print*, los suplementos se han llevado una inversión total estimada de unos 176.510,38€. Los cuatro suplementos con mayor inversión publicitaria en 2019 fueron *El País Semanal*, seguido de *El Cultural*, y por último *XL Semanal* y *Yodona*, pertenecientes a los grandes grupos editoriales del país.

Tanto *EPS* como *XL* se posicionan como suplementos con un perfil más genérico, apto para todo tipo de público, mientras que *Yodona* tiene un perfil más femenino, y *El Cultural* se decanta por contenidos de actualidad cultural.

También otros suplementos como *Fuera de Serie*, *Magazine LV* o *Shopping & Style* han tenido inversión publicitaria por parte de los mencionados museos, aunque en menor grado.

En lo que respecta a grupos editoriales, el que mayor inversión recibió, sin duda, es Unidad Editorial, con la mitad del total de la inversión, seguido por Grupo Prisa y Grupo Vocento.

Respecto a la estacionalidad, únicamente *El País Semanal*, *El Cultural* y *Yodona* tuvieron una presencia constante a lo largo de 2019 (Figs. 103 y 104).

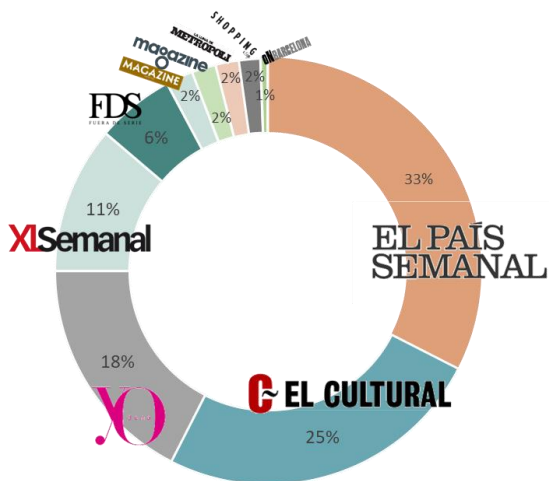


Figura 103

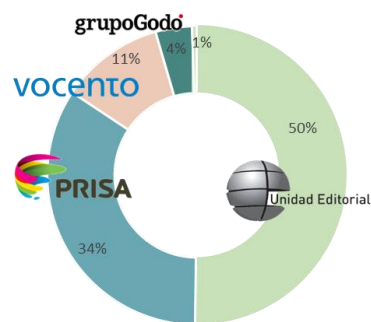


Figura 104

Detalle de la inversión en suplementos y grupos editoriales (figuras 103 y 104) durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid) Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Tal y como veíamos anteriormente, Internet se posiciona como el segundo medio en volumen de inversión, con un total estimado de 312.286,09€ invertidos en 2019, todavía muy lejos de la inversión realizada en prensa diaria. Pero cabe recordar también, que InfoAdex no recoge en este estudio la inversión realizada tanto en buscadores, redes sociales y publicidad programática, por lo que el panorama analizado de manera holística contando con esta información, cambiaría sensiblemente algunos datos, puesto que durante 2019, la mayoría de los museos analizados, al menos Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y Museo Guggenheim de Bilbao, contaron con publicidad *online* en otros soportes, tales como redes sociales y buscadores (Figs. 105-107). Cabe recordar que, en el caso de los museos nacionales, muchos de ellos cuentan con un *Grant* por parte de Google para dar difusión en su buscador de la actividad educativa y cultural del museo, caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza con una dotación anual de 120.000 dólares anuales o el Museo MACBA de Barcelona, la cual no forma parte de la estimación de la inversión publicitaria.



Figura 105. Detalle de la publicidad realizada para la campaña navideña del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en Facebook con el objetivo de vender productos de su tienda *online* (consulta realizada el 3 de diciembre de 2019).

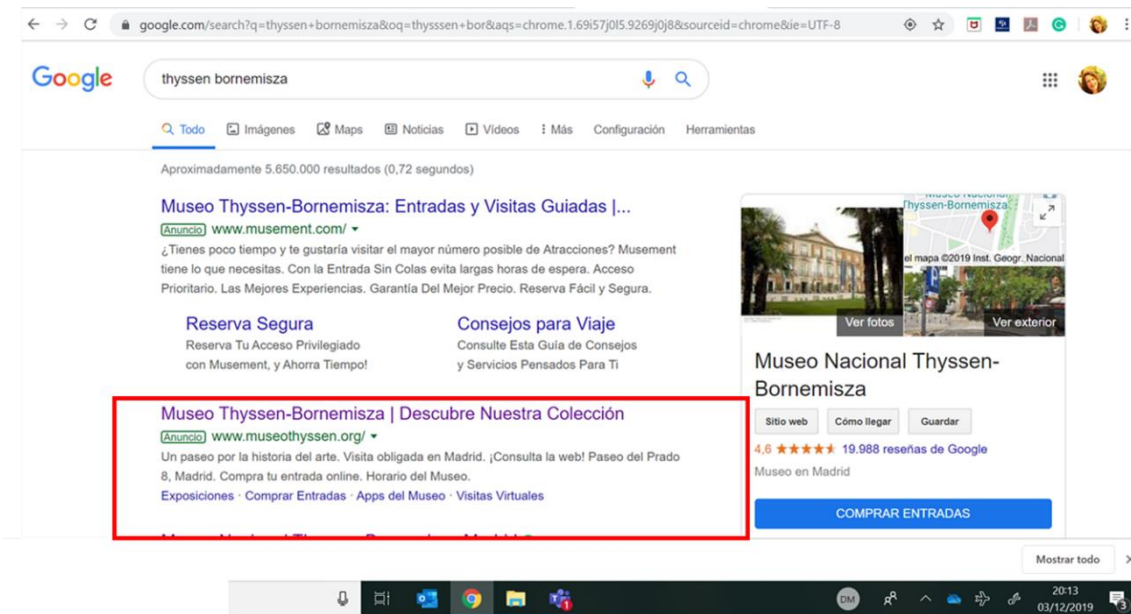


Figura 106. Detalle de la campaña de SEM del Museo Thyssen-Bornemisza en el buscador Google. (Consulta realizada el 3 de diciembre de 2019). Fuente: Google



Figura 107. Doodle creado por Google con motivo de bicentenario del Museo Nacional del Prado (Madrid) en 2019. Fuente: Google Imágenes.





Figura 108. Piezas dinámicas de la campaña publicitaria creada por el Museo Nacional del Prado y WWF con motivo de la Cumbre del clima COP 25 celebrada en Madrid en diciembre de 2019. Las piezas son *gifs* animados.
Fuente: Diario *El confidencial digital*^{xxix}

Como podemos apreciar, el mayor volumen de inversión se destinó a *abc.es*, muy por encima del resto de soportes.

En términos generales, parece que la tendencia en inversión digital se centralizó en las versiones digitales de la prensa tanto local como nacional, aunque podemos encontrar otros medios de información como *Europa Press* o *El Confidencial*, donde la inversión destinada es muy baja (Figs. 108 y 109).

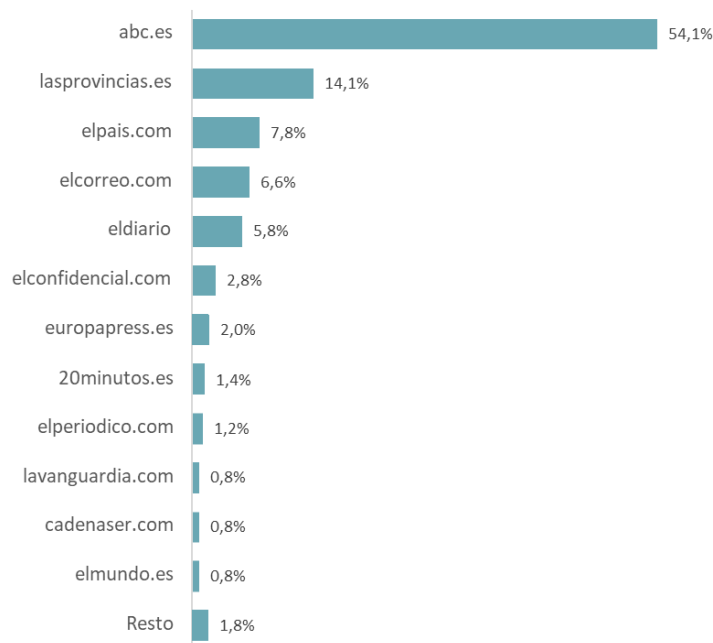


Figura 109. Detalle del porcentaje de inversión publicitaria dedicada a Internet durante 2019 de los Museos del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA

(Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex⁴⁷ 2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Analizando la estacionalidad de la inversión en Internet, aunque ha sido un medio constante a lo largo del año, apreciamos picos en los meses de marzo, mayo/junio y septiembre/octubre, coincidiendo con la tendencia estacional que destacamos en un primer momento de este análisis (Fig. 110).

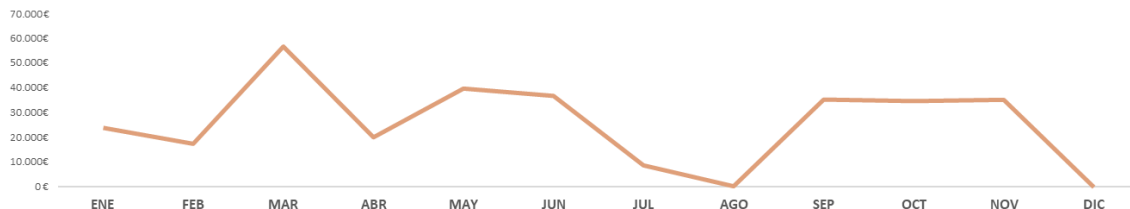


Figura 110. Detalle de la estacionalidad de inversión publicitaria en Internet durante 2019 de los Museos del Prado, Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza Madrid. Fuente: InfoAdex⁴⁸ 2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

El medio exterior, como veíamos, se posicionaba muy cerca de la inversión en digital, con un total estimado de 312.725,84€ durante 2019, siendo el tercer medio con mayor inversión publicitaria. Tal y como podemos ver reflejado en el gráfico, los soportes más utilizados son los circuitos de mobiliario urbano y no especificamos si digitales o convencionales, ya que InfoAdex no refleja exactamente la tipología de soportes o la ubicación. Otro factor que debemos tener en cuenta a la hora de analizar estos datos es que los ayuntamientos, ceden a los organismos culturales espacios para la ubicación de banderolas o cartelas para promoción de su actividad, sin coste alguno por el uso de estos, más allá de la producción de la pieza, ya sea banderola o cartel, por lo que, aunque de publicación digital se trata, no se recoge en los informes de inversión (Fig. 111).



Figura 111. Banderolas exposición en el Museo MACBA de Barcelona (2019). Aunque se trata de una publicidad exterior, al ser un soporte del ayuntamiento, no tiene un coste, más allá de la producción. Fuente: Elaboración propia.

El segundo soporte por volumen de inversión, son todos aquellos formatos vinculados con el

⁴⁷ InfoAdex no recoge la inversión realizada en los buscadores, redes sociales y programática, por lo que no se reflejan en el gráfico.

⁴⁸ InfoAdex no recoge la inversión realizada en los buscadores, redes sociales y programática, por lo que no se reflejan en el gráfico

transporte ferroviario (estaciones de tren, trenes, metro, etc., de nuevo sin especificar si se trata de soportes digitales o convencionales). Por último, nos encontramos con aeropuertos, exterior espectacular (todos aquellos formatos de gran tamaño que no pueden incluirse dentro de un circuito) y autobuses como el soporte con menor inversión destinada (Fig. 112).

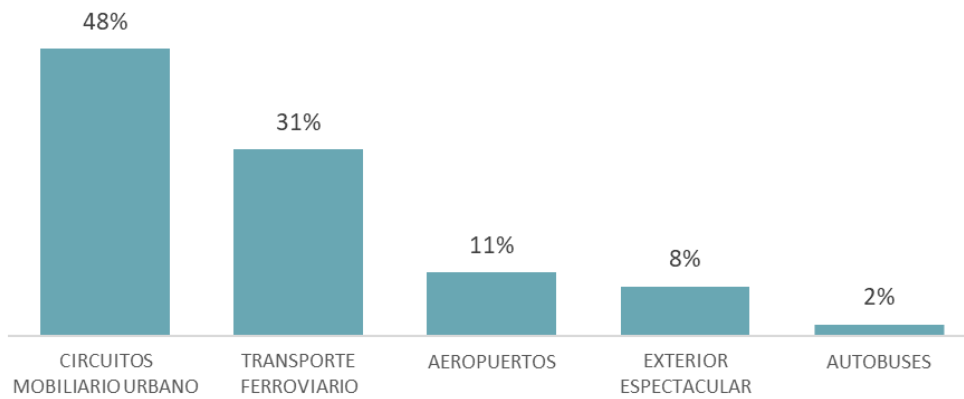


Figura 112. Detalle de la inversión publicitaria en exterior durante 2019 de los Museos Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex⁴⁹ 2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Sin embargo, en lo relativo a la estacionalidad, se trata de un medio con presencia constante a lo largo del año, pero podemos observar un pico relevante en los meses de julio/agosto, coincidiendo con los de mayor afluencia turística en el país (Fig. 113).

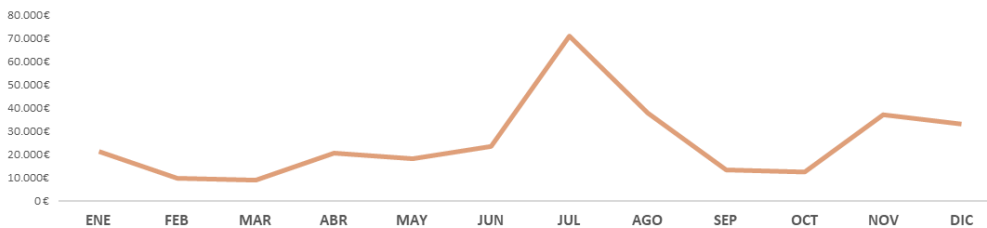


Figura 113. Detalle de la estacionalidad de la inversión publicitaria en exterior durante 2019 de los Museos Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: InfoAdex⁵⁰ 2019, elaborado por la central de Medios Media Talent, en diciembre de 2020.

Inversión publicitaria digital en España en el año 2020

La inversión publicitaria digital en España en el año 2020 fue de 3.029,5M€ según el “*Estudio de inversión publicitaria en medios digitales en España*” (IAB/PWC, 2021), un 3,8% inferior que en 2019. A pesar de la particularidad del contexto del año 2020 provocada por la crisis sanitaria de

⁴⁹ InfoAdex no recoge la inversión realizada en los buscadores, redes sociales y programática, por lo que no se reflejan en el gráfico.

⁵⁰ InfoAdex no recoge la inversión realizada en los buscadores, redes sociales y programática, por lo que no se reflejan en el gráfico.

la COVID-19, el sector de la publicidad digital siguió gozando de buena salud, aunque experimentando decrecimientos menores a los formatos publicitarios tradicionales no digitales. En 2020, hubo una clara apuesta por parte de la industria (anunciantes y soportes) por la *performance* (publicidad enfocada a la consecución de resultados: ventas, *leads*, descargas, por ejemplo). Por tanto las disciplinas orientadas a estas prácticas se han visto más favorecidas en detrimento de otras (Fig. 114).

En el contexto de acelerada digitalización, se ha producido un notable crecimiento del *e-commerce*, abriendo así una fuente de demanda publicitaria digital, que continuará ganando peso en los próximos años.

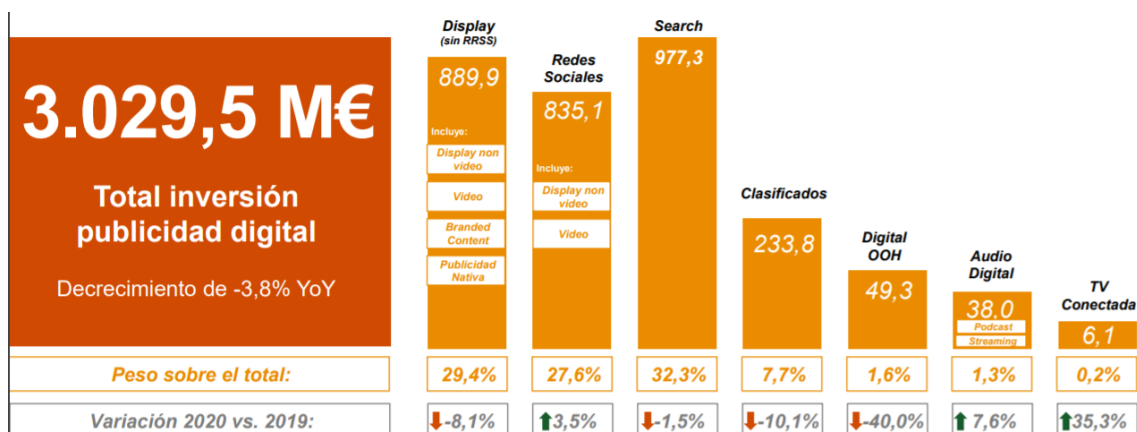


Figura 114. Estudio de inversión publicitaria en medios digitales en España: Resultados 2020. IAB/PWC (2021).

Analizando los anunciantes digitales en 2020 en España por *share of voice*, encontramos varias fundaciones y ONGs (Fig. 115). En primer lugar, observamos a la Fundación Save the Children (puesto 32), Amnistía Internacional (puesto 35), Fundación Excelentia (puesto 43), y por último, Fundación UNICEF (puesto 44). No aparece ningún museo, aunque debemos tener en cuenta que durante 2020 los museos españoles estuvieron con las puertas cerradas al público, al menos dos meses y medio, paralizándose la inversión publicitaria, por lo que no es de extrañar que no aparezca en ningún museo en estos rankings publicitarios.

Total 2020				
1. G. PSA	11. 888 HOLDING	21. G. PEPSI	31. CODERE ONLINE	41. CRUZ ROJA ESPAÑOLA
2. AMAZON EU SARL	12. TOYOTA ESPAÑA	22. LOTERÍAS Y APUESTAS	32. FUNDACIÓN SAVE THE CHILDREN	42. G. PUIG
3. G. FRANCE TELECOM	13. BANCO SANTANDER	23. MÁS MOVIL TELECOM	33. MONDELEZ ESPAÑA SERVICES	43. FUNDACIÓN EXCELENTIA
4. VOLKSWAGEN AUDI ESPAÑA	14. ADIDAS ESPAÑA	24. SHEIN	34. MAPFRE	44. FUNDACIÓN UNICEF
5. PROCTER & GAMBLE ESPAÑA	15. VODAFONE ONO	25. HILLSIDE (NEW MEDIA)	35. AMNISTÍA INTERNACIONAL	45. CHOCOLATES VALOR
6. G. TELEFÓNICA	16. BURGER KING ESPAÑA	26. OPEN BANK	36. DAMM	46. MUTUA MADRILEÑA AUTO
7. FORD ESPAÑA	17. G. MARS	27. FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES	37. LEROY MERLIN	47. G. AC MARCA
8. LINEA DIRECTA ASEGURADORA	18. C.C. CARREFOUR	28. H&M HENNES & MAURITZ	38. EBAY NETHERLANDS	48. SUZUKI MOTOR ESPAÑA
9. BMW IBÉRICA	19. G. LOREAL	29. G. HENKEL	39. UBISOFT	49. FEU VERT
10. APPLE EUROPE	20. G. LA CAIXA	30. G. EL CORTE INGLÉS	40. G. NESTLÉ	50. L.I.D.L. SUPERMERCADOS

Figura 115. Ranking de anunciantes digitales 2020 en España por *Share of Voice*. Fuente: Estudio de inversión publicitaria en medios digitales en España. IAB/PWC (2021).

A lo largo del siguiente apartado analizaremos en detalle la inversión realizada en el año 2020 por los principales museos/centros de arte en España:

- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- Museo Nacional del Prado.
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
- Museo Guggenheim de Bilbao.
- Museo Picasso de Málaga.
- MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona).
- IVAM (Institut Valencià d'Art Modern).

Se tendrá en cuenta no solo el análisis de la inversión del año 2020, sino también la evolución que han tenido estos anunciantes a lo largo de los últimos años, donde podremos identificar cuál es la tendencia en inversión publicitaria de cada uno de ellos. En la comparativa, entraremos al detalle de cuál ha sido la inversión por medios y por soportes, tanto de manera global como a nivel individual de cada museo, donde obtendremos una visión clara de cuáles son los más utilizados, y si existen similitudes en la inversión de cada uno de ellos.

No obstante, a continuación, y antes de pasar a analizar toda la información aportada por las fuentes, vamos a mostrar cómo se encuentra la medición del medio digital en el 2020 ya que es un ecosistema complejo que presenta grandes dificultades en su control y medición. A nivel de medición digital, nos encontramos diversas fuentes principalmente mediante declaración de panelistas. Con la particularidad de que los datos que ofrecen las distintas fuentes IAB, Infoadex y Arce Media, obedecen a distintas realidades y proporcionan una inversión estimada tal y como se aprecia en los dos gráficos (Figs. 116 y 117).

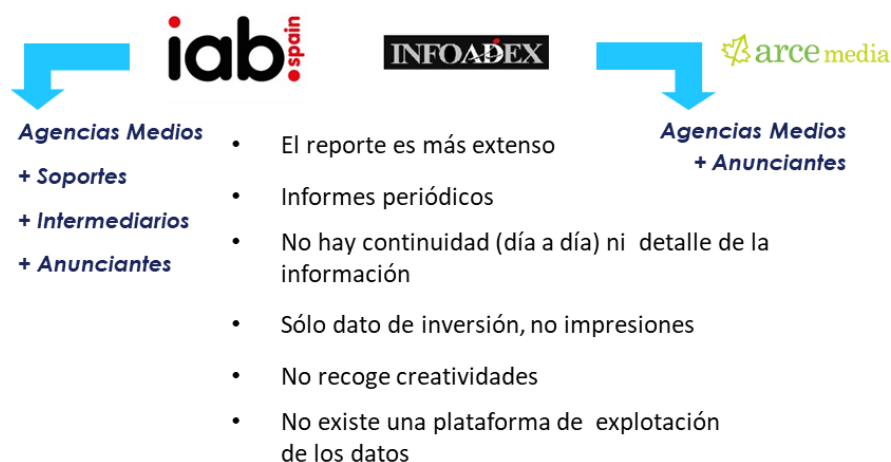


Figura 116. Principales empresas de estudios relativos al análisis de la inversión publicitaria en España y sus particularidades.
Fuente: MediaTalent 2020

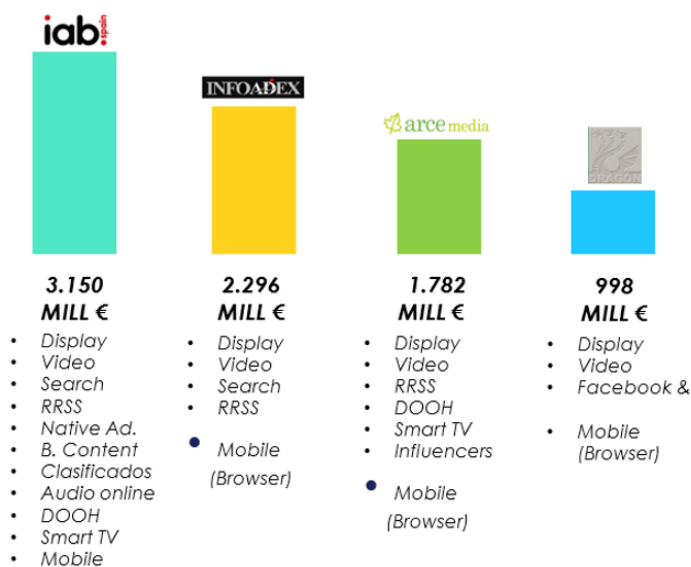


Figura 117. Gráfico de la inversión publicitaria digital en España en 2020 según la IAB, InfoAdex, Arce Media y Dragon, con detalle de los soportes tenidos en cuenta. Fuente: MediaTalent 2020

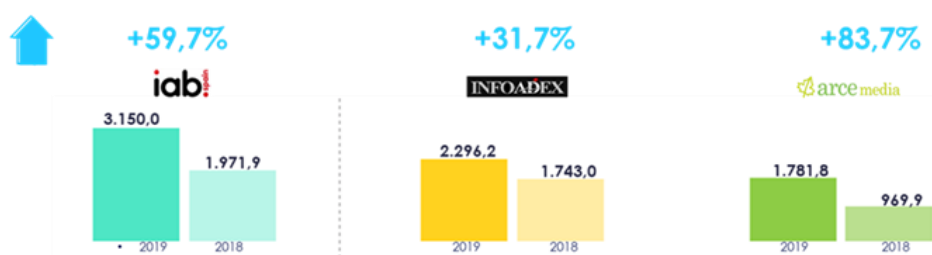


Figura 118. Diagrama comparativo de la inversión publicitaria recogida por IAB, InfoAdex y Arce Media de los años 2018 y 2019. Fuente: MediaTalent 2020

Observamos, por tanto, que las dos herramientas más relevantes hoy en día, y que cubren un mayor volumen de inversión en el mercado son InfoAdex e IAB España. Si bien, las conclusiones que nos permiten obtener no son exactamente las mismas y dependiendo del objetivo marcado será más oportuna una u otra, o ambas (Fig. 118).

InfoAdex podría considerarse la fuente más adecuada para tener una visión general de cómo se encuentra el panorama publicitario a nivel de inversión, con detalle por medios, meses e información detallada por sector > categoría > anunciante > marca.

Si bien, InfoAdex aporta una información muy sesgada relativa a las inversiones y evolución del medio digital, es ahí donde toma relevancia la fuente IAB, que a pesar de no ofrecer tanto nivel de detalle como InfoAdex y contar con el hándicap de la imposibilidad de obtener información por anunciante, nos permitirá tener una visión más realista de las tendencias y evolución del medio digital. En consecuencia, en el presente informe tendremos en cuenta tanto los datos extraídos de InfoAdex como los extraídos por IAB con el objetivo de no perder la perspectiva de lo que representa el medio digital, su evolución y tendencias en el sector museístico en España. Además, y como complemento a las conclusiones extraídas de las dos fuentes mencionadas y

dada la importancia del medio digital para el panorama publicitario museístico nacional, analizaremos una serie de parámetros relacionados con el *buzz*⁵¹ publicitario en el medio digital con el objetivo de extraer una visión global de posicionamiento de los museos analizados en términos de visitas, tráfico orgánico y *share of voice*.

Antes de adentrarnos en el análisis, conviene destacar que 2020 fue un año inusual con la llegada de la pandemia en el mes de marzo. La crisis sanitaria mundial provocada por la COVID-19 provocó un enorme estupor, especialmente a mediados del mes de marzo, cuando se declaró el Estado de alarma⁵² y todos los museos se vieron obligados a cerrar sus puertas físicas y parar su inversión publicitaria.

A nivel de consumo de medios, se rompió con el patrón tradicional, puesto que la nueva situación condujo a un aumento del consumo tanto de televisión como de Internet, ya que, dadas las circunstancias, se posicionaban como los medios más accesibles para la práctica totalidad de la población pues suponían el acceso a la información y el entretenimiento. Esto desplazó el consumo de otros medios, como prensa, revistas o exterior, dada la falta de accesibilidad a los mismos.

Aunque todo apunta a que esta situación puede haber marcado un punto de inflexión en cómo la población consume los diferentes medios, para tener una visión clara de cómo afectó finalmente al consumo, necesitaremos un poco más de perspectiva a medio plazo para evaluar correctamente su impacto.

En primer lugar, veremos cuál ha sido la evolución a lo largo de los últimos años de la inversión total en medios de los diferentes anunciantes analizados, tanto a nivel global como de manera individual según las estimaciones de InfoAdex (Fig. 119).

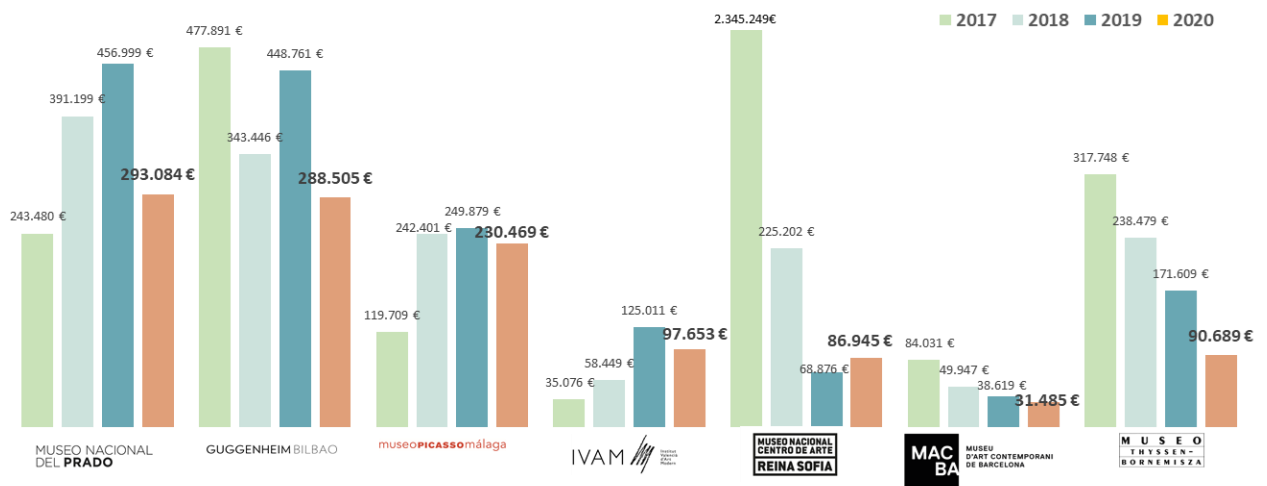


Figura 119. Inversión publicitaria de los Museos: Del Prado, Guggenheim, Picasso de Málaga, IVAM, Reina Sofía, MACBA y Thyssen-Bornemisza, en el período 2017-2020. Fuente: InfoAdex 2020.

En términos generales, observamos en el gráfico que la inversión en el año 2020 se vio reducida en un 28% frente al año anterior (Fig. 120). Los museos que más invirtieron fueron de nuevo los

⁵¹ *Buzz* (del inglés). Término utilizado en marketing, que consiste en un conjunto de estrategias para aumentar el reconocimiento de marca.

⁵² Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

museos del Prado y Guggenheim de Bilbao, con una inversión muy pareja, aunque ambos con una bajada de casi un 36% frente al año anterior. El Museo Picasso de Málaga se mantuvo manteniendo en una tercera posición con una diferencia de inversión inferior en comparación con años anteriores.

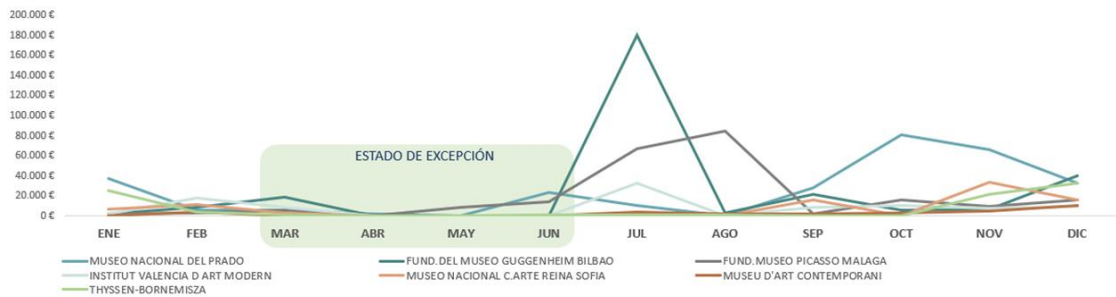


Figura 120. Inversión publicitaria anual en 2020. Fuente: InfoAdex 2020

A partir del estado de alarma decretado el 14 de marzo (Real Decreto 463/2020), observamos cómo la inversión prácticamente se paraliza hasta mediados de junio, mes en el que comenzó la desescalada y empezaron a aplicarse medidas menos restrictivas de movilidad. El porcentaje de inversión total durante ese periodo se redujo al 8,4% (abril y mayo, meses de pleno confinamiento, suman apenas un 1% del total de la inversión acumulada en ese periodo). A partir de esa fecha, se va paulatinamente recuperando el volumen de inversión. El impacto que tuvo el confinamiento en la inversión publicitaria es más que palpable y podemos ver como a partir del mes de julio las inversiones comenzaron de nuevo a despuntar, aunque no mantuvieron una tendencia clara en el último semestre del año. Esta situación, al igual que en años anteriores, puede deberse a las diferentes fechas de las exposiciones temporales de cada uno de los museos, cuando la comunicación se hubiera reforzado, especialmente ante la situación vivida.

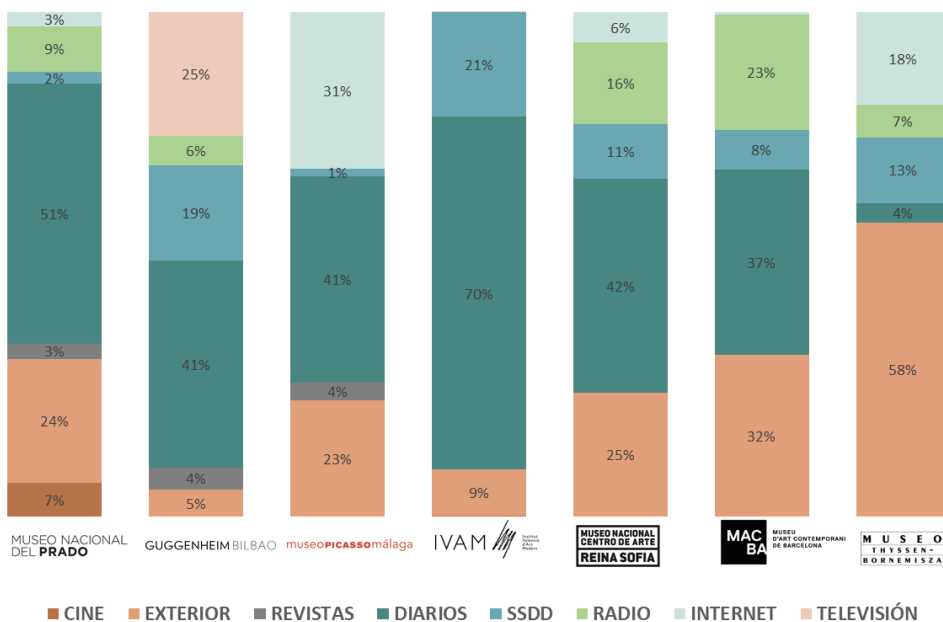


Figura 121. *Share* de medios de los museos del Prado, Guggenheim de Bilbao, Picasso de Málaga, IVAM, Reina Sofia, MACBA y Thyssen-Bornemisza en el año 2020. Fuente InfoAdex 2021.

Aunque no se establece un patrón claramente definido en el porcentaje de inversión destinado a cada uno de los medios por los diferentes museos, sí que podemos apreciar que el *print* (revistas, diarios y suplementos) fue de nuevo el soporte más relevante y donde mayor inversión se realizó en el año 2020 por parte de casi todos los museos, siguiendo con el patrón establecido el año anterior. Sin embargo, no debemos perder de vista las limitaciones de la fuente InfoAdex en lo que se refiere a la medición del medio digital. Exterior se posicionó como el segundo medio en inversión, y destacó el crecimiento de la radio frente al año anterior (Fig. 121).

Referente a los soportes *off line*, por no ser objeto de esta tesis doctoral, no vamos a detallar cuál fue su situación, aunque si mencionaremos que tanto el cine como la televisión, contaron con una baja inversión publicitaria, nula en la mayoría de los museos, durante el 2020.

Debido a que InfoAdex, no refleja la inversión realizada en buscadores, redes sociales o programática, analizaremos el estudio realizado por la IAB (Internet Advertisement Bureau, 2021) española y correspondiente al ejercicio 2020. Si bien es cierto que este análisis no nos permite bajar al detalle de anunciantes concretos, sí que nos ayuda a entender las tendencias del mercado. El estudio de IAB nos permite conocer tanto la inversión en *display* (con y sin video, *branded content* y *native*), como en redes sociales, *search* y otras secciones como televisión conectada o *e-sports*.

En primer lugar, para poder situar en qué punto se encontraba el medio digital vs. el resto de los medios, analizaremos cómo ha ido evolucionando la inversión publicitaria por medio en el periodo 2017-2020.

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN DEL MERCADO POR MEDIO Y AÑO EN ME

AÑO	DIGITAL	TELEVISIÓN	RADIO	PRINT	EXTERIOR	CINE	TOTAL INV.
2017	1.737,3	2.143,0	465,0	835,0	407,0	33,0	5.620,3
2018	1.971,9	2.127,0	481,0	789,0	418,0	34,0	5.820,9
2019	3.151,2	2.009,0	486,0	705,0	423,0	35,0	6.809,2
2020	3.029,5	1.640,0	374,0	457,0	221,0	9,6	5.731,1

% Variación vs. 2019 -3,9% -18,4% -23,0% -35,2% -47,8% -72,6% -15,8%

Figura 122. Evolución de la inversión total del mercado por medio y por año en millones de euros. Fuente IAB. Estudio inversión publicitaria en 2020 en España.

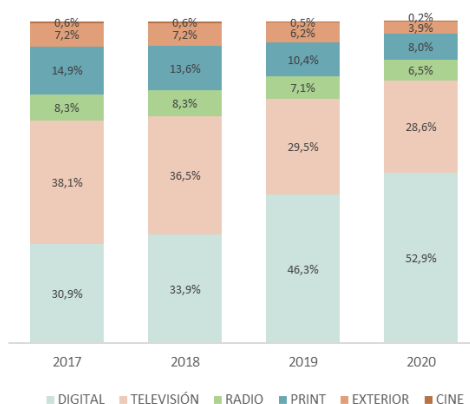


Figura 123: Porcentaje de inversión por medio sobre el total de la inversión total anual. Fuente IAB. Estudio inversión publicitaria en 2020 en España.

Como podemos observar en las figuras 122 y 123, existen dos puntos destacables muy claros. Aunque en 2020 hubo una bajada generalizada de la inversión, digital fue el medio menos perjudicado en lo que a porcentaje de reducción de la inversión respecta (vs. el resto de los medios). En segundo lugar, los gráficos reflejan una clara tendencia del mercado a invertir un porcentaje cada vez mayor en el medio digital, en detrimento de otros medios como televisión o prensa escrita.

Con foco ya en el medio digital, en términos generales de mercado, la inversión en 2020 se situó en más de 3.000 M€, con un ligero decrecimiento vs. el año anterior de un 3,8% como hemos visto, pero no podemos perder de vista, que el segundo trimestre del año, coincidió con los meses más duros de la pandemia, por lo que no es de extrañar que la inversión cayese casi un 17% frente al mismo período del año anterior. Sin embargo, durante el segundo semestre del 2020, la inversión publicitaria creció casi un 10% frente al mismo período del año anterior.

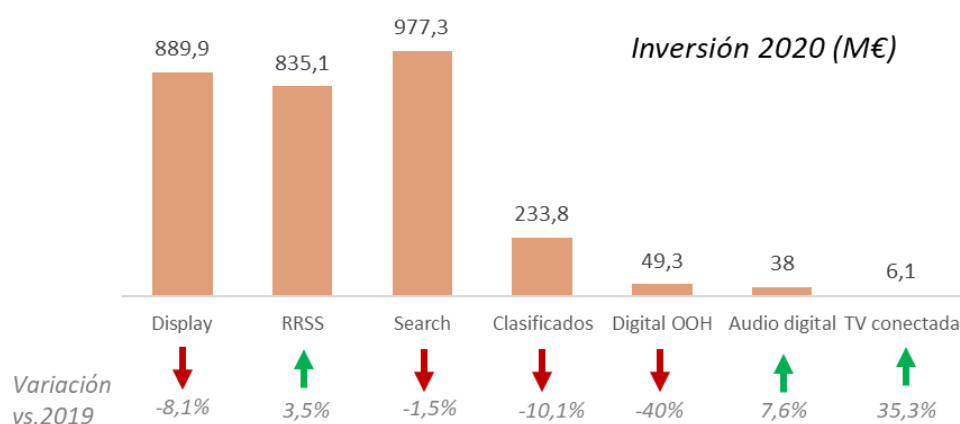


Figura 124. Inversión publicitaria en 2020 en España en distintos soportes digitales. Fuente IAB. Estudio inversión publicitaria en 2020 en España.

De la inversión global que hemos visto, casi el 90% se concentró en *display*, redes sociales y *search*, siendo redes sociales uno de los pocos segmentos que incrementó su inversión (+3,5% vs. al año anterior).

También se aprecia un aumento en los segmentos de audio digital y tv conectada, aunque como podemos observar, la inversión destinada no es tan relevante como en el resto de los soportes. Sin embargo, la mayor caída la observamos en digital OOH, como es lógico, dadas las amplias restricciones de movilidad que se fueron dando a lo largo del año.

Dentro del segmento *display*, el *non video* sigue siendo el que mayor inversión concentra (con más del 60% de la inversión en ese tipo de publicidad), seguido por el video, con un 30%. Algo importante a tener en cuenta es que los modelos de inversión automática (programática, *search* y redes sociales), supusieron más de un 70% de la distribución de la inversión, con un aumento significativo con respecto al año anterior, que se situaba en un +/-64%.

Como conclusiones a este apartado, podríamos afirmar que aunque la inversión publicitaria en el medio digital se vio reducida en 2020, fue la menos perjudicada en comparación con el resto de los medios. El 2020 desarrolló una tendencia creciente hacia el formato *performance* (modelos CPC, CPV, CPL...) con un crecimiento del 5,8% vs. el año anterior, debido al foco en la

obtención de resultados y captación de *leads*. Aun así, siguió por debajo de los modelos tradicionales de *branding* (en 2020, casi el 70% de la distribución presupuestaria se destinó a estos modelos, aunque esto supuso una bajada de un 5,8% vs. el año anterior). Los modelos de inversión automática (programática, *search* y redes sociales) continuaron creciendo y aumentando su peso en relación con la contratación tradicional.

Destacamos la tendencia global al aumento en el porcentaje de inversión destinado al medio prensa, tendencia que va a contracorriente del mercado de otros sectores, en el que desde hace varios años la inversión sigue decreciendo y se considera un medio en declive por su constante pérdida de lectores. De los museos analizados, podemos afirmar que el Museo Thyssen-Bornemisza fue el único que se mantuvo en la línea evolutiva del mercado publicitario general, destacando así sobre el resto de los museos.

Siguiendo la estela del 2019, pudimos apreciar en 2020 cierta tendencia por la comunicación local (atraer visitantes locales) focalizada básicamente en el medio Exterior, Prensa y Radio, con un refuerzo a nivel nacional (dadas las circunstancias, posiblemente a nivel de reconocimiento y recuerdo de marca) a través de los Suplementos o Digital.

También en línea con el 2019, observamos una comunicación dirigida a un público más adulto, teniendo en cuenta el gran peso de la prensa diaria, y la tímida subida del medio radio, con foco en emisoras generalistas (más afines con público adulto). Medios como Televisión y Cine, se siguen manteniendo al margen, ya que como hemos visto son pocos los anunciantes que apuestan por esta tipología de medios: la Televisión se posiciona como un medio de masas, por lo que no encaja en las estrategias generales que hemos observado.

Por último, no podemos obviar el claro impacto que tuvo la pandemia en lo que a inversión publicitaria se refiere, especialmente en los meses de marzo-abril, donde esta se redujo hasta ser prácticamente inexistente en todos los museos analizados. Tras estos meses, y ya de cara a los meses de verano, cuando las medidas de restricción comenzaron a ser más permisivas, pudimos observar una tímida recuperación de la inversión en prácticamente todos los medios analizados.

Estas conclusiones dejan patente la importancia que en el año 2020 tuvo la obtención de resultados a corto plazo y la clara tendencia de los museos hacia una inversión en medios cada vez más digital.

Tráfico web en los museos españoles en marzo 2021

Con el objetivo de tener una visión más completa del panorama digital de los museos españoles a nivel de tráfico digital, hemos analizado con ayuda del software Semrush, el tráfico relativo a los museos del Prado, Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, MACBA, Picasso de Málaga, Guggenheim de Bilbao e IVAM de Valencia durante el mes de marzo 2021 (Fig. 125).

Dominio	Visitas	Visitantes úni...	Páginas / Visita	Duración media...
museothyssen.org	288,6 K	163 K	2,88	04:46
museoreinasofia.es	255,2 K	185,5 K	2,71	06:07
museodelprado.es	750,2 K	465,5 K	2,72	07:05
macba.cat	55,9 K	43 K	2,57	04:14
ivam.es	14,8 K	11,2 K	2,03	04:36
museopica...alaga.org	9,1 K	6,2 K	2,27	02:02
guggenheim-bilbao.eus	101,7 K	65,3 K	2,60	06:32

Figura 125. Número de visitas, visitantes únicos, páginas vistas y duración media de la vista a la web en el mes de marzo 2021 de los Museos Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Prado, MACBA, IVAM, Picasso (Málaga) y Guggenheim (Bilbao). Fuente: Semrush, 2021.

El museo con más visitas durante el mes de marzo del 2021 fue el museo del Prado, cuya web recibió 750.200 visitas, seguido del Thyssen-Bornemisza (288.600 visitas), Reina Sofía (255.200 visitas), Guggenheim (101.7000 visitas), MACBA (55.900 visitas), IVAM (14.800 visitas) y en último lugar, encontramos al Picasso de Málaga el cual recibió 9.100 visitas en su página web.

Atendiendo a los visitantes únicos, el museo del Prado sigue siendo el que recibió más visitantes únicos (465.500), seguido del Reina Sofía (185.500), el Thyssen-Bornemisza (163.000), el Guggenheim (65.300), MACBA (43.000), IVAM (11.200) y Picasso de Málaga (6.200).

Las páginas vistas de todos ellos oscilaron entre 2,03 en el caso del IVAM y en el extremo opuesto, el Thyssen-Bornemisza con una media de 2,88 páginas vistas en cada sesión. Mientras que la duración media de la visita osciló entre los 2.02 minutos del Picasso de Málaga y los 7.05 minutos del Prado.

Si analizamos las visitas a las webs de los distintos museos en el periodo octubre 2020 a marzo 2021, en el mercado español, excluyendo los datos del Museo del Prado por ser muy superiores a la media y los de Museo Picasso de Málaga por ser muy inferiores a la media, observamos como el Museo Reina Sofía a nivel de visitas web es el competidor más cercano al Museo Thyssen-Bornemisza (Fig. 126).

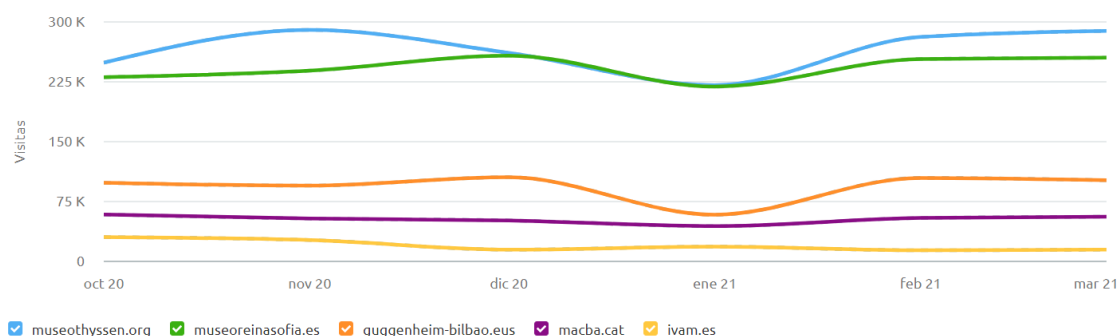
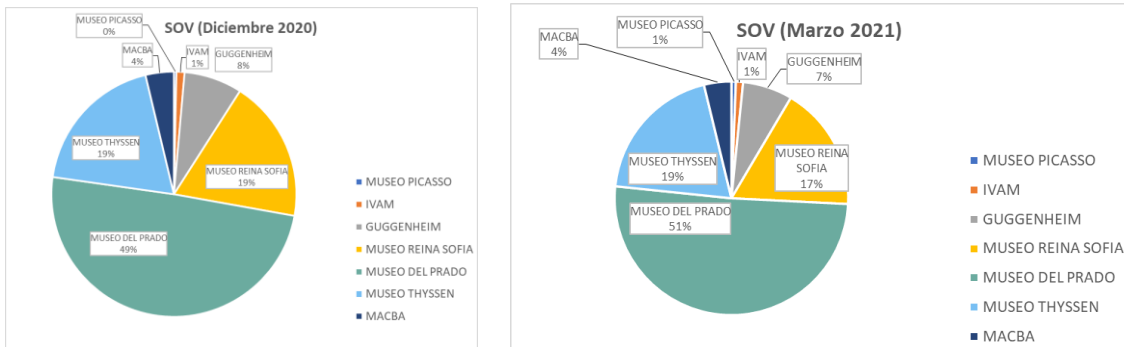


Figura 126. Visitas a la web de los museos Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim de Bilbao, MACBA de Barcelona e IVAM en el período de octubre de 2020-marzo de 2021. Fuente: Semrush.



Figuras 127 y 128: *Share of Voice* de los museos Picasso, IVAM, Guggenheim, Reina Sofía, del Prado, Thyssen-Bornemisza y MACBA, en los meses de diciembre de 2020 y marzo de 2021. Fuente: Semrush.

El análisis del *Share of Voice*, indica cuán relevante es cada museo en Internet. En este caso, analizaremos dos períodos diferentes: diciembre de 2020 y marzo de 2021. El *Share Of Voice* del Museo Thyssen se mantiene en el tiempo mientras que el del Museo del Prado crece dos décimas en detrimento del Reina Sofía y el Guggenheim que ven reducida su cuota de mercado (Figs. 127 y 128).

El gráfico de superposición de públicos permite ver el porcentaje de usuarios que han visitado tanto la web de los museos analizados durante el mes de marzo 2021 (Fig. 129). En este caso, podemos apreciar como el Thyssen-Bornemisza comparte una gran cantidad de público concurrente con el Museo Reina Sofía, concretamente 22.000 usuarios. Este reparto de usuarios es similar el resto de los meses: en diciembre de 2020 hubo una superposición de 25.000 usuarios, y en octubre de 2020 de 17.000. Por su parte, durante marzo de 2021, los Museos Guggenheim y Thyssen-Bornemisza compartieron un total de 4.100 usuarios, y con el museo MACBA 2.300 usuarios. Cabe recordar, que el mes de marzo 2021, existían cierres perimetrales en casi todas las Comunidades Autónomas españolas que no permitían la movilidad con fines turísticos.

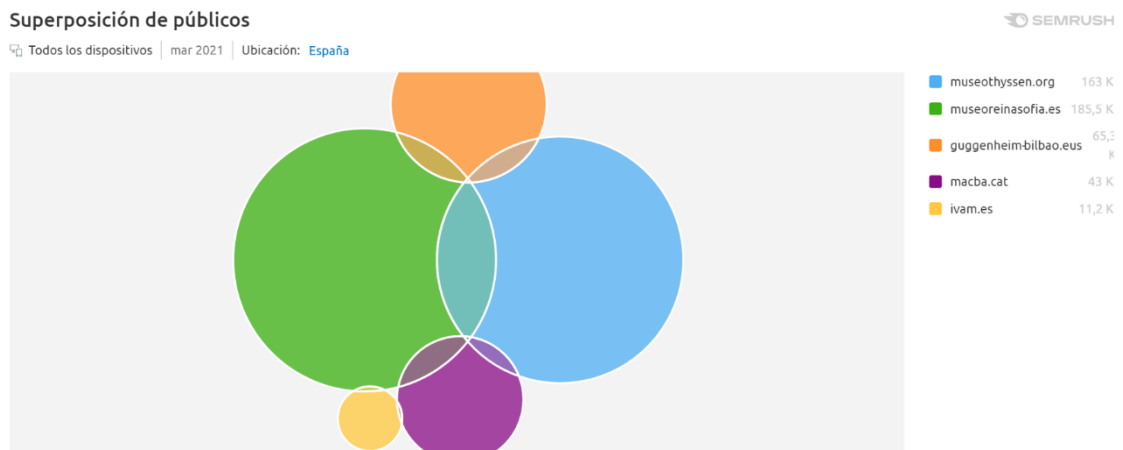


Figura 129. Gráfico de superposición de públicos concurrentes a las webs de los Museos Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim (Bilbao), MACBA e IVAM, durante el mes de marzo de 2021. FUENTE: Semrush.

De los datos señalados, podemos concluir que el Museo del Prado fue el museo con mayor actividad *online* de los analizados. Las cifras de visitas a la web y la cantidad de público que aglutinan sus redes sociales son muy superiores al resto de museos. En el lado opuesto, encontramos al Museo Picasso de Málaga que no contaba con una gran actividad digital y cuyos perfiles en redes sociales seguían pendientes de verificación por parte de la red social, como sucedía en el caso de Instagram y todo ello, a pesar del elevado volumen de contenido que produjeron.

En cuanto a palabras clave orgánicas, las más efectivas fueron, como era de esperar, los nombres propios de los museos junto con las ciudades en las que se ubican, así como el título de las obras o artistas más populares de cada uno de los museos ya que cuando los usuarios buscan una obra de arte están interesados en saber dónde pueden verla en directo.

A nivel publicitario, según se intuía al observar las creatividades utilizadas, destacaba la gran actividad de los Museos MACBA de Barcelona y Guggenheim de Bilbao. Ambos promocionaron de manera constante las exposiciones que albergaron mediante publicidad *display* (*gifs* animados) en *sites* especializados en arte y cultura. Sin embargo, la publicidad en buscadores (SEM) es más común que los museos la empleen de manera continuada en el tiempo, estrategia continua, lo que en publicidad se denomina *always on*⁵³, ya que los usuarios buscan información 24/7 y es necesario estar presentes para ofrecerles la información que necesitan cuando realicen su búsqueda.

Tras analizar la actividad *online* de los distintos museos, podemos concluir que el Museo Reina Sofía es, actualmente, el único museo que compite directamente con el Museo Thyssen-Bornemisza en Internet. Ambos museos tienen un número similar de visitas a sus webs y cuotas de mercado muy parecidas.

3. El Plan de marketing digital de un museo

3.1 Objetivos y estrategia para alcanzarlos

Señala María Vilaso, Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona en el capítulo de esta tesis doctoral dedicado a la aproximación al marketing por parte de los museos españoles, que el marketing y en particular el marketing digital, es una asignatura pendiente, de muchas instituciones culturales y especialmente en los museos. Sin embargo, resulta paradójico que la mayoría de los museos consultados reconocen su importancia y necesidad para alcanzar los objetivos definidos desde sus instituciones.

“(...) Somos conscientes de que la introducción del marketing especializado en cultura es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales, especialmente en museos (...)”.

María Vilaso

⁵³ *Always on* (del inglés). Siempre encendida. Se refiere a una campaña continuada a lo largo del tiempo, un término muy utilizado en el marketing *online*.

Un Plan de marketing es la hoja de ruta de hacia dónde se dirige un museo. Debe relacionarse por tanto con el Plan Estratégico como con el Plan de Negocio. El Plan de marketing digital formará parte del plan general de marketing y estará alineado con la misión, visión y valores que estén definidos por el museo. La dirección de marketing es la encargada de definir los elementos que conforman un Plan de Marketing, creando la hoja de ruta de todo el departamento y la dirección estratégica del museo. El documento donde se contienen los objetivos generales, la creación y alineamiento de la misión, visión y valores, los estudios de mercado, las estrategias para el desarrollo y la activación de las acciones y el posicionamiento, así como del desarrollo de la marca del museo. Así pues, una de las competencias de un Director de Marketing de un museo es confeccionar un plan estratégico y táctico que recoja todo el proceso, que va desde la definición a la implantación de la estrategia. Este plan deberá ser compartido y alineado con el resto de los departamentos del museo, para asegurar que la dirección del museo es compartida y apoyada por todos los miembros que trabajan en la institución.

Como máximo responsable de este departamento, el Director de Marketing deberá gestionar los presupuestos que se realizan en él, priorizando aquellos recursos necesarios para la consecución del plan, asignándolos a los proyectos en función de la prioridad e impacto, asegurándose de una correcta eficiencia con el fin de corregir posibles desviaciones. La medición será fundamental para garantizar su correcto cumplimiento, por lo que el museo, deberá tener un plan de métricas adecuado, así como velar para que este sea implementado desde todas las áreas del museo.

Además de la planificación, el Director de Marketing debe velar por la correcta ejecución de la estrategia, así como adaptarse a los cambios del mercado y aplicar virajes que garanticen la consecución de los objetivos. Cada acción comunicativa que el museo realice deberá definir unos *KPIs (Key Performance Indicators)* concretos, con el objetivo de monitorizar si los objetivos planteados han sido alcanzados.

Entre las funciones del Director de Marketing de un museo, está la creación y refuerzo de las relaciones con los distintos públicos. La creación de estrategias de CRM, a través de los programas de Amigos, así como los trabajos más institucionales con mecenas o analizar las posibles relaciones entre distintas bases de datos, tales como la tienda, el sistema de *ticketing* o las actividades que se ofrecen en el museo como las visitas *online* o conferencias, por citar algunos ejemplos. Es por ello, que disponer de un CRM, facilitará la gestión de los distintos públicos y ayudará a tener una relación más ordenada y contextual, con independencia del canal con el que interactúen con el museo: la web, las redes sociales, el programa de Amigos o la tienda.

Como líder de conocimiento en esta área, el Director de Marketing de un museo debe poseer grandes conocimientos sobre la gestión de personas. Para ello, será necesario que, entre las funciones posea un notable interés por mejorar la motivación, implicación y fomento del talento de los miembros de su equipo. Habilidades como comunicación, liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, técnicas de negociación, flexibilidad, empatía, curiosidad, resolución de problemas, pensamiento crítico, compromiso, aprendizaje constante o creatividad. Son habilidades muy necesarias para un perfil como el de Director de Marketing.

En el libro *Museum management and marketing* (Sandell y R. Janes, 2007, págs. 295-298), los autores describen seis tipos de demanda que puede experimentar un museo y a las cuales, el

Director de Marketing debe dar respuesta, estas son las cuestiones:

1. **Ausencia de demanda:** es decir, consumidores (los llama consumidores y no visitantes o público potencial) no interesados en el arte moderno. Para este segmento, actividades complementarias como aquellas relacionadas con gastronomía o moda, podrían hacer que despertase en la persona curiosidad por el arte, o al menos, por algún movimiento artístico o artista.
2. **Demanda latente:** es decir, consumidores que no están satisfechos con la oferta actual de los museos, por ejemplo, gente interesada en la arqueología, pero que cómo se presenta en los museos no les interesa.
3. **Demanda flexible:** la institución presenta una bajada cíclica progresiva de alguno o varios productos.
4. **Demanda irregular:** variaciones de demanda irregular, que pueden responder al día de la semana o el período vacacional.
5. **Demanda satisfactoria:** balance entre la oferta y la demanda.
6. **Demanda excesiva:** algunas organizaciones presentan demanda excesiva. Suelen ser aquellos museos prestigiosos que reciben muchos visitantes y hacen que la experiencia de la visita no sea de la calidad esperada.

Pero ¿qué es el Plan de marketing digital de un museo? Cualquier acción de marketing debe responder a unos objetivos: atraer público a visitar una exposición, asistir a un simposio, una actividad educativa, vender un producto combinado de entrada + audioguía o entrada + menú, potenciar el *e-commerce* de la tienda, captar nuevas membresías para el programa de Amigos, acciones de *foundrasing*, *crowdfunding*, definir la estrategia del museo en el metaverso o ventas de NFTs. Todas ellas, recordemos, son líneas de negocio abiertas que ayudaran al mantenimiento del museo y a su preservación. Por ello, es importante tener una estrategia que ayude a maximizar los recursos y a alcanzar mejores objetivos.

La estrategia de marketing digital también ayudará a entender cómo se sienten los visitantes cuando visitan el museo, ya sea en su vertiente física o digital. Por ejemplo, a través de las herramientas como Tripadvisor, Google My Business, su monitorización y encuestas de visitante ayudarán a tener un termómetro para saber qué está pasando. Las redes sociales, serán una fuente de *engagement*, es decir, de generar relaciones y diálogos entre la comunidad de personas interesadas en el arte y la cultura, y en concreto, los relativos al museo. En definitiva, son una oportunidad magnífica para establecer conversaciones, inspirar, emocionar y, en última instancia, generar vínculos emocionales con el público objetivo del museo.

La web, será el punto de encuentro entre el resto de los elementos que forman parte del ecosistema digital del museo. La web debe ser estéticamente atractiva, pero también funcional y accesible. Accesible en todos los sentidos; a nivel de criterios UX (experiencia de usuario) y UI (interfaz de usuario), accesible para todos los públicos (con necesidades especiales o sin ellas). Asimismo, la web deberá ser indexable para buscadores, es decir, el contenido deberá ser fácil de ser incluido para los motores de búsqueda (este hecho hará que el contenido sea más fácil de encontrar por usuarios cuando busquen información o contenido que albergue la colección del museo, ya sea un pintor, un escultor, una temática o una actividad que ofrezca la institución).

La web deberá ser un espacio personalizable, es decir, el contenido se debe adaptar en función de cuál sea el motivo de la visita: ¿educativo?, ¿ocio?, ¿comprar entradas de una exposición?, ¿investigación? La web del museo debería ofrecer contenidos distintos en función de las necesidades que tenga el usuario que la visite. Igual que deben utilizarse mensajes distintos en los *banners* que diseñe el museo para su publicidad, dependiendo si el público objetivo al que van dirigidos tiene veinte o sesenta años. En definitiva, los contenidos de la web deberían

adaptarse a cada usuario. Y, ¿cómo es posible hacer esto? Existen distintos caminos, aunque todos parten de los datos y de la analítica web, de ahí la importancia de tener en un sistema de métricas en todos y cada uno de los agentes digitales que conforman el ecosistema digital del museo. Inicialmente, se podía hacer a través de *cookies*, aunque esta técnica en Europa cada vez va a ser más complicada, debido a las políticas de privacidad que van evolucionando y serán más restrictivas en todo lo que respecta a la protección de datos. El *big data* y el *machine learning*, serán las claves de la personalización, por ello los museos deberán estar preparados a incorporarlos dentro de su estrategia digital y en el marco de la personalización de los contenidos.

La estrategia de *paid media*, o inversión publicitaria, es imprescindible para alcanzar los objetivos marcados de manera más eficaz. Cuando se piensa en publicidad, se debe pensar qué se persigue obtener; ¿más tráfico a la web?, ¿vender entradas *online*?, ¿conseguir nuevos amigos para el programa de Amigos del museo?, ¿que haya más visitantes que se animen a visitar una exposición?, ¿generar más *engagement* en las comunidades (Facebook, Instagram, TikTok, Twitter o YouTube) del museo? Esto son solo algunos objetivos. Lo importante es definir cuál es el de cada museo para cada una de sus campañas de difusión. Definir los *KPI* (*Key Performance Indicator*), permitirá que el museo vaya afinando la inversión y la estrategia digital a seguir, en tiempo real, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Veíamos que el Museo Picasso de Málaga afirmaba dedicar en 2021 hasta un 70% de su presupuesto de publicidad digital (*SEM*, *display*, publicidad en redes sociales). Este porcentaje se veía disminuido en verano, hasta un 55%, debido a la compra de *mupis*, reduciendo durante ese periodo del año la inversión en medios digitales (Guillermo Peiró, 2021). Por su parte, el Museo IVAM de Valencia, indicaba destinar una partida de 3.000€ anuales para hacer publicidad en redes sociales (Nuria Enguita, 2021).

El Picasso de Barcelona, afirma que el presupuesto dedicado en el año 2021 correspondiente a contenidos digitales fue de 113.136,91 €, representando un 1,63% del presupuesto general del museo, asimismo apostillaba que el presupuesto dedicado a la actividad digital no se vio afectado o reducido por recortes derivados de la pandemia. Más bien al contrario, y el presupuesto general fue incrementado debido a la reducción del resto de programas que se tuvieron que acometer para paliar los efectos de la pandemia en la gestión presupuestaria.

Desglosamos aquí algunos de los gastos relacionados con la actividad digital de 2021 de la institución, añadiendo el gasto anual que conlleva la externalización de la gestión de las redes sociales, *community manager* y campañas de Adwords:

- Emisión en directo de la rueda de prensa de presentación de la actividad anual: 1.600 €.
- Mantenimiento de la web y *hosting*: 1.700 €.
- Actividades digitales
- creadas desde el departamento de actividades: aproximadamente 4.000 €:
 - Creación de contenidos digitales del taller de *Urban sketching* (Fig. 130).
 - *Podcast*.
 - Sesiones de Museo Picasso Dibuja.
 - Visitas virtuales de joyas.
- Soporte en la programación: 1.500 €.
- Envío del *newsletter* mensual y monográficas: 1.087 €.

- Creación de contenidos digitales y perfil de *community manager* para la gestión de los perfiles sociales: 32.160 €⁵⁴.

Además, el museo tenía previsto incrementar el presupuesto anual en 2022 a 2.880 € anuales, cuando lanzasen su nueva web a finales del año 2021, con el objetivo de planificar campañas publicitarias en Adwords de Google. Además, el museo cuenta con un acuerdo con la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (CCMA) que les permite crear algunos contenidos digitales sin coste, como, por ejemplo, una serie de *podcasts* (María Vilaso, 2021).

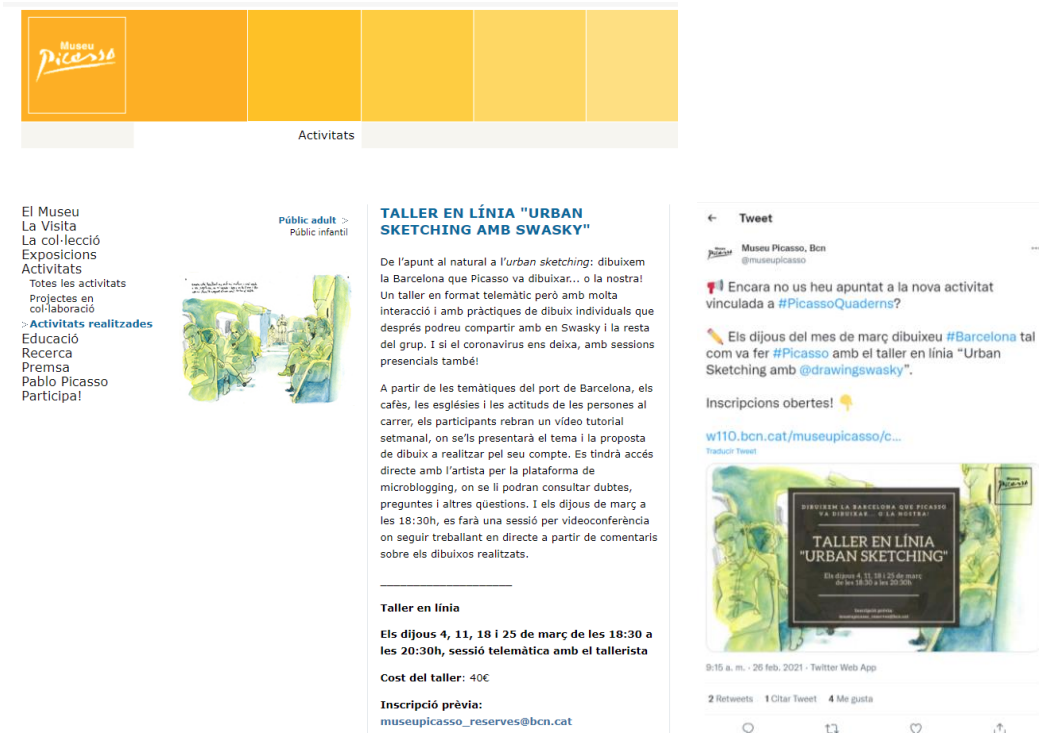


Figura 130. Taller de *Urban Sketching* con Swasky, organizado por el Museo Picasso de Barcelona en marzo 2021. (Consulta realizada: 05/02/2022) Fuente: Web del Museo Picasso de Barcelona y Twitter (marzo 2021).

Los museos se plantean por dónde empezar a construir su Plan de marketing digital y lo primero que cabría sugerirles, es hacer un diagnóstico de la situación actual del museo y de las distintas palancas que tienen para hacer su Plan de marketing digital. En este diagnóstico, los museos deberán tener en cuenta: características, expectativas, público objetivo, competencia, presupuesto y recursos necesarios para acometerlo, diferenciar los elementos de la estrategia de marketing digital, relacionar estrategias de marketing tradicional y digital al museo, explicar el valor agregado de la estrategia de marketing digital en el museo, definir los objetivos de afinidad con la audiencia, así como definir estrategias para desarrollar, mantener y fidelizar los visitantes del museo. En este diagnóstico, cabría preguntarse cuántos visitantes visitan el museo de manera recurrente y, por ejemplo, la posibilidad de fidelizarlos a través del programa de Amigos de la institución. Una estrategia de fidelización con Amigos del museo, con los cuales la institución ya tiene un vínculo emocional y una relación que permite interactuar con ellos. Además, pueden ser los mejores aliados para prescribir el museo a otras personas y que se hagan amigas del programa.

“La traducción de los contenidos presenciales a lo digital no es directa.

⁵⁴ Este importe incluye el presupuesto dedicado a post promocionados en redes sociales y la creación de 24 vídeos cortos.

Es importante que lo digital tenga su propio sentido y que se piense por y para ese entorno. Nos estamos acostumbrando a ello, ya que nosotros le damos mucha importancia a la experiencia presencial. Desde programas públicos generamos un contenido digital muy valioso con la Radio, podemos decir que es el contenido nativo digital con más trayectoria que tenemos. En todo caso está claro que tenemos que seguir explorando cómo incrementar el alcance de nuestros contenidos digitales”.

Ferran Barenblit.

Director General
del Museo MACBA de Barcelona (2021)

Según N. Kotler y P. Kotler (2001), existen oportunidades y amenazas consubstanciales en todas las caras del museo, así como en su conexión con la sociedad y, por ende, con sus potenciales visitantes. Por ello, hay que considerar que los contenidos de este extracto recogido en el texto de Monistrol, podrían ser aplicados a cualquier museo occidental:

“La creciente competencia por los públicos, competencia entre un número creciente de proveedores de actividades de ocio que se afanan por captar el tiempo libre de las personas cada vez más reducido”.

Monistrol (2009)

Existe un cambio de paradigma en la sociedad moderna, ahora los museos, no compiten por los visitantes que van a uno u otro de ellos. Los museos compiten por el segmento de ocio que tienen sus potenciales públicos. En la encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España, en 2019 (Ministerio de Cultura y Deportes de España e incluida en el Plan Estadístico Nacional), se recoge que las actividades culturales más habituales fueron: escuchar música, leer (65,8%) e ir al cine (57,8%), seguidas por las visitas a monumentos (40,5%), exposiciones (29,8%) y visitas a bibliotecas *online* (26,8%). La investigación ahondaba en el tipo de actividades artísticas realizadas por la muestra (prácticas culturales activas), de las cuales destacaron por su asiduidad las relacionadas con las artes plásticas, tales como hacer fotografía (28,8%), pintura o dibujo (16,1%), escritura (8,7%), o tocar algún instrumento (9,6%).

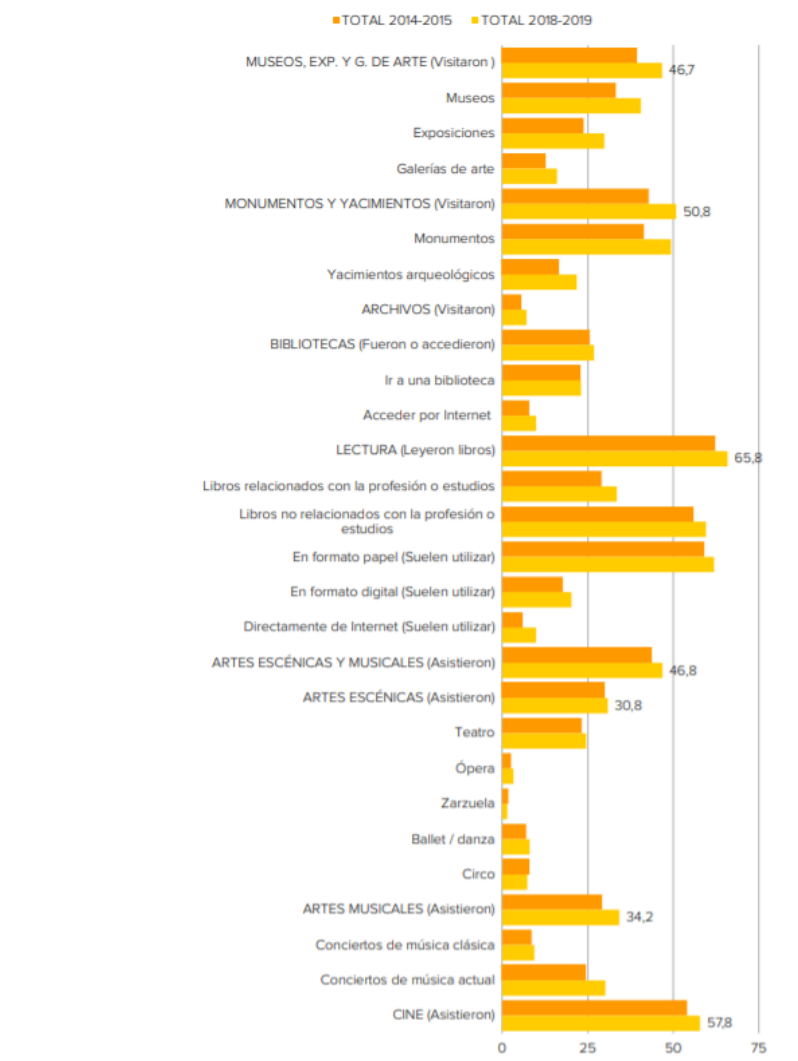


Figura 131. Personas que realizaron determinadas actividades culturales en el 2018. Evolución (en porcentaje de la población). Fuente: *Encuesta de hábitos y prácticas culturales, 2019*, del Ministerio de Cultura y Deporte de España

Pero, ¿qué datos arrojaría la estadística si nos circunscribiésemos únicamente al consumo de colecciones museográficas y la visitas a museos? Tal y como vemos en el estudio *“Estadística de Museos y Colecciones Museográficas”*⁵⁵ (fig. 131), en el cual se apreciaba que las 1.481 instituciones museísticas analizadas recibieron 65,4 millones de visitantes a lo largo de 2018, un 9,2% más respecto a 2016 (Fig. 132). El número medio de visitas por museo abierto, 45.929, alcanzaba sus máximos en las tipologías de Otros, Arte Contemporáneo y Bellas Artes. La mayoría de la muestra, un 73,5%, eran de titularidad pública, siendo de titularidad privada el 24,6% y mixta el 1,9%. Con un mayor peso de la Administración Local, un 49,1% del total de instituciones investigadas, frente a la Administración General del Estado, un 11,6% o la Autonómica, un 10,6%. En lo referente a la tipología de la institución, Etnografía y Antropología, representaba el 17,1% y Arqueología, un 13,1%. Estas tipologías estuvieron seguidas por Bellas Artes (12,7%), Especializados (10,7%), Historia (9,9%), Generales (9,2%) y Arte Contemporáneo

⁵⁵ Estudio estadístico de periodicidad bienal, perteneciente al Plan Estadístico Nacional y desarrollada por el Ministerio de Cultura y Deporte, con la colaboración del Ministerio de Defensa, de Patrimonio Nacional y de las Comunidades y Ciudades Autónomas.

(9,1%). Por último y con pesos relativos inferiores al 6% se encontraban, por este orden, los dedicados fundamentalmente a Casa-Museo, Ciencia y Tecnología, Ciencias Naturales e Historia Natural, De Sitio, Artes Decorativas y Otros (Fig. 133).

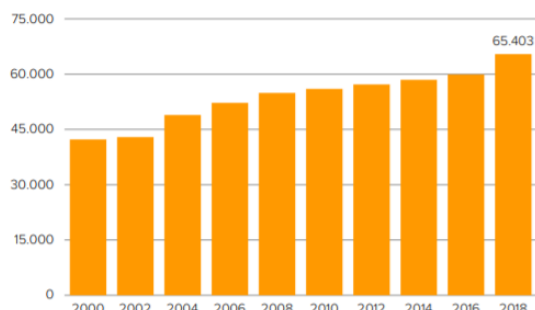


Figura 132. Visitantes estimados en Museos y colecciones museográficas (expresadas en miles). Fuente: *Encuesta de hábitos y prácticas culturales, 2019*, del Ministerio de Cultura y Deporte de España (con datos de 2018).

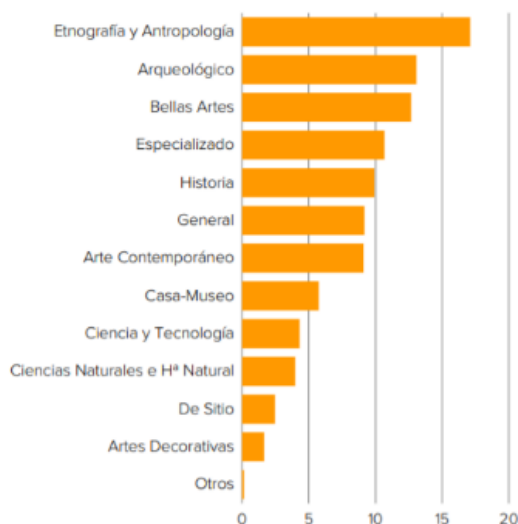


Figura 133. *Museos y colecciones museográficas según tipología 2018*. Fuente: MCUD. Estadística de museos y colecciones museográficas, 2019.

De ahí, deriva la importancia de facilitar el acceso a ese ocio cultural para los visitantes y pensar en la célebre frase de “la unión hace la fuerza”. Iniciativas como el Paseo del Arte en Madrid o el Articket de Barcelona (Fig. 134). Ambos, facilitan el ingreso a sus colecciones a través de una entrada única son un buen ejemplo para tomar una parte del tiempo de ocio de los visitantes y utilizarla en un entorno museístico.



Figura 134. Creatividad con la propuesta de valor Articket Barcelona (España). (Captura de pantalla tomada el día 12 de octubre de 2020) Fuente: Web Articket.

Otra propuesta interesante debido a la particular sinergia entre instituciones es la ofrecida en Barcelona por el Liceu y museos de catalanes. El proyecto, denominado *Museus i liceu: una història compartida*, es un proyecto en red entre varios museos catalanes y el Teatro del Liceu de Barcelona, para conmemorar el 175 aniversario del teatro catalán. Más de 100 museos seleccionaron distintas obras relacionadas con la historia del Liceu y serán expuestas entre el 15 de marzo de 2022 y el 31 de julio de 2023. El teatro ha creado una página web donde se explica el proyecto y a través de un mapa, se pueden ver los museos participantes en dicha actividad (Figs. 135 y 136).



Figura 135. Página web del proyecto *Museus i Liceu: una historia compartida* impulsada por el Teatro del Liceu de Barcelona y una red de museos. (Consulta realizada el 20/02/2022). Fuente: liceualsmuseus.cat



Figura 136. Anverso y reverso del folleto de la propuesta *Museus i Liceu: una historia compartida*.
Fotografía: Carolina Fàbregas.

Otras iniciativas, también interesantes, son las acciones promocionales que se hacen entre museos y otras instituciones del sector ocio, por ejemplo, el acuerdo entre el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y el Museo del Real Madrid con una entrada conjunta, para poder crear una propuesta de valor al visitante que visita la ciudad y quiere disfrutar del ocio deportivo y el cultural que le ofrece el museo.

En Barcelona (del 2 de febrero al 6 de abril de 2022) surgió una iniciativa creada por diez museos catalanes⁵⁶ que llamaron *Amb sucre o sense*^{xxx}(Fig. 137). Donde los museos participantes proponían una visita diferente a cada museo, mientras que los amigos intercambian conversaciones y compartían conocimiento. Cada sesión, estaba acompañada de un café para seguir conversando entre el público asistente fomentando el diálogo y un espíritu de comunidad.

⁵⁶ Museu Nacional d'Art de Catalunya, Museu d'Arqueologia de Catalunya, Museu Picasso, Fundació Joan Miró, Sant Pau Recinte Modernista, Museu Marítim de Barcelona, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, Museu de Ciències Naturals de Barcelona y Jardí Botànic de Barcelona.



Figura 137. Detalle de la creatividad del programa *Amb sucre o sense*. (Captura de pantalla tomada 01/03/2022)
 Fuente: Web Museo Nacional de Catalunya.

El año 2020, fue un *annus horribilis* para los museos, no solo a nivel nacional, si no también internacional debido a la pandemia de COVID 19 mundial. Según el estudio realizado por el ICOM (7 de septiembre y 18 de octubre de 2020) presentado en el mes de noviembre 2020 en el que participaron 900 agentes (entre museos y profesionales de museos) de todo el mundo. Entre sus conclusiones, destacaba que sería probable que muchos de los museos del mundo tendrían que reducir sus recursos y actividades como consecuencia de la pandemia. El 30,9% pensaba que reduciría su personal permanente, subiendo al 46,1% por contrato independiente y temporal. Los encuestados se mostraron menos preocupados por la reducción de su programa expositivo (62,4%) y de los programas públicos (67,4%). En abril 2020, el porcentaje de encuestados que pensaban que su museo cerraría de forma permanente bajaba del 12,8 al 6,1%, aunque más de la mitad de los encuestados pensaban que su institución tendría que reducir su horario. Todo ello, comparado con el primer estudio relacionado con el impacto de la pandemia en el mes de mayo de 2020. (*Informe de seguimiento ICOM: Museos, profesionales de los museos y COVID-19, noviembre, 2020*).

En el caso de los museos españoles, durante 2020 tuvieron que cerrar sus puertas más de tres meses (de marzo a mitad de junio en el mejor de los casos), lo que hizo que, en el caso de los Museos del Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza de Madrid, registrasen el peor descenso de visitantes de su historia. En el caso del Museo del Prado los visitantes físicos descendieron un 73%, en el Reina Sofía un 71,8% y en el Thyssen-Bornemisza, el que menos cayó en 2020, registró una caída de 67% respecto a 2019. Otros museos de grandes ciudades y con gran concurrencia de turismo como Barcelona o Bilbao registraron caídas similares. El Museo Guggenheim de Bilbao cayó un 73% en 2020, respecto al año anterior (pasando de 1,1 millones de visitantes a 315.908. En Barcelona, el MNAC y el MACBA, registraron 210.465 y 86.000 visitantes, lo que supuso un 75% menos que en el 2019. (*20 Minutos digital, 2021*).

Monistrol se hace eco del problema surgido cuando la misión del museo choca con lo que

denomina “las fuerzas del mercado”. Es decir, el que viene del llamado ocio doméstico y que encontramos en la Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España en 2019 (estudio del Ministerio de Cultura y deportes de España), donde afirmaba que las actividades culturales más habituales en términos anuales en 2018 fueron escuchar música, leer e ir al cine, con tasas del 87,2%. Nótese que, en este estudio, al no pertenecer al ámbito de investigación, se circunscribía al ámbito cultural, no tuvo en cuenta el ocio relativo al consumo de Internet o el *gaming*⁵⁷, que acaparan gran parte del ocio disponible de las personas. De hecho, en este sentido, hay museos como el Reina Sofía o el Thyssen-Bornemisza que cuentan sus propios juegos de consola para acercarse al segmento más joven a través de estrategias de gamificación, como son los videojuegos *Nubla 1* (2015), *Nubla 2* (2018) y *Animal Crossing: New Horizons* (2021) (Figs. 138 y 139). Por su parte, el Museo del Prado, abrió una isla dentro del videojuego de *Animal Crossing: New Horizons* en enero de 2022, con el objetivo dar a conocer algunas de las pinturas más famosas que alberga en su pinacoteca (Fig. 140).



Figura 138. Fotogramas del videojuego *Animal Crossing: New Horizons* de Nintendo con el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid. Enero de 2021. Fuente: Educathyssen.org



Figura 139. Fotograma del videojuego *Nubla 2*, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y Play Station (Microsoft). Febrero de 2021. Fuente: Educathyssen.org

⁵⁷ Gaming (del inglés). Videojuegos.



Figura 140. Fotograma del videojuego *Animal Crossing: New Horizons* de Nintendo del Museo Nacional del Prado. Madrid. 19/02/2022. Fuente: museodelprado.org

“Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad”.
Kotler (2001, pág. 85)

Para comprender a los públicos de un museo es imprescindible que los gestores culturales averigüen por qué determinados segmentos de la población jamás visitan un museo, otros lo hacen ocasionalmente y algunos con mayor frecuencia. Los administradores de estas instituciones deberían investigar el proceso a través del cual los visitantes del museo, incluidos los potenciales, diseñan su tiempo de ocio con el propósito de ofrecer una propuesta de valor atractiva para cada segmento.

N. Kotler y P. Kotler realizaron un estudio en la década de los noventa en Reino Unido, en el que observaron que un 44% de los visitantes que acudían a los museos y galerías de Londres eran turistas, al igual que un 26% de los que lo hacían a instituciones de todo el país. Además, otros factores coyunturales como el crecimiento de las rentas o los visitantes de países lejanos estaban provocando un aumento de visitantes procedentes del turismo. El turismo se había convertido, en una fuente de visitantes para los museos, ya que estos, tendían a gastar más dinero que el público próximo al museo. En su estudio, recogían además enfoques de marketing detallados sobre aspectos del museo, incluidos programas públicos, educativos, eventos sociales, política de recursos humanos, sostenibilidad, igualdad, diversidad y temas generales del museo. (Kotler y Kotler, 2001: 139).

En los planes de marketing de los museos, se deben definir cuáles son los puntos de contacto de los visitantes durante los periodos de pre-visita, visita y post-visita, así como monitorizar posibles puntos de actuación y de mejora. Además, debe especificar cuál es su estrategia en medios propios (web, taquillas, guardarropía...), ganados (comunicados de prensa, redes sociales, etc.) y pagados (vallas, televisión, marquesinas, pantallas digitales, SEM o publicidad en redes sociales), con el fin de buscar la eficiencia de un Plan de marketing 360º.

“Entendemos que lo digital es no solo un canal de comunicación unidireccional, es un espacio de diálogo y de generar comunidad, una comunidad que trasciende lo físico y nos permite llegar a cualquier

parte del mundo. Además, es una forma de generar awareness acerca de las exposiciones y actividades que hacemos y movilizar a los públicos a que se animen a visitar el museo”.

Evelio Acevedo.

Director Gerente del Museo Nacional
Thyssen-Bornemisza (2021)

Como venimos diciendo, el Plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción, que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto y que se desarrolla en el libro *El Plan de marketing en la práctica* (J. M. Sainz de Vicuña, 2018).

“Un Plan de marketing es fundamental para no solamente desarrollar nuevas audiencias. Consideramos que Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad”.

María Vilaso.

Directora Gerente del Museo Picasso
de Barcelona (2021)

R. Martínez-Sanz, *Estrategia comunicativa digital en el museo* (2012), describe que los museos precisan de un cambio de postura que erradique la unidireccionalidad de la comunicación y evolucionen a la bidireccional en un marco comunicacional Web 2.0. Estos requerimientos afectan de lleno a la configuración de la estrategia comunicativa de los museos que deberán tener en cuenta las nuevas reglas de juego de la comunicación bidireccional.

Autores como Ferrin (2015), *Brand Marketing Manager* del Smithsonian Institution (Estado Unidos), en su conferencia impartida durante el curso de verano titulado “Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos”. *Marketing de contenidos frente a publicidad tradicional* en la Fundación Amigos del Museo del Prado, repasaba los retos de los museos como marcas y señalaba que los museos deben ser espacios de diálogo abierto y debate. Espacios donde la gente aprenda y pueda formarse de una manera continuada y no sean instituciones que solamente se visitan una vez en la vida.

Aunque la verdadera revolución en la comunicación museística se produjo con la llegada de Internet haciendo posible la utopía propuesta por André Malraux en el ensayo *El museo imaginario* (1947), el cual abogaba por convertir a los museos en instituciones abiertas a la sociedad. La llegada de lo digital hizo posible esa utopía. Ya es técnicamente posible prescindir de la visita física para impregnarse del conocimiento allí albergado, sin atender a horarios o barreras físicas, ya que el museo virtual permanece abierto 24/7.

La web de un museo no debería ser una simple tarjeta de visita que muestre los servicios presentes, por el contrario, debería ser una puerta de acceso virtual al mismo con la capacidad de complementar y hacer revivir la experiencia de la visita presencial (o proyectarse haciéndola). Además de ser un excelente vehículo de transmisión de conocimiento para cualquier usuario con acceso a Internet y un ordenador o un teléfono móvil. Ahora es posible jugar *online*, disfrutar de aplicaciones interactivas: realidad aumentada, juegos en línea, visitas virtuales o encuestas

que permiten mejorar la función del museo, además de potenciarla y actualizarla desde una visión más actual.

Los museos están empezando a adaptar sus estrategias digitales para captar la atención y, lo que es más importante, fidelizar a sus públicos, ofreciendo contenidos solamente accesibles a través de sus medios sociales, así como fomentando la participación y la edición de actividades, poniendo en valor las aportaciones de los públicos. Un ejemplo de ello es la iniciativa del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, donde desde 2019, y patrocinado por la Comunidad de Madrid y otros colaboradores, lanzó esta iniciativa orientada a público joven (16-35 años), donde invitan a creadores de cualquier disciplina de las artes plásticas a reinterpretar ciertas obras de la colección del museo. Los participantes comparten su obra *online*, vía Instagram, y entran a formar parte de un concurso en el que optan a diversos premios (Fig. 141).



Figura 141. Web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza donde se explica el proyecto #VersionaThyssen. (Consulta realizada 09/08/2021) Fuente: Web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

En definitiva, se trata de crecer y gestionar espacios de convergencia donde el museo sea el anfitrión y el público se sienta como en casa. Una oportunidad única para generar un vínculo emocional con sus públicos.

Los museos deben interiorizar que dentro del ecosistema digital los límites espaciales de lo físico y lo digital se diluyen. Cuando un visitante se aproxima al museo *online*, busca información útil, contenidos de calidad, sin importarles el canal desde donde acceden. Las redes sociales, son un canal de conversación bidireccional y que permite recibir *feedback* del público. Además, es un excelente espacio para que la comunidad se sienta como una parte activa de la institución.

Las redes sociales, así como blogs, comunidades, wikis, repositorios digitales, etc., permiten (y buscan) una comunicación inmediata y personal, próxima a los intereses de la comunidad digital. Un ejemplo de blog y espacio para conversar con la comunidad es el blog del Museo Nacional de Catalunya (Fig. 142). Accesible en español, catalán e inglés y sirve de puente para capturar tráfico (gracias a ser un contenido más indexable por los buscadores) y generar tráfico a la web del museo. Además, tiene ventanas abiertas a compartir el contenido (entradas de contenido) a través de las redes sociales de Facebook, Twitter o Vimeo. Aunque, dicho sea de paso, podemos decir que esta funcionalidad se encuentra obsoleta, puesto que los navegadores más utilizados (Google Chrome, Safari o Edge) ya tienen incorporada una opción de compartir directa desde el propio navegador, ya sea desde el móvil o el ordenador.

blog.museunacional.cat/es/reconstruyendo-puertas-del-pasado-adentrandonos-en-el-fondo-lapidario-del-museu-nacional/

BLOG | MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA

CAT ENG ES
Museum website

Reconstruyendo puertas del pasado. Adentrándonos en el fondo lapidario del Museo Nacional

1.382 9 de noviembre de 2017

En el museo acogemos continuamente estudiantes de postgrados y de máster, en prácticas. Hoy hemos invitado a David Fernández para explicar su experiencia investigadora, casi detectivesca, que ha permitido reconstruir el puzle de los fragmentos correspondientes a cuatro puertas procedentes de diferentes rincones de la ciudad.

David Fernández
Cuando Jordi Casanovas me propuso este proyecto como trabajo de mis prácticas, enseguida me pareció un gran reto.

Buscar

Suscribetel

E-mail:

Acepto la política de privacidad

Submit

Figura 142. Blog del Museu Nacional d'art de Catalunya <https://blog.museunacional.cat/es/reconstruyendo-puertas-del-pasado-adentrandonos-en-el-fondo-lapidario-del-museu-nacional/>. (Consulta realizada: 25/08/2021)
Fuente: Museu Nacional d'Art de Catalunya

Las instituciones museísticas deben definir en su Plan de marketing digital quién es su público objetivo. De ahí la importancia de tener un plan y una estrategia digital para definir primero quiénes son y después cuáles son los medios más eficaces para llegar a ellos. Las plataformas de escucha son herramientas que permiten hacer un seguimiento de qué dicen (menciones, conversaciones) acerca del museo: exposiciones, museo, actividades, entre otras, las personas en soportes digitales abiertos, es decir, en sus conversaciones mientras que no están logados. El proceso de escucha consta de tres pasos:

1. **Definir el ámbito de escucha.** Elegir si se recogerán los resultados de solo redes sociales, redes sociales y blogs, *marketplaces* de aplicaciones o prensa. Profundidad de escucha, idioma... por mencionar algunos ejemplos.
2. **Monitorización del universo definido en el paso anterior.** Las plataformas de escucha permiten escuchar a los competidores u otros productos, por lo que es una oportunidad única para ver qué les sucede a otros museos y mejorar así la estrategia.
3. **Análisis de la información encontrada para generar el plan.** Esto puede ser algo tan simple como responderle a un cliente satisfecho, o algo tan grande como cambiar por completo el posicionamiento del museo.

A priori, la escucha social puede parecer una simple monitorización de redes sociales, pero como hemos visto antes, implica una escucha más profunda, ya que se deben revisar métricas como número de menciones a la marca, *hashtags* relevantes, tendencias, número de menciones de la competencia... Y es que no solo se trata de contar el número de veces que el museo fue mencionado, pues la escucha social puede ayudar a entender cómo se sienten las personas en su relación con el museo a través de las conversaciones recogidas por el *software* de escucha social.

"(...) El análisis de resultados en una listening platform nos permitiría hacer cambios para mejorar nuestra imagen, detectar influencers y

*clientes potenciales*⁵⁸ (...). Estamos reflexionando sobre cómo la escucha activa en redes puede ayudarnos a supervisar lo que se dice de la marca Museu Picasso y cómo puede ayudarnos en el tan necesario benchmarking. El resultado de esta escucha nos permitiría hacer cambios para mejorar nuestra imagen y también, por ejemplo, detectar influencers y clientes potenciales. Nos sería una información que ayudara a concebir futuras exposiciones”.

María Vilaso.

Directora Gerente del Museo Picasso
de Barcelona (2021)

De hecho, a través de las plataformas de escucha, se pueden identificar comportamientos, así como conocer la opinión de los públicos gracias al estudio de los *verbatim*s.

“La información obtenida a través de esta y de otras herramientas se usan para pulsar la opinión de los distintos públicos y para conocer cuáles les mueve o incita a la participación. Constituyen un elemento más, entre otros, a la hora de valorar toda la información para la toma de decisiones futuras”.

Juan Melgar.

Subdirector *General Gerente* del Museo Nacional
Centro de Arte Reina Sofía de Madrid (2021)

El interés por asumir los principios de la Web 2.0 precisa de un viraje, en primer lugar, de la mentalidad con respecto al uso de las herramientas digitales (web, redes sociales, blog, aplicaciones...), en segundo lugar, de las prioridades del museo. Solo cuando el visitante sea considerado como el verdadero protagonista del museo, posibilitará el crecimiento y la empatía, así como la evolución de la institución a la Web 3.0. Este cambio de paradigma y de estrategia comunicativa con un tono más cercano y próximo, poco a poco, comienza a hacerse hueco en muchos museos y debe integrar bajo el mismo paraguas lo físico y lo digital, para que el mensaje no se pierda y la relación con el visitante pueda ser verdaderamente omnicanal.

La segmentación de públicos

La medición en Internet permite conocer a los museos, datos de audiencia (o potencial audiencia) que deja en la red. Por ello es necesario monitorizar y medir toda la información que se recaba, siempre por supuesto, teniendo en cuenta las limitaciones legales de privacidad y protección de datos. Aprender a escuchar a los visitantes, o potenciales visitantes, ayudará a identificar sus necesidades y utilizar esa información, poder adecuar el mensaje (publicidad en medios pagados, web, redes sociales, *emailings*...) y llegar a los distintos segmentos con mensajes que apelen a sus intereses y necesidades. Así, por ejemplo, no es lo mismo querer impactar a un visitante que ya conozca el museo y de su actividad, que a otro que no lo conozca.

⁵⁸ Respuesta 3 (¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?) al cuestionario enviado a los directores de los museos y recogida en esta tesis en un capítulo específico. A pesar de no tener la herramienta, manifiesta su potencial para mejorar la imagen y *performance* del Museo Picasso de Barcelona.

Como tampoco es lo mismo, convencer a un segmento de 20 a 30 años con el mismo mensaje que a una persona de 50 o 60 años.

Conocer a la competencia:

Los museos deben tener en cuenta a la hora de crear su Plan de marketing digital, quién es su competencia, o si no lo prefieren, qué otras instituciones hacen lo mismo que ellos o tienen propuestas de valor semejantes. Para planificar la campaña digital, estudiar la competencia ayudará a una mejor definición de qué es lo que hace único al museo y diferenciarlo de otras instituciones culturales creando una propuesta de valor adaptada, única y contextual del individuo. Pero el resto de los museos de la zona o ciudad no son la competencia, puesto como venimos diciendo, los museos compiten por el tiempo de ocio de las personas. El tiempo de ocio de la sociedad es finito.

Pero ¿qué son el tiempo libre y de ocio? El primero se refiere al tiempo disponible después de atender las necesidades y deberes. El ocio durante el tiempo recreativo lleva implícito la manera en la que se emplea dicho tiempo libre y conlleva la realización de actividades que aportan disfrute y que se llevan a cabo voluntariamente por el individuo. Por tanto, los museos en su interés de movilizar a las personas para que lo visiten cumpliendo con su misión de exhibición. Es decir, los museos compiten por el tiempo de ocio disponible para ir al teatro, al cine o a visitar una galería de arte, por poner algunos ejemplos.

En el “*Estudio de públicos del Thyssen-Bornemisza (período 18 agosto al 31 diciembre 2020)*”, a la pregunta: ¿podrías indicarnos qué te animó a visitar el museo?, casi dos terceras partes de los visitantes manifestaron que el interés por descubrir y aprender cosas nuevas es lo que los animó a visitar el museo (Fig. 143). La segunda motivación más citada es la apreciación de la belleza, citada por casi la mitad de los visitantes. Les siguen la motivación de relajarse y divertirse citadas por la cuarta parte de los visitantes. El interés en compartir el tiempo con otras personas es citado por uno de cada cinco visitantes.

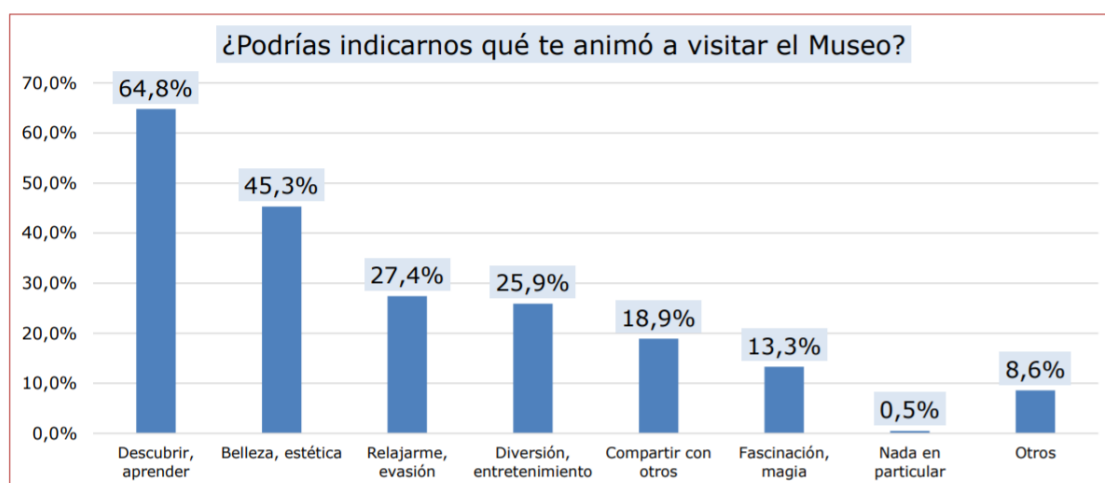


Figura 143. *Estudio de públicos del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza período 18 agosto-31 diciembre 2020.*
Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Entender qué mueve a los visitantes a visitar un museo, es imprescindible para adecuar mensajes y creatividades para conseguir movilizar al público objetivo.

Para hacer una campaña de marketing digital consistente, es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:

El posicionamiento:

Una campaña digital bien ejecutada, deja una huella en la mente del potencial visitante y una necesidad de querer conocer mejor el museo o la exposición publicitada (de ahí la importancia que cuando se haga una campaña publicitaria de una exposición temporal, quede claro en el museo dónde se exhibe, así como la particularidad/excepcionalidad de esta a nivel curatorial, pero también a nivel que pueda llamar la atención del público general, que al fin y al cabo, comporta la masa de las personas que llamarán la atención de la misma y trabaja en uno de los pilares del museo como son la difusión, la educación y la universalidad (este último en algunos casos). Un buen ejemplo, podría ser el de la exposición temporal del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (20 de abril al 8 de agosto 2021) *Georgia O'Keeffe* (Fig. 144). Pero para la campaña publicitaria, se contextualizó con la frase: “la gran artista americana” (Figs. 145 y 146). Una manera sencilla de generar expectación y llamar la atención de una pintora muy reconocida para el público americano, pero así para la mayoría del público nacional.

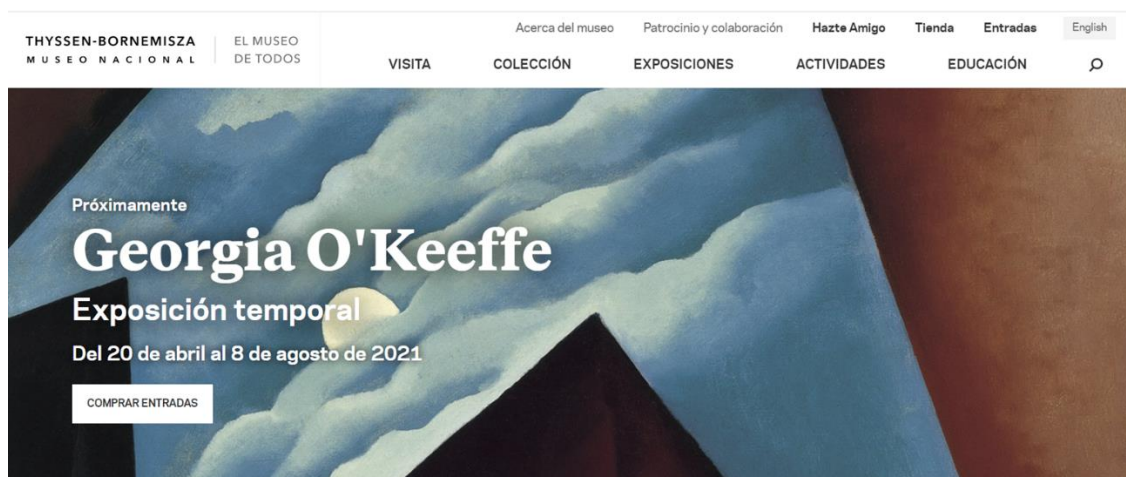


Figura 144. Página principal de la web del Museo Thyssen-Bornemisza durante la fase de *awareness*, de la exposición *Georgia O'Keeffe*. (Consulta realizada: 28/03/2021). Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

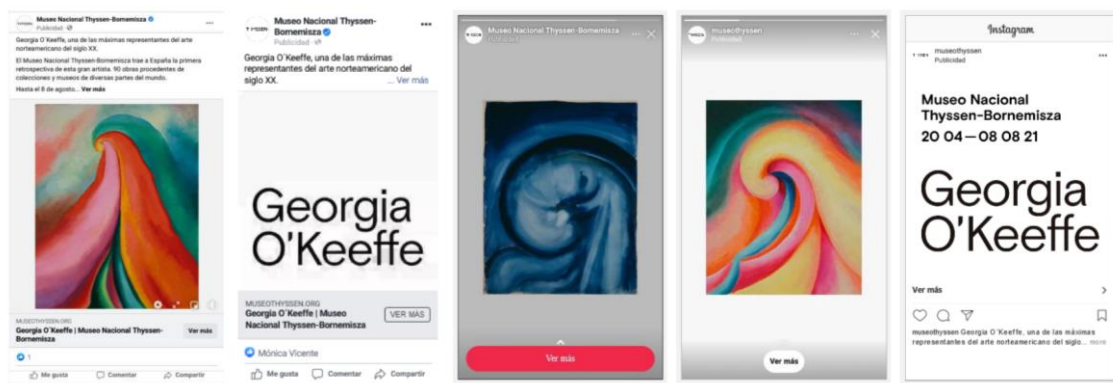


Figura 145. Secuencia de la publicidad Facebook, de la campaña publicitaria de la exposición temporal *Georgia O'Keeffe* del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (Consulta realizada: 20/05/2021). Fuente Facebook.



Figura 146. Secuencia de la publicidad (formato vertical para móvil) en la red de contenidos de Google (GDN) de campaña publicitaria de la exposición temporal *Georgia O'Keeffe* del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (Captura de pantalla: 16/06/2021). Fuente Google.

“Los usuarios deben convencerse de la necesidad de asistir a la exposición con argumentos formados por elementos emocionales (estamos hablando de arte) y racionales (el esfuerzo del museo para unificar obras dispersas)”.

María Vilaso.

Directora Gerente del Museo Picasso de Barcelona (2021)

El posicionamiento del museo en el ecosistema digital dependerá siempre de la estrategia implementada. Si la estrategia es innovadora y está adaptada al público objetivo, la probabilidad de éxito será alta. Cada uno de los elementos que identifican la competencia ofrecen la opción de trabajar la marca del museo frente a su competencia. De ahí la necesidad de analizarlos e incorporarlos dentro del Plan de marketing digital.

En el sector museístico, hablar de marketing digital, es hablar de big data, de tecnología y de redes sociales, lo digital se ha atribuido más a la digitalización de procesos y a actividades digitales (véase big data, acciones en realidad aumentada, pilotos con *beacons* en la sala de un museo o los NFT) más que a un Plan de marketing estructurado. Los museos han flirtado con la tecnología para proyectos basados en big data. Un ejemplo es el proyecto del Museo Reina Sofía y Telefónica para entender el comportamiento de los visitantes de la exposición de Picasso celebrada en el museo en 2017.

Otro estudio interesante realizado a partir del big data, fue el realizado por A. Orea (2020), *Text analysis como método para identificar los atributos de museos percibidos por turistas: un análisis exploratorio del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. Un estudio que analizaba cuáles eran los atributos que percibían los turistas visitantes del museo. Para ello, extrajeron la información del perfil oficial de Tripadvisor del museo y a partir de los 5.000 comentarios (mitad en español y mitad en inglés), analizando cuáles fueron las palabras más utilizadas en las reseñas que los usuarios escribieron en la mencionada plataforma.

La primera conclusión a la que llegó A. Orea, fue que lo que denominaban “oferta principal” era para decidir si ir a visitar dicho museo. Los atributos que componían la oferta eran la “colección permanente” y las “exposiciones temporales”. La colección permanente se mencionó 170 veces en inglés y 585 veces en español. Este resultado ponía de manifiesto que la colección permanente, es un atributo considerado como esencial por los turistas que visitaron el Museo

Thyssen-Bornemisza durante ese periodo (Tabla 7).

Atributos	Referencias en inglés (EN)	Cobertura %	Referencias en español (ES)	Cobertura %		
	Número de reseñas [N=2500]		Número de reseñas [N=2500]			
1. Oferta principal	Colección	3582	5.2	5830	7.45	
	- Colección permanente	170	0.13	585	0.67	
	- Exposiciones temporales	181	0.16	850	0.99	
	Actividades	-	0.00	43	0.04	
	App	11	0.01	7	0.02	
	Audioguía	25	0.02	62	0.04	
	Servicios de restauración	465	0.24	296	0.23	
2. Servicios periféricos	Tienda de regalos	222	0.06	133	0.07	
	Guía	264	0.12	66	0.03	
	Consigna	2	0.04	3	0.01	
	Espacios de descanso	-	0.00	10	0.01	
	Personal	84	0.04	-	0.00	
	Entrada	1278	0.77	869	0.54	
	Servicios	10	0.04	14	0.04	
	Página web	27	0.01	28	0.01	
	3. Ambiente	Accesibilidad	40	0.06	-	0.00
		Edificio	349	0.21	164	0.11
Aglomeración de visitantes		134	0.08	-	0.03	
Carteles/rótulos		-	0.00	35	0.05	
Jardín		-	0.00	44	0.03	
Iluminación		-	0.00	33	0.01	
Localización		244	0.14	26	0.03	
Fotos (posibilidad de hacer fotos)		152	0.07	34	0.02	
Museo público vs. museo privado		237	0.22	162	0.37	
Cola		141	0.06	107	0.06	

Tabla 7. Atributos detectados tras el análisis realizado en TripAdvisor del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid (España). Fuente: *Text analysis como método para identificar los atributos de museos percibidos por turistas: un análisis exploratorio del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza* (Orea Giner, A., 2020).

La evaluación de los atributos permitió reconocer aspectos decisivos relativos a las variables de calidad vinculadas a las expectativas y percepciones del servicio ofrecido al visitante durante su visita al museo.

A través de los resultados sobre las reseñas de Tripadvisor, el estudio concluía que las palabras clave vinculadas a los atributos, identificaban la percepción positiva o negativa de los diferentes atributos en función de su significado. En las conclusiones, se dice que la colección permanente, las exposiciones temporales y los servicios complementarios (tienda, audioguía y aplicaciones) recibieron una evaluación positiva. En cambio, el hall de entrada al museo recibió una valoración negativa.

El big data permite mejorar la experiencia del consumidor y los datos deben ser estudiados para poder mejorar los llamados en marketing “puntos de dolor”, así como mejorar la percepción de los consumidores, ya que se basan en las reseñas *online* para tomar decisiones en perfiles tales como TripAdvisor o Google My Business u otras plataformas *online* y la información contenida en estas permite obtener conclusiones sobre las experiencias de los visitantes (Orea Giner, A., 2020).

La monitorización de esta información a través de *listening platforms*, plataformas de escucha, es otra manera de poder accionar gran cantidad de información, permiten a los museos entender cuál es la percepción de sus visitantes acerca del museo, pudiendo complementar las respuestas obtenidas en los tradicionales estudios de públicos que se hacen en muchos de los museos. Tener acceso a los *verbatim*s volcados por los usuarios, sin filtros ni encuestas predefinidas, pueden ayudar a los museos a entender si lo que quieren comunicar, está siendo percibido por el usuario, así como detectar puntos de mejora, por ejemplo, porque hay muchas colas, o porque las cartelas no son entendidas por un segmento del público. Asimismo, esta información puede ser accionada para conocer cuál ha sido la percepción real de un visitante acerca de una exposición, a través de las palabras que utiliza, la cantidad de ocasiones e incluso, entender si a los visitantes les ha gustado más o menos una exposición comparada con otros museos. Analizar el sentimiento, positivo o negativo o la probabilidad de que vuelva a visitar el museo en el futuro, una especie de *NPS* digital y social, que podría calcularse a partir de los datos que arrojan los perfiles sociales de los museos, cuyo fin principal es que los usuarios compartan su experiencia en el museo como, por ejemplo, TripAdvisor y Google MyBusiness.

El comportamiento de usuario:

Entender el motivo por el cual nuestros visitantes han venido a la web, es necesario para tener una experiencia óptima. Aunque la experiencia debe ser en todos los casos satisfactoria, no es lo mismo que un visitante visite la web del museo para disfrutar de su tiempo de ocio, planificar su visita, comprar una entrada, conocer los horarios o la dirección, pasar un rato agradable descubriendo la colección del museo, exposiciones pasadas, visitas virtuales, charlas, macrofotografías o comprar en la tienda, por poner algunos ejemplos. El visitante, también puede estar buscando contenido académico o educativo: simposios, biblioteca, publicación de estudios, por poner algunos ejemplos. Es decir, distintos *user personas*⁵⁹, con distintos comportamientos y necesidades.

En el Estudio Anual “*Mobile & Connected Devices, 2019*” (IAB, 2019), la moda fue el producto más adquirido en compras online seguido del ocio y la cultura, siendo un 46,5% realizado a través del móvil y un 35% a través de la *tablet*. Si atendemos a cuáles fueron los drivers de compra, entre los principales canales de información para realizar la compra, destacan las búsquedas en Google: más de la mitad de los usuarios de smartphone realizaron búsquedas del producto que compraron (Fig. 147).

⁵⁹ *User persona* (del inglés). Hace referencia a un personaje (o personajes) ficticios basados en el cliente ideal, el cual ha sido creado a partir de una investigación para identificar a los diferentes perfiles de clientes que podrían consumir o comprar o servicio o marca.

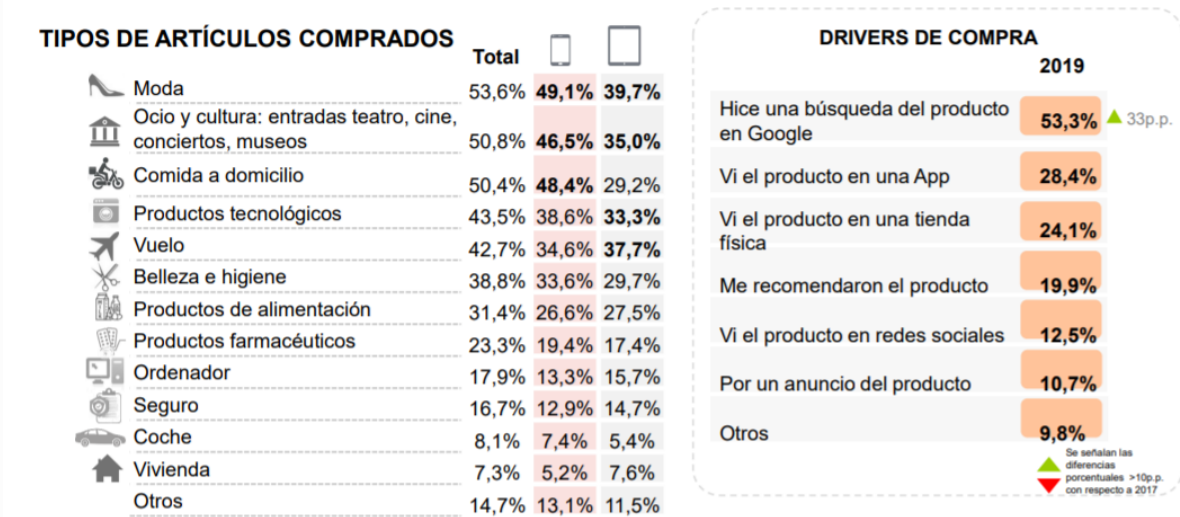


Figura 147. Detalle de artículos comprados en función del dispositivo y drivers de compra. “Estudio Anual de Mobile & Connected Devices” (2019). Preguntas realizadas: Pregunta 1: ¿Qué tipo de artículos has comprado desde tu smartphone o tablet? Pregunta 2: Pensando en las compras que has realizado desde tu móvil, ¿cuáles fueron las razones por las que compraste ese producto?

Volviendo al sector museístico, es relevante entender a qué han venido las personas que visitan la web del museo y conocer qué los ha llevado a visitarla. Un método muy eficaz y sencillo es preguntar mediante una encuesta online en el momento de su visita qué es lo que ha movido su visita. Esto permitirá diseñar una estructura de contenido (*home* y árbol de navegación) que colmen las expectativas de los visitantes.

En un estudio realizado por el Thyssen-Bornemisza para conocer la motivación de los visitantes que navegaban por la web del museo y cuyos objetivos eran:

1. Conocer las motivaciones de los visitantes para visitar la web del museo.
2. Evaluar la experiencia de los visitantes en su visita a la web del museo.
3. Evaluar la influencia de la visita a la web en una posible visita presencial al museo posterior.

El trabajo de campo tuvo lugar desde el 18 de diciembre de 2020 al 10 de febrero de 2021, siguiendo una metodología de encuesta digital a los visitantes de la web del museo y estuvo activa y accesible a través del formato pop-up (o ventana emergente) que aparecía a aquellos visitantes que llevaban más de dos minutos de navegación en la web, recibándose durante todo el período de toma de datos, 2.230 respuestas, de las cuales, 2.228 fueron válidas.

Las conclusiones del estudio fueron:

- El 80,2% de los visitantes que visitaron la web residía en ese momento en España (a pesar de este escenario derivado de la pandemia, no se observaba demasiada diferencia en relación con el mismo período previo a la pandemia en relación con la procedencia de los visitantes de la web).
- El 78,3% de los visitantes digitales habían visitado ya el museo.
- El 75,8% que visitaron la web lo hicieron por motivos de ocio.
- El 81,9% de españoles visitaban la web por motivos de ocio. En el caso de los extranjeros, fue por motivos de ocio un 51,8% y motivos profesionales un 48,2%.

- Entre las personas que visitaron la web, se observó una mayor proporción de personas que consultaron la web por motivos de ocio, que entre las que no la han visitado anteriormente.
- El 26,8% visitó la web en busca de información, principalmente sobre las obras del museo, seguida por información sobre la oferta del museo, actividades y exposiciones. Una cuarta parte lo hizo para planificar su visita y el 20% para pasar un rato entretenido. Un 20% de personas, visitó la web por motivos comerciales, bien para comprar entradas o productos de la tienda *online*.
- La valoración media de la calidad del contenido de la web, su apariencia visual, así como su capacidad para motivar la repetición de la visita fue superior a 8,8 en cada caso. La valoración media de la facilidad de uso fue ligeramente inferior, (8,7).
- Los visitantes residentes en el extranjero valoraron todos los aspectos con valores superiores al 9 (siendo 10 la máxima puntuación), con la única excepción de la facilidad de uso que la valoraron ligeramente inferior.
- En el caso de los españoles, más críticos, todas sus valoraciones fueron por debajo de 9.
- Las personas que visitaron la web por motivos profesionales presentaban una valoración media de la calidad de los contenidos superior a los que lo hacían con motivos de ocio. Igualmente, las personas que visitaban la web por razones profesionales se sintieron más motivados para volver a visitarla que las que lo hicieron por motivos de ocio.
- El 55,8% consideraba que la web no requería de ninguna mejora. Las mejoras de carácter técnico más sugeridas entre los que sí lo consideraban que una mejora era necesaria, fueron las relativas a la navegación y la facilidad para encontrar fotos y audios durante el proceso de búsqueda.
- En cuanto a las mejoras relacionadas con los contenidos, sugerían la inclusión de más contenidos, más recursos, más actividades online, la ampliación de la información disponible sobre las obras y sobre las actividades, así como la mejora de la oferta de la tienda.

Hoy en día, el uso de dispositivos móviles (*smartphones, tablets, etc.*) está en aumento, ya que en el mundo, en enero 2021, se contabilizaron 4,18 billones^{xxxi} de usuarios que navegaban por Internet a través del móvil. Para gran cantidad de personas, el dispositivo móvil es su puerta de entrada a Internet y utilizan su *smartphone* para comprar sus entradas, visitar la exposición virtual o asistir a una conferencia. Por ejemplo, en el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el tráfico web en abril 2021, fue de un 61,5% desde un dispositivo móvil; 35,5% desde un ordenador, y 3% a través de una *tablet*.

Es decir, el público utiliza sus dispositivos móviles para obtener más información sobre lo que están visitando y lo que planea visitar. Los dispositivos móviles se utilizan para planificar y preparar su experiencia de visita, pero también para aumentarla. Es por ello, que cuando pensemos en una web, debemos concebir la experiencia *mobile first*, es decir, cómo se ve primero desde el móvil y luego adaptarla al resto de dispositivos (*PC, tablet y smart TV*). Pensar de esta forma, facilitará a los museos para no tener que volver a retrabajar el contenido varias veces. Si analizamos los datos de tráfico, pensar la visualización de contenido desde el móvil.

Los estudios de *Eyetracking*⁶⁰, ayudan a determinar y entender la manera en la que un usuario visualiza la web y cómo interactúa con esta. Es, por tanto, que entender cuáles son los intereses

⁶⁰ *Eyetracking* (del inglés). El concepto hace referencia a un software que permite monitorizar y registrar la manera en la que una persona observa una escena o imagen y más específicamente, en qué zonas fija su atención, durante cuánto tiempo y cuál es el patrón de su exploración visual.

de los visitantes de la web resulta necesaria para procurar una experiencia satisfactoria cuando visitan la web del museo. Además de las encuestas que se vayan haciendo. Este tipo de investigaciones son necesarias a la hora de planificar y diseñar espacios expositivos, así como la disposición de los elementos en la web, teniendo en cuenta que deben tener sentido, con independencia del dispositivo con el cual se conecte el usuario: PC, *smartphone*, *tablet* o *smart TV*.

En un estudio realizado por la Universidad de Salzburgo (*Mobile eyetracking of museum learning experiences*, 2018), a través de una investigación de seguimiento ocular (eye tracking), consiguieron una perspectiva del visitante de la experiencia de aprendizaje en el contexto web del museo. Los hallazgos del estudio sugerían que el aprendizaje dentro de los museos es un proceso interactivo, moldeado por el contexto personal y sociocultural de los visitantes y particularmente, el contexto físico del museo. El estudio de seguimiento *Eyetracking* reveló tiempos de fijación y mapas de calor de un área de exposición y demostró los aspectos positivos y factores negativos que surgen en relación con el tiempo, objetos e interactivos, exposición etiquetas y medios digitales, y cómo estos dan forma al contexto físico de un individuo en la experiencia de aprendizaje. El tiempo de fijación se puede asociar con la atención visual y procesos cognitivos, que pueden ser un indicador del aprendizaje (*Mobile eyetracking of museum learning experiences*, 2018).

Una multitud de desafíos entran en juego cuando se pretende diseñar una experiencia de narración digital interactiva para que la utilicen los visitantes digitales de un museo. Ya que el grado de interacción, dependerá también del tipo de usuario que vaya a consumir esa experiencia.

El Museo de la Acrópolis de Atenas (Grecia), dentro de un proyecto de investigación, para el cual diseñaron un prototipo de “guías de narración” basadas en dispositivos móviles desarrolladas para la acrópolis. Las experiencias diseñadas para diferentes perfiles de visitantes se evaluaron varias veces a lo largo del proceso de diseño iterativo, en una serie de estudios in situ, y con más de 180 visitantes del museo de todas las edades. Los métodos de evaluación incluyeron etnografía (es decir, la observación de visitantes en las galerías del museo), entrevistas en profundidad previas y posteriores a la experiencia y cuestionarios para medir la Experiencia de los Usuarios (UX), así como el registro de datos. El análisis de los datos se centró en temas que representaban componentes de las experiencias, tales como la narración, la trama interactiva de la historia, la puesta en escena y la búsqueda de caminos en el espacio físico, la personalización y la interacción social. El estudio concluyó que diseñar una buena experiencia de visitante en un entorno como la Acrópolis es complejo y requiere de un gran esfuerzo humano y económico.

3.2 Medios propios, pagados y ganados

“(...) Los museos son mausoleos que albergan multitud de objetos valiosos; cuadros, esculturas, artes aplicadas, por mencionar algunos, pero que, a pesar de su incalculable valor, no consiguen captar la atención de muchos de los públicos que lo visitan (...)”
(Kotler y Levy, 1969).

Los medios propios, ganados o pagados, es la manera de organizar la estrategia y recursos del museo para llegar a su público objetivo. Para ello, el museo cuenta con una serie de recursos

que hacen posible establecer una estrategia organizada, que será el llamado Plan de marketing digital de la institución.

El marketing digital de un museo es como un viaje con un solo destino: llegar a sus visitantes, clientes, alumnos o Amigos. Es decir, a su público objetivo que variará en función del objetivo de cada campaña.

Medios propios:

El site:

La ICOM Internacional define uno de los principios fundamentales de los museos en la era digital. “Los museos no tienen fronteras, tienen red”⁶¹. Esta breve frase que acompaña al encabezado de la web del ICOM Internacional es muy rica en significado y abre el tema de la accesibilidad a los museos en varias dimensiones y sus significados; cognitivo, sensorial, físico, cultural, económico y digital. Francesca Rosenberg, Directora de Programas Comunitarios de Acceso y Escolares del MOMA, describe lo que significa que el Museo sea accesible:

“En el museo, nuestro objetivo es la igualdad de participación para todos los visitantes, incluidos los discapacitados. Un museo accesible no es solo un museo que derriba barreras físicas, sino un museo que hace comprensibles sus objetos, haciendo que las historias que cuenta una exposición sean accesibles para todos”⁶².

Web strategy museale, monitorare e progettare la comunicazione culturale nel web, 2020.

Las páginas webs de los museos, son el punto de referencia de estos dentro del ecosistema digital. Como hemos visto en capítulos anteriores, son un espacio donde el usuario encuentra información práctica acerca de actividades (ya sean físicas o digitales), exposiciones, pero también donde el museo muestra su obra y la hace accesible digitalmente, a través de visitas virtuales, repositorios de obras digitalizadas, actividades, estudios, programas educativos o recursos en línea. Además, los museos pueden compartir en ellas su visión, misión y valores, memorias de sostenibilidad, transparencia y actividades, así como facilitar la venta anticipada on line de entradas por mencionar algunos ejemplos. Es por ello por lo que deben ser páginas estéticas, accesibles y deben servir de enlace para conectarse con otros elementos del ecosistema digital del museo como puedan ser las comunidades, los perfiles sociales o aplicaciones móviles.

Pero ¿cómo los museos pueden asegurarse que reciben tráfico a su web? Para entender el origen del tráfico de las webs de los Museos del Prado, Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, se pueden utilizar *softwares* como Similarweb.com, que permiten visualizar las fuentes de tráfico de determinadas URLs, en este caso las de los museos antes mencionados.

Así, por ejemplo, vemos que, durante el mes de abril del año 2020, el 58,21% del tráfico recibido en la página web del Museo del Prado (museodelprado.es), provenía de búsquedas en

⁶¹ Traducción del inglés: *Museums have no border, they have network.*

⁶² Traducción del inglés: *At the Museum our goal is equality of participation for all visitors, including those with disabilities. An accessible museum is not just a museum that breaks down physical barriers, but a museum that makes its objects understandable, making the stories that an exhibition tells accessible to everyone.*

buscadores, siendo el 94,82% de ese tráfico, visitas de origen orgánico (SEO) y el 5,18% restante, correspondiente a publicidad en buscadores (SEM). De las visitas orgánicas provenientes de buscadores, las palabras que más tráfico generaron fueron: museo del prado, museo del prado virtual, las meninas, prado museum y prado. En lo que a la búsqueda pagada se refiere, las palabras que más búsquedas generaron en abril 2020 fueron: museo del prado, museos virtuales, museo del prado virtual, visita virtual museo del prado y visita virtual al museo del prado (Fig. 148). Cabe recordar que, durante el mes de abril 2020, la ciudad de Madrid, y en general los museos del mundo, se encontraban cerrados por la pandemia de COVID.

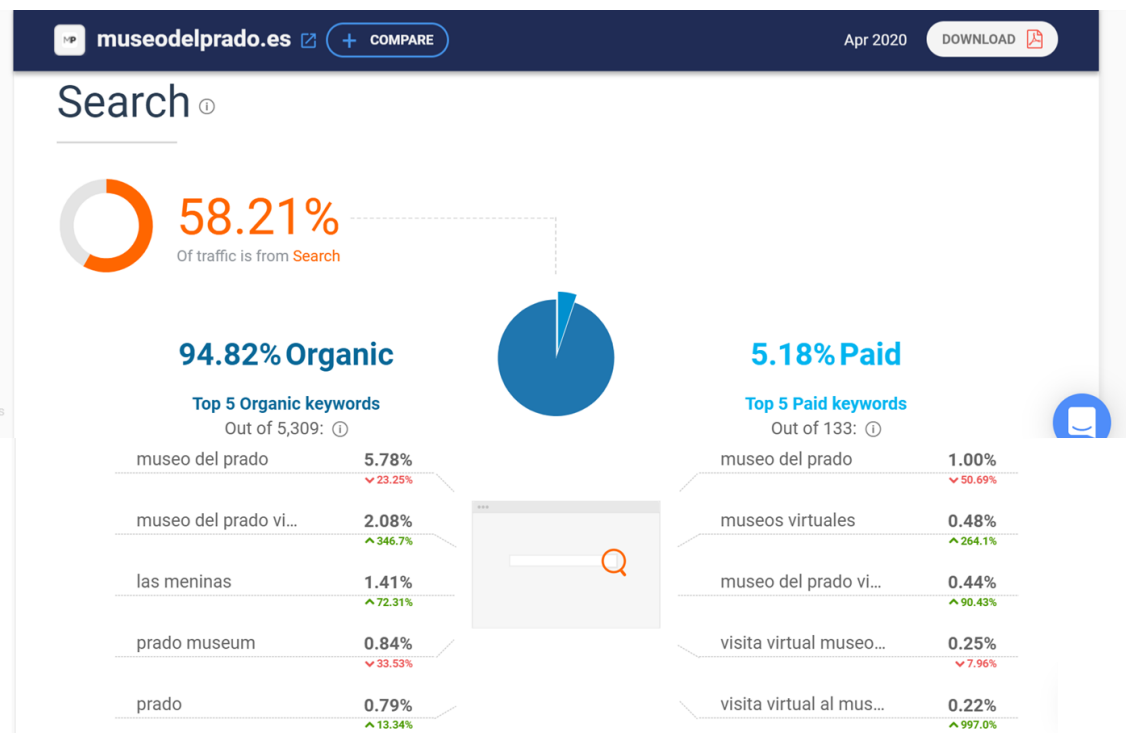


Figura 148. Top cinco de *keywords* que generaron tráfico orgánico (SEO) y tráfico pagado (SEM) durante el mes de abril 2020, en museodelprado.es. Fuente: Similarweb.

Del mismo modo y en el mismo período, abril del año 2020, podemos observar que en el Reina Sofía (museoreinasofia.es), el tráfico proveniente de buscadores en su web fue exclusivamente orgánico (SEO), siendo las palabras: guernica, museo reina sofía, reina sofía, reina sofía museum y el guernica, las que más tráfico a la web del museo generaron (Fig. 149).

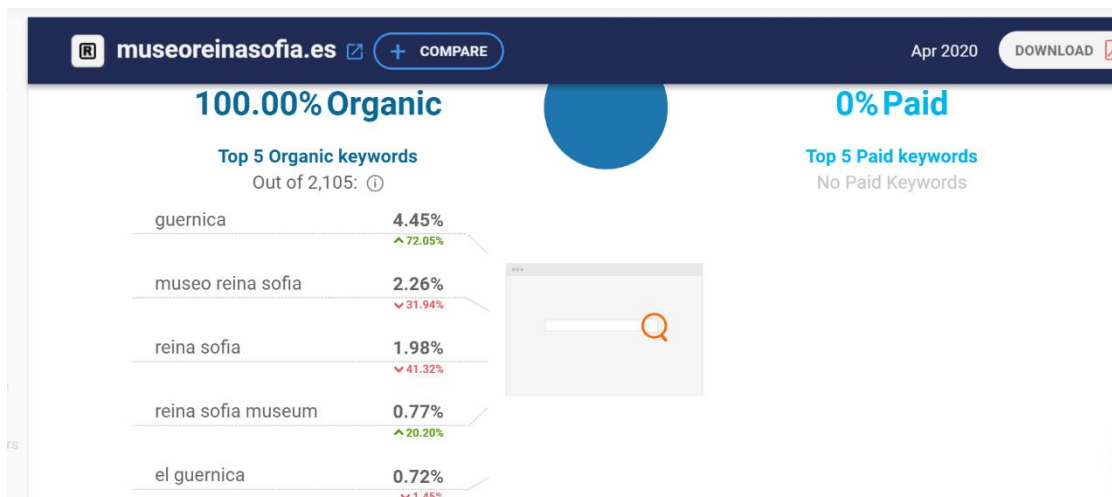


Figura 149. Top cinco de *keywords* que generaron tráfico orgánico (SEO) y tráfico pagado (SEM) durante el mes de abril de 2020, en museoreinasofia.es. Fuente: Similarweb.

Por último, podemos apreciar que el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (museothyssen.org), durante el mes de abril 2020, el 59,39% del tráfico recibido en su página web provenía de búsquedas en buscadores, siendo el 98,03% de ese tráfico, tráfico orgánico (SEO) y el 1,97% restante, correspondiente a publicidad en buscadores (SEM). Del tráfico orgánico, las palabras que más tráfico generaron fueron: museo Thyssen, Thyssen-Bornemisza, museo Thyssen-Bornemisza Madrid, Thyssen y Georgia O’Keeffe. En lo que a la búsqueda pagada se refiere, las palabras que más búsquedas generaron en abril 2020 fueron: museo virtual, visita guiada a museo, museo nacional Thyssen-Bornemisza, museo Thyssen y visitas virtuales museo Thyssen.

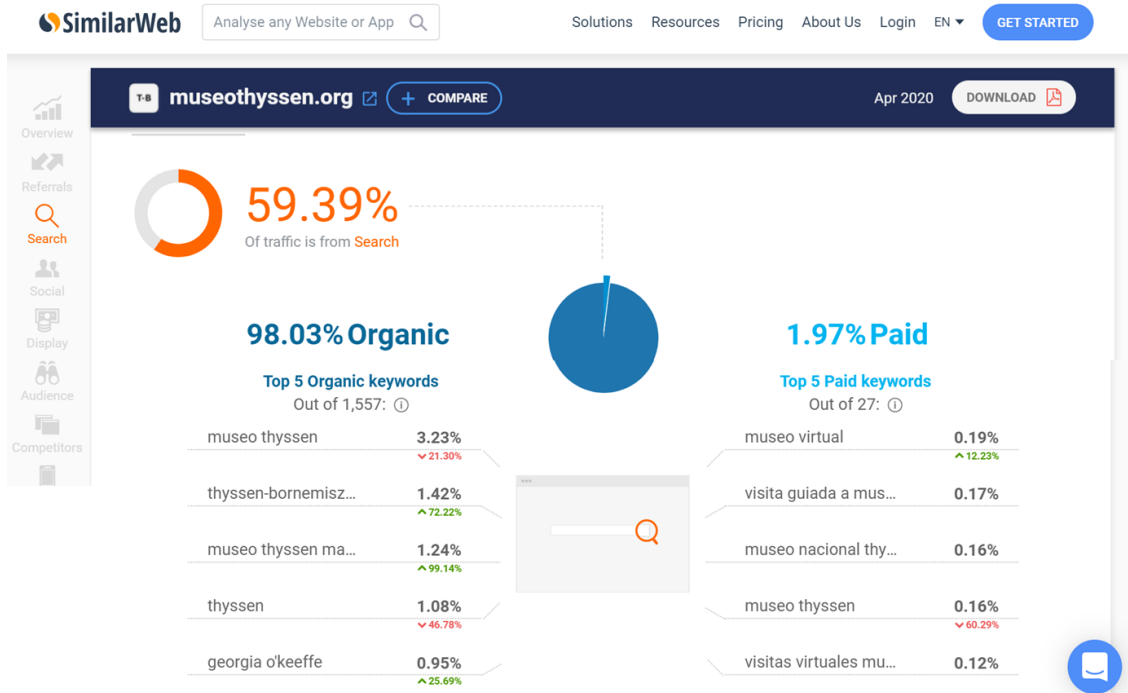


Figura 150. Top cinco *keywords* que generaron tráfico orgánico (SEO) y tráfico pagado (SEM) durante el mes de abril de 2020, en museothyssen.org. Fuente: Similarweb.

Si comparamos los datos de tráfico del primer trimestre del año 2020 vs. el primer trimestre del año 2021, destaca la gran caída de visitas y visitantes únicos sufrida por el Museo Picasso de Málaga en los tres primeros meses de ese año. Tras el Museo Picasso de Málaga, es el IVAM el siguiente peor parado en la comparativa de ambos períodos, con una pérdida de visitas a su web de más del 40%.

Llama la atención el incremento de visitantes absolutos de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza y Reina Sofía, los cuales incrementaron su tráfico web un 42% (Prado), 57% (Thyssen-Bornemisza) y 44% (Reina Sofía), comparando el primer trimestre de 2020 contra el primer trimestre de 2021. Esto se debe a la actividad digital que los tres museos vienen realizando desde el inicio de la pandemia. Debemos recordar dos hechos importantes al comparar estos dos períodos. En primer lugar, el estado de alarma decretado el 14 de marzo de 2020. Es decir, los museos pasaron la mayor parte del primer trimestre de 2020 sin problemas de cierres, restricciones o movilidad de los públicos. En segundo lugar, durante el primer trimestre de 2021, las restricciones de movilidad no permitieron el desplazamiento entre provincias (y muchas veces entre barrios de la misma ciudad), por lo que la actividad digital, era el medio perfecto para seguir manteniendo la difusión y la actividad con los distintos públicos.

Resulta interesante que los visitantes únicos a la web del Museo del Prado del primer trimestre de 2021, comparando con el trimestre de 2020, y más teniendo en cuenta, que los visitantes absolutos crecieron un 42%. El Museo MACBA de Barcelona, es el que más crece porcentualmente en visitantes únicos (66%), seguido del Reina Sofía (49%), Thyssen-Bornemisza (35%) y Guggenheim de Bilbao (21%), que, aunque decrece en visitas a su web (-10%), aumenta considerablemente en visitantes únicos trimestrales.

Los peores parados en esta comparativa de visitantes absolutos y únicos, fueron el Museo Picasso de Málaga, con una caída del 77% en tráfico web y visitantes únicos, seguido del IVAM, con una caída del 45% del tráfico web y un 26% de caída en visitantes únicos.

Los datos de visitantes únicos a la web y su equivalente en redes sociales a la ratio de *engagement* del perfil de la red. Son datos clave para entender la fidelidad del público a la comunidad, en este caso a la web. En consecuencia, para los museos, es necesario fijar objetivos de tráfico web y recurrencia (visitantes únicos) para asegurarse que el público visita la web o la red social, igual que visita el museo presencial.

MUSEO	Q1 2020 (ENERO-MARZO)		Q1 2021 (ENERO-MARZO)		Q1 2020 VS Q1 2021	
	VISITAS (Absolutos)	VISITANTES ÚNICOS (Promedio)	VISITAS (Absolutos)	VISITANTES ÚNICOS (Promedio)	VISITAS	VISITANTES ÚNICOS
museodelprado.es	1.540	1.134,26	2.182,9	448,4	42%	-60%
museothyssen.org	503,1	113,3	790,5	153,16	57%	35%
museoreinasofia.es	503,6	118,16	727,7	176,3	44%	49%
guggenheim-bilbao.eus	293,3	47,63	264,8	57,53	-10%	21%
macba.cat	141,1	23,93	154,5	39,73	9%	66%
ivam.es	85,9	16,53	47,2	12,23	-45%	-26%
museopicassomalaga.org	99,1	24,83	22,8	5,63	-77%	-77%

Figura 151. Comparativa de tráfico web y visitantes únicos en el primer trimestre de 2020 y 2021, de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim (Bilbao), MACBA (Barcelona), IVAM, Picasso (Málaga). Fuente: Semrush.

El estudio “*Museos y engagement. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso*” (R. Martínez-Sanz y S. Berrocal-Gonzalo, 2017), recoge la relación entre el tráfico web y los visitantes que iban al museo. Y es que, aunque en el pasado este dato hubiera podido tener sentido, lo cierto es que ahora mismo no se puede establecer esta correlación, ya que la llegada

de la pandemia y la búsqueda de los museos por generar experiencias digitales y contenidos ha hecho que el tráfico digital crezca exponencialmente, aunque los museos estén cerrados o sufran restricciones, tal y como se ve en la Figura 165. Por ejemplo, el Museo del Prado, en el primer trimestre de 2020 tuvo 556.355 visitantes, y 129.933 visitantes en el primer trimestre de 2021. Por su parte, el Museo Reina Sofía tuvo 599.850 visitantes en el primer trimestre de 2020 y el Museo Thyssen-Bornemisza, recibió en el primer trimestre de 2020, 177.555 visitantes y 88.974 visitantes en 2021 (Fig. 152).

Analizando las visitas a las webs de los distintos museos durante el período comprendido entre noviembre 2020 y abril 2021 (Fig. 166) y excluyendo los datos del Museo del Prado por ser muy superiores a la media y los del Museo Picasso de Málaga por ser muy inferiores a la media, observamos cómo el Museo Reina Sofía a nivel de visitas web es el competidor más cercano al Museo Thyssen-Bornemisza, aunque durante los últimos tres meses la distancia entre ambos fue aumentando.

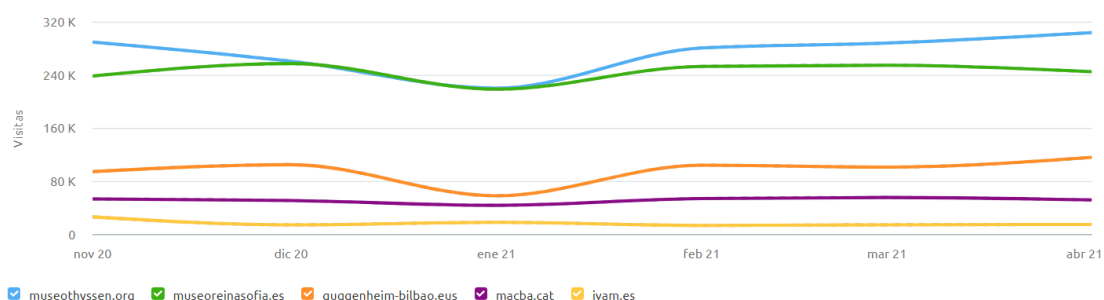


Figura 152. Comparativa de tráfico web en el período comprendido entre noviembre 2020 y abril 2021, de los Museos Thyssen-Bornemisza (Madrid), Reina Sofía (Madrid), Guggenheim (Bilbao), MACBA (Barcelona) e IVAM (Valencia). Fuente: Semrush.

El *SOV*⁶³ (SOV) del museo, indica cómo de relevante es un museo en Internet y qué porcentaje de participación tiene en el mercado español en un período de tiempo delimitado. El análisis de esta métrica permite conocer y diseñar qué *share* tiene (o el de su competencia) y elaborar una estrategia *ad hoc* para ganar cuota tanto de otros museos u actividades por las que un museo compite por la captación de públicos. En este caso, analizaremos el *SOV* de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim (Bilbao), MACBA (Barcelona), Picasso (Málaga) e IVAM, durante los meses de marzo y abril de 2021.

El Prado, es el museo de los analizados en esta comparativa con mayor *Share Of Voice*, un 51% y 53% en los meses de marzo y abril, seguido del Museo Thyssen-Bornemisza, que mantiene su cuota del 20% de *Share Of Voice* en los meses de marzo y abril de 2021. En tercer lugar, encontramos al Museo Reina Sofía, con un 17% de cuota en marzo de 2021 y un 16% en el mes de abril de 2021. El resto de los museos, Guggenheim, MACBA, Picasso de Málaga e IVAM, presentan una cuota inferior, aunque similar, al 10%.

Podemos reseñar que el Thyssen-Bornemisza tuvo durante el mes de abril de 2021 una cuota de mercado *online* en España del 11,65% en, solo por detrás del Museo del Prado que obtuvo una cuota del 31%. Este dato lo genera directamente Semrush (la herramienta digital consultada), conjugando múltiples parámetros, genera una cuota a la que denominamos de sector.

A través del algoritmo de la propia herramienta podemos analizar parámetros como los intereses del público, categorías de sitios web, número de *backlinks*, palabras clave orgánicas comunes y posiciones en las SERP (*Search Engine Results Page*) o la página de resultados cuando

⁶³ SOV (del inglés). *Share Of Voice*. Anglicismo utilizado en marketing digital como indicador de la visibilidad de una marca y de su dominio de conversación digital en un sector determinado.

se realiza una búsqueda). Todo ello para generar una base sobre la que calcular la cuota de mercado. Por otro lado, la herramienta nos permite seleccionar los *sites* sobre los que medir el parámetro de cuota.

Pero ¿qué porcentaje de visitantes están interactuando con varios museos a la vez? El análisis de esta información es relevante para entender cuál es el comportamiento y afinidad de los públicos compartidos. Esta información, los museos deben incorporarla junto con encuestas de públicos, encuestas web, *insights* de participación a *streamings* o perfil de Amigos del programa del museo, para preparar su propuesta de valor.

A *priori*, una persona poco familiarizada con el marketing puede pensar que los públicos que visitan la web de un museo que están en ciudades diferentes o que exhiben colecciones de distintas temáticas o épocas (moderno, contemporáneo, prehistoria o antropología) son distintos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esto no es así, ya que los públicos interesados en la temática paraguas “museos” están interesados en más de uno de ellos. Existen herramientas que nos permiten extraer y analizar los públicos que han visitado distintos museos en un período de tiempo asignado, las herramientas Semrush o Similarweb, son un ejemplo de las posibilidades que este tipo de *software* nos permiten para el análisis de los datos digitales.

En el gráfico de superposición de públicos, que compara el tráfico web de los museos desde cualquier dispositivo (móvil, PC, *tablet*...) por el cual se haya accedido a la web de los museos comprados y tomando como referencia al Museo Thyssen-Bornemisza, lo compararemos con los Museos Reina Sofía Guggenheim (Bilbao), MACBA (Barcelona) e IVAM (Valencia), durante el mes de marzo de 2021.

Analizando el gráfico de superposición de públicos (Fig. 153), podemos determinar que los Museos Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza comparten una gran cantidad de públicos (22.000 usuarios en abril de 2021). El Museo Guggenheim (Bilbao) y Thyssen-Bornemisza, compartieron un total de 4.300 usuarios (200 más que el mes anterior) durante el mes de marzo 2021.

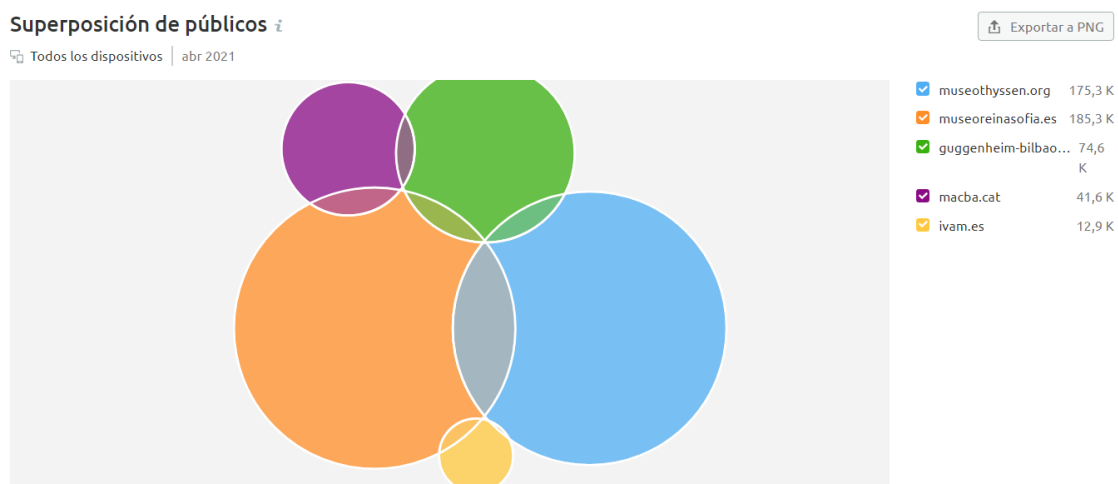


Figura 153. Gráfico de superposición de públicos web, de los Museos Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim (Bilbao), MACBA (Barcelona) e IVAM (Valencia), en el mes de abril 2021. Fuente: Semrush.

Si añadimos al Museo del Prado al análisis de la superposición de públicos, suprimiendo al IVAM (ya que la herramienta utilizada Semrush, solamente nos permite comparar cinco dominios), observamos que tanto los Museos Thyssen-Bornemisza, como Reina Sofía, comparten una gran cantidad de público digital concurrente con el Museo del Prado.

De hecho, el Museo del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza compartieron un público digital de 37.000 personas durante el mes de abril de 2021 (Fig. 154).

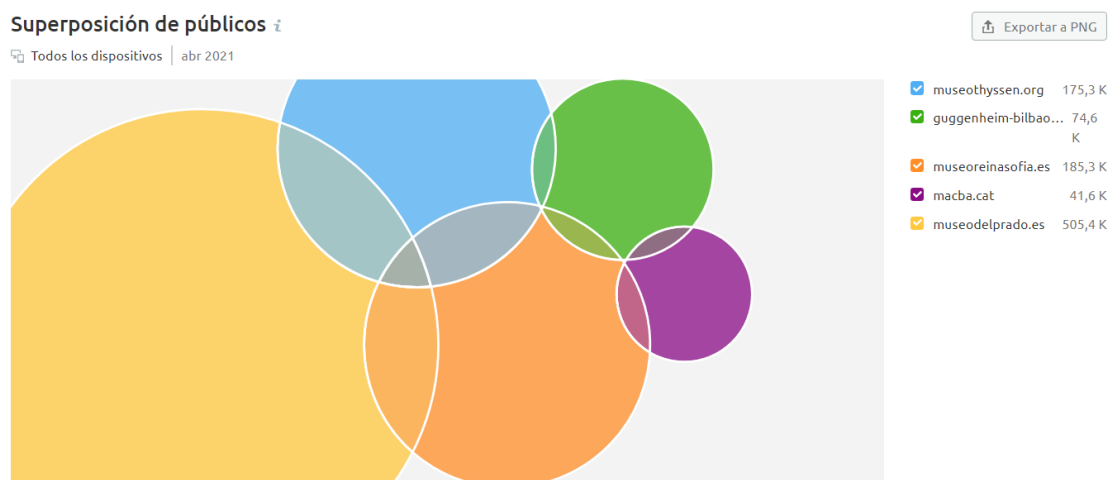


Figura 154. Gráfico de superposición de públicos web, de los Museos del Prado Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía Guggenheim (Bilbao) y MACBA (Barcelona), en el mes de abril de 2021. Fuente: Semrush.

Estrategia de buscadores: SEO y SEM

El objetivo primario de cualquier buscador es ofrecer al usuario la información que busca de forma rápida y sencilla. Algo tan sencillo de decir es más complicado de lo que parece, ya que los buscadores analizan todas las webs publicadas en la red para categorizarlas e indexarlas tratando de conocer su contenido, a este proceso se le denomina *crawling*. El SEO (*Search Engine Optimization*) y el SEM (*Search Engine Marketing*) se han convertido en una de las estrategias de marketing más importantes a la hora de aumentar la visibilidad de un museo en Internet en lo que respecta a su página web, la que recordemos, será la piedra angular de la presencia digital de un museo.

El hecho de crear contenidos más o menos indexables para los museos, facilita o entorpece que el contenido creado tenga una mayor o menor difusión, ya que los visitantes, usuarios o públicos en general, no siempre saben lo que buscan y dependiendo de la fase en el que se encuentren de su búsqueda, introducen unas palabras u otras en el buscador. Así, por ejemplo, cuando hablamos de compra de entradas para una exposición, podemos encontrarnos con la “competencia” de distribuidores (*partners* con los cuales tienen un acuerdo comercial) que venden la misma entrada (o producto) que vende el museo. En otras ocasiones, por ejemplo, ante una búsqueda “actividades en Madrid este fin de semana”, competimos con toda la oferta cultural disponible ese fin de semana en Madrid: teatros, cines, visitas inmersivas, fútbol, conciertos... De ahí la importancia de que los museos tengan bien definida una estrategia de posicionamiento en buscadores, que les ayude combinando el SEO (*Search Engine Optimization*) y una inversión de SEM (*Search Engine Marketing*) a resaltar ante la competencia.

“En la actualidad el posicionamiento digital es fundamentalmente orgánico. Se trabaja de manera importante en el posicionamiento SEO de la web del museo, así como la gestión de contenidos en redes sociales que favorezcan la interacción”.

Juan Melgar.
Subdirector General Gerente

Los primeros buscadores surgieron en la década de los 90 del siglo pasado. Hasta entonces, los buscadores eran directorios web. Google, uno de los grandes motores de búsqueda actual, apareció en 1996 y posteriormente, su sistema de publicidad Adwords, facilitó la democratización del acceso a la publicidad a las pymes que, hasta entonces, su manera de publicitarse había sido las Páginas Amarillas, primero en formato papel y luego digital.

El motor de búsqueda tiene la compleja tarea de explorar a través de Internet para obtener los sitios web relevantes que coincidan con los datos de búsqueda introducidos por el usuario. Dado que hay miles de millones de sitios web para cada categoría de búsqueda, los motores de búsqueda clasificarán el sitio web y lo mostrarán en consecuencia, es decir, cuanto más indexable y accesible sea ese contenido, más probabilidades hay de que se muestre. La clave para obtener una clasificación más alta es la optimización de motores de búsqueda.

Pero sin entrar en tecnicismos, el proceso de SEO se subdivide en tres partes:

- **SEO técnico:** Enfocado en el “*crawleo*” y la indexación de los contenidos (sin tener en cuenta la búsqueda).
- **On-page SEO:** Se concentra en las *keywords (tokens)* de la página web.
- **Off-page SEO:** Enfocado en la promoción. Por ejemplo, una página web que tiene *backlinks*⁶⁴ de otra.

El *webmaster* del museo tiene la misión de asegurarse que la página del museo esté bien indexada, o lo que es lo mismo, que más y más personas lleguen al contenido de sus colecciones, exposiciones, actividades y cursos, para que el público general e investigadores puedan llegar a él de manera fácil y sencilla. Para ello, el *webmaster* debe tener en cuenta técnicas SEO en la gestión eficiente de la página web, tales como:

Optimización de *keywords*, o lo que es lo mismo, utilizar las *keywords* que más se buscan y que están contenidas en el texto descriptivo de la actividad, así como, seleccionar y distribuir a lo largo de la página, para tener una densidad adecuada.

El contenido de una página es fundamental que no sea original. Es decir, a Google no le gusta el contenido duplicado, por lo que no tendría sentido el tener dos páginas webs que pertenecen al mismo dominio, ya que estaría compitiendo contra sí mismo para tener relevancia dentro del buscador.

El museo debe contar con un mapa de navegación actualizado, de forma que las páginas no se queden aisladas del resto del flujo de navegación de la web de la institución. Por ejemplo, de una actividad que existió en el pasado y que no se tiene especial interés en generar más acceso a ese contenido, mejor ocultarla, para darle más espacio a otros contenidos que sí que interesa que los usuarios web (visitantes, investigadores, educadores...) encuentren. En ese sentido, las métricas ayudarán a entender cuáles son las páginas que más visitas tienen (o han tenido) en un período concreto, así como a rediseñar el árbol de navegación web para que cumpla con la misión del museo. Es importante entender que las páginas web, son organismos vivos y como tales, irán creciendo y será el museo, en este caso el Responsable de la página web, el que deba

⁶⁴ *Backlink* (del inglés). Utilizado en informática para determinar el hiperenlace que apunte de una página web a otra.

hacer que ese crecimiento sea orgánico y esté ordenado.

Tener clara una estrategia en *links* entrantes y salientes, ayudará a posicionar mejor la web del museo, ya que uno de los parámetros que los buscadores tienen en cuenta para decidir si un *site* es relevante o no ante una búsqueda concreta, son los enlaces entrantes y salientes. Los enlaces entrantes (*backlinks*), son aquellos que una web relevante enlace. Así pues, cuando se haga una nota de prensa, es importante, que el Equipo de Comunicación incluya la URL no solo del museo, si no del contenido del cual se enuncia en la nota de prensa. Cuanto más relevante sea la web que apunte a la página del museo, más relevante será considerado por el motor de búsqueda la web del museo.

Los enlaces salientes (*outgoing links*), son los hipervínculos que se incluyen en las páginas web del museo y que ayudan al usuario a encontrar información adicional del contenido que encuentran. Recordemos que cuantos más *links* (enlaces) se incluyan en la web del museo hacia otras páginas web, más probabilidades tendrá el museo de perder a los usuarios. Dentro de la web del museo, y en general de su ecosistema digital, interesa generar círculos virtuosos de tráfico entre los distintos elementos que lo conforman: desde las redes sociales (YouTube, Instagram, Facebook, Twitch, TikTok, Spotify, Ivoox, LinkedIn...) a la web, desde la web, a la tienda *online* de venta de producto, a la tienda creada en Amazon con productos del museo, o a la plataforma de venta de entradas *online* de la institución. Desde la web, a las aplicaciones de los distintos *marketplaces* donde tiene presencia el museo (Apple, Android o Amazon). Pero siempre, el museo debe facilitar puentes (*links* o *banners*) que le lleven a la página web de la institución, la piedra angular de su ecosistema digital.

Cómo funcionan los algoritmos de los buscadores, es un misterio. Sin embargo, el *webmaster* o Responsable de SEO si existiese, debe estudiar las actualizaciones de los algoritmos y entender los criterios por los cuales los buscadores indexan mejor una página u otra ya que se trata de un proceso dinámico. El Responsable de la página web y sus conocimientos, entre otras cosas de SEO, ayudarán a que los contenidos estén bien indexados. Es por ello, que debe haber una conversación fluida entre los Departamentos de Conservación, Educación y Restauración, para que tengan en cuenta las peticiones de los Responsables de la web, para que confíen en sus conocimientos, y tengan en cuenta sus recomendaciones técnicas a la hora de publicar los contenidos, como, por ejemplo, publicación o no de formatos, densidad de palabras, entre otros.

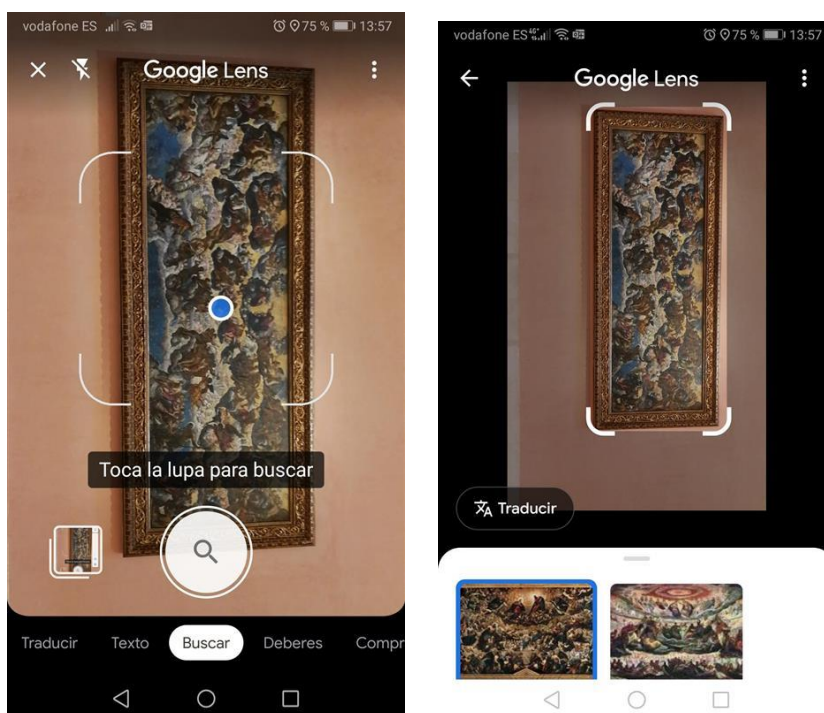
Otros tipos de búsqueda: *Visual marketing search* y *voice search*

Las empresas de servicios más tecnológicas (Google, Microsoft, Amazon o Apple), llevan años explorando la posibilidad de buscar contenido en sus buscadores (o servicios) sin necesidad de escribir palabras en un teclado, ejecutando las búsquedas a partir de comandos de voz y de asistentes virtuales incluidos en sus sistemas operativos: Google (Google Assistant), Microsoft (Cortana), Amazon (Alexa) o Apple (Siri).

Estas búsquedas se pueden ejecutar o bien por comandos de voz utilizando el micrófono del dispositivo móvil o bien a través del escaneo de la cámara del móvil desde donde se ejecuta la búsqueda. Un ejemplo de *visual search* sería el escaneo de unas zapatillas, a través del cual se podría identificar la marca y con un solo clic poder comprarlas en la tienda *online* de la marca donde se venden. Otra utilidad es la posibilidad de identificar plantas o animales con tan solo un escaneo del objeto en cuestión (planta o animal). Es lo que se llama *visual marketing search* y se trata de la búsqueda de imágenes a través de buscadores.

El *visual search*⁶⁵, utiliza inteligencia artificial (IA) para buscar información y contenidos de un objeto utilizando imágenes del mundo real en los motores de búsqueda, los cuales traduce a texto que se ejecutan en el buscador. Con el simple “escaneo” de una imagen con el móvil, una persona puede saber el pájaro que tiene delante.

Pero ¿y si los museos decidiesen utilizar esta tecnología en sus salas? Aunque los museos suelen utilizar cartelas para indicar el nombre del artista, la época y el título de la obra, este contenido, suele estar en dos idiomas solamente: español e inglés, o español y una lengua vernácula, lo que hace difícil el que personas de otras nacionalidades, sepan de qué obra se trata, así como información relativa a la obra de arte (a no ser que tengan una guía multimedia y coincida que esa obra está en su recorrido). Con un *software* como Google Lens, por ejemplo, se identificará el objeto, en este caso el cuadro del *Paraíso* de Tintoretto del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y llevará al visitante a la página web del museo, donde encontrará contenido relativo a la obra y todos aquellos contenidos que el museo haya dispuesto como acceso a información complementaria en su web, ya sea un *podcast*, un producto relacionado con el *e-commerce* o estudios relativos a la obra o el artista (Fig. 155). Los códigos QR, o códigos bidi, que tuvieron su momento de eclosión durante la pandemia, a pesar de existir desde la década de los 90⁶⁶.



⁶⁵ *Visual search* (del inglés). Búsqueda a partir de imágenes.

⁶⁶ En el estudio llevado a cabo por la IAB, titulado *Mobile & Conectividad Inteligente* (2021), indicaban que más del 84% de los encuestados, había utilizado alguna vez códigos QR, mientras que el 18,4% lo hacía con frecuencia y el 37% de forma ocasional, siendo los hombres los que más lo utilizan frente a las mujeres y el segmento 25 a 34 años.

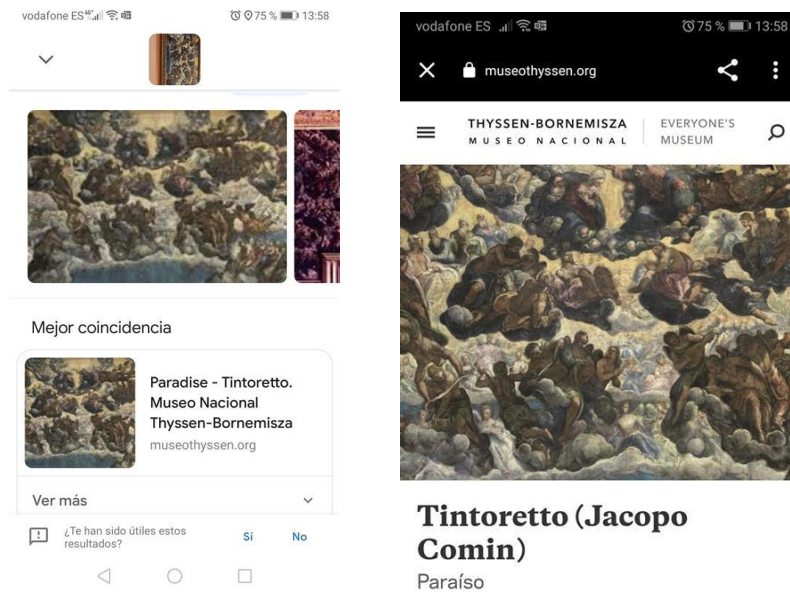


Figura 155. Proceso de escaneado con la aplicación Google Lens del cuadro el *Paraíso* del pintor Tintoretto, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid. Fecha de consulta: 27/08/2021.

Los museos tendrán que asegurarse, una vez se masifique el uso del *visual marketing search*, que todas sus obras ofrezcan como primer resultado el contenido de su página web acerca de esa pieza, ya que de lo contrario, darán una experiencia negativa a sus visitantes.

Y es que tenemos muchas razones para pensar que la búsqueda visual se convertirá en un elemento de marketing digital integrado con las marcas en sus espacios físicos. En primer lugar, porque los *millenials* cada vez más consumen contenido audiovisual y utilizan estas funcionalidades para hacer compras (por ejemplo, encontrar las zapatillas que lleva un *influencer* que les gusta y que no conocen la marca, ahora la localizan y la pueden comprar con tan solo un clic). Además, después de que Pinterest lanzó Lens en 2017, otras empresas como Microsoft o Google crearon sus propias soluciones.

La búsqueda visual lleva la experiencia del visitante a otro nivel y permite, combinada con otras tecnologías, como el *visual mapping*, que utiliza la tecnología de búsqueda visual con tecnología de realidad aumentada, crear experiencias distintas en el espacio del museo. El uso de esta tecnología está en crecimiento constante, sobre todo por el segmento 16-24 y 25-34 años, que actúan de prescriptores de las nuevas tecnologías y usos en otros sectores (Fig. 156).

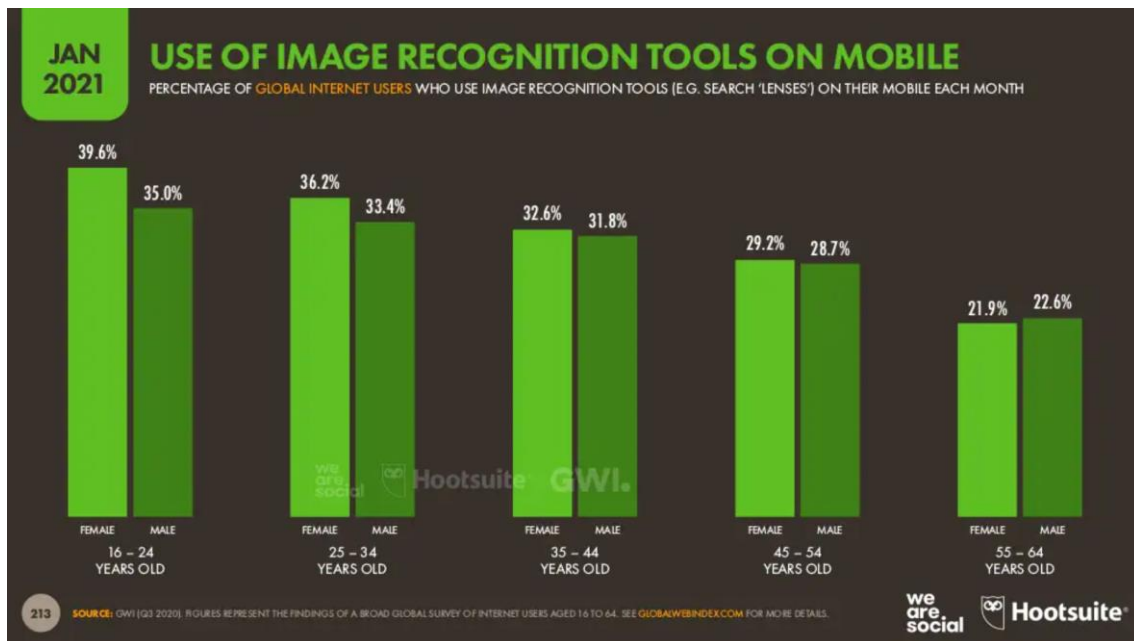


Figura 156. Porcentaje de uso mundial de *visual search* marketing desde móvil durante el mes de enero 2021. *The latest insights into the "State of digital"*. Fuente: We Are Social, pág. 213. Fecha de consulta: 26/08/2021.

Las búsquedas a través de asistentes de voz serán otro hito en los que los museos deberán trabajar, ya que cada vez más, los usuarios utilizan comandos de voz para hacer sus búsquedas en los buscadores, por lo que deberán tener preparado su SEO, para estar bien indexado, cuando esto suceda.

La clave en la implantación de estas nuevas formas de búsqueda (visual y por comandos de voz) y su impacto en las marcas, y en este caso en los museos, vendrá ligada con el grado de masificación que su uso tendrá por parte de la gente joven, que será la que servirá de evangelizadora de este nuevo comportamiento en la forma de búsqueda y que poco a poco, se irá extendiendo a personas de otras franjas de edad. Por ahora, los datos que se desprenden del uso de asistentes de voz (a través de un móvil o un *home assistant*), crecen año tras año.

Medios ganados:

Social media

El marketing en las redes sociales se ha convertido en un aspecto fundamental para las marcas a la hora de relacionarse con sus consumidores. Esta nueva forma de consumidores-generadores de contenido, como la evolución vertiginosa de los modelos de comunicación que ofrece Internet, obligan a las marcas, a no solamente tener perfiles en redes sociales, si no a hacer estrategias cada vez más sofisticadas para llegar a su público objetivo, así como a involucrar a sus comunidades a generar contenido para la marca. El primero en hacerlo, aunque no es una red social, fue Amazon, que consiguió que sus clientes generasen contenidos para la comunidad Amazon, lo mismo que Google My Business o Tripadvisor, por mencionar algunos ejemplos.

Analizando la actividad digital en las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) en los Museos Nacionales del Prado, Centro de Arte Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza de Madrid en el período comprendido entre el 1 al 15 de diciembre de 2019, se puede calcular la ratio de

engagement de sus comunidades, es decir, su nivel de involucración dentro de la comunidad del museo en esa red social. Estas ratios, ayudan a entender, si los contenidos que ofrece la institución en cada una de las redes resultan más o menos interesantes a su comunidad. El interés, se manifiesta con un “me gusta”, “se comparte” o “se comenta” y se vincula a las personas que conforman esa comunidad. Así, por ejemplo, durante el período del 1 al 15 de diciembre de 2019, la ratio de *engagement* de los *posts* del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en los perfiles de Twitter fue de un 0,11% (679 interacciones), en Facebook de un 3,9% (10.468 interacciones) y en Instagram de un 14,6% (33.465 interacciones), tal y como se muestra en la tabla 8.

Engagement Rate período (1 al 15 diciembre 2019)	Museo Thyssen-Bornemisza	
	Porcentual	Cuantitativo
Twitter	0,11	679
Facebook	3,9	10.468
Instagram	14,6	33.465

Tabla 8. *Ratio de engagement* del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza a partir de la actividad realizada en el período del 1 al 15 de diciembre de 2019, en las redes sociales de Twitter, Facebook e Instagram y aplicando la fórmula interacciones totales, divididas entre seguidores y multiplicada por cien. Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la misma fórmula de ratio de *engagement* a los Museos del Prado y Reina Sofía, los datos que se desprenden son; en Twitter, el Museo del Prado es el que mayor ratio de *engagement* tiene con un 0,36%, seguido del Reina Sofía con un 0,21% y, por último, el Thyssen-Bornemisza con un 0,11% (Tabla 9).

En el caso de Facebook, la mayor ratio de *engagement* lo tiene el Thyssen-Bornemisza, con un 3,9%. Los Museos del Prado y Reina Sofía por su parte, acumulan un 2,6% de ratio de *engagement*.

Por último, en el análisis de la red de Instagram, el museo con mayor ratio de *engagement* es el Museo del Prado, con un 64%, seguido del Museo Thyssen-Bornemisza con un 14,6%, y finalmente, el Museo Reina Sofía con un 3,9%.

Engagement Rate (1-15 Diciembre)	M. Thyssen	M. Prado	M. Reina Sofía
Twitter	0,11	0,36	0,21
Facebook	3,9	2,6	2,6
Instagram	14,6	64	3,9

Tabla 9. Ratio de *engagement* de los Museos Nacionales Thyssen-Bornemisza, del Prado y Centro de Arte Reina Sofía. Aplicando la fórmula para calcularla:

$$\frac{\text{Interacciones totales}}{\text{Seguidores}} \times 100$$

Fuente: Elaboración propia.

C. Sobrino (2018), en su artículo titulado “*El Marketing asociado con las Artes Escénicas y la Música. Una mirada desde la Neurociencia*”, afirma que el sector cultural ha recibido las redes

sociales como una ocasión para ampliar audiencias y reenfocar las técnicas de marketing. Sobrino se hace eco de las afirmaciones de Eugene Car diciendo lo siguiente:

“(...) Internet y la tecnología están cambiando las organizaciones culturales, afirmando que “la adopción de los sistemas de CRM (Gestión de las Relaciones con los Usuarios) ocasionarán un cambio revolucionario para el mundo de las artes y de la cultura [...] y los gestores culturales realizarán operaciones más profesionales y productivas (...)”.

C. Sobrino (2018)

*“El Marketing asociado con las Artes Escénicas y la Música.
Una mirada desde la Neurociencia”*

De hecho, son cada vez más las instituciones culturales que tienen implantado un CRM (o planificado a corto plazo), como son el Teatro Real, el Reina Sofía o el Thyssen-Bornemisza, por poner algunos ejemplos.

Raúl Ramos y Robert Muro, socios directores de la consultora Asimétrica42, afirmaron que la adopción de la tecnología cultural pasará por un cambio mental y estratégico de las instituciones culturales:

“Las organizaciones culturales tienen ante sí un precioso reto que es implícitamente una oportunidad: emplear las abundantes herramientas tecnológicas –incluidas las redes sociales– para ponerlas al servicio de una más profunda y estrecha relación con sus públicos y usuarios. Y, al mismo tiempo –y a esto dedica su artículo Hannah Rudman, “Desarrollos digitales en las Artes”–, incorporar los nuevos desarrollos tecnológicos a los procesos creativos, pensando también en cómo mediante ellos, podemos acceder a más personas, y a nuevas personas interesadas por el arte”.

Ramos, Raúl y Muro, Robert (2017),

Conectando audiencias. Revista de gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias, núm. 11

En lo que concierne al contenido audiovisual, en la mayor parte de los museos analizados y tomando YouTube como la mayor plataforma de contenido multimedia gratuita, la presencia de los museos no tiene un peso específico relevante. Sin embargo, en el año 2010, Solomon R. Guggenheim Foundation y YouTube lanzaron la videocomunidad *online* más grande del mundo y anunciaron en junio de 2010 el lanzamiento de *YouTube Play. Bienal de vídeo creativo*, un proyecto concebido para presentar los talentos creativos más excepcionales del mundo. Una actividad que perseguía descubrir nuevos talentos visuales. El jurado multidisciplinar estuvo formado por personas del mundo del arte y la cultura y seleccionaron 20 videos para su presentación simultánea en las distintas sedes de los Museos Guggenheim de Bilbao, Venecia y Berlín.

Los trabajos estaban en YouTube como máximas aspiraciones del vídeo y la televisión en la Web 2.0, además de estar accesibles para todos en un canal *ad hoc* en Youtube Play. El Guggenheim, YouTube y HP compartían la visión de que la videocreación *online* era una forma de expresión innovadora en ese momento. El equipo se enfocó para animar e invitar a la creación de este

espacio artístico. YouTube Play demostraba que la creación digital de contenidos y su difusión estaba al alcance de todos aquellos que tuviesen un ordenador y conexión a Internet.

El poder de YouTube y la reputación del Museo Guggenheim formaban el tándem perfecto para facilitar el proceso creativo y la expresión artística. Con tan solo un ordenador y un acceso a Internet, los participantes podían expresar su arte. El objetivo de esta iniciativa sin precedentes hasta el momento era descubrir y reconocer obras que ampliasen el significado tradicional de lo que era un video llevándolo a otra dimensión. YouTube buscaba con esta iniciativa dotar a la comunidad de nuevos vídeos originales e innovadores, donde primase la originalidad, más que la técnica o el presupuesto de producción (R. Antolín, 2012).

Desde el cambio de milenio, se ha venido produciendo un cambio de patrón en la cultura visual. Las prácticas artísticas contemporáneas han asimilado la imagen en movimiento e Internet nos ofrece nuevas formas de expresión en medios digitales, como es el consumo del vídeo *online*; el propio YouTube al inicio y, posteriormente plataformas como Netflix, Amazon Prime o HBO, han facilitado e incentivado la difusión de contenidos, aunque bien es cierto, que todavía, plataformas como HBO, Netflix o Amazon Prime, no han abierto un espacio para contenido generado por usuarios. Sin embargo, YouTube, Vimeo, TikTok, Twitch o Instagram, sí han hecho y además ofreciendo un modelo de generación de ingresos para el creador de esos contenidos, normalmente a través de publicidad o en formato cuota fija. Además, en el caso de YouTube o Vimeo, han permitido que el vídeo *online* sea “embebido” por otras páginas web, lo que además de permitir la visualización desde otros espacios como pueda ser una página web de un tercero, ayuda a incrementar las visualizaciones del contenido, así como los ingresos derivados de esa visualización por parte del creador de ese contenido, sin tener que pasar por las grandes distribuidoras. La página de la exposición *Hiperreal, el arte del trampantojo* sería un ejemplo. En la página se combinan el contenido curatorial de la exposición, el acceso al vídeo publicitario de la exposición, el acceso a la visita virtual, entre otros elementos audiovisuales (Fig. 157).

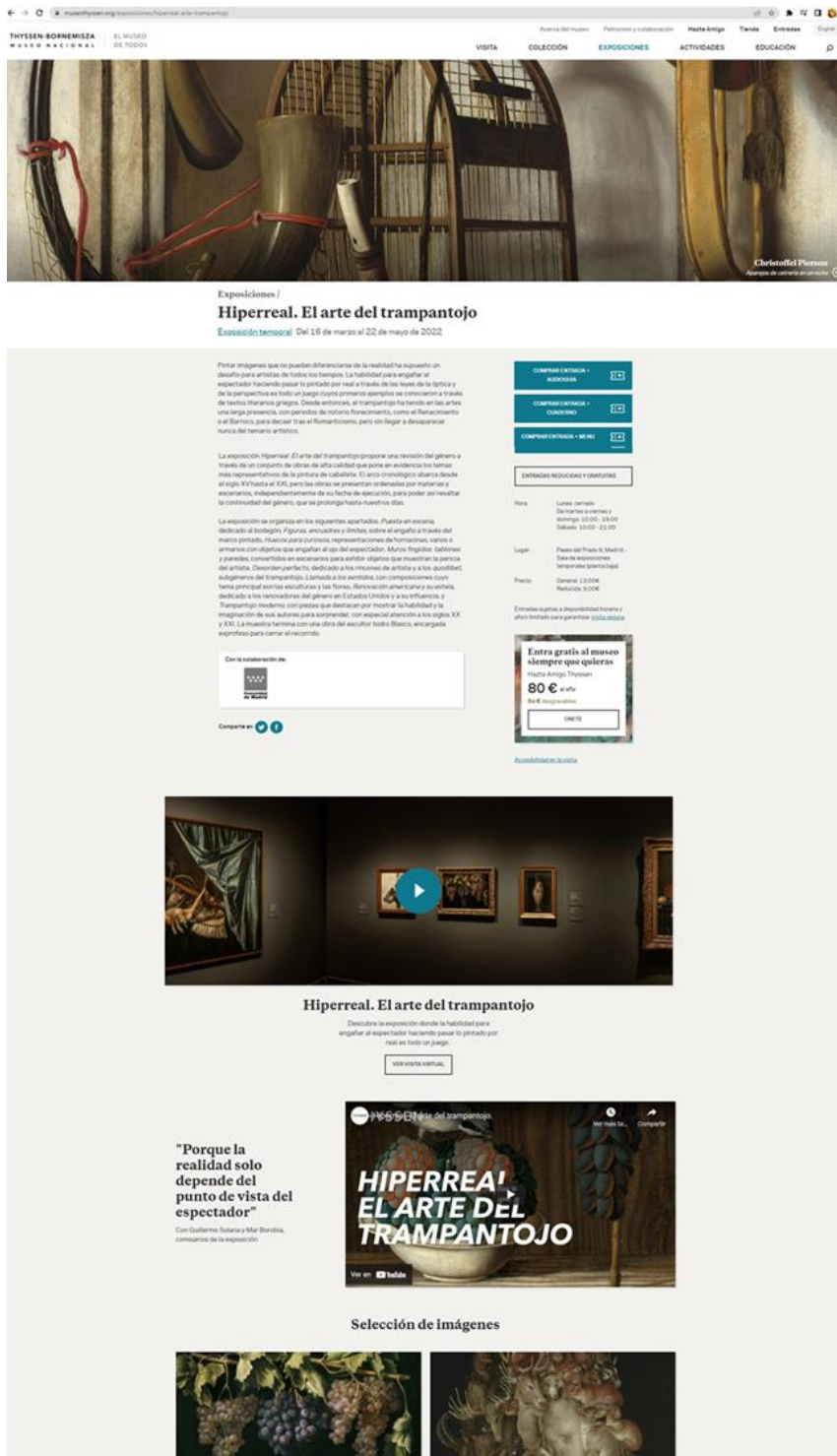


Figura 157. Página web de la exposición *Hiperreal, el arte del trampantojo*. Con detalle de visita virtual y contenido de la exposición embebido desde el perfil de YouTube del museo. (Consulta realizada: 11/02/2022)
Fuente: Museothyssen.org.

YouTube ha reescrito la cultura mediática al cambiar la forma en la que las personas, crean, distribuyen y visualizan el contenido digital democratizando la creación y distribución de contenidos. YouTube ha sido el germen de las plataformas que dan espacio a la creación de contenidos; primero con los llamados *YouTubers*, *bloggers* y su versión audiovisual *vloggers*, *gamers* (que utilizan plataformas como Twitch para difundir su contenido) o *TikTokers*.

En 2009 la YouTube Symphony Orchestra, lanzó una iniciativa, que buscaba dar acceso a los

músicos de todo el mundo a tocar simultáneamente en el Carnegie Hall de Nueva York. Con YouTube Play, YouTube amplió el hasta entonces tradicional espacio de creación de contenidos facilitando un espacio donde cada creador pudiese disfrutar de su momento de fama artística internacional gracias a esta actividad (R. Antolín, 2012).

El eslogan de YouTube es *Broadcast Yourself* (que significa emítelo tú mismo) y que para Chad Hurley (cofundador de YouTube) es un juego de palabras que significa la posibilidad de ser uno mismo, y al mismo tiempo, permitir expresarte tal y como eres a través de estas grabaciones. La primera persona en subir un video a YouTube fue su compañero y cofundador Jawed Karim, cuando el 23 de abril de 2005, publicó un vídeo de 19 segundos de duración llamado *Me at the zoo* (*Yo en el zoológico*) y que todavía se puede ver en la plataforma.

Durante el año 2019 YouTube registró 1.680 millones de usuarios en el mundo. El 94% de los usuarios estadounidenses de entre 18 y 44 años accedieron a YouTube al menos una vez al mes. Los adolescentes de entre 11 y 15 años fueron los usuarios más activos de YouTube y el 84% entraron mínimo una vez al día (Statista, 2019).

Según un estudio de TNS *“Thinking with Google”* (Google, 2017) llevado a cabo con la participación de *millennials* argentinos, chilenos y peruanos en 2016 para los *millennials*, la red social más utilizada fue YouTube. Esta estadística también demostraba la preferencia por el contenido visual de los más jóvenes, aunque no es exclusivo de este segmento, ya que también el 51% de los adultos mayores de 75 años que utilizaron Internet, también solía ver vídeos en YouTube.

Los usuarios de YouTube consumieron en promedio 1.000 millones de horas de vídeos al día y generan miles de millones de visitas. Más del 70% de las reproducciones de YouTube provenían de dispositivos móviles y el 90% de los usuarios de YouTube en 2018, afirmaron haber descubierto nuevas marcas gracias a YouTube (Statista, 2019).

Este hecho, extrapolado al mundo de la cultura y en este caso de los museos, demuestra el enorme potencial que tiene para los museos la creación de contenido para YouTube (luego podría embeberse o no en la web del museo) dando la oportunidad de que el contenido creado sea visualizado desde plataformas de terceros, lo que permitiría una difusión mayor de la colección/exposición del museo, recordemos que uno de los objetivos de los museos es la difusión de su colección. En una segunda derivada, YouTube, podría utilizarse como espacio de co-creación de contenido con creadores afines a la colección y ampliar su contenido embebiéndolo en su canal. El UGC puede ser una vía de crecimiento y *engagement* con la comunidad en la que los museos deben explorar, ya que, además, podrá ser una vía de monetización. YouTube, puede ser un canal perfecto para el descubrimiento del museo, si se crean contenidos adecuados (calidad, formato, producción, duración...) y si se suben (indexan) a YouTube de la manera adecuada: título correcto, descripción o metadatos.

“Actualmente los contenidos digitales son gratuitos. Se están valorando opciones para monetizar la experiencia de visita virtual para perfiles corporativos, aunque aún está en proceso de exploración”

Juan Melgar

Subdirector General Gerente del Museo Nacional
Centro de Arte Reina Sofía (2021)

“Como museo público nuestra prioridad es ser accesibles al máximo de públicos, por ello en estos momentos no estamos considerando todavía la inclusión de contenidos digitales de pago”

Ferran Barenblit
 Director General del Museo
 MACBA de Barcelona (2021)

Según Statista, las categorías de contenido más consumido durante 2018 fueron entretenimiento, música, *people* y blog (Statista, 2019). Además, tener el contenido video alojado en YouTube (vs. otras plataformas gratuitas audiovisuales como Vimeo), ayuda a mejorar el posicionamiento del tráfico orgánico de la marca (SEO), ya que el buscador Google, es el de mayor cuota de mercado occidental y su algoritmo premia aquellos contenidos que estén dentro de su ecosistema, como en este caso, los videos subidos a su plataforma de YouTube y que estén embebidos en otra página web.

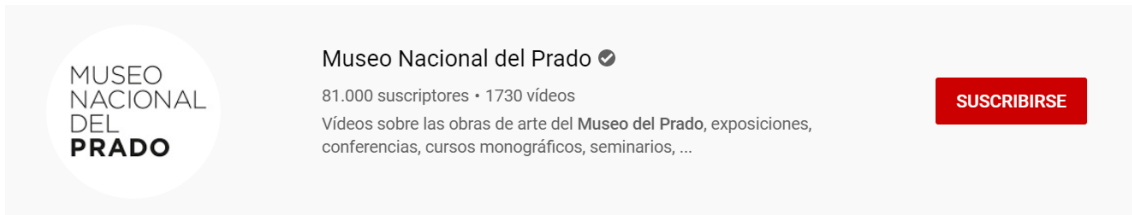
YouTube es además la red con más sinergias con otras redes sociales, por lo que su uso, dentro de la estrategia de marketing digital del museo, permite generar un tráfico virtuoso con otras redes sociales en las que sí tienen presencia. Aunque en una batalla por la obtención de usuarios de las redes sociales, con el fin de tener tráfico cautivo a los cuales mostrarles publicidad (recordemos que el objetivo de las redes sociales es tener muchos usuarios cualificados a los cuales mostrarle publicidad en base a su segmentación), cada vez son más las redes sociales que obligan a subir los videos generados por los usuarios a sus propias plataformas y no permiten que el contenido sea embebido desde otras redes sociales, como es el caso de Instagram, que incluso penaliza aquellos videos que han sido creados desde TikTok y luego han sido “reutilizados” en Instagram.

Analizando el número de suscriptores y contenidos subidos a YouTube de varios museos, sorprende el bajo nivel de actividad, teniendo en cuenta su potencial y la cantidad y diversidad de públicos que lo visitan a diario (Tabla 10). El museo, que más videos subidos era el Museo del Prado (1.730), seguido del Guggenheim (653), IVAM (282), Reina Sofía (203), MACBA (159), Thyssen-Bornemisza (91) y Lázaro Galdiano (51) (Figs. 158-164). En el caso del Thyssen-Bornemisza, cabe reseñar que la plataforma para subir contenido audiovisual era Vimeo y fue en junio de 2020, cuando empezaron la migración de su contenido de Vimeo a YouTube.

	Suscritos al canal	Videos colgados en su canal de YouTube
Museo Nacional del Prado	81.000	1.730
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	4.210	91
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	6.670	203
Museo Guggenheim (Bilbao)	5.230	653
IVAM (Institut Valencià d'Art Modern)	1.470	282
Museo Lázaro Galdiano (Madrid)	388	51
MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona)	594	159

Tabla 10. Suscriptores y videos subidos en los canales de YouTube de los Museos Nacionales del Prado, Thyssen-Bornemisza, Centro de Arte Reina Sofía, Guggenheim de Bilbao, IVAM, Lázaro Galdiano de Madrid y MACBA de Barcelona. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos mostrados en los distintos perfiles en sus canales de

YouTube, el día 25 de mayo de 2020.



MUSEO NACIONAL DEL PRADO

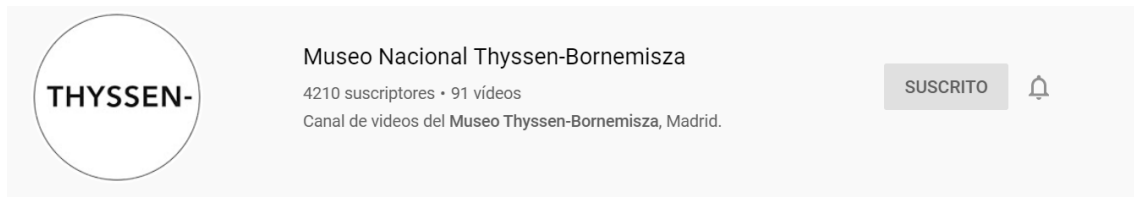
Museo Nacional del Prado ✓

81.000 suscriptores • 1730 vídeos

Vídeos sobre las obras de arte del Museo del Prado, exposiciones, conferencias, cursos monográficos, seminarios, ...

SUSCRIBIRSE

Figura 158. Perfil de YouTube del Museo Nacional del Prado de Madrid. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.



THYSSEN-

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

4210 suscriptores • 91 vídeos

Canal de vídeos del Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid.

SUSCRITO

Figura 159. Perfil de YouTube del Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.




Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

6670 suscriptores • 203 vídeos

Canal de vídeo que recoge la actividad y programa del Museo en nuevos formatos y en licencias que permiten su libre ...

SUSCRIBIRSE

Figura 160. Perfil de YouTube del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.




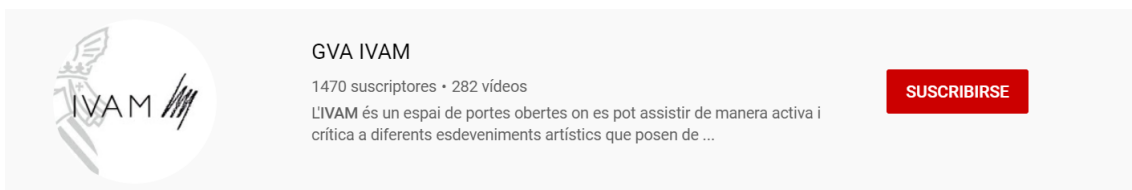
Museo Guggenheim Bilbao

5230 suscriptores • 653 vídeos

Canal oficial en YouTube del Museo Guggenheim Bilbao, donde podrás acceder a todos nuestros contenidos audiovisuales.

SUSCRIBIRSE

Figura 161. Perfil de YouTube del Museo Guggenheim de Bilbao. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.



GVA IVAM

1470 suscriptores • 282 vídeos

L'IVAM és un espai de portes obertes on es pot assistir de manera activa i crítica a diferents esdeveniments artístics que posen de ...

SUSCRIBIRSE

Figura 162. Perfil de YouTube del Museo IVAM de Valencia. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.



Figura 163. Perfil de YouTube del Nacional Museo Lázaro Galdiano (Madrid). Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.

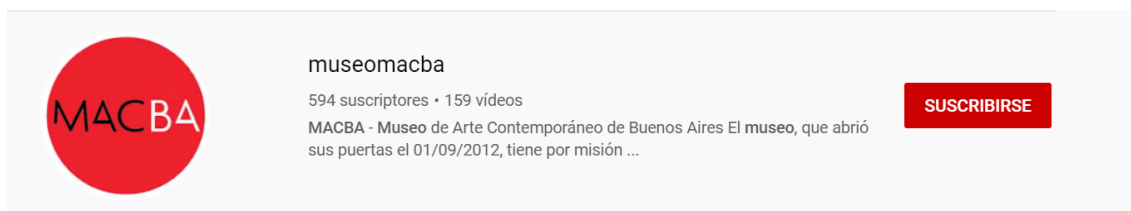


Figura 164. Perfil de YouTube del Museo MACBA de Barcelona. Fuente: YouTube. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2020.

Medios pagados

El SEM

El SEM (*Search Engine Marketing*), es también llamado marketing en buscadores y hace referencia a las campañas de anuncios de pago en los motores de búsqueda, por las cuales el anunciante, en este caso el museo, permite publicitarse cuando un usuario hace una búsqueda que coincide con un término por el cual el museo ha pujado. El objetivo principal de este soporte publicitario es conseguir tráfico cualificado hacia la web del museo. Es decir, que el tráfico derivado de esa campaña sea de visitantes potenciales en adquirir los productos y/o servicios del museo: entradas para exposiciones, altas en su *newsletter*, programa de Amigos, cursos y en general, actividades del museo. Todo dependerá de la estrategia diseñada.

La creación de una campaña SEM consiste en la creación de anuncios publicitarios para unas palabras clave determinadas, intrínsecamente vinculadas al producto o servicio del museo que se quieren vender o dar a conocer. Cada vez que un usuario introduce esas palabras clave en los buscadores (en España, Google es el que tiene una mayor cuota de mercado, aunque existen otros buscadores como Bing o Yahoo!) la publicidad aparecerá en los primeros puestos, siempre y cuando la puja sea la mayor que la de los otros competidores, que pueden ser otros museos, distribuidores de *ticketing* (OTAs, *resellers*, etc.) que también estén vendiendo el mismo producto, en este caso las entradas a la exposición, ya que son las que acaparan el mayor número de búsquedas. El modelo económico del SEM responde a un formato de subasta, donde cada anunciante, determina una puja mínima y máxima, debiendo solo pagar si el usuario que ha hecho la búsqueda hace clic en el anuncio que enlaza a la web, aplicación o red social del museo. Cuando existen muchos competidores, es decir, otros anunciantes que venden el mismo producto que el museo (caso de entradas de un museo) el algoritmo del buscador tiene en cuenta otros factores para ofrecer en una primera, segunda, tercera, cuarta, quinta posición (y así en adelante, mientras que haya anunciantes) tanto la calidad del anuncio, el contenido que ofrece, como las veces que otros usuarios hayan hecho clic en el anuncio para reordenar las posiciones en que se muestran los anuncios.

A diferencia de lo que ocurre con el SEO (*Search Engine Optimization*), del cual hemos hablado, consigue el posicionamiento de la URL en función del tráfico orgánico que recibe, en el caso del SEM, el tráfico que genera hacia la web del museo es de pago. Tener un balance entre SEM y SEO es básico para asegurarse un tráfico de calidad y llegar con búsquedas patrocinadas (SEM), a búsquedas en el buscador en las que todavía no está bien posicionado de manera orgánica a la web del museo.

Para los museos, hacer campañas del SEM para tiene muchas ventajas frente a otros soportes publicitarios digitales, a continuación, enumero las más importantes:

- Permite dar a conocer rápidamente un museo, una exposición o una actividad a gran escala, permitiendo activar campañas muy segmentadas, por ejemplo, por códigos postales o si tiene afinidad con el arte y en particular con los museos de arte de una u otra disciplina.
- Presupuesto dinámico y acotado: El museo puedes activar y desactivar la campaña por franjas horarias (cuando, por ejemplo, saben que tienen mejores ratios de conversión).
- El retorno de la inversión es más rápido que en otros soportes publicitarios, siempre y cuando las campañas estén siendo optimizadas. Es además muy sencillo calcular el ROI⁶⁷ de cada campaña activada.
- Las campañas se van optimizando en función del rendimiento, pudiendo incluso poner a competir creatividades y en función de su rendimiento priorizan una u otra.
- Permite llevar tráfico muy cualificado a la web del museo.
- Existen muchos formatos, tanto en el buscador, como en la red de contenidos de Google.
- Permite competir cara a cara con otros museos. Pudiendo competir por nombres de pintores de la competencia. Desde nuestra perspectiva, esta práctica, aunque posible, no la recomendamos, puesto que no daría buena imagen al museo si lo hiciese.
- Google colabora con muchos museos y fundaciones, dotándoles de una beca anual de 10.000 dólares mensuales para colaborar en la difusión de su actividad.

“Tenemos estrategia de posicionamiento SEO y SEM (Beca Google Grants) y campañas de SEM adicionales”.

Ferran Barenblit.

Director General del Museo
MACBA de Barcelona (2021)

Google (y también el resto de los buscadores) no solamente ofrecen la posibilidad de anunciarse en su buscador, también ofrece la posibilidad de anunciarse en todo el ecosistema de Google, formado por YouTube, Google Play (ecosistema de Apps) lo que se denomina la Red de contenidos de Google, es decir, soportes afiliados en los que los museos pueden invertir para hacer sus campañas digitales.

“Contamos con el apoyo de un Grant de Google de 120.000 dólares que nos permiten hacer publicidad en su ecosistema”.

Evelio Acevedo.

Director Gerente del Museo Nacional
Thyssen-Bornemisza (2021)

⁶⁷ ROI (del inglés). Responde a las siglas *Retourn of investment*. Retorno de la inversión publicitaria invertida.

Display:

Se denomina publicidad *display* a cualquier elemento publicitario que se pueda subir a una web. Esta publicidad tiene muchas formas y tamaños, así como distintas maneras de aparecer en la pantalla del usuario, ya sea PC, móvil o *tablet*. Por ejemplo, está el pop up, un formato que aparece de repente, por lo que hay que tener en cuenta cuándo se utiliza, ya que los bloqueadores de pop ups instalados en los navegadores, puede hacer que no se visualice. El *full screen* (aparece en toda la página tapando todo el contenido), *skyscraper* o rascacielos (formato vertical y alargado), por mencionar algunos. Estos formatos pueden ser más o menos intrusivos, cuanto más intrusivos, mejores ratios de clic porque los usuarios no saben en ocasiones cerrarlo y mayores tasas de rebote porque el usuario ha llegado a una página donde en realidad no quería llegar. Este tipo de formatos tan intrusivos debe analizarse quirúrgicamente para qué se quieren utilizar, ya que son muy intrusivos.

A la hora de planificar cualquier campaña digital, los museos deben adaptar sus creatividades en función de los soportes donde se planifique esta, teniendo en cuenta, que hay formatos estándar, pero la mayoría suelen ser *ad hoc* por soporte teniendo en cuenta el espacio que tenga el soporte asignado para publicidad.

Rich media

El formato *rich media* es aquel que tiene una funcionalidad más avanzada, tales como videos, sonidos u otros elementos de impacto que buscan la interacción del usuario con el contenido. Es un tipo de creatividad que puede funcionar bien a la hora de planificar la fase de *awareness* de una nueva exposición, por ejemplo.

Video advertisement

La gente cada vez consume más videos en su día a día. Los videos son una forma de acercar el contenido de una manera más lúdica, pudiéndose incluso convertir en videos virales. Además de los formatos de video que podemos ver en cada una de las redes (Instagram, TikTok, Facebook, etc.), existen otras plataformas como Vimeo o YouTube para hacer campañas publicitarias. Este formato, además de la hipersegmentación, permite pagar únicamente si el usuario ha visualizado un porcentaje de la pieza. Existen multitud de formatos de videos para lanzar una campaña. Este tipo de plataformas cuentan con secciones para resolver las dudas y ayudar a planificar una campaña en sus soportes, un ejemplo de ello es Google Ads Help. Estos soportes, son perfectos para la fase de *awareness* de una exposición, con la planificación de una pieza *teaser* para generar expectativa en los públicos antes de su inauguración.

Social ads o social advertisement

Social ads, social advertisement o publicidad en redes sociales, es la manera que tiene una marca de anunciarse en la mayoría de las redes sociales y que complementan la parte de estrategia orgánica de contenido en redes sociales. Son soportes altamente versátiles y rentables, ya que permiten un enorme nivel de segmentación en base a los objetivos, así como múltiples formatos

de pagos (CPC, CPM⁶⁸, CPI⁶⁹, CPA⁷⁰, CPL⁷¹ o PPV⁷²). Permittedo crear campañas para una gran amplitud de objetivos de negocio a un coste reducido. La mayoría de las redes sociales, tienen opciones publicitarias y formatos diversos para poder anunciarse y con muchísimo nivel de segmentación, que permite sofisticar la estrategia para llegar al público objetivo con poca inversión. Facebook y todo su ecosistema: la red de Facebook, Instagram y WhatsApp. Twitter Ads, Snapchat, TikTok o LinkedIn (también para segmento B2B), podría resultar interesante para la planificación de una campaña de la tienda del museo, con el objetivo de captar ventas para el segmento corporativo de regalos de la campaña de Navidad.

Retargeting

En la publicidad, un único impacto no suele ser suficiente para convertir. Es decir, cuando se busca persuadir a un visitante a conocer una exposición recién inaugurada, suele ser necesario que reciba varios impactos con el mismo mensaje. De ahí de la importancia de la consistencia en el mensaje y la frecuencia en la que el usuario recibe el impacto publicitario. Para la frecuencia, las técnicas de *retargeting* permiten impactar a los usuarios varias veces durante su navegación por distintos *sites* y hacerles pasar por todo el embudo de conversión, ya que este tipo de formatos permite ir modificando las creatividades. Podemos impactar repetidas veces a los mismos usuarios para hacer que avancen por el embudo de conversión hasta convertirse en cliente. Para poder implementar este proceso, son imprescindibles las *cookies*, por lo que la normativa vigente en la gestión de *cookies* será fundamental que permita este tipo de estrategias.

Publicidad móvil

El término publicidad móvil o *mobile ads*, se refiere a cualquier forma de publicidad que se visualiza a través de dispositivos móviles, tales como *smartphones* y *tablets*. Las marcas se publicitan en estos dispositivos a través de anuncios en diversos formatos: texto, *banners*, videos, anuncios publicitarios que aparecen incrustados en aplicaciones descargadas, incluidos juegos móviles, SMS o MMS.

No se considera publicidad móvil, la relativa a las notificaciones que recibe un usuario a través de aplicaciones descargas o webApps.

Email marketing

El *email marketing*, es una técnica de marketing que consiste en enviar un correo electrónico a una base de datos buscando un fin, normalmente comercial o informativo. Esta base de datos puede ser propia o comprada (alquilada para una campaña). En el caso de los museos, uno de los sectores donde todavía, y si la base de datos está cuidada, puede disfrutar de OR⁷³ (*Open Rates*) de entre un 25-45%, realizar un *email marketing* de calidad puede ser un excelente canal

⁶⁸ CPM: Coste por mil impresiones.

⁶⁹ CPI: Coste por instalación, por ejemplo, de una aplicación de un *marketplace*.

⁷⁰ CPA: Coste por adquisición.

⁷¹ CPL: Coste por *lead*.

⁷² PPV: Pay per view, solamente se paga cuando se visualiza el contenido, por ejemplo, un video en YouTube.

⁷³ Ratio de apertura del *emailing*.

de comunicación para los públicos, bien sea través de la *newsletter* del museo, su programa de Amigos o contactos en general. Este tipo de comunicaciones, se pueden articular de una manera económica, ya que existen muchas plataformas gratuitas o semigratuitas, que permiten un sofisticado grado de personalización: nombre, ciudad donde habitan y si además está vinculada con el CRM, se puede hacer una comunicación todavía más enriquecida: cuándo fue la última vez que visitó el museo, qué compró, qué le gusta y conocer a qué comunicaciones reacciona mejor.

El *email marketing* permite incluir contenidos dinámicos, como puedan ser videos embebidos y sobre todo, permite medir el retorno y la trazabilidad de toda esa comunicación: cuándo fue abierto, dónde pinchó, qué recorrido hizo por el *site*, si compró algún producto... y un sinfín de información útil para conocer mejor a los públicos.

Al tener la opción de ser consumidos desde un ordenador, un móvil o una *tablet* (hoy en día, más de un 55% de los usuarios que acceden a la web de un museo lo hacen a través de móvil, por lo que hay que asegurarse bien a la hora de diseñar la pieza que la experiencia de lectura e interacción tiene la misma calidad tanto en móvil como ordenador o *tablet*).

Branded content:

Literalmente es contenido de la marca, en este caso el museo. Suelen ser contenidos audiovisuales y se caracterizan por visualizarse en espacios digitales muy contextuales para el *target* del museo, ya que el público impacto no lo percibe como publicidad y por tanto, le presta más atención. Es una hibridación entre publicidad, información y entretenimiento. Por ejemplo, cuando se trata de *branded content* en un periódico digital (Fig. 161), este recibe un *briefing* de los mensajes que quieren resalten del contenido (normalmente escrito y audiovisual).



Arte americano en la colección Thyssen: 140 cuadros para contar un país

14 de diciembre 2021 / BRANDED CONTENT

Compartelo   



Durante más de tres décadas, Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza (1921-2002) reunió una ingente cantidad de arte estadounidense. Con especial atención al siglo XIX, el barón fue recopilando obras de distintas temáticas, autores y estilos. Los cuadros sufrieron una suerte desigual. Algunos se expusieron en el museo, otros pasaron a formar parte de la colección privada de la familia... En cualquier caso no se pusieron en relación, no establecieron un diálogo ni se analizaron como conjunto.

Hasta ahora. La *Terra Foundation for American Art* ha financiado un proyecto para estudiar e reinterpretar todos estos cuadros. El resultado es *Arte americano en la colección Thyssen*, una exposición que puede visitarse en el museo Thyssen hasta el 26 de junio de 2022 y que cuenta con la colaboración de la Comunidad de Madrid.

Arte americano en la colección Thyssen tiene como objetivo repensar un puñado de cuadros que hasta ahora se entendían de forma individual para hacerlo de forma colectiva, creando un relato que se desgrana a través de categorías como la historia, la política, la ciencia, el medioambiente, la cultura material o la vida urbana. Además, la exposición subraya en los cuadros debates culturales de actualidad, reflexionando sobre aspectos de género, etnia, clase o idioma, entre otros. Así el arte refleja una época, un lugar y plantea preguntas al espectador.

Esto ha sido posible gracias al trabajo de las dos comisarias, Paloma Alarcó, jefa del Área de Pintura Moderna del museo, y Alba Campo Rosillo, Terra Foundation Fellow de Arte Americano. Ambas son autoras también de los textos que acompañan cada

Figura 165. *Branded content* de la exposición *Arte Americano en la Colección Thyssen* (2021), en el soporte Yorokobu. Fuente: Yorokobu.es/thyssen

E. Ferrin (2015), en su conferencia impartida durante el curso de verano titulado *Comunicar el arte: nuevas estrategias para la difusión de los museos. Marketing de contenidos frente a publicidad tradicional* en la Fundación Amigos del Museo del Prado, menciona el *branded content* como una estrategia para pulsar lo que le puede interesar a los públicos.

Por ejemplo, este *branded content* en el diario *El País Digital*, publicado el 9 de diciembre de 2020 (Fig. 166), obtuvo los tres primeros meses un total de 4.238 páginas vistas y 3.552 visitantes

únicos, con un tiempo medio de permanencia en el contenido de 3'48". Y con respecto al destacado publicado en la sección Cultura, obtuvo un total de 501.430 impresiones.



Figura 166. Ejemplos de *branded content* de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza* del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: elpais.com/cultura/2020-12-09/expresionismo-aleman-en-tiempos-de-pandemia.html

Mobile paid media

Un 74% de usuarios declaran haber pinchado en publicidad de su interés mientras navegaban con su teléfono móvil y un 65% al navegar desde su *tablet*. Es decir, que la publicidad móvil es efectiva y necesaria. Analizando los datos, observamos una gran variedad sectorial en la publicidad digital más pinchada. De hecho, en 2019 aumentó notablemente el interés por pinchar en la publicidad sobre la categoría tecnología de los usuarios que lo hacían desde su teléfono móvil. Sin embargo, el estudio no recoge datos del sector cultural específicamente, probablemente por su inversión residual y se encuentran dentro de otras categorías como Viajes y turismo u Otros (Fig. 163).

“La actividad digital del Museo del Prado, como comentábamos, no depende solo de un departamento, sino que se lleva a cabo por los distintos departamentos del Museo. El Área de Desarrollo Digital que es quien concentra el mayor gasto en cuestiones digitales dentro del Museo y supone un 3,5% de media sobre el volumen total del gasto anual del museo⁷⁴.”

⁷⁴ Hay que considerar que Pantoja incluye lo que podríamos denominar Informática (IT) del museo que, en el caso del Museo Nacional del Prado, se ubica dentro del área de Desarrollo Digital.

El presupuesto del Área de Desarrollo Digital incluye el presupuesto destinado a las TICs del Organismo, con lo que, si nos ajustamos a contenidos, web, gestión de redes, e-commerce. El porcentaje se reduce en un punto o punto y medio. Estos datos no incluyen los gastos de personal (cap. 1)”.

Javier Pantoja (2021)

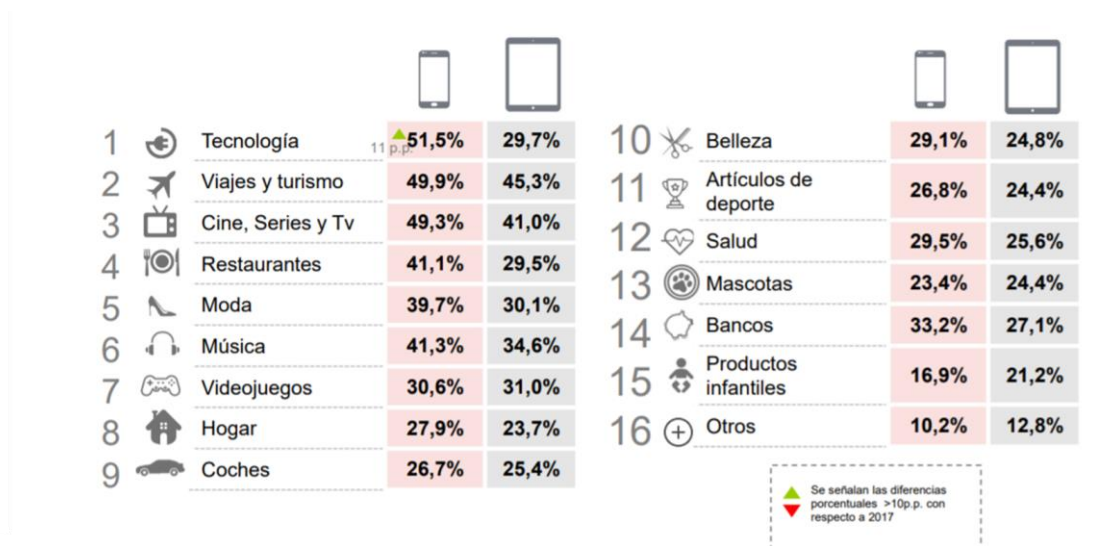


Figura 167. Clics en publicidad online móvil sectorizada y diferenciando entre smartphone y tablet. “Estudio Anual de Mobile & Connected Devices”, 2019 (en España). Fuente: IAB.

Es inevitable preguntarse si la publicidad fidedigna, real y que apele al usuario y cubra la necesidad que tiene el receptor, definitivamente interesará al usuario. De ahí la necesidad en hacer una segmentación a la hora de planificar cualquier tipo de campaña de publicidad digital, adecuando la propuesta de valor y el tono al segmento al cual queremos persuadir. Asimismo, para comunicar la inauguración de una exposición, deberíamos hacer una propuesta de valor para cada público objetivo con un mensaje distinto para la gente menor de 35 años, otra propuesta de valor para el segmento de 35-50 años y así sucesivamente (Figs. 167 y 168). El producto, en este caso dar a conocer una exposición temporal, es el mismo, la propuesta y el tono deben adaptarse si queremos llegar mejor a cada público y obtener mejores resultados de campaña.

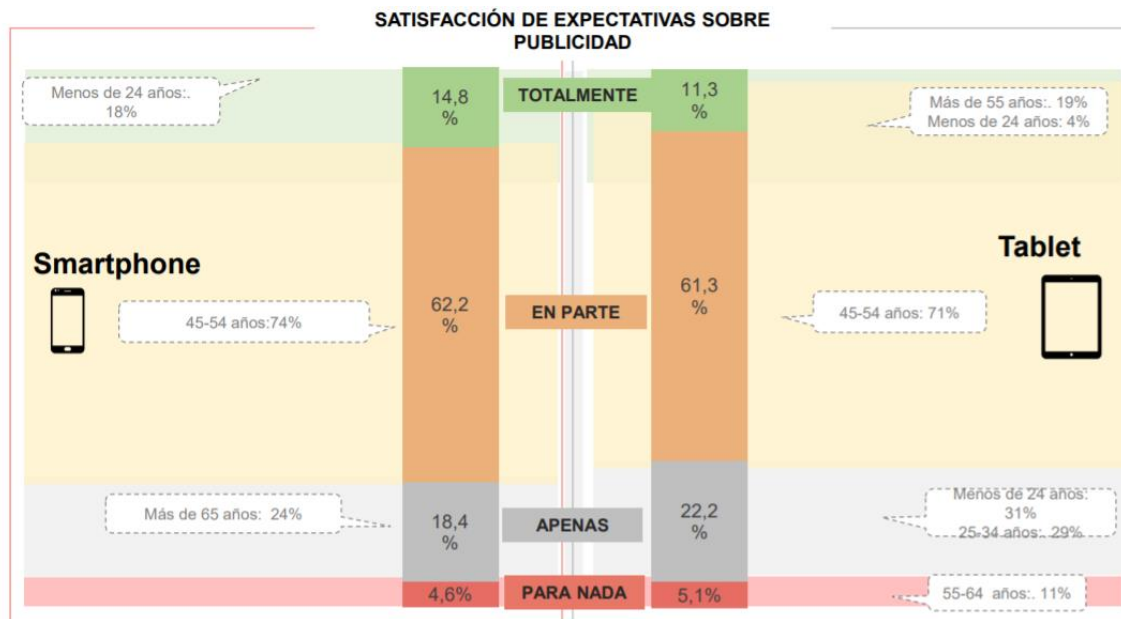


Figura 168. Gráfico de satisfacción de expectativas sobre la publicidad por segmentos de edad y diferenciado entre *smartphone* y *tablet*. “Estudio Anual de Mobile & Connected Devices en España”, (2019). Fuente: IAB.

Inversión publicitaria digital de los Museos del Prado de Madrid, Reina Sofía, Thyssen-Bornemisza, MACBA de Barcelona, Picasso de Málaga, Picasso de Barcelona e IVAM de Valencia, en marzo de 2021

Como hemos visto, la publicidad digital nos permite una gran variedad de soportes publicitarios (buscadores, publicidad programática, videos o redes sociales por poner algunos ejemplos) para desarrollar la estrategia de marketing digital de los museos. Además, la publicidad digital cuenta con una ventaja cualitativa importante comparada con los medios tradicionales como autobuses, marquesinas, prensa o metro, por poner algunos ejemplos y es su capacidad de medición del impacto de la inversión, modelos de atribución por soporte, así como control exhaustivo e hipersegmentado de cada campaña. Además, la publicidad digital nos permite disponer de información y datos en tiempo real con los que analizar y determinar los resultados, o variaciones a llevar a cabo, cuando los objetivos de campaña no se estén alcanzando. La combinación de las campañas pagadas, junto con medios propios (web, *newsletter* del museo, aplicación móvil) y medios ganados (redes sociales o blog), son los pilares de una estrategia de marketing digital de un museo.

Es por lo mencionado anteriormente, por lo que hemos decidido incorporar datos analíticos relativos a tráfico a las campañas digitales realizadas durante el mes de marzo 2021. También incluiremos algunas de las creatividades utilizadas en sus campañas publicitarias de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, MACBA de Barcelona, Picasso de Málaga, Picasso de Barcelona e IVAM de Valencia.

El Museo del Prado, durante el mes de marzo de 2021 las palabras clave orgánicas (palabras que generan la mayoría del tráfico orgánico a la web del Prado) fueron y por este orden: museo del prado, museo del prado entradas, prado, museo del prado visita virtual, las meninas y la maja desnuda (Fig. 169).

Mejores palabras clave orgánicas ⁱ

Palabra clave	Pos.	Dif.	Volumen	Tráfico, %
museo del prado	1 → 1	0	368.000	42,60
museo del prado entradas	1 → 1	0	12.100	1,40
prado	2 → 2	0	74.000	1,39
museo del prado visita virtual	1 → 1	0	9900	1,14
las meninas	2 → 2	0	60.500	1,13
la maja desnuda	1 → 1	0	14.800	1,00

Figura 169: Top 5 de las palabras clave orgánicas que recogen mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total del *site*. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos ⁱ

Dominio	Palab. clave comunes	Palab. clave buscador	Nivel de comp.
artehistoria.com	3030	78.164	19%
historia-arte.com	1882	28.075	15%
wikiart.org	1997	36.089	13%
todocadros.es	1226	17.361	12%
museothyssen.org	1153	24.860	12%

Figura 170: Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio del prado.org que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos, fueron y por este orden: [artehistoria.com](#), [historia.arte.com](#), [wikiart.org](#), [todocadros.es](#) y [museothyssen.org](#) (Fig. 170).

En las redes sociales, los datos arrojados en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter fueron los recogidos en la Tabla 11.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	1.139.403	ND	1.083.662.		Diaria
Instagram	814.000	170	ND	887	Diaria
Twitter	1.200.000	1.060	ND		Diaria

Tabla 11. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo del Prado en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares, fueron: [#obracomentada](#), [#vuelvealprado](#), [#invitadas](#), [#detrasdelastras](#), [#arteincomodo](#) y [#pradoeducación](#).

Respecto a las creatividades empleadas para las campañas de pago y *display*, ilustramos algunos ejemplos de las publicadas en [elpais.es](#), así como en [20minutos.es](#) y SEM de Google. En esta última, se utilizan varias creatividades (Figs. 171 y 172).

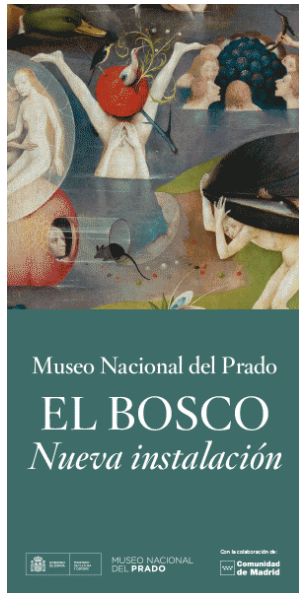


Figura 171. Campaña *display* del Museo del Prado, con la Nueva Instalación de El Bosco. Marzo 2021. Campaña realizada en el elpais.com y 20minutos.es.

Museo Nacional del Prado - Madrid

www.museodelprado.es/

Página web oficial del Museo Nacional del Prado (Madrid, España). Entra aquí para más información sobre entradas, precios, horarios y mucho más. Tienda Online. Comprar Entradas Online. Tipos: Exposiciones, Arte español, Arte francés, Arte Italiano.

Horario y entradas - Museo Nacional del Prado

www.museodelprado.es/

Consulta horarios de apertura y precios y consigue tus entradas para el Museo del Prado. Prepara tu visita al Museo del Prado y consulta nuestros descuentos. Tienda Online. Comprar Entradas Online. Tipos: Exposiciones, Arte español, Arte francés, Arte Italiano.

Museo Nacional del Prado - Madrid

www.museodelprado.es/

Página web oficial del Museo Nacional del Prado (Madrid, España). Entra aquí para más información sobre entradas, precios, horarios y mucho más. Tienda Online. Comprar Entradas Online. Tipos: Exposiciones, Arte español, Arte francés, Arte Italiano.

Figura 172. Tres creativities distintas de la campaña de AdWords (Google), Museo del Prado (Madrid), durante los meses de enero-abril de 2021.

Por su parte, en el Museo Reina Sofía consiguió los siguientes resultados durante el mes de marzo de 2021. Las palabras clave orgánicas (palabras que generan la mayoría del tráfico orgánico a la web del museo) fueron y por este orden; museo reina sofia, reina sofia, Guernica, Guernica Picasso, museo nacional centro de arte reina Sofía, el gran masturbador, reina sofia museum.

Palabra clave	Pos.	Dif.	Volumen	Tráfico, %
museo reina sofia	1 → 1	0	49.500	15,33
reina sofia	1 → 1	0	40.500	12,54
guernica	1 → 1	0	49.500	9,00
guernica picasso	1 → 1	0	12.100	2,20
museo nacional centro de arte reina sofia	1 → 1	0	5400	1,67
el gran masturbador	1 → 1	0	8100	1,47
reina sofia museum	1 → 1	0	4400	1,36

Figura 173. Top 5 de las palabras clave orgánicas que recogen mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total del *site* durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos ⁱ

Dominio	Palab. clave comunes	Palab. clave buscador	Nivel de comp.
macba.cat	652	21.072	11%
wikiart.org	1157	36.042	10%
masdearte.com	756	43.649	10%
historia-arte.com	932	28.106	9%
museothyssen.org	617	24.941	8%

Figura 174. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio del museoreinasofia.es que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos, fueron y por este orden: MACBA.cat, wikiart.org, masdearte.com, historia-arte.com, museothyssen.org

En las redes sociales, los datos conseguidos durante ese periodo son los que se muestran en la tabla 12.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	410.886	ND	395.722	ND	Diaria
Instagram	401.000	548	ND	3.067	Diaria
Twitter	770.000	2.052	ND	ND	Diaria

Tabla 12. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo Reina Sofía en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares, fueron: #despiertaconarte #nochedelasideas #repensarguernica #radioreinasofia #alencuentrocon #manuelborjavielle

Las piezas creativas generadas para las campañas publicitarias de *display*, con distintos mensajes y distintas propuestas (Fig. 175)





Figura 175. Campaña *display* de las distintas actividades del Museo Centro de Arte Reina Sofía en *masdearte.com*. Período: enero a marzo de 2021.

Proseguimos con los datos del Museo Thyssen-Bornemisza, generados durante el mes de marzo de 2021.

Las palabras clave orgánicas que más tráfico generaron al museo, fueron y por este orden; museo thyssen, Thyssen, museo thyssen madrid, museo Thyssen Bornemisza, expresionismo alemán (Fig. 176).

Mejores palabras clave orgánicas (23.982) €

Palabra clave	Pos.	Volumen	CPC (USD)	Tráfico % €
museo thyssen ▼	1	27.100	0,73	16,22
thyssen ▼	1	12.100	0,73	7,24
museo thyssen madrid ▼	1	4400	0,67	2,63
museo thyssen bornemisza ▼	1	3600	0,54	2,15
expresionismo aleman ▼	1	3600	0,70	2,15

Figura 176. Top 5 de las palabras clave orgánicas que recogen mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total del *site* durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos (15.581) €

Competidor	Nivel de comp. €	Palabras cl...	Palabras clav...
wikiart.org 🔗	<div style="width: 20%;"></div>	1721	36.612
historia-arte.com 🔗	<div style="width: 20%;"></div>	1330	29.918
trianarts.com 🔗	<div style="width: 20%;"></div>	906	28.726
carmenthyssenmalaga... 🔗	<div style="width: 20%;"></div>	187	4377

Figura 177. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio *museothyssen.org* que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos, fueron y por este orden: *wikiart.org*, *historia-arte.com*, *trianarts.com* y *carmenthyssenmalaga* (Fig. 177).

Las redes sociales supusieron un espacio de *engagement* con su comunidad. Los datos conseguidos por el museo durante ese periodo son los que se muestran en la Tabla 13.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	286.832	ND	272.529	ND	Diaria
Instagram	293.000	1.695	ND	1.550	Diaria
Twitter	595.000	2.339	ND	ND	Diaria

Tabla 13. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo Thyssen en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares, han sido: #georgiakoeffe #expresionismoalemán #culturasegura #venalthyssengratis #arte, #paisaje #vandyck #onthisday #taldíacomohoy #painter

Respecto a las creatividades empleadas para las campañas de *display*, recogemos un ejemplo de las piezas publicitarias diseñadas para Instagram, de ahí que sea un formato vertical y no horizontal⁷⁵ (Fig. 178).

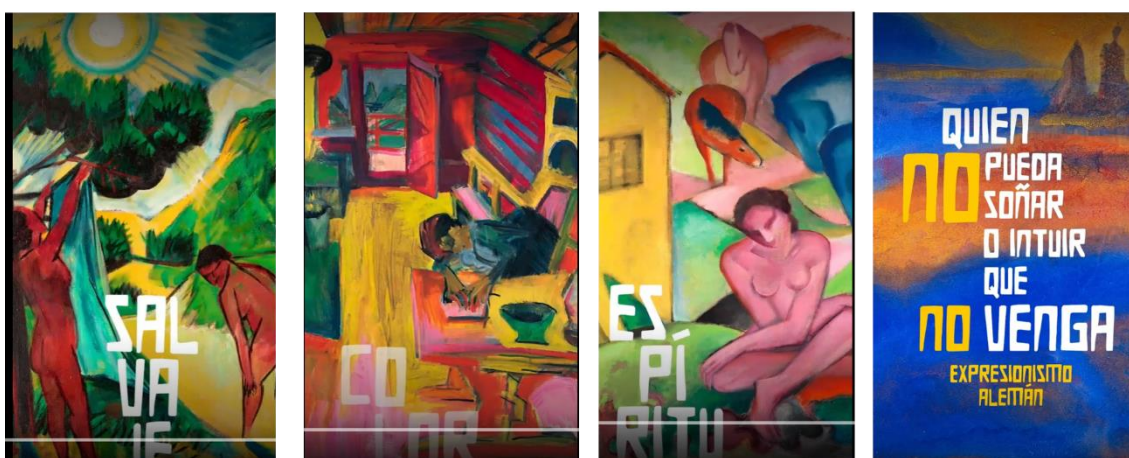


Figura 178. Cuatro fotogramas del video creado para hacer publicidad en Instagram de la campaña de la exposición *Expresionismo alemán en la colección del barón Thyssen-Bornemisza*, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Período campaña: enero a marzo de 2021. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

El Museo Guggenheim, durante el mes de marzo de 2021 las palabras clave orgánicas que más tráfico le generaron fueron y por este orden; Guggenheim, guggenheim bilbao, museo guggenheim bilbao, msueo guggenheim, bilbao, guggenheim museo bilbao y bbk.

⁷⁵ Se puede consultar la pieza completa y con música en <https://www.youtube.com/shorts/VmiJ2NOHang>

Mejores palabras clave orgánicas ⁱ

Palabra clave	Pos.	Dif.	Volumen	Tráfico, %
guggenheim	1 → 1	0	27.100	20,26
guggenheim bilbao	1 → 1	0	14.800	11,06
museo guggenheim bilbao	1 → 1	0	8100	6,05
museo guggenheim	1 → 1	0	8100	6,05
bilbao	6 → 7	↓ 1	135.000	5,04
guggenheim museum bilbao	1 → 1	0	5000	3,73
bbk	11 → 9	↑ 2	368.000	2,06

Figura 179. Top 5 de las palabras clave orgánicas con mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total del *site* durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos ⁱ

Dominio	Palab. clave comunes	Palab. clave buscador	Nivel de comp.
guggenheim.org	260	4695	22%
museobilbao.com	168	8843	13%
bilbaoturismo.net	207	11.500	7%
guggenheim-bilbao-corp-eus	106	438	7%
alejandradeargos.com	139	8758	6%

Figura 180. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio del Guggenheim.org que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos fueron: [guggenheim.org](#), [museobilbao.com](#), [bilbaoturismo.net](#), [guggenheim-bilbao-corp-eus](#) y [alejandradeargos.com](#).

En las redes sociales, los obtenidos fueron los mostrados en la Tabla 14.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	350.615	ND	335.798	ND	Diaria
Instagram	676.000	185	ND	3.371	Diaria
Twitter	372.000	3.743	ND	ND	Diaria

Tabla 14. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo Guggenheim en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares, fueron: [#lousiebourgeois](#), [#eliasguggenheimbilbao](#), [#kandinskyguggenheimbilbao](#), [#richardartschwager](#), [#egunekoobra](#), [#frankgehryfridays](#), [#kandinskyguggenheimbilbaoexposición](#) y [#artworkoftheday](#)

Respecto a las creatividades empleadas para las campañas de *display*, se recogen los ejemplos de las publicidades en [masdearte.com](#). Todas ellas, fueron gifs animados (Fig. 181). Así como cuatro creatividades de la campaña de SEM en Google (Fig. 182).

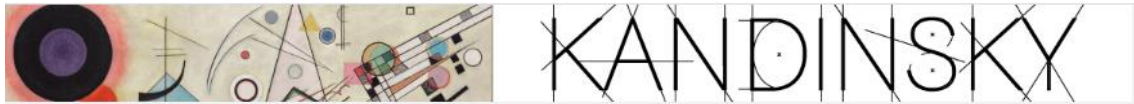


Figura 181. Cinco creativities de la campaña *display* del Museo Guggenheim de Bilbao en *masdearte.com*, con el patrocinio de BBVA e Iberdrola. Período campaña: enero a marzo de 2021.

<p>Con todas las garantías - De forma fácil y segura </p> <p>www.guggenheim-bilbao.eus/</p> <p>Infórmate de nuestro calendario de exposiciones. No te pierdas nada ¡Compra tu entrada! Bienvenido a casa, Bienvenido al Museo Guggenheim Bilbao. Te esperamos. Exposiciones únicas. Disfruta del Arte. Servicios: Exposiciones, Actividades, Tienda.</p>	<p>Guggenheim-bilbao.eus - Visitas quiédas - Nuevas exposiciones </p> <p>https://www.guggenheim-bilbao.eus/</p> <p>Infórmate de nuestro calendario de exposiciones. No te pierdas nada ¡Compra tu entrada! Bienvenido a casa, Bienvenido al Museo Guggenheim Bilbao. Te esperamos. Disfruta del Arte. Con todas las Garantías. Exposiciones únicas. Servicios: Exposiciones, Actividades, Tienda.</p>	<p>Museo Guggenheim Bilbao - Compra Tu Entrada Online </p> <p>https://www.guggenheim-bilbao.eus/</p> <p>Déjate seducir por las mejores exposiciones de arte contemporáneo. Planea tu visita y descubre nuestras exposiciones del invierno. Exposiciones únicas. Disfruta del Arte. Con todas las Garantías. Servicios: Exposiciones, Actividades, Tienda.</p>	<p>Con todas las garantías - De forma fácil y segura </p> <p>www.guggenheim-bilbao.eus/</p> <p>Infórmate de nuestro calendario de exposiciones. No te pierdas nada ¡Compra tu entrada! Bienvenido a casa, Bienvenido al Museo Guggenheim Bilbao. Te esperamos. Disfruta del Arte. Exposiciones únicas. Servicios: Exposiciones, Actividades, Tienda.</p>
---	--	--	---

Figura 182. Cuatro creativities de la campaña de AdWords (Google) de la campaña del Museo Guggenheim de Bilbao, durante los meses enero-abril de 2021. Fuente: Google.

Siguiendo con el recorrido por los principales datos digitales del mes de marzo 2021, tenemos el Museo Picasso de Málaga.

Las palabras clave orgánicas (palabras que generan la mayoría del tráfico orgánico a la web del museo) fueron y por este orden; *picasso museum*, *museo picasso malaga*, *museo picasso*, *picasso*, *picasso museum malaga*. Como podemos observar y a diferencia de los otros museos, el museo Picasso recibió un alto porcentaje de visitas internacionales a través de las secuencias de búsqueda; *Picasso museum* y *Picasso museum malaga* (Fig. 183).

Mejores palabras clave orgánicas (4147) †

Palabra clave	Pos.	Volumen	CPC (USD)	Tráfico % ₣
picasso museum	1	18.100	0,34	26,18
museo picasso malaga	1	9900	0,28	24,38
museo picasso	1	6600	0,26	9,54
picasso	2	74.000	2,04	5,92
picasso museum malaga	1	1900	0,45	4,67

Figura 183. Top 5 de las palabras clave orgánicas que recogen mayor volumen de tráfico, así como su peso vs el tráfico total del *site* durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos (3569) †

Competidor	Nivel de comp. ₣	Palabras cl...	Palabras clav...
blogmuseupicassobcn...		60	1680
memoriasdemalaga.com		36	1048
museosdemalaga.com		23	559
malagatop.com		33	1756
demuseospormalaga.c...		22	587

Figura 184. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio del [museopicassomalaga.org](#) que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos, fueron: [blogmuseupicassobcn](#), [memoriasdemalaga.com](#), [museosdemalaga.com](#), [malagatop.com](#) y [demuseospormalaga.com](#) (Fig. 184).

En las redes sociales, los datos obtenidos fueron los que se muestran en la Tabla 15.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	32.816	ND	29.422	ND	Diaria
Instagram	114.000	212	ND	1.556	Diaria
Twitter	171.200	4.318	ND	ND	Diaria

Tabla 15. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo Picasso de Barcelona en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares en este período han sido: [#Picasso](#), [#coleccionmpm](#), [#elotromuseo](#), [#mueoaescena](#), [#picassovistoporotero](#), [#librerampm](#), [#jamesturrel](#), [#wearewaitingforyou](#), [#fondootero](#), [#jamesturrell](#) y [#ellissitsky](#).

El IVAM de Valencia, durante el mes de marzo de 2021 las palabras clave orgánicas que más tráfico le generaron a la web del museo fueron y por este orden; [lvam](#), [lvam valencia](#), [instituto valenciano de arte moderno](#), [ivam exposiciones](#), [ivam horario](#), [institut valencià d art modern](#) y [museo ivam](#) (Fig. 185).

Palabra clave	Pos.	Dif.	VolumenTráfico, %
ivam	1 → 1	0	5400 47,48
ivam valencia	1 → 1	0	2400 21,10
instituto valenciano de arte moderno	1 → 1	0	480 4,22
ivam exposiciones	1 → 1	0	390 3,42
ivam horario	1 → 1	0	320 2,81
institut valencià d art modern	1 → 1	0	210 1,84
museo ivam	1 → 1	0	210 1,84

Figura 185. Top 5 de las palabras clave orgánicas que recogen mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total de la *site* ivam.es durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En cuanto a los principales competidores orgánicos, fueron: [ivamcadaalcoi.com](#), [absysnet.com](#), [arteunlick.es](#), [relecturas.es](#) y [plataformadeartecontemporaneo](#) (Fig. 186).

Principales competidores orgánicos (2410) ⓘ ▲

Competidor	Nivel de comp.	Palabras cl...	Palabras clav...
ivamcadaalcoi.com ⓘ		5	53
absysnet.com ⓘ		4	218
arteunlick.es ⓘ		11	1956
relecturas.es ⓘ		2	239
plataformadeartecont... ⓘ		13	7951

Figura 186. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio del ivam.es que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En las redes sociales, los datos obtenidos por el museo durante el mes de marzo de 2021 fueron los que se detallan en la Tabla 16.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	55.099	ND	51.687	ND	Diaria
Instagram	35.400	1.554	ND	3.341	Diaria
Twitter	16.800	1.409	ND	ND	Diaria

Tabla 16. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo IVAM en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares en este período fueron: #nadalivam #glsnivam #ivam #programacio2021ivam, #activitatsivam, #exposicionsivam, #bibliotecaivam, #premsaivam y #comsolemivam. Como podemos apreciar, el museo empleó tanto el español como el valenciano a la hora de generar conversaciones por medio de los *hashtags*.

Continuamos con los datos obtenidos por el museo MACBA de Barcelona. Las palabras clave orgánicas que más tráfico generaron al dominio macba.cat, fueron y por este orden; MACBA, MACBA barcelona, badiola, Barcelona museum of ceomporary art, museo d art contemporani de barcelona, fina miralles, MACBA gratis. Como vimos en el caso Picasso de Málaga, el museo recibió tanto tráfico de origen de búsqueda español como inglés.

Mejores palabras clave orgánicas

Palabra clave	Pos.	Dif.	Volumen	Tráfico, %
macba	1 → 1	0	14.800	28,22
macba barcelona	1 → 1	0	2900	5,53
badiola	3 → 1	↑2	1600	1,79
barcelona museum of contemporary art	1 → 1	0	590	1,12
museu d art contemporani de barcelona	1 → 1	0	590	1,12
fina miralles	1 → 1	0	880	0,98
macba gratis	1 → 1	0	390	0,74

Figura 187. Top 5 de las palabras clave orgánicas que generan mayor volumen de tráfico, así como su peso vs. el tráfico total del site durante el mes de marzo de 2021. Fuentes: Semrush y Foller.me.

Principales competidores orgánicos

Dominio	Palab. clave comunes	Palab. clave buscador	Nivel de comp.
museoreinasofia.es	652	48.157	11%
kuntz.gallery	140	3059	6%
caixaforum.com	105	2707	6%
cccb.org	179	24.588	5%
museunacional.cat	123	17.190	5%

Figura 188. Top 5 de las principales páginas web competidoras con el dominio de macba.cat que comparten palabras clave, así como las palabras clave generadas en el buscador y su porcentaje de competencia. Fuentes: Semrush y Foller.me.

En las redes sociales, los obtenidos durante el mes de marzo 2021 fueron los que se presentan en la Tabla 17.

	Seguidores	Siguiendo	Me gusta	Publicaciones	Frecuencia de publicación
Facebook	103.986	ND	97.593	ND	Diaria
Instagram	124.000	2.067	ND	2.022	Diaria
Twitter	101.000	3.484	ND	ND	Diaria

Tabla 17. Seguidores, seguidos, me gusta, publicaciones y frecuencia de publicación en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twitter del Museo MACBA en marzo 2021.

Los *hashtags* más populares en este período fueron: #finamiralles #collecciMACBA #articketbcn #MACBAstorelaie #dissabtesMACBA #amicMACBA #parlemde #appMACBA #rosemariecastoro #lecturacomana. Como en el caso del IVAM de Valencia, el MACBA utilizó tanto el español como el inglés para generar *engagement* en español, inglés y catalán (Figs. 189 y 190).

Félix González-Torres



Figura 189. Distintas creatividades de la campaña *display* del MACBA de Barcelona en ara.cat y elculturista.cat. Período campaña: febrero de 2021.

MACBA Barcelona - Museo arte contemporáneo



Ad <https://www.macba.cat/>

Descubre el MACBA, el museo de arte contemporáneo y moderno de Barcelona. Disfruta de nuestra amplia colección de arte, los sábados de 4 a 8 con entrada gratuita.

Figura 190. Creatividad de la campaña de AdWords (Google) del Museo MACBA (Barcelona), durante los meses enero-abril de 2021. Fuente: Google.

Como conclusión al análisis de la inversión publicitaria analizada, podemos afirmar lo siguiente: que el Museo del Prado es el museo con mayor actividad *online* de los analizados en el período de marzo de 2021, las cifras de visitas a la web y la cantidad de público que aglutinan sus redes sociales son muy superiores al resto de museos. En el lado opuesto, encontramos al Museo Picasso de Málaga que no cuenta con una gran actividad digital y cuyos perfiles en redes sociales siguen pendientes de verificación (como en el caso de Instagram) a pesar del elevado volumen de contenido que producen.

En cuanto a palabras clave orgánicas se refiere, las más efectivas siguen siendo los propios nombres de los museos junto con las ciudades en las que se encuentran ubicados y el título de las obras o artistas más populares de cada uno de los museos ya que cuando los usuarios buscan una obra de arte están interesados en saber dónde pueden verla en directo.

A nivel publicitario, intuimos por las creatividades empleadas la gran actividad de los museos

MACBA y del Guggenheim. Ambos promocionan de manera constante las exposiciones que albergan mediante publicidad display (gifs) en *sites* especializados en arte y cultura. Sin embargo, la publicidad *search* es más común que los museos la empleen de manera continuada en el tiempo, estrategia *always on*⁷⁶. Los usuarios buscan información 24/7 y es necesario estar presentes para poder ofrecerle la información que necesitan cuando realicen su búsqueda.

Destacamos en este análisis la tendencia global al aumento en el porcentaje de inversión destinado al medio prensa digital, tendencia que va a contracorriente del mercado, que desde hace varios años la inversión lleva una tendencia decreciente constante, siendo este un medio en declive, con una constante pérdida de lectores. Al contrario que la competencia analizada, podemos afirmar que el Museo Thyssen-Bornemisza se mantiene en la línea evolutiva del mercado, destacando sobre el resto de los museos analizados.

Respecto al medio digital, aunque no podemos hacer la comparativa directa con el resto de la competencia, sí que podemos ver por una parte la tendencia del mercado al aumento de la inversión en digital en comparación con otros medios históricamente líderes (la inversión en digital ya superó a la de la televisión en 2019, y todo apunta a que esta tendencia siga manteniéndose); y por otro, cómo el mercado va evolucionando hacia el *performance* y los modelos de contratación automática. Digital se ha convertido en el medio líder por excelencia en términos de inversión en los museos analizados: la facilidad de acceso, la posibilidad de hipersegmentación o la enorme capacidad de adaptación, entre otras muchas bondades han hecho que se posicione como líder. El Museo Thyssen-Bornemisza crece siguiendo esta tendencia y haciendo, por tanto, que destaque sobre sus competidores, posicionándola como una marca en línea con las últimas tendencias del mercado.

3.3 Métricas: lo que no se mide, no existe

Medir la efectividad del marketing digital es uno de los grandes retos a los que se enfrentan los museos en la actualidad (y en general, muchas empresas), ya que, para ello, se precisa no solo de herramientas capaces de medir los datos, también de disciplina y sensibilidad al dato por parte de todos y cada uno de los departamentos del museo que “comunica”. Entendiéndose por comunicación acciones tan variopintas como el envío de una *newsletter* a la base de datos del museo, QR de salas, planos y folletos, *posts* en redes sociales, web, campañas publicitarias, notas de prensa, por mencionar algunos ejemplos.

Para analizar el impacto de las campañas de marketing digital, los museos requieren de un departamento dedicado a analizar y entender en profundidad los datos. Sin embargo, cuando la mayoría de las personas escuchan análisis digital, tienden a pensar únicamente en las métricas de la web o herramientas como Google Analytics. Si bien la analítica web ofrece mucha información sobre el rendimiento de la web, el museo precisa de más datos para comprender el impacto de su actividad digital y física, ya sea en medios propios o pagados.

El análisis digital ofrece una visión completa de las estrategias que funcionan y de las que no. Comprender, aprovechar y accionar el análisis de marketing digital es imprescindible para el museo a la hora de analizar su impacto en todas las actividades digitales (aunque también físicas)

⁷⁶ *Always on* (del inglés). Es un tipo de estrategia de marketing digital, sobre todo de SEM, que se inclina por una inversión continuada para un grupo de palabras que está presente todo el año.

que realiza la institución. El análisis de estos datos ayuda a tomar decisiones en tiempo real, permitiendo modificar las estrategias cada vez que es necesario.

El análisis de los datos es el resultado del comportamiento del cliente en información accionable para cambiar de estrategia en tiempo real. Las herramientas de análisis digital ayudan al museo a comprender qué hacen los visitantes *online*, por qué lo hacen y cómo este comportamiento se puede accionar en campañas de marketing digital. Los análisis trazan la línea entre la opinión subjetiva de que la campaña ha funcionado bien y los hechos (del envío de una comunicación a la base de datos, ha habido una tasa de apertura del 43%, un CTR del 21% y han participado 2.879 personas, consiguiendo 71.975 € de ingresos) al brindarle al museo información basada en datos acerca de los resultados obtenidos por una campaña digital.

Pero antes de que ahondemos en cómo aprovechar la analítica digital en los museos, hablemos de las mínimas métricas de marketing digital que deberían medirse y analizarse en cualquier museo:

Las métricas de marketing digital son medidas estadísticas que determinan el éxito de la actividad en relación con los objetivos generales de campaña y los estándares de la industria. En primer lugar, debemos eliminar lo que algunos autores han llamado las “métricas de la vanidad”. Es decir, números superficiales que podrían hacer pensar que la campaña está funcionando, aunque en realidad no sea cierto. Suelen ser números como la métrica de “impacto”, o “seguidores de las redes” o los crecimientos de un 200% que se pueden leer en algunos informes de campañas de marketing digital.

Erika Ferrin (2015), Brand Marketing Manager del Smithsonian Institution, en su conferencia impartida durante el curso de verano titulada *Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos*, resalta la importancia de medir todo aquello que se hace digitalmente, ya que los museos cuentan con sistemas gratuitos de medición que les permitirían entender el comportamiento de los usuarios digitales.

E. Villaespesa (2015), plantea un panel dinámico de datos para el museo MET (Estados Unidos), con el fin de acceder a un tablero interactivo que recoja los principales hitos digitales definidos para el MET: con unas pestañas superiores para acceder a los distintos parámetros de una manera ordenada; *overview* (visión general de las métricas), *website* (web del museo), *collection* (colección), redes sociales, uso del video, *revenue* (ingresos) o *real time*, entre otros (Fig. 191).

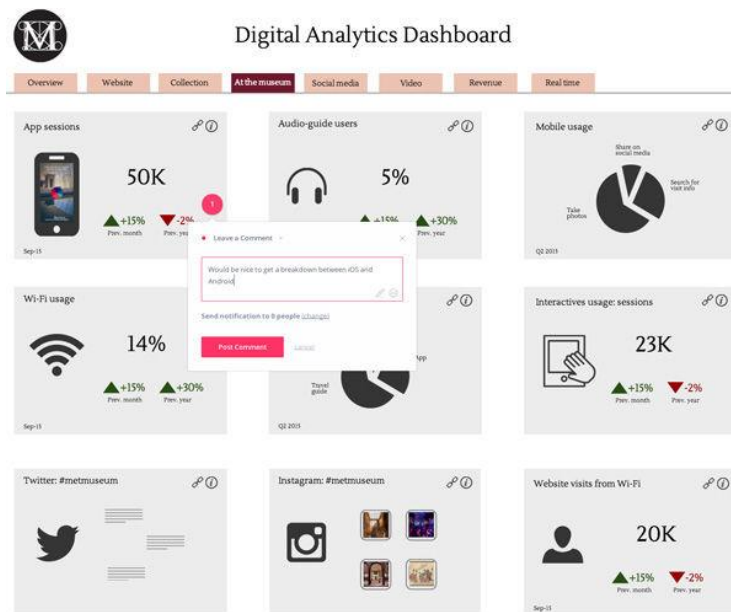


Figura 191. Cuadro de mandos interactivo definido por el Museo MET (2015). Fuente: metmuseum.org

Otro ejemplo, sería el panel de datos interactivo de analíticas web, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, donde pueden analizar visualizar los datos digitales sucedidos el mes anterior relativos a ingresos, productos, visitas virtuales, contenidos de la web, contenidos de redes sociales, búsquedas de la web, en tienda, programa de Amigos, entre otros datos (Fig. 192).



Figura 192. Panel de datos interactivo definido por el Museo Thyssen (2021). Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Para obtener una imagen clara del impacto de la campaña, es imprescindible que las métricas digitales estén normalizadas y se recojan correctamente en los sistemas de medición del museo.

Las métricas mínimas que debería recoger y analizar cualquier museo, serían las que a continuación se sugieren:

Métricas para Web:

- **Visitantes (o usuarios) mensuales:** son aquellas personas que visitan la página web del museo. Lo ideal es que ese alguien, sea una persona y no un *bot*⁷⁷, de ahí la importancia de poner cortafuegos en determinadas páginas web, por ejemplo, si hay que votar en una página, para asegurarse que es un humano y no una máquina la que lo hace. Los visitantes son rastreados por *cookies* ubicadas en los navegadores mediante un código de seguimiento instalado en la web del museo.
- **Usuario único mensual:** es decir, el número de personas netas que han accedido a la web desde diferentes navegadores. Este número es independiente del número de visitas que generen.
- **Página vista mensual:** es cuando un navegador carga una página de la web del museo. Una página web, se computa cada vez, que se carga el *tag* de seguimiento (20.000 cargas de la página web junto con el *tag* de seguimiento, igual a 20.000 visitas).
- **Sesiones mensuales:** son una serie de actividades que realizan los visitantes en la web del museo: visitas a la página o que pinchan en el botón de comprar. Las sesiones suelen caducar después de 30 minutos de inactividad del visitante, aunque dependerá de la configuración que haya hecho el museo.
- **Tráfico web (o visitas) mensuales:** es el número total de visitas a la web del museo en un período concreto de tiempo (diario, semanal, mensual, anual...).
- **Tráfico por canal:** es el número total de visitas por cada uno de los emisores de tráfico de referencia. Por ejemplo, tráfico por redes sociales o *newsletters*.
- **Tráfico por dispositivo:** es el número total de visitas a la web del museo, en función del dispositivo desde el cual se han conectado para acceder a la web del museo. Hoy en día, el mayor número de accesos a las páginas web se realiza a través de un *smartphone* (entre un 60-80%), de ahí de la necesidad de diseñar todo el flujo del web primero para móvil y luego para PC. Otro tipo de dispositivo de acceso serían la *tablet*, el PC, la consola de juegos o la *smart TV* (estas dos últimas en auge).
- **Recurrencia de tráfico web:** es la relación entre el tráfico nuevo y el tráfico que regresa a la web, resultando un porcentaje de visitantes nuevos netos del *site* (o la página web). Este dato se suele mirar mensualmente y nos ayuda a entender qué porcentaje de usuarios tienen una relación constante con el museo. Pensemos, que una parte de los visitantes que llegan a nuestra web, lo hacen para comprar entradas, este dato nos ayudaría a aprovechar esa visita a la web, *a priori* para algo puntual, a generar un vínculo dándole a conocer los programas de Amigos, educativos, lúdicos, etc., y establecer un vínculo a largo plazo con el museo.
- **Tiempo de permanencia en la página web:** es el tiempo medio que cada visitante pasa en la web del museo. Esta información, es muy útil para poder valorar el interés que ha tenido para el usuario el contenido que ha encontrado en la página, ya que suele ser a más tiempo más interés. Esta variable, sería exactamente, al contrario, en el caso del *e-commerce* (venta de entradas, venta de productos de la tienda o proceso de *login*) ya que cuanto más tiempo invierte el usuario en el proceso de compra, suele indicar que hay *pain points* (puntos de dolor) que hay que mejorar, ya que el proceso de compra tiene que ser lo más rápido y fluido posible.
- **Interacciones por visita:** son las acciones que realizaron sus visitantes cuando estaban en la web del museo. Por ejemplo, pincharon este o aquel contenido, visualizaron un video, hicieron *log in*, entre otras cosas.
- **Porcentaje de rebote (o bounce rate):** es el porcentaje de personas que visitaron la web del museo, pero no realizaron ninguna acción: no navegaron por la web. Llegaron y se fueron. Este dato ayuda a entender, una vez que se analiza el origen de ese tráfico, si pudo venir de

⁷⁷ Bot: Es un programa de *software* que opera en Internet, llevando a cabo tareas reiterativas, tales como generar visitas a una determinada página web, de manera que genera un tráfico artificial de visitas a la misma.

una campaña publicitaria, donde un formato de *banner* muy intrusivo (como pueda ser un formato *full screen*), hizo que los usuarios lo pincharan por error, ya que no conseguían cerrar la creatividad y por eso, llegaron a la web del museo, siendo ese tipo de piezas desaconsejables, ya que tienen impacto, pero no son efectivas.

Métricas para *emailings*:

Cuando hablamos de *emailings*, nos referimos a los envíos de las distintas bases de datos que posee el museo: protocolo, ventas de entradas, *newsletter*, programa de Amigos, base de datos de promoción turística, base de datos de los programas educativos, base de datos de tienda y en definitiva, de cualquier base de datos, ya sea interna o externa al museo.

- **Número de envíos:** número de *emailings* totales enviados a la base de datos.
- **Tasa de apertura:** es el porcentaje de *emails* abiertos y representa el porcentaje del número total de correos electrónicos enviados.
- **Tasa rebote:** es el número de *emailings* que son devueltos por el servidor, bien porque la dirección de *email* no tenía un formato correcto (faltaba la @, .com, .es, etc.) o bien porque el usuario no tenía activo ese *emailing*. A mayor número de *emails* rebotados, significa que la base de datos está menos depurada.
- **Tasa de conversión:** es el número total de acciones realizadas en un tiempo determinado. Se utilizan, principalmente para medir transacciones como una compra o un registro.
- **Aperturas por dispositivo:** es la cantidad total de *emails* abiertos en función del tipo de dispositivo: *smartphone*, *tablet*, PC...
- **CTR:** es la proporción del número total de correos electrónicos abiertos.
- **Tasa de cancelación de suscripción:** es el porcentaje de personas que se dan de baja de la lista de distribución en un período concreto, ya sea por envío o un agregado mensual.

Métricas para redes sociales:

Están indicadas para medir el rendimiento de la actividad del museo en las distintas redes sociales.

- **Followers:** son los seguidores de determinada red social (Instagram, Facebook, Twitter, TikTok, YouTube, Pinterest...) y corresponden a la cantidad de personas que han mostrado interés en el contenido que ofrece el perfil del museo y por ello, desean recibir actualizaciones del contenido que comparte el museo en dicho perfil social.
- **Shares (compartidos):** es la cantidad total de veces que una publicación o página se ha compartido con otros usuarios en las redes sociales. Es un indicativo de que el contenido está gustando y por eso el usuario lo comparte con su comunidad (a no ser que ese contenido tenga un incentivo para ser compartido).
- **Tasa de engagement:** es el número total de interacciones con el perfil social y está formado por los comentarios, me gusta, favoritos, compartidos o visualización de cada creatividad (ya sea un *post* o un texto o un *post* y un texto o un video).
- **Tasa de crecimiento de audiencia:** relativo al crecimiento de la audiencia del museo en cada red social, por lo que analiza periodos de tiempo concretos y se expresa en porcentajes, aplicando la fórmula nuevos seguidores del perfil durante un período acotado (una semana, un mes, un año), dividido entre la cantidad total de seguidores y multiplicado por 100.
- **Alcance de publicación:** relativo al número de seguidores que visualicen el contenido publicado del *post*, ya sea video, imagen o texto. A cuantos más seguidores lleguen las publicaciones del museo en cada red social, mejor será el *awareness* del mismo. Este

dato, se calcula dividiendo el total de seguidores y se multiplica por 100 para calcular el porcentaje de alcance de nuestra publicación.

- **Alcance de publicación potencial:** es el dato resultante para evaluar a cuántos usuarios podría llegar el perfil del museo, pero actualmente no está llegando. Al calcular esta métrica, hay que multiplicar la cantidad total de veces que se menciona el museo por la cantidad de seguidores de la persona o marca que lo mencionó. El resultado es el "alcance potencial", o el número *máximo* de personas a las que es posible llegar con la red actual que tiene el perfil del museo. El alcance potencial suele estar entre el 2-5% de ese total.
- **Share Of Voice:** es el dato que arrojan todas aquellas menciones en redes sociales (u otros soportes: webs, foros, etc.) sobre la marca, en este caso el museo. Pero también podría ser de la exposición temporal X o de la obra de arte Y. Las herramientas para analizar el *SOV*, permiten además ver datos relativos a la competencia; obras de arte, otro museo cercano, otra actividad de ocio... y de esta manera, poder diseñar una estrategia digital más efectiva.
- **Brand sentiment:** si bien deseado ser mencionado por la comunidad, mejor es gustar. Ese es el objetivo de este indicador, determinar cuántas interacciones positivas han hecho los seguidores con las publicaciones del museo. Estos incluyen: me gusta o compartir, demuestran que el contenido publicado gusta a la comunidad digital.

Unas métricas básicas, que todo museo con perfil en redes sociales debería medir, son las incluidas en la Tabla 18. Donde se muestran los parámetros que deberían medirse en campañas orgánicas y publicitarias.

Soporte	Impresiones	Alcance	Comentarios	Compartidos	Clics	Interacciones	Seguidores	Nuevos seguidores	ETR %	ETR% (comunidad)	CTR% (tráfico)
Red social	Paid										
	Orgánico										
	Total										

Tabla 18. KPIs mínimos de medición que un museo debería monitorizar semanalmente para conocer el rendimiento de sus redes sociales. Fuente: Elaboración propia.

Cada red social (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, entre otras), debería seguir mínimamente estas métricas para analizar el comportamiento de cada una de las redes sociales donde tienen presencia, tanto a nivel de tráfico orgánico, es decir, las publicaciones que el museo hace en cada red subiendo contenido (videos, imágenes, textos, audios...), como la parte de medios pagados, siendo los *KPIs* los siguientes:

- Impresiones.
- Alcance.
- Comentarios.
- Compartidos (es decir, contenido compartido con otros usuarios).
- Clics al contenido.
- Interacciones (*engagement*).
- Seguidores.
- Nuevos seguidores.
- ETR reach (*Engagement Trough Rate*, corresponde al nivel de interacción de los seguidores a partir del contenido creado y se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Impresiones}} \times 100$$

- ETR de la comunidad (*Engagement Trough Rate* de la comunidad y se calcula a partir de la fórmula:

$$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Seguidores} \times 100}$$

Métricas para el *e-commerce*:

Las siguientes métricas están asociadas al comercio electrónico del museo: tienda *online*, venta de entradas o cursos *online*. Son un mínimo de parámetros que se deben tener en cuenta a la hora de monitorizar las ventas de cualquier *e-commerce* que tenga el museo: sistema de venta de entradas *online*, tienda de venta de producto, entre otros (Figs. 193-197).

- **Tasa de carrito abandonado:** es la cantidad total de compradores *online* que ponen uno (o varios) productos en el carrito, pero que no finalizan su compra.
- **Tasa de conversión de ventas:** a mayor conversión, mejores ingresos para el museo. Para ello es imprescindible entender no solo cuál es esa ratio, si no también entender qué visitan en la web antes y después de comprar.

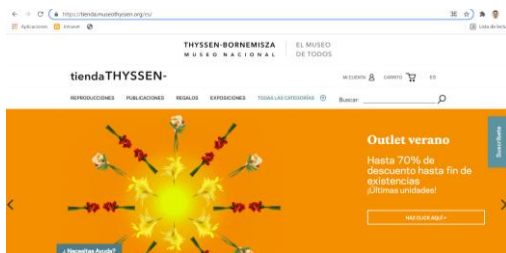


Figura 193. Tienda online Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Consulta realizada: 03/08/2021.



Figura 194. Tienda online Museo Nacional del Prado. Consulta realizada: 03/08/2021.



Figura 195. Tienda online Museo Guggenheim Bilbao. Consulta realizada: 03/08/2021.

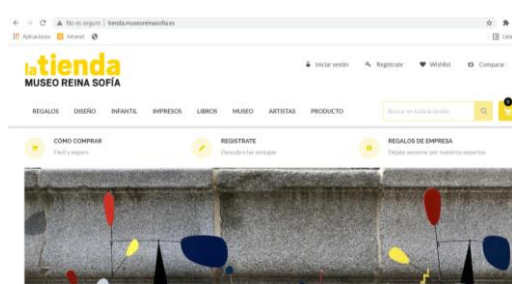


Figura 196. Tienda online Museo Reina Sofía. Consulta realizada: 03/08/2021.



Figura 197. Tienda online IVAM. Consulta realizada: 03/08/2021.

- **Ticket medio de pedido:** es decir, por cada usuario que compra en el *e-commerce*, cuánto dinero gasta en cada transacción. Se calcula dividiendo el valor total de las ventas por el número de carritos que han finalizado la compra: cuanto mayor sea el número, mejor será la ratio. Esta métrica ayuda a aumentar el ticket medio, añadiendo productos adicionales a medida que el usuario avanza en el proceso de compra: añadir una audioguía, añadir un póster de la exposición u ofrecer una entrada con menú a la hora de comprar su ticket de entrada al museo. Además, se pueden hacer estudios pormenorizados en función del tipo de entrada (general, gratuita, reducida...) e ir ofreciendo un producto diferenciado para cada tipología de entrada.
- **Ingresos por fuente:** esta métrica ayuda a identificar el soporte que ofrece mayor conversión de ventas. Cada vez más, el *social e-commerce* ha ido ganando más peso, por lo que es necesario monitorizar las ventas específicas que se generan a través de las redes sociales como Instagram o Facebook, como es el caso de los Museos Thyssen-Bornemisza, Guggenheim de Bilbao y del Prado (Fig. 198).

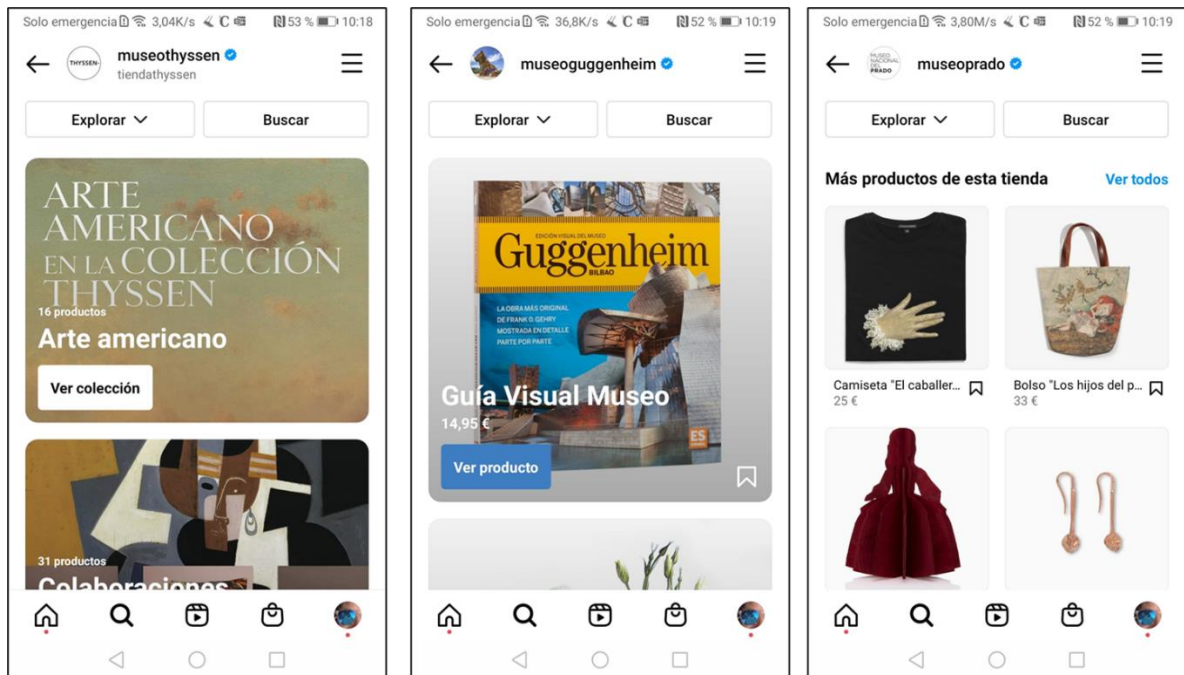


Figura 198. Tiendas online en los perfiles de Instagram de los Museos Thyssen-Bornemisza, Guggenheim de Bilbao y del Prado. Consulta realizada: 27/02/2022. Fuente: Instagram

Esta sección sirve como una revisión de alto nivel de las métricas de marketing más importantes por canal. Dependiendo del *software* que utilice o de los canales de marketing que persiga, es posible que vea diferentes métricas.

La diferencia entre la analítica web general y la analítica de marketing digital radica en el enfoque de cada una de ellas. La primera proporciona información sobre el rendimiento y la optimización de la web del museo y la segunda ofrece información contextual acerca del ecosistema digital de este.

La analítica web, por sí sola, no es suficiente, ya que los datos que proporciona el análisis web no son concluyentes para comprender si las acciones digitales están funcionando bien, ya que la página web, es solamente un elemento más (aunque muy importante) dentro del ecosistema digital del museo, junto con las redes sociales, comunidades, *newsletters*, programa de Amigos, CRM, *podcast* o aplicaciones de los *marketplaces* de iOS o Android, por mencionar algunos ejemplos. Todas ellas, conforman el ecosistema digital del museo y deben ser monitorizadas convenientemente.

El análisis web mide variables que le interesan a un *webmaster*: indexación del contenido por buscadores, velocidad de carga de la página, visitas, accesibilidad... El análisis de marketing digital mide métricas comerciales como son el tráfico, los clientes potenciales, las ventas... y analiza qué acciones convierten mejor (ROI). Este tipo de análisis (los de marketing digital) incluyen los datos de todos los elementos que conforman el ecosistema web del museo: redes sociales, web, CRM, *e-commerce* o aplicaciones.

El análisis de las campañas realizadas dentro del Plan de marketing digital, son el primer paso para diseñar una estrategia digital de un museo. Este proceso ayudará a estructurar un objetivo comercial a partir de los datos subyacentes en las siguientes categorías:

1. **La relación entre diferentes canales de marketing:** El análisis de marketing digital ofrece una visión de las relaciones directas entre los canales de marketing. De hecho, el medio digital permite ver el desempeño de cada campaña de manera agregada o individual por cada uno de los soportes publicitarios: campañas en buscadores (SEM), campañas de *branded content*, campañas de RTB, redes sociales (tanto en orgánico como pagado), *emailings*, tráfico orgánico (SEO) a la web. El poder del análisis del marketing digital es su capacidad de analizar los datos de manera tanto agregada como desagregada, así como su vinculación con la consecución del resultado. Cuando se analizan los datos de una campaña digital, puede ser que el llamado “viaje del usuario”, empiece en un *banner* que visualiza en un periódico digital y que luego se interesa por esa exposición a raíz de un *post* patrocinado que ve en una red social y que finalmente, compra su entrada a la exposición a partir de un enlace de AdWords que ve en Google, por lo que aunque la conversión, se la hubiera atribuido a la búsqueda pagada de Google, todos la publicidad anterior fue necesaria para generar esa conversión (o no). La analítica web ayuda a entender los datos en todo su contexto.

“Para la actividad digital, utilizamos Google Analytics, allí podemos monitorizar prácticamente toda la actividad digital, desde lo que sucede en la página web: visitas, páginas vistas, frecuencia, país, datos sociodemográficos, entre otras cosas. Así como el impacto de las campañas publicitarias digitales o ratios de apertura de emailings de las comunicaciones que hacemos desde el museo a los distintos

públicos y colaboradores. Para las redes sociales, monitorizamos no solo en Google Analytics, también en otras herramientas que nos permiten conocer, no solo el número de personas que nos siguen, también la ratio de engagement que tienen con el perfil del museo, así como medir el impacto que tienen nuestras comunicaciones en Internet. Estas soluciones, también nos permiten monitorizar la actividad que tenemos en perfiles como TripAdvisor o Google My Business y de esta manera poder analizar cómo ha sido la experiencia de los visitantes en el museo”.

Evelio Acevedo.

Director Gerente del Museo Nacional
Thyssen-Bornemisza (2021)

2. **Datos centrados en las personas en el viaje del comprador:** Un diferenciador clave entre el análisis web y el análisis de marketing digital es que el segundo tiene en cuenta al usuario, no a la visita de la página. El análisis de marketing digital permite realizar un seguimiento de cómo los distintos visitantes interactúan con el museo y sus diversas iniciativas a través de canales de marketing en el tiempo. De lo contrario, podríamos saber de dónde vino el visitante a la web del museo la primera vez, ya que podría haber llegado desde un buscador como Google de manera orgánica, desde Google, pero desde una campaña de SEM o desde Instagram a partir de un *emailing* con un patrocinador del museo, por poner algunos ejemplos. Los análisis de marketing digital son capaces de ofrecer información valiosa para llegar mejor a los distintos públicos, ofreciendo contenido hipersegmentado en base a intereses o comportamientos. Estas estrategias, ayudan al museo a ser más eficiente además de contextual para sus visitantes.
3. **Ingresos atribuidos a iniciativas de marketing específicas.** Otra de las ventajas del marketing digital, es su capacidad de medición y la posibilidad de atribución del origen de la venta. Para ello, el único requisito es que su sistema de analítica de marketing digital esté además conectado al CRM o herramienta de gestión del cliente, donde toda esa información está organizada y categorizada, lista para activar campañas en función de variables de comportamiento, ciclos de vida de los usuarios (por ejemplo, del programa de Amigos del museo), entre otros.

Midiendo la relación entre los distintos canales de marketing, rastreando y analizando los datos obtenidos, ayudarán al departamento de marketing y dirección del museo a preparar e implementar planes efectivos para conseguir los objetivos del museo ya sean de conseguir visitantes para exposiciones, donaciones, nuevas altas para el programa de Amigos, cursos, venta de productos de la tienda o llevar a cabo acciones de *crowdfunding*.

Cada vez más, los museos están empezando a tener en cuenta los datos relativos al tráfico web del museo, pero eso no demuestra la eficiencia de la estrategia y el Plan de marketing digital. Todavía las campañas digitales que se activan no tienen objetivos claros antes de activarse, por ejemplo, objetivos de conversión a ventas, o de tasas de apertura, o de ratio de *engagement*...

“Cruzamos datos entre campañas valorando creatividades, intentando detectar qué tipo de contenido es más atractivo, supone mayor retorno. O decidir períodos óptimos de campaña dada la limitación presupuestaria”.

Cada campaña activada por un museo, con independencia del departamento que lo active, debe llevar asociado un objetivo SMART. Un objetivo SMART, facilitará el seguimiento de su consecución durante todo el proceso y permitirá hacer pequeños ajustes para asegurar la consecución de los objetivos marcados.

Las métricas ayudan a generar el conocimiento necesario para comprender la eficiencia del Plan de marketing digital y tomar decisiones correctas basadas en los datos obtenidos. Los especialistas en marketing utilizan plataformas de medición digital diferentes: Google Analytics, Alto Analytics, Hootsuit, Social mention, Teenvío, MailChimp, Swerve, Optimizely, Eye Tracker, por mencionar las más conocidas, para la medición de su actividad digital.

Este enfoque fragmentado de los informes (muchos proveedores para distintas analíticas), hace que resulte más difícil conectar las distintas fuentes y tomar decisiones informadas sobre el futuro de la estrategia digital del museo. La solución aspiracional para un museo, en cuanto a métricas se refiere, sería la implementación de una plataforma de informes agregada, que muestre en una única consola los distintos datos agregados. Los museos más sofisticados, tienen todo integrado en un cuadro de mandos para visualizar la medición de manera holística y los más afortunados, tienen soluciones completas de Microsoft, Google o Salesforce con toda la información agregada.

La publicidad digital es un punto importante de la estrategia de marketing digital. Tradicionalmente, la eficacia de la publicidad digital (búsquedas pagadas, anuncios en redes, campañas de *banners*...) tenían un modelo de compra de coste por clic (CPC). Es decir, el anunciante, en este caso el museo, solamente pagaba si los usuarios pinchaban en el *banner*. Es decir, si el CPC era de 0,25 € y pinchaban 1.000 personas, el coste para el museo era de 250 €. Si bien el coste podría parecer bueno, si de esas 1.000 personas que entraron a comprar su entrada, solamente convirtió (compró) una persona, el ROI (*return of investment*) fue realmente malo, ya que conseguir que una persona comprase una entrada, que supongamos costó 15 €, le costó al museo 250 € que tuvo que pagar al soporte, en este caso a Google. Por eso es importante conocer no solo el costo de cada clic, sino también el ROI de la campaña. Una forma de medirlo es implementando una solución de marketing completa para integrar los datos de impresiones, clics y costes de todos los canales de publicidad digital activos al CRM del museo.

Además, la publicidad de visualización digital, el museo debe considerar herramientas poderosas para el conocimiento de la marca, no medido por los clics (o la falta de ellos). Este tipo de anuncios digitales pueden impulsar el rendimiento orgánico y multicanal a medida que los potenciales visitantes visualicen la publicidad y se interesen por el museo, para posteriormente buscar en la web o las redes sociales del mismo.

Conclusión, si el museo presta únicamente atención al análisis de los datos arrojados por la web a alto nivel, perderá una gran cantidad de información que ayudaría a diseñar su Plan de marketing digital y conectar mejor con su audiencia.

Por ser los modelos de atribución del marketing digital un campo muy específico del marketing digital, no serán desarrollados en esta tesis los distintos modelos de atribución, así como los retos a los que se enfrentan.

Listening platform:

Las plataformas de escucha o *listening platforms*, son *softwares* capaces de procesar la información pública vertida en foros, redes sociales o *marketplaces*, para conocer lo que dicen los usuarios acerca de una marca o producto. La escucha social permite a las marcas, en este caso a los museos, escuchar, analizar y responder a las conversaciones que ocurren sobre el museo, exposiciones u obras determinadas, por ejemplo, el cuadro de *Las meninas* o el *Guernica*, en redes sociales, foros o blogs. Además, es un componente crucial de la investigación de la audiencia.

“Monitorizamos de manera constante las redes sociales para detectar el estado de opinión, especialmente en aquellos proyectos que puedan ser más sensibles o controvertidos”.

Juan Ignacio Vidarte.
Director General del Museo
Guggenheim de Bilbao (2021)

La escucha social, necesita de un *software* que a partir del universo de contenido que se ha predefinido escuchar: por ejemplo, redes sociales abiertas de Facebook, Twitter, blogs, foros, etc., el *software* *crawlea*⁷⁸ y busca el contenido deseado, por ejemplo, el nombre del museo y la exposición. Una vez analizada esa información, se analiza y categoriza y menciones al museo, conocer si la percepción de la *exposición* o del museo es buena o mala, detectar puntos de mejora o incluso, saber cómo se encuentra el museo *versus* otros competidores.

“Se realiza labor de escucha activa que además de monitorizar las redes sociales (...). Esta información ayuda a ver qué contenidos son los que tienen más éxito entre los usuarios, lo que puede ser de utilidad para seguir trabajando en esa línea y ver qué contenidos son los que se necesitan preparar”.

Guillermo Peiró.
Gerente del Museo
Picasso de Málaga (2021)

Este tipo de herramientas, utilizadas por los museos, les permitiría detectar a los influenciadores, así como detectar posibles tendencias y comportamientos y preparar a la institución para ello. Además de poder tener en cuenta sus opiniones a la hora de diseñar una exposición.

“Utilizamos varias herramientas para la medición del buzz social y del resto de elementos que conforman el ecosistema digital”.

Evelio Acevedo.
Director Gerente del Museo
Nacional Thyssen-Bornemisza (2021)

“Utilizamos herramientas de escucha social para seguir la conversación generada alrededor de nuestros contenidos e

⁷⁸ Tecnicismo que se utiliza para designar el proceso que hacen los buscadores para indexar contenido e incorporarlo en el propio buscador.

identificar oportunidades, pero no para concebir el programa”.

Ferran Barenblit.

Director General del Museo
MACBA de Barcelona (2021)

Las aplicaciones móviles o Apps:

La llegada de los *smartphones* en la década de los 2000, primero de la mano de marcas como Nokia o Blackberry, su posterior masificación y la llegada de nuevos dispositivos móviles [en 2007, Apple lanzó el primer iPhone, cambiando los estándares del uso de telefonía móvil y la evolución de los sistemas operativos de los móviles, primero de Symbian (Nokia), después iOS (sistema operativo de Apple) y Android (sistema operativo de Google)] y todas sus evoluciones, hicieron que las marcas desarrollasen una aplicación móvil con la cual estar en contacto con sus públicos, cuando navegasen a través de su teléfono móvil inicialmente y después a través sus *smartphones*. El uso creciente de las aplicaciones queda reflejado en el incremento de búsquedas del término “app” en un buscador como Google. (Fig. 199). Recordemos que al principio las webs estaban concebidas para ser accesibles a través de una pantalla de ordenador, por lo que la experiencia de visualización de contenido cuando se accedía a través de un móvil no era óptima en sus inicios.



Figura 199. Resultado de búsqueda de la palabra “app” en Google Trends en el período 01/04/2004 y 22/05/2021. Fecha de consulta: 22/05/2021. Fuente: Google Trends.

Con el paso de los años, la penetración de Internet y de los *smartphones* en todo el mundo fue creciendo año tras año. En España, la penetración de Internet en personas mayores de 14 años alcanzó en 2018 el 82%, de los cuales el 96% tenía un *smartphone* o teléfono inteligente según el “*Estudio Anual de Mobile & Connected Devices*. (IAB, 2019). Por tanto, cuando un museo crea una página web, debe hacerlo bajo el concepto de diseño web *mobile first*, es decir, desde el inicio la página web se crea para ser visualizada mediante un *smartphone* y posteriormente se adapta a las necesidades de un navegador de escritorio. Hasta hace unos años, era común que los diseñadores y los programadores se hicieran cargo de la ejecución de páginas web pensadas

únicamente para ser visualizadas en ordenadores. Es decir, primero hay que diseñar el contenido accesible (y usable) para dispositivo móvil y luego, se adapta al resto de pantallas (ordenador, *tablet* o las llamadas *Smart TV* o televisores inteligentes). En ese sentido, la consulta de las analíticas web, y analizar desde qué dispositivo se han conectado a la web, serán esclarecedoras para entender los comportamientos de los usuarios. En 2021, entre un 50 y un 70% del tráfico que recibieron las páginas webs de los museos, era realizada desde un dispositivo móvil.

La penetración del *smartphone* como dispositivo de acceso a Internet se estabilizó a partir del año 2016, con una cuota media que oscilaba entre el 96-97% (Fig. 200). La adopción de *tablets* se produjo entre los años 2012-2014, manteniendo el alcance en el 30% de los internautas (IAB, 2019).

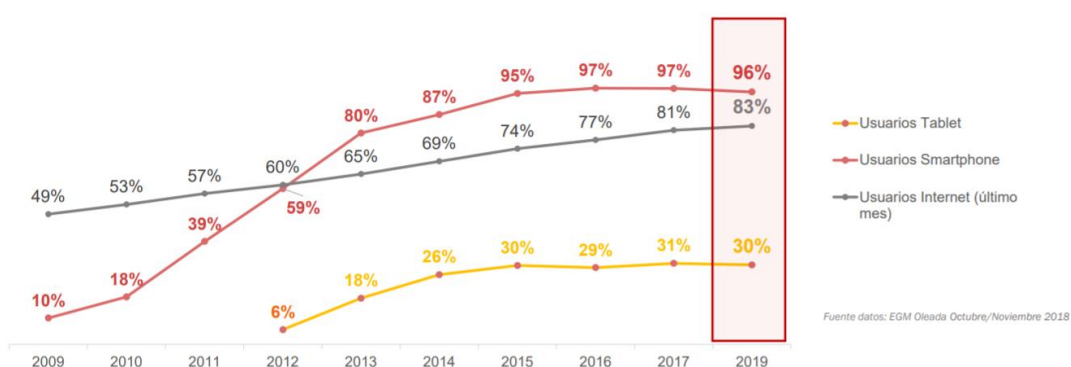


Figura 200. Evolución de la penetración de los usuarios de mobile en España. *Estudio Anual de Mobile & Connected Devices, 2019*. Fuente: IAB. Fuente de datos: EGM Oleada octubre/noviembre de 2018.

El uso de aplicaciones, las llamadas coloquialmente como *Apps*, se masificaron a partir de la llegada de los *smartphones*. Estas aplicaciones, se alojaban (y lo siguen haciendo) en los llamados *marketplaces*, donde las marcas, una vez creadas su aplicación, debían (y deben) subir ese contenido a cada uno de esos *marketplaces*. Entre ellos están, en primer lugar, los que pertenecen a cada sistema operativo, es decir, Apple tiene el suyo, llamado hoy en día iTunes, Android, tiene el suyo, conocido como Google Play y luego existen otros muchos como los de Amazon o los fabricantes de dispositivos (como Samsung que tiene un *marketplace* propio) u otros, agregadores de aplicaciones. Esta diferencia de sistemas operativos obliga a las marcas a que cada aplicación debe ser creada y adaptada para cada uno de los principales *marketplaces* donde quiere estar. La decisión de elegir desarrollar la aplicación para un sistema operativo (Android o iOS) o ambos, supone una decisión estratégica, ya que obliga a que, la marca, y en este caso el museo, deberá actualizar dos versiones de la misma aplicación a la vez (con la consecuente inversión económica) cada vez que se actualice la aplicación: por inclusión de nuevo contenido, desarrollo de nuevas funcionalidades o corrección de *bugs*⁷⁹ del aplicativo, por poner tres ejemplos.

Por otro lado, subir una aplicación a un *marketplace*, es técnicamente sencillo, aunque debido a la gran competencia que existe en cada uno de los *marketplaces*, hay que hacer un trabajo específico para asegurarse que la aplicación recibe las suficientes descargas (Fig. 201). Existe un

⁷⁹ Bugs (del inglés). Error. Se refiere a los errores de la aplicación que aparecen sin motivo aparente.

proceso, llamado ASO (*App Store Optimization*), que es el equivalente al proceso de SEO (*Search Engine Optimization*) que se practica en las webs y que ayuda a un mejor posicionamiento del contenido, en este caso, de la aplicación.

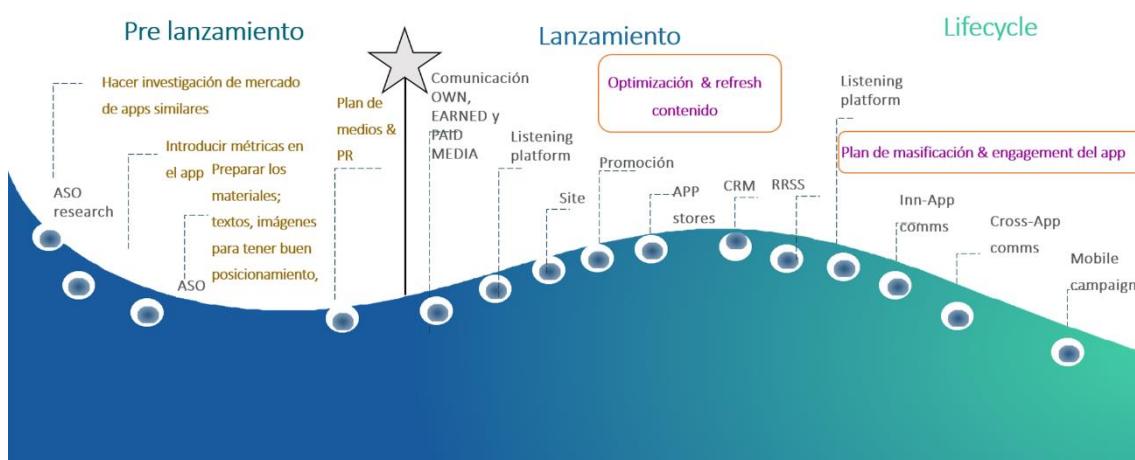


Figura 201. Principales hitos para el lanzamiento de una App en las fases de prelanzamiento, lanzamiento y ciclo de vida y conseguir relevancia en los Marketplace. Fuente: Elaboración propia.

En definitiva y para garantizar un buen posicionamiento el museo deberá no solo crear la aplicación para cada uno de los *marketplace*, si no también deberá asegurarse de los siguientes hitos; analizar el posicionamiento de la aplicación vs. otros competidores. Adaptar título y descripción a las funcionalidades de la aplicación, siendo breve, completo y fidedigno con las funcionalidades que tiene esta. Diseñar y adaptar visualmente el icono que se mostrará a los usuarios (*thumbnail*) y captura de pantallas atractivas para la descripción visual de la aplicación. A ser posible, incluir un video visual, teniendo en cuenta las limitaciones y especificaciones de cada *marketplace*, ya que está demostrado, que las aplicaciones que contienen videos, además de imágenes, tienen una probabilidad de descarga superior.

Una vez subida la aplicación al *marketplace*, el museo deberá desarrollar un modelo de difusión de esta, para que los potenciales usuarios (visitantes del museo, amantes del arte, etc.) puedan conocerla (descargarla y utilizarla en el mejor de los casos). Para ello se utilizarán tanto medios propios (web, *newsletter*, programa de Amigos, etc.), medios ganados (redes sociales, campañas de prensa, *influencers*, *podcasts*, etc.) o medios pagados (una pequeña campaña publicitaria digital muy segmentada tanto por sistema operativo, iOS o Android, como por intereses del segmento). Un plan de comunicación adecuado ayudará a tener relevancia y evitar que la aplicación, no solo esté en el *marketplace*, sino que tenga usuarios fidelizados y activos, que es de lo que se trata.

Y es que, es tan importante subir la aplicación al *marketplace*, como garantizar que los usuarios están vinculados con el museo y no se desinstalan la aplicación. Pensemos, que la aplicación, es para el museo, el cordón umbilical con sus públicos, por lo que deben persuadir al usuario a utilice la aplicación en su relación con la institución. Además, recordemos que el móvil es el elemento que la mayoría de las personas llevan consigo. Los museos, tienen un gran reto por delante, ya que deben competir con otras aplicaciones instaladas en el *smartphone* del usuario como: WhatsApp, Instagram, Facebook o las aplicaciones del banco. El problema radica en que los móviles tienen una memoria finita y que periódicamente, los sistemas operativos lanzan

mensajes a los usuarios diciéndoles que tienen la memoria de sus móviles llena y que hay aplicaciones que no utilizan sugiriéndoles que se desinstalen aquellas que no utilizan de manera frecuente.

El abandono y desinstalación son los dos grandes enemigos de las aplicaciones. Y es que uno de cada diez usuarios desinstala la aplicación el mismo día que se la instaló. Casi cuatro de cada diez ya no usan ni volverá a usarla transcurrido el primer mes desde su instalación. Es fácil llegar a la conclusión que lo único que mide el fracaso o éxito de una aplicación es la tasa de desinstalación. Los museos deben plantearse para quién y en qué casos tiene sentido hacer una aplicación. Y sin duda, uno de estos casos, sería para gestionar la relación del programa de Amigos con su comunidad.

El abandono de usuarios que nunca llegan a desinstalar la aplicación pero que realmente no son conscientes de seguir teniéndola, es otro de los grandes retos que se deben afrontar en los planes de retención diseñados en el Plan de marketing del museo.

Según el informe de la IAB “*Mobile & Connected Devices*” (2020), los usuarios solo recuerdan haber utilizado once aplicaciones móviles, aunque la realidad es que están utilizando, sin ser del todo conscientes, treinta y una aplicaciones desde sus teléfonos móviles. Recoge además el estudio, que un 10% de los usuarios desinstalan la aplicación las primeras 24 horas después de su instalación. Para revertir este hecho, un plan de *engagement* dentro de la aplicación es imprescindible y se tangibilizará en la estrategia diseñada basada en el ciclo de alta del usuario en la aplicación. El plan de notificaciones *push* (son las notificaciones que el usuario recibe cuando no hay actividad en un determinado tiempo o es informado de una novedad), *in app* (notificaciones que se activan de manera contextual a partir del uso que haga el usuario mientras está utilizando la aplicación) y de venta cruzada (para darle a conocer otra aplicación del museo en caso de que la hubiese).



Figura 202. Descripción de las principales fases por las que pasa un usuario que se ha descargado una aplicación móvil. Fuente: Elaboración propia.

El plan de *engagement* de la aplicación del museo a través de notificaciones, debería perseguir los resultados descritos en la Fig. 202. Una vez descargada y configurada la aplicación del museo, el plan de *engagement* deberá educar al usuario en el uso de la aplicación mejorando su experiencia. En segundo lugar, las notificaciones que reciban los usuarios deberán animar a descubrir y potenciar funcionalidades que todavía no son utilizadas por el usuario, mostrándole aquellas funcionalidades que el usuario no ha descubierto aún y que podrían gustarle. Este tipo de notificaciones, se deberían de activar de manera *in app*, es decir, se activarían, o no, en función del uso que haga el individuo de la aplicación. Por ejemplo, si la aplicación permite comprar entradas *online* al museo y el usuario todavía no ha descubierto esa funcionalidad, hacérselo saber a través de una notificación. Este tipo de comunicaciones, ayudan a fomentar la recurrencia de uso de esta. El objetivo, será sin duda mantener una cadencia de comunicaciones recurrentes para mantener interés en la aplicación del museo, mediante recordatorios, nuevas actividades de la programación, entre otras funcionalidades. Todo ello,

por medio de un *engagement* continuo a través de la propuesta de valor del museo para ese segmento.

El reto de cualquier aplicación es evitar que sea desinstalada. Antes de que esto suceda, y gracias al programa de *engagement* y el análisis de las métricas, el museo podrá conocer qué usuarios han dejado de utilizar la aplicación. Incluso podremos determinar la probabilidad de desinstalación de esta, a partir del análisis de la probabilidad de tasa de abandono o *churn rate* que hayamos observado dentro del programa. Para este segmento de usuarios, deberemos recordarle en el momento oportuno la propuesta de valor concreta por la cual se descargó dicha aplicación. Es imprescindible trabajar la retención en este tipo de programas de notificaciones, ya que cuando un usuario se desinstala la aplicación, el museo deberá volver a invertir tiempo y recursos en volver a captar al usuario que se desinstaló la aplicación.

Una vez que un usuario se llega a la fase de enamoramiento con la aplicación, es decir, de un uso fluido y constante con la misma, el usuario recibirá exclusivamente información relativa a eventos especiales o contenido extra, con el objetivo de fidelizarlo y conseguir una buena valoración (o *rating*) en el *Marketplace* de aplicaciones o fomentar el boca a boca.










	Base	TIPO DE DÍA		HORARIO	
		Entre semana	Fin de semana	Horario laboral	Horario NO laboral
Smartphone 	991	91,5%	69,5%	54,8%	62,5%
Tablet 	685	55,6%	67,0%	16,2%	48,9%
Portátil/ Notebook/ Miniportátil 	779	69,7%	61,7%	30,6%	52,8%
Ordenador de sobremesa 	611	65,8%	60,2%	33,6%	47,8%
Consola 	396	35,9%	79,5%	5,3%	43,7%
Smart TV 	569	66,6%	67,5%	7,7%	55,7%
Coches con conexión a internet 	78	69,2%	60,3%	32,1%	51,3%
Gafas VR 	61	34,4%	72,1%	11,5%	41,0%
Smartwatch 	194	73,7%	59,8%	40,7%	50,0%

Figura 203. Consumo por dispositivo según tipo de día y hora. *Estudio Anual de Mobile & Connected Devices*, 2019. Fuente: IAB.

Cuando un museo elabora el plan de *engagement* de una la aplicación, deben tener muy en cuenta la idoneidad del momento en el que se encuentra el usuario a la hora de tener una relación con el museo. No es lo mismo una aplicación para el Programa de Amigos, que una aplicación generalista del museo con acceso a todo el ecosistema de la institución (tienda, venta de entradas, programa de Amigos, educación o actividades). Las herramientas de *engagement* que permiten activar disparadores de acciones de marketing (Swerve o Firebase, por ejemplo), ya cuentan con funcionalidades que permiten inferir si es un buen momento o no para recibir una notificación del museo. Por ejemplo, en situaciones donde se infiere que no es buen momento para recibir una notificación; batería baja del móvil, memoria llena, el móvil no está en uso o si el usuario tiene otra notificación de otra aplicación sin atender, así como el dispositivo y la hora a la cual se envía la notificación (Fig. 203). Estas herramientas de marketing permiten

lanzar la notificación cuando sea un buen momento para el usuario para recibirla, lo que aumenta la probabilidad de ser contextual para el usuario.

Google, acuñó el término *micromomentos*, definiendo las premisas para saber cuál es el mejor momento para contactar con el usuario y lo resumió en *Be there, Be useful, Be quick*, esta es la definición de lo que representa un micromomento es una conceptualización de lo que está sucediendo en el viaje de consumidor, desde la consulta de información hasta la compra del producto. Estos micromomentos, se definen como momentos en los que las personas se encuentran abiertas al contacto *con* marcas en la búsqueda de información, ocio, conocimiento, probabilidad de compra, por mencionar algunos ejemplos. Representan los momentos que definen, en su conjunto, el viaje del consumidor.

El dispositivo en el que se dan estos micromomentos, en la mayoría de los casos, son los *smartphones*, debido a las características intrínsecas de estos dispositivos. La clave está en conocer de la manera más precisa y exacta a cada usuario, hasta el punto de ser capaces de avanzarse a sus movimientos y prever sus acciones futuras. La implementación de métricas, su monitorización y el plan de mejora continua ayudarán a que el programa de notificaciones funcione de forma adecuada.

Las ratios a valorar dentro del desempeño de una aplicación de un museo deberían ser las siguientes:

- *Rating* o valoración en los *marketplaces*.
- Ratio de *crash*⁸⁰ de la aplicación.
- Número de descargas mensual y acumulado.
- Ratio de *engagement* de la aplicación, subdividido en:
 - Usuarios activos (mensuales).
 - Frecuencia de uso (mensual).
 - Ratio de desinstalación.
- Ventas generadas (en el caso de tener implementado funcionalidades de compra electrónica tales como entradas o productos de tienda).
- Ratio de digitalización. Por ejemplo, de uso de la aplicación *versus* una llamada al Centro de atención telefónica para comprar una entrada o asistir a una actividad del museo.

⁸⁰ Relativo a la ratio en que la aplicación se queda paralizada, se apaga y debe ser reinicializada para su correcto funcionamiento.



Figura 204. Detalle de la aplicación *La Guía del Prado*. (Fecha de la consulta 23/05/2021). Fuente: Google Play.

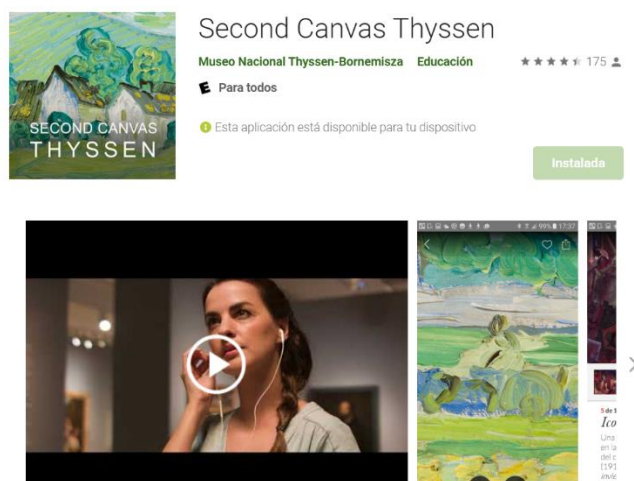


Figura 205. Detalle de la aplicación *Second Canvas Thyssen*. Fecha de la consulta 23/05/2021. Fuente: Google Play.



Figura 206. Detalle de la aplicación *El MACBA* (Barcelona). Fecha de la consulta 23/05/2021. Fuente: Google Play.

Los museos deben analizar pormenorizadamente cuál es el objetivo que buscan con la creación (producción, mantenimiento, *engagement*) de una aplicación, así como cuáles son los casos en

los que tiene sentido para cada museo. En definitiva, asegurase si la creación de una aplicación es la mejor estrategia para estar en contacto con sus públicos.

A priori, toda actividad que persiga mantener un contacto continuo con un público determinado: un programa de Amigos del museo o la comunidad del museo, podría ser una buena herramienta para fomentar ese vínculo con ese público y poder exprimir al máximo el potencial que ofrece una aplicación.

Otro punto para tener en cuenta es el plan de notificaciones *inn app* y *push* para generar *engagement*, para descubrir sus funcionalidades e incentivar su uso y evitar la desinstalación de la misma.

Analizando en el mes de mayo de 2021 las aplicaciones de los Museos del Prado (Fig. 204), Thyssen-Bornemisza (Fig. 205), Reina Sofía, Guggenheim (Bilbao), IVAM (Valencia), Picasso de Barcelona y MACBA (Fig. 206), se observa como muchos de ellos tiene aplicaciones oficiales, caso del Prado, Thyssen-Bornemisza y MACBA, este último está firmada por un tercero, MKT Cultural, pero parece que lo hace en nombre del propio museo. Tal y como se aprecia en la Tabla 19, todas están actualizadas y tienen un peso variable de 6,2 millones del Museo Thyssen-Bornemisza, a los 81 millones que tiene la del Museo del Prado. El peso (y la optimización de este) ayudará a que el rendimiento de la aplicación sea mejor. Con respecto a las descargas, tenemos desde las 5.000 descargas del Prado, hasta las 50.000 de Second Canvas del Museo Thyssen-Bornemisza. Y a nivel de rating, tenemos los 3,2 de la aplicación del Museo del Prado, pasando por el 3,6 de la aplicación del MACBA, y con una mejor valoración hecha por los usuarios, tenemos la aplicación del Museo Thyssen-Bornemisza con un rating de 4,4 (Tabla 19).

Las distintas aplicaciones no son comparables, ya que cada una tiene un objetivo y un público distinto, pero, aun así, hemos querido incorporar esta tabla resumen de aplicaciones de distintos museos subidas al *Marketplace* de Google Play (Android).

Museo	Marketplace	Actualizada	Tamaño	Descargas	Versión actual	Requiere Android	Desarrollada por	Rating	Fecha consulta
App del Prado	Google Play	15/04/2021	81M	5.000+	76.0	4.4 y versiones posteriores	Museo Nacional del Prado Difusion, SAU	3,2	23/05/2021
App Second Canvas Thyssen	Google Play	10/02/2021	6,2M	50.000+	1.15	Requiere Android 4,4	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	4,4	23/05/2021
Museo Reina Sofía	Google Play	No disponible app oficial				4,4			23/05/2021
Guggenheim Bilbao	Google Play	No disponible app oficial							23/05/2021
IVAM	Google Play	No disponible app oficial							23/05/2021
Picasso Barcelona	Google Play	No disponible app oficial, si audioguía							23/05/2021
MACBA	Google Play	20/05/2021	50M	10.000+	4.3.0	5.0 y versiones posteriores	MKT Cultural	3,6	23/05/2021

Tabla 19. Relación de las aplicaciones de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Guggenheim, IVAM (Valencia), Picasso (Barcelona) y MACBA, subidas al Marketplace de Google Play y algunas de sus características técnicas. (Fecha de la consulta 23/05/2021). Fuente: Elaboración propia y a partir de los datos extraídos de Google Play.

3.4 Presupuestos

A pesar de que la mayoría de los museos nacionales no tienen un Director de Marketing para hacer la estrategia de marketing, los museos, siguen avanzando en el uso de elementos que deberían formar parte de su estrategia de marketing digital: *community managers* para la gestión de los perfiles sociales, gestor de contenidos de la página web (*backend, frontend, usabilidad...*), aplicaciones en los *marketplaces*, sistema de venta de entradas *online*, plataforma de *emailing*, plataformas de escucha y monitorización de la marca, CRM en algunos

casos, así como pequeñas campañas de marketing digital, sobre todo en redes sociales y el uso de los *grants* de Google (que les permiten hacer una campaña de marketing digital en buscadores para difusión del museo sin coste) o creación de contenidos digitales, por mencionar algunos ejemplos.

Esto nos lleva a pensar cuál es la partida que el marketing digital ocupa en los presupuestos generales de los museos. Bien es cierto, que varias de los museos analizados agrupan costes de plataformas, con costes de servicios (como la creación de contenidos), costes de personal, así como costes de publicidad. Dichas partidas, suelen estar repartidas en las distintas áreas del museo: Tecnología, Comunicación, Recursos Humanos o Públicos. El primer paso es que los museos hayan incorporado presupuestos para realizar su actividad digital en mayor o menor medida. Tal y como se recoge en las preguntas 9 y 10 del cuestionario (Anexo 2).

Así, por ejemplo, el Prado apunta que su actividad digital no depende solo de un departamento, sino que se lleva a cabo por los distintos departamentos del Museo y es el Área de Desarrollo Digital la que concentra el mayor gasto en cuestiones digitales, suponiendo un 3,5% de media sobre el volumen total del gasto anual del mismo⁸¹. En lo que a campañas publicitarias se refiere, en el año 2020, un 11% de la inversión de la institución se utilizó para la compra de medios digitales (SEM, *display*, publicidad en redes).

El Reina Sofía, indicaba que dedicaba un “volumen importante del presupuesto al mantenimiento de la web y los diferentes *microsites*, la plataforma CRM, plataforma de *ticketing*, o la red Wi-Fi del Museo, entre otras”. Y que estas partidas, salen de las Áreas de Proyectos Digitales, Desarrollo Estratégico, Comercial y Públicos, Prensa e Informática. Respecto a la inversión publicitaria, apuntan que su posicionamiento digital es fundamentalmente orgánico, trabajando activamente en el posicionamiento SEO de la web del museo, así como la gestión de contenidos en redes sociales que estimulen la interacción de la comunidad digital con el museo.

El Thyssen-Bornemisza exponía que, en el año 2021, aproximadamente el 70% de su partida presupuestaria dedicada a publicidad, se destinó a publicidad digital⁸². Este porcentaje se utilizó para hacer publicidad digital en distintos formatos: SEM, *display*, publicidad en redes, publicidad programática o *branded content*. Además, apunta el museo, la institución cuenta con un apoyo de un *Grant* de Google de 120.000 dólares (anuales) que les permitía hacer publicidad en su ecosistema.

Por su parte, el IVAM de Valencia, apuntaba que en 2021 su presupuesto de Comunicación y Redes Sociales contaba con una partida anual del entorno de los 200.000 €. Mientras que el presupuesto dedicado a la compra de medios digitales era de 3.000 € anuales y era utilizado para hacer publicidad en redes sociales.

El MACBA de Barcelona, apuntaba que un 24% del presupuesto del Área de Marca y Desarrollo se destinaba anualmente al mantenimiento de la web y la gestión de las redes sociales y el *emailing*. Además, el museo contó con un equipo interno que generaba una parte del contenido audiovisual, lo que contribuía a aligerar el presupuesto que tendría que destinarse a la

⁸¹ Hay que tener en cuenta que aquí se incluye lo que podríamos denominar Informática (IT) del museo, que, en el caso del Museo Nacional del Prado, se ubica en el Área de Desarrollo Digital.

⁸² Este porcentaje no incluye los gastos de mantenimiento y desarrollo web, métricas, *hosting*, plataformas de *ticketing* y *e-commerce*, redes sociales, generación de contenido o actividades digitales como puedan ser los Moocs (cursos *online* gratis), actividades educativas, Versionathyssen o herramientas de medición.

producción de los contenidos. El museo reconocía que su plan de medios tenía cada vez más peso en el digital y aproximadamente un 77% de sus inserciones publicitarias fueron digitales. Contaban, al igual que otros museos, con un *Grant* de Google para campañas en su ecosistema y cuyo valor duplicaba el total de su inversión en medios pagados⁸³.

El Guggenheim de Bilbao, declaraba que en 2021 un 3% de su presupuesto, se utilizaba a la actividad digital, aunque señala que ese presupuesto se integra dentro de otra serie de gastos e inversiones tecnológicas necesarios para el correcto funcionamiento del museo y de su estrategia digital. En lo relativo a la compra de medios digitales, afirmaba que dedicaba un 50% de su presupuesto de compra de medios.

El Museo Picasso de Barcelona, compartía que el presupuesto de 2021 correspondiente a contenidos digitales era de 113.136,91 €, el cual representaba un 1,63% del presupuesto general de la institución. El museo desglosaba los gastos relacionados con la actividad digital del año 2020 y añadía el gasto anual que conllevaba la externalización de la gestión de las redes sociales, así como el pago de la figura del *community manager* y la gestión del presupuesto de Google Adwords, atendiendo a las siguientes partidas presupuestarias:

- Emisión en directo de la rueda de prensa de presentación de la actividad anual: 1.600 €.
- Mantenimiento de la web: *hosting* web: 1.700 €.

Actividades digitales creadas desde el Departamento de Actividades:

- Aproximadamente 4.000 €, entre la creación de contenidos digitales del taller de Urban sketc.hing, *podcast*, las sesiones de Museo Picasso Dibuja y las visitas virtuales de Joyas (del museo).
- Soporte en la programación: 1.500 €.
- Envío del *newsletter* (mensual y monográficos): 1.087 €.
- Creación de contenido digital y *community manager*: 32.160 € anuales (incluyendo *posts* promocionados, así como la creación de 24 vídeos cortos).

Además, el museo contaba en 2021 con un convenio con la CCMA (Corporación Catalana de Medios Audiovisuales) que les permitió poder llevar a cabo la realización de varios contenidos digitales sin coste, como, por ejemplo, la creación de una serie de *podcasts*. La publicidad digital, fue dotada con un presupuesto de 800 € anuales, que dedicaron a publicidad digital en redes e incrementaron en 2.880 € para hacer publicidad en Google (Adwords), cuando lanzaran su nueva web.

Y, por último, el Museo Picasso de Málaga, que afirmaba dedicar un 1% de sus presupuestos generales a la actividad digital. En lo relativo a la publicidad *online*, dedicaron un 70% de su partida presupuestaria a la publicidad *online*, aunque fluctuaba en función del período del año. En verano contratando más publicidad exterior (*mupis*), en detrimento de la digital y que podría ver reducida hasta un 55% del total del presupuesto de la partida dedicada a compra de medios.

Antes de que expongamos, en nuestra opinión, al analizar cuál debería ser la partida presupuestaria dedicada a marketing digital de un museo, deberemos diferenciar entre el presupuesto del área de marketing digital y el presupuesto de publicidad digital, ya que el primero, estaría formado por los presupuestos dedicados por la institución a dar soporte al departamento de marketing y todas sus actividades digitales, estando el segundo, la

⁸³ Si la inversión de *Grants* de Google es estándar, 120.000 dólares anuales, la inversión en publicidad sería de 60.000€/anuales.

publicidad digital, englobado dentro del primero. Y el primero, dentro del presupuesto general del departamento de marketing del museo.

Una vez hecha esta distinción, debemos tener en cuenta, que los presupuestos dedicados a publicidad tienen un amplio rango en función de cada marca, ya que no requiere del mismo presupuesto una *startup* que tiene que lanzarse al mercado, que una marca consolidada. No es lo mismo la campaña de marketing que tiene que comunicar un producto ya lanzado, que otra que tiene que lanzar uno nuevo o el presupuesto para crear una categoría, que lanzar un producto en una categoría ya consolidada. Es por ello, que el presupuesto dedicado a la publicidad debería estar ligado no solo a las ventas, sino al tipo de producto que el museo desee incentivar su consumo o desee dar a conocer; ya sea dar a conocer una exposición temporal, una campaña institucional, un programa de captación de fondos o dar a conocer actividades educativas o de otra índole que se celebren en el museo.

A veces, en el sector cultural, como en otros, la mayor parte del presupuesto se dedica a la producción de la exposición o la actividad en sí y luego, los resultados (a nivel visitantes o participación) son inferiores a las previsiones. Esto sucede en gran medida porque no se han invertido recursos en la parte de comunicación y publicidad. Desafortunadamente, lo que no se comunica no existe para el público.

Recibimos al día más de 6.000 impactos publicitarios, pero solo retenemos un máximo de 18 mensajes. La capacidad de retención variará en función de la edad (a más edad, menos retención) y el canal. Por consiguiente, es importante dedicar una parte de los presupuestos de marketing de un museo a Comunicación y publicidad con el fin de dar difusión a la actividad y llegar a los públicos objetivos.

Para calcular el presupuesto de marketing adecuado para un departamento de marketing de un museo, podemos hacerlo a partir del volumen de ingresos estimado y este, debería oscilar en una inversión mínima de entre el 8 al 10% del total de ingresos totales estimados de la institución.

Como apuntábamos antes, no es lo mismo dar a conocer productos (ya sean exposiciones temporales, actividades educativas o campaña navideña de productos de la tienda), que comercializar productos existentes (visita a la colección permanente del museo). Por lo tanto, si un museo está lanzando una nueva exposición temporal, el porcentaje de ingresos que necesitarán presupuestar para marketing podría ser de hasta un 13%, en lugar de un 8-10% que se podría dedicar a campañas institucionales o de marca de un museo que goce de notoriedad de marca. La rapidez con la que un museo quiera crecer y expandirse también determinará cuánto se deba invertir en publicidad, así como el esfuerzo para hacerlo, es decir, no es lo mismo hacer una campaña en un mercado donde la marca es conocida, que hacer una campaña en el extranjero para movilizar a turistas. Por ello, es importante que el museo dedique una parte de la partida presupuestaria al *cobranding*, es decir, a hacer campañas con otras marcas con un interés común, por ejemplo, atraer turistas a la ciudad, donde el museo puede participar siendo un atractivo cultural y la otra marca (hotel, restaurante, zona de tiendas, por mencionar algunos), pueda ser parte de la experiencia que se le proponga al turista, por lo que es recomendable, hacer un *bundle* (producto paquetizado) que luego se comercialice y difunda con una campaña publicitaria. De este porcentaje de presupuesto, entre un 60 y un 80% debería emplearse en publicidad digital.

A través de los patrocinadores, los museos tienen la oportunidad de dar visibilidad a su museo. Esta inversión debería estar dentro del acuerdo marco de patrocinio para velar por su cumplimiento.

3.5 Recursos humanos: el departamento de marketing de la estructura organizativa de un museo

Kotler fue el primero en mencionar la importancia del marketing en el entorno museístico bajo un paraguas académico, a raíz de la problemática que se vivía en Estados Unidos en ese momento y que ponía en peligro la supervivencia de muchos museos. En su manual *Marketing cultural* (1967) y después en *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (1967), el texto que acuñó el concepto de marketing cultural y donde indicaba que las organizaciones culturales, independientemente de su tipología, producían una serie de bienes denominados culturales. La competencia en el sector cultural había nacido y las instituciones culturales empezaban a tener que enfrentarse a la cuestión del marketing si deseaban seguir avanzando (igual que sucedía en el mundo empresarial). El nuevo concepto germinó con rapidez y la traslación a los museos no tardó en llegar y florecer. Había nacido el marketing cultural. Llegados a este punto nos preguntamos, qué perfiles deberían poseer las personas que harían esa labor de definición estratégica para posicionar a los museos en la mente de los públicos y movilizar a las personas a decantarse a visitar uno u otro museo.

M.T. Palomo, en su libro *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid* (2006), hace un análisis comparativo de los diferentes Modelos de Gestión por competencias de los que extraemos un fragmento del modelo de gestión de distintos autores desde 1993 al 2004, con las competencias que debería tener un Director de Marketing de una institución madrileña. Llama la atención como para ninguno de los autores analizados por Palomo, la dirección de personas es una competencia necesaria en el Director de Marketing y solo Spencer (1993), Pereda (1999), Cardona (1999) y Rubio (2002), coinciden en la importancia del fomento del trabajo en equipo por parte del Director de Marketing. Palomo (2004), es el único que considera importante la dirección y motivación, como el fomento en el trabajo en equipo por parte del Director de Marketing (Tabla 20).

Competencia	Spencer & Spencer (1993)	Pereda et al. (1999)	Cardona (IESE) (1999)	HayGroup (2000)	Rubio (Tea Cegos) (2002)	Palomo (2004)
Dirección de personas						
Desarrollo del personal		X				
Gestión Personal			X			X
Asertividad y uso del poder	X					
Proactividad			X			
Trabajo en equipo	X	X	X		X	
Dirección y Motivación de equipos de Trabajo						X

Tabla 20. Fragmento del Análisis comparativo de diferentes modelos de gestión por competencias. Fuente: María Teresa Palomo. Tesis doctoral: *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid* (2006).

Walías (2016), recoge de Lord y Lord (1998), la definición del marketing como una prioridad importante para los museos en su gestión y lo reflejaron en el *Manual de gestión de museos*

(1998), cuyo título original es *The Manual of Museum Management* (1997), una obra que, aunque estaba enfocada en la gerencia, abordaba aspectos de marketing como son la planificación estratégica, los principios de la gestión museística y la participación interdisciplinar (Fig. 207).

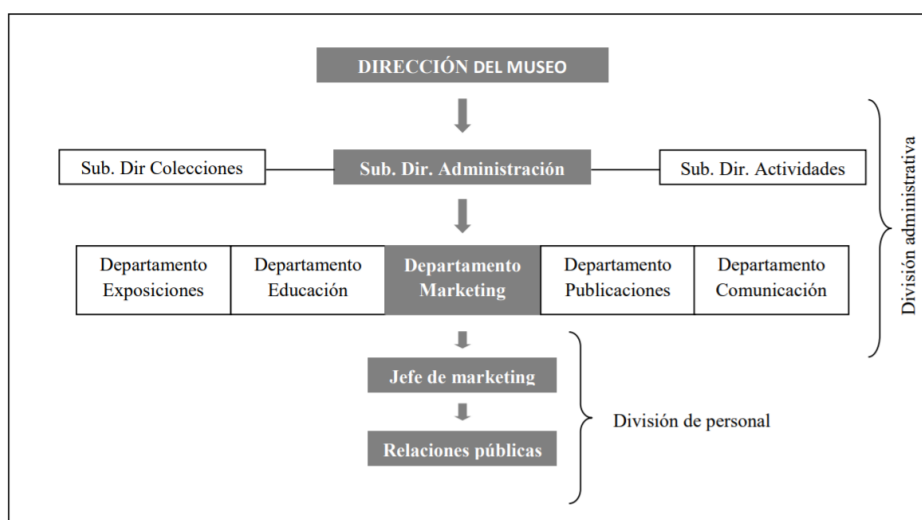


Figura 207. División administrativa y de personal del departamento de marketing de un museo. *La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de Gerencia museística* (2016) de la obra de Lord y Lord, 1998: 42-45.

Ambos diseñaron un organigrama para la gestión efectiva de los museos, estableciendo una subdirección de colecciones, una subdirección de actividades y una subdirección de administración, de la cual dependería el departamento de marketing. Debajo de la subdirección de marketing, habría una figura de jefe de marketing y otra de relaciones públicas (Lord y Lord, 1998: 42-45). En su modelo no se contemplaban la gestión del CRM, el patrocinio o la gestión de las redes sociales, la web o la experiencia de cliente (CRM). Todos ellos perfiles que deberían estar dentro del departamento de marketing de un museo.

La consultora EVE, que desarrolla su trabajo en el ámbito de la consultoría en innovación museológica y museográfica, escribió un artículo titulado *“Estrategias en gestión de museo”* (2020), donde abordó el método de desarrollo organizacional en la cultura y como respuesta a la transformación digital proponiendo tres modelos organizativos alternativos (no excluyentes y complementarios) según las necesidades de la organización y que persiguen, entre otras cosas, facilitar el trabajo en equipo entre los distintos departamentos: pirámide jerárquica, organización matricial y fuerzas de trabajo, describiendo una relación de las funciones de los gerentes de cultura con las siguientes tareas y deberes:

1. Desarrollar estrategias para acciones culturales.
2. Desarrollar estrategias para conseguir fondos.
3. Desarrollar planes de marketing.
4. Promoción de las relaciones públicas de la institución.
5. Conseguir recursos humanos y técnicos para acometer el plan estratégico definido.
6. Promover el desarrollo cultural.
7. Fomentar el liderazgo

8. Gestionar eficientemente los recursos (financieros y económicos).
9. Preparar, monitorear y, si es necesario, revisar el presupuesto.

“El marketing es el factor más importante para vincular museo y público y con los clientes que los visitan, y se logra a través de una promoción de alta calidad. Es, además, el arte de encontrar, desarrollar y beneficiarse en una variedad de condiciones y contextos”.

EVE (14 de abril, 2020)

Como planteaba EVE en su artículo, “(...) la promoción de productos culturales es un elemento que resulta de la adaptación del marketing de las instituciones culturales, y que aún no ha sido suficientemente representada en nuestros museos”. Son pocos los museos nacionales, como los Museos Guggenheim de Bilbao o Thyssen-Bornemisza que contaron con direcciones de marketing en los años 2019-2021. Si bien la publicidad y las relaciones públicas sirven para promocionar la actividad del museo, la publicidad ha sido poco utilizada por los museos, a pesar de ser instituciones que tienen como misión dar a conocer sus actividades, algo que podemos corroborar cuando vemos las partidas presupuestarias dedicadas a la publicidad de los distintos museos.

En su artículo, EVE enumera las actividades fundamentales que debe tener el departamento de marketing de un museo: publicidad, patrocinios o ventas, son algunas de ellas. En colaboración con el Departamento de Relaciones Públicas, el de Marketing coordina la difusión de las exposiciones y actividades, así como a los patronos del museo y al público en general. El departamento de marketing tiene como objetivo diseñar un Plan de marketing (*off* y *online*), así como la comercialización de los servicios, con el objetivo de impulsar programas y actividades de este, para consolidar el vínculo con sus públicos.

“Los museos, además de los servicios básicos, las adquisiciones y sus presentaciones, ofrecen cada vez más servicios. Incluso los más pequeños cuentan actualmente con un puesto o stand para vender libros, material de apoyo de exposiciones, postales y merchandising relacionado con las colecciones. Los museos más grandes a menudo disponen de una tienda del museo, un restaurante o (rara vez) una biblioteca. El objetivo es complementar la oferta de servicios básicos en actividades expositivas. El éxito de un museo y su atractivo para el público no solo dependen de sus exposiciones y colecciones, sino que es el resultado de un conjunto de servicios, atención, tiendas, restaurantes, edificio, personal y ambiente”.

EVE (14 de abril de 2020)

L. Alonso, en su *Introducción a la nueva museología* (Madrid, 1999) incluye al final de su libro un glosario de términos y profesionales del museo y la museología (págs. 176-188), recoge una serie de términos (así como su traducción del inglés al español) así como la definición de distintos

profesionales que conforman la plantilla del museo. Del alrededor de treinta perfiles que describe, que van desde el Director ejecutivo, Director económico, Diseñador de exposiciones, Conservador de exposiciones o Comisario. Sin embargo, Alonso no incluye ningún perfil dedicado al marketing, aunque sí que recoge los siguientes perfiles, que estarían dentro de una jefatura de marketing o en una jefatura de *Marcomms* (Marketing y Comunicación) tales como:

- Jefe de desarrollo (recursos) (*Development Officer, Resources Chief*).
- Jefe de relaciones públicas (*Public Relations Chief. Public Relations Officer*).
- Jefe de socios o de los Amigos del museo (*Membership Officer*).

En su glosario de profesiones del museo, no da cabida a la promoción, entendida desde la promoción turística, la compra de medios (campañas pagadas tanto *offline* como *online*), la investigación de mercados (o conocimiento de los públicos), la experiencia de cliente, la figura de un *webmaster* para gestionar el contenido de la web o curador de contenido digital, y sobre todo, de la página web, que aunque de reciente implantación, muchas instituciones culturales ya poseían una web más o menos dinámica. Las redes sociales, al ser algo todavía incipiente, y no haberse implantado todavía en el sector (cuando se editó este libro todavía no existía ni Facebook, ni Twitter, ni mucho menos Instagram o WhatsApp).

“Somos conscientes de que la introducción del marketing especializado en cultura es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales, especialmente en museos (...). No disponemos de un departamento dedicado a marketing, pero sí se diseñan estrategias entre los departamentos de actividades y de comunicación. Se analizan los indicadores de los que disponemos para actuar en un sentido u otro”.

María Vilaso.

Directora Gerente del Museo Picasso
de Barcelona (2021)

Reconoce Vilaso que el marketing es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales y especialmente en los museos. Aunque por otra, parte, los museos preguntados, reconocen de su importancia y necesidad para alcanzar los objetivos marcados para sus instituciones. Vilaso indica que se encuentran en un proceso de mejora organizativa, a partir del cual reajustarán las posiciones y definirán perfiles en función del nuevo contexto. De hecho, es posible que el resultado muestre la necesidad de implementar nuevas tareas para hacer frente a nuevos retos como la comercialización de servicios que permitan al museo capitalizar y monetizar su colección para posicionarlo de manera preferente en unos consumos culturales que están cambiando muy deprisa.

Al mismo tiempo, señala Ferran Barenblit, Director General del MACBA (2021), que el museo ya cuenta con cuatro perfiles digitales dedicados a la gestión de plataformas y contenidos digitales.

El Guggenheim de Bilbao (2021), plantea que la estrategia que han estado siguiendo en los últimos años contempla dos líneas de actuación. Por un lado, han creado un área de transformación digital que tiene como objetivo dotar al museo de mayor capacidad para dar respuesta, entre otras cosas, a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales.

Esta área se ha reforzado con un perfil experto en CRM para articular acciones de captación y fidelización aprovechando los canales digitales. La otra línea de actuación se basa en ir dotando de competencias digitales a algunas personas clave del museo que puedan contribuir al objetivo antes mencionado, así como seguir trabajando en la definición y desarrollo de servicios digitales, manejo del *email marketing*, mayor accesibilidad e interpretación de datos para la toma de decisiones.

Por su parte, el Guiller mó Peiró (2021), Director del Museo Picasso de Málaga, afirma que cuentan con perfiles digitales para la comunicación digital y que, en una segunda fase, incorporarán perfiles digitales para acometer su desarrollo digital.

En este sentido y con el objetivo de ejemplificar el panorama de los museos españoles, hemos analizado los organigramas de los Museos del Prado, Thyssen-Bornemisza y Reina Sofía. En el posterior análisis plantearemos las funciones que deberían corresponder a una jefatura o dirección de marketing, así como las funciones que corresponderían a una dirección o jefatura de marketing y comercial.

En el organigrama consultado en la web del Museo del Prado (septiembre 2019), podemos comprobar que no existe un área de marketing como tal y las funciones que deberían estar comprendidas dentro de esa unidad, se separan en distintas jefaturas (Fig. 208).

Reportando a la Dirección General, desde la Jefatura de Comunicación, se coordinan:

- Comunicación externa e interna.
- Redes sociales, esta función, aunque inicialmente tenía sentido que dependiese del departamento de comunicación, ya que inicialmente los museos utilizaron las redes sociales como un canal más de comunicación más, ahora, donde las redes sociales son espacios de diálogo y de *engagement* con la comunidad del museo, tiene más sentido que pertenezcan al departamento de marketing.

Existe una Dirección adjunta de Administración, de las cuales dependen:

- Jefatura de Relaciones institucionales, que coordinan las siguientes actividades:
 - o Comercialización de espacios (servicio de cesión de espacios).
 - o Programa de patrocinios.
- En una unidad, llamada Coordinadora General de desarrollo de públicos (marketing) y seguridad, depende la Jefatura de Atención al visitante, que a su vez, se subdividen en:
 - o Servicio de análisis y estadística.
 - o Calidad de la visita.

Reportando directamente al Director del Museo, Miguel Falomir, se encuentra la Jefatura del Área de Desarrollo Digital, que coordina:

- Jefatura del servicio de informática.
- Jefatura del servicio de página web.

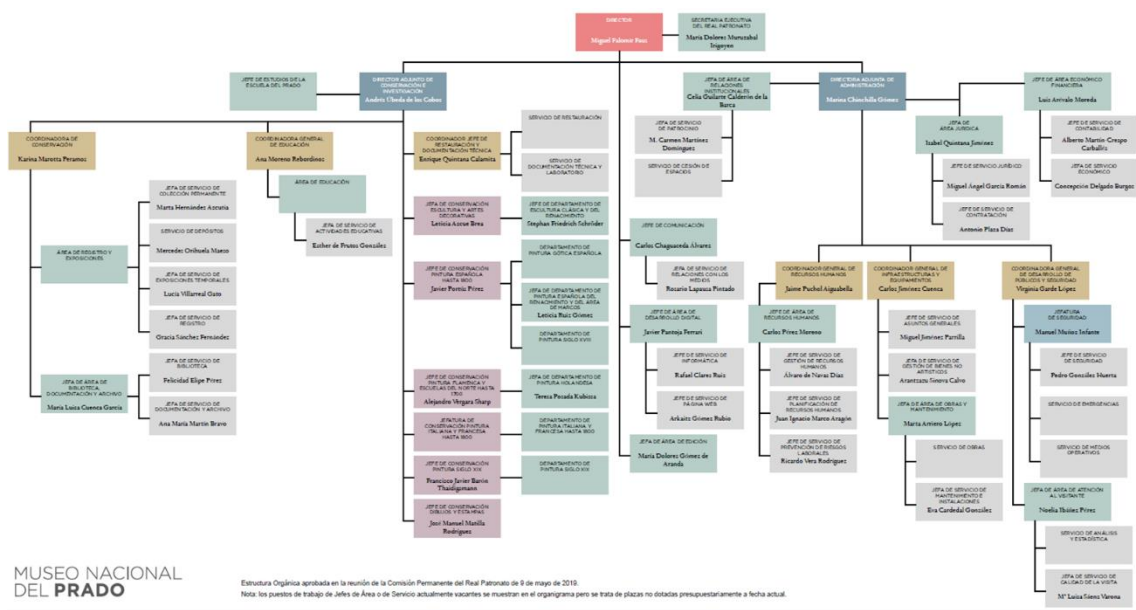


Figura 208. Organigrama del Museo del Prado. Fuente: Museo Nacional del Prado. Fecha de consulta: septiembre de 2019.

El Museo del Prado apunta que cuenta con perfiles digitales que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales (Pantoja, 2021).

“El Museo cuenta con varios perfiles que son nexo entre la actividad del museo y sus públicos digitales. Estos perfiles no se encuentran reunidos en un solo departamento, sino que intentan permear sino toda, buena parte de la actividad del museo. Más allá de la Jefatura de Área de Desarrollo Digital, en el Servicio Web dependiente de este Área, se encuentran un Jefe de Servicio y un Técnico. Dentro del Área de Comunicación se ha incorporado una persona más a Comunicación digital para reforzar las redes sociales del museo que ya contaba con un responsable, punto de contacto esencial con el público. En este caso se valora un perfil que tenga gran conocimiento de la colección del Prado, habilidades comunicativas y audiovisuales y dominio de entornos digitales. En Comunicación Digital también se realiza la labor de marketing digital por ambos técnicos. El Área de Educación cuenta con un técnico dedicado exclusivamente a los contenidos y públicos digitales. El Área de Biblioteca, Archivo y Documentación cuenta también con un técnico dedicado a la documentación sobre las colecciones del museo y su publicación y difusión digital. Podemos decir que estos perfiles son los que se dedican en exclusiva a la labor digital del museo, pero en otros departamentos como la Coordinación General de Públicos y Seguridad, Escuela Prado, etc., hay perfiles que si no son puramente digitales sí dedican buena parte de su trabajo a la labor digital del museo. Se prevé ir ampliando el número de perfiles digitales en el museo a medio plazo para cubrir otros ámbitos de la actividad digital del Prado”.

Javier Pantoja.

Director del Área de Desarrollo Digital

Hicimos el mismo ejercicio y consultamos el organigrama del Thyssen-Bornemisza en su web, (septiembre de 2019). Allí comprobamos que no existía un área de marketing propiamente dicha, teniendo una Jefatura de Jefatura de Desarrollo estratégico de negocio y nuevos públicos, lo más parecido a un área de marketing y las funciones que deberían estar comprendidas dentro de esa unidad, se separaban en distintas jefaturas (Fig. 209).

Dependiendo directamente del Director Gerente se encontraban:

- Jefatura de Comunicación y relaciones externas. De las que dependen:
 - Relaciones Institucionales y Publicidad.
 - Prensa.
 - Comunicación interna.
 - Patrocinio, sin ser una jefatura, pero dependiendo de la Dirección Gerente y de la cual dependía el programa de Amigos del Museo.
- Jefatura de Tecnología, de la que dependía:
 - Servicios técnicos del museo.
 - Página web del museo y nuevos medios.
- Jefatura de Desarrollo estratégico de negocio y nuevos públicos, de la que dependían:
 - Programa de Eventos Corporativos.
 - Promoción Turística y cultural.
 - Gestión de *ticketing*.
 - Gestión de públicos.

No fue hasta 2020, tras la incorporación de Carolina Fàbregas al museo, cuando el departamento de marketing fue creado como Jefatura de Marketing y Desarrollo de Negocio estratégico. De la cual dependían las siguientes áreas:

- Marketing y Promoción Turística.
- Patrocinio, Programa de Amigos y Mecenazgo.
- Web, Redes sociales y Nuevos medios.
- Investigación de mercados y Experiencia de cliente.
- Publicidad.
- Programa de Eventos corporativos.

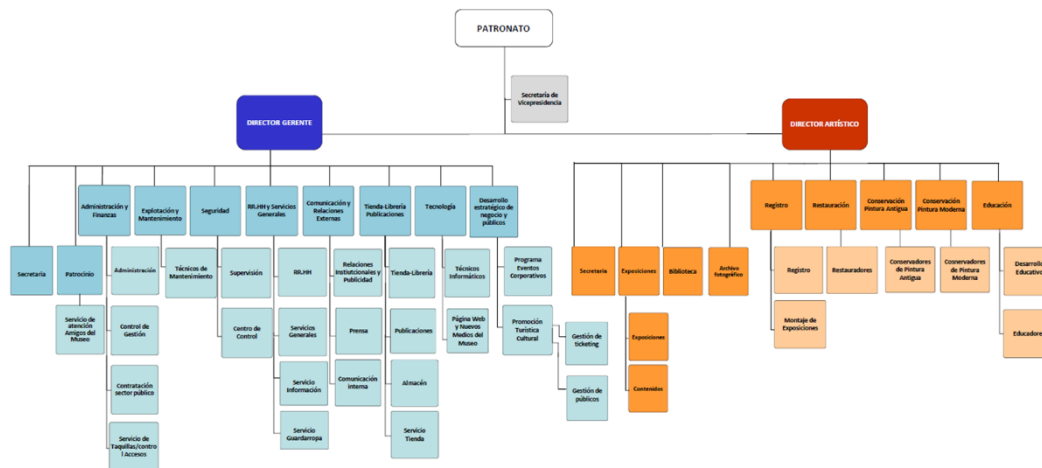


Figura 209. Organigrama del Museo Thyssen. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fecha de consulta: septiembre de 2019.

El Museo Thyssen-Bornemisza cuenta con perfiles digitales que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales:

“Sí, somos de hecho de los pocos museos en España que tenemos un Director de Marketing, directora en este caso, con un marcado background digital, así como un director de tecnología para afrontar el reto digital. Además, desde hace ya varios años, dentro del plan formativo del personal del museo, estamos facilitando formación en habilidades digitales que ayuden a los equipos a mejorar sus competencias digitales para poder llegar mejor a los públicos”.

Evelio Acevedo

Director Gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021).

Consultamos la web del Reina Sofía y en el organigrama que encontramos (septiembre 2019), pudimos apreciar que tampoco existía un área de marketing propiamente dicha y planteaban el siguiente organigrama (Fig. 210):

De la Subdirección artística, depende, una unidad llamada:

- Actividades públicas, las cuales coordinan:
 - Biblioteca y Centro de documentación.
 - Programas culturales.
 - Difusión y públicos.
 - Proyectos digitales.
 - Educación.

- Centro de estudios.

De la subdirección de gerencia, dependía una subdirección adjunta, que, coordinaba:

- Área Económica.
- Área de Seguridad.
- Área de Recursos Humanos.
- Área de Informática.
- Desarrollo estratégico y de negocio, de la que a su vez depende:
 - Patrocinio y Gestión de espacios.
- Consejería técnica.
- Área del Arquitectura, Instalaciones y Servicios generales.

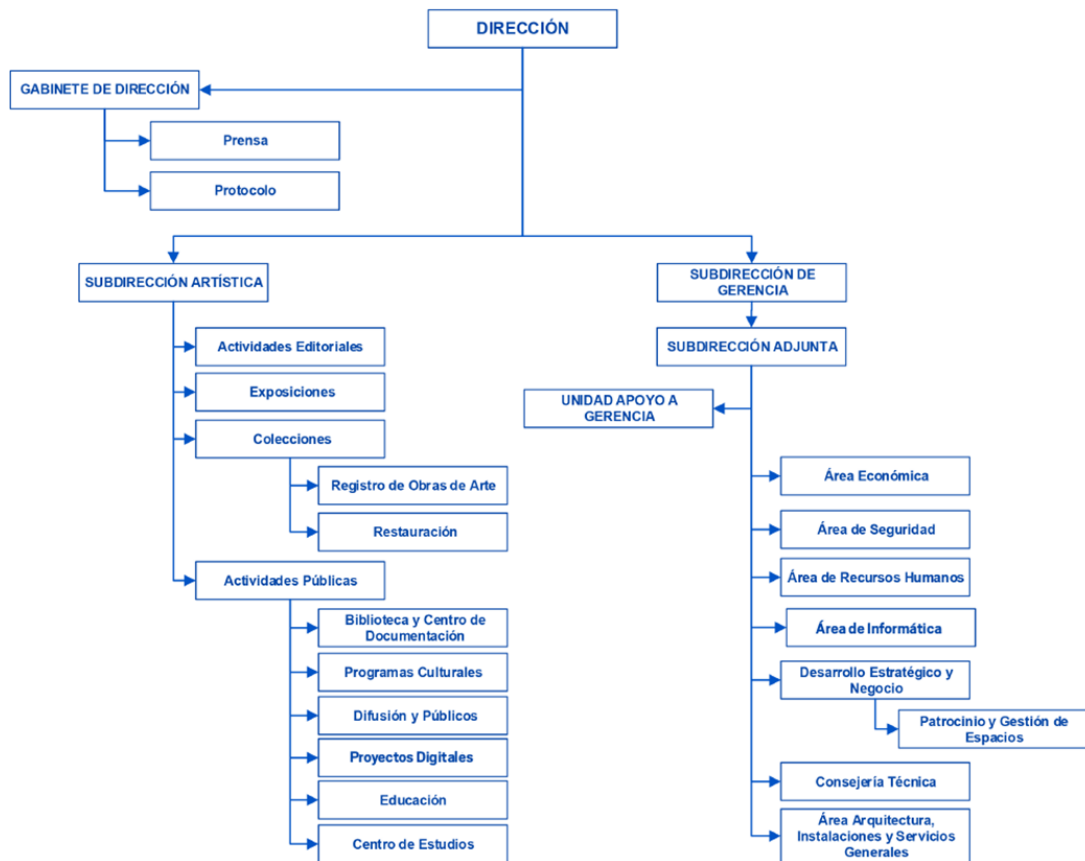


Figura 210. Organigrama del Museo Reina Sofía. Fuente: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fecha de consulta: septiembre 2019.

El Museo Guggenheim de Bilbao, consultado en agosto 2019, presentaba un organigrama sin una dirección de Marketing troncal, aunque sí un área de Comunicación e Imagen, de la cual

dependían los departamentos de Tienda, Comunicación, Marketing y Publicaciones. Además, el museo contaba con una dirección de Desarrollo, jerárquicamente igual que la dirección de Comunicación e Imagen, de la que dependían las funciones de Miembros Corporativos (correspondiente al área de Patrocinio), Miembros Individuales (programa de Amigos) y Servicios para los Visitantes (Fig. 211).

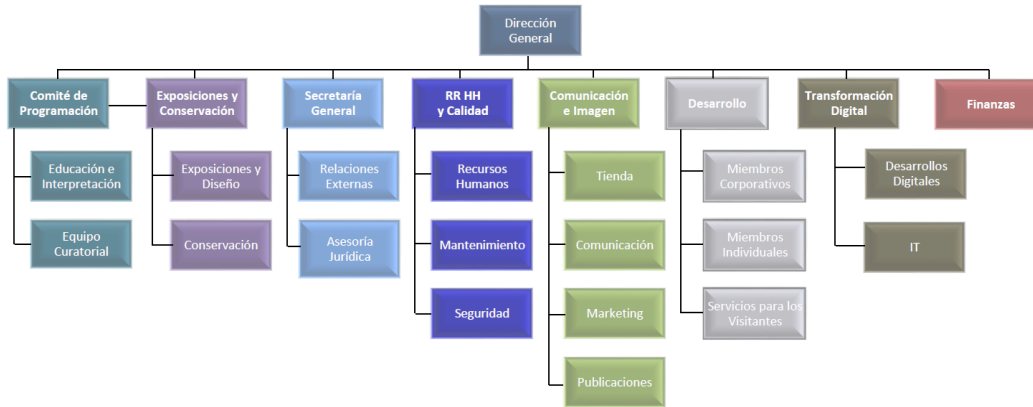
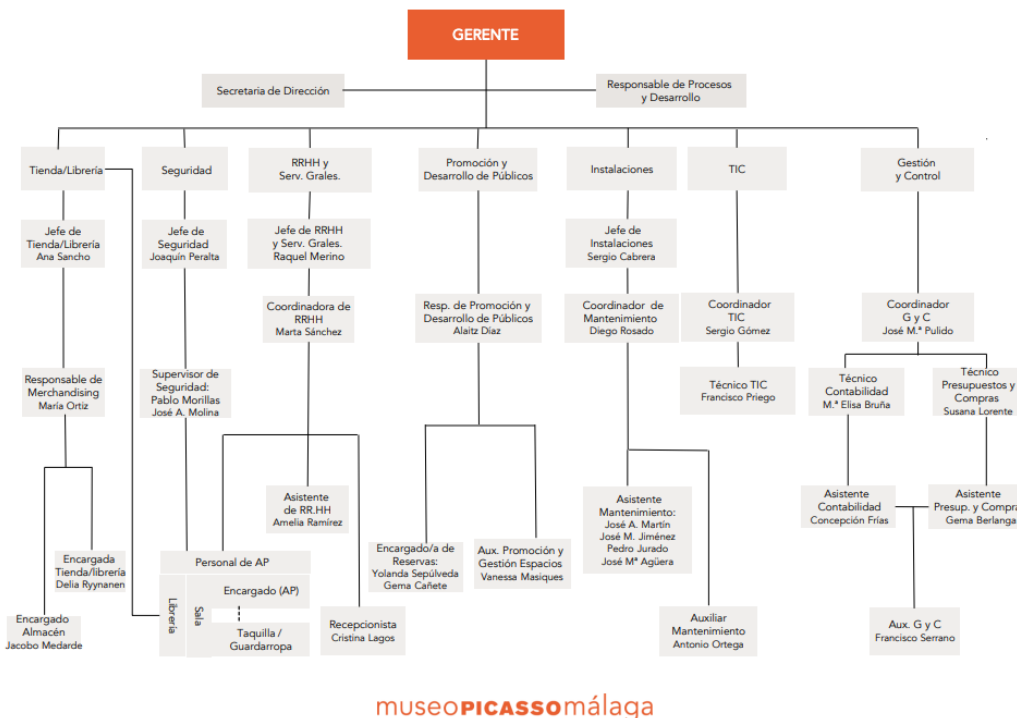


Figura 211. Organigrama del Museo Guggenheim de Bilbao. Fuente: Museo Guggenheim (Bilbao). Fecha de consulta: agosto 2019.

En el caso del organigrama del Museo Picasso de Málaga, consultado en agosto 2021, pudimos apreciar que no existía un área de marketing propiamente dicha, existiendo una llamada Promoción y Desarrollo de Públicos, la cual tenía un Responsable de Desarrollo de Públicos que coordinaba al encargado de reservas y a un auxiliar de Promoción y Gestión de espacios (Fig. 212).



museoPICASSOMálaga

Figura 212. Organigrama Museo Picasso de Málaga. Fuente: Museo Picasso de Málaga. Consulta realizada: agosto de 2021.

Si bien el objeto de la tesis doctoral es el Plan de marketing digital, es necesario tener en cuenta todo el ecosistema de un departamento de marketing de un museo para identificar bien las funciones que deben establecerse para un correcto funcionamiento del departamento. El modelo planteado en este caso es un modelo de óptimos.

De hecho, muchos de los museos entrevistados, se planteaban incorporar perfiles digitales para afrontar su estrategia de marketing digital, como es el caso del IVAM (Nuria Enguita, 2021), que consideraba la creación de un puesto de Responsable del *website* y de Responsable de Estrategia digital. Con las siguientes funciones:

Responsable *website* IVAM:

- Gestionar el sitio web del IVAM mediante un CMS o gestor de contenidos.
- Publicación de contenidos (textos, imágenes y vídeos).
- Creación de sencillas piezas gráficas de apoyo a los textos.
- Optimización básica SEO *on page* de las páginas, bajo la supervisión de una agencia o consultor externo.
- Mantenimiento de los contenidos:
 - Revisión de enlaces rotos.
 - Etiquetado correcto de imágenes y vídeos.
 - Actualizaciones de fechas.
- Creación de nuevas secciones y páginas, bajo las *guidelines* de marca.
- Selección de contenidos en la portada y portadas de área.
- Redacción o edición de títulos, descripciones, extractos...
- Monitorización constante para detectar errores o páginas no encontradas.
- Contacto con el *hosting* del sitio web para resolver incidencias.
- Gestión de los permisos de los usuarios.
- Optimización de imágenes.
- Diseño de *banners* o elementos de autopromoción en la propia web, basados en las *guidelines* de marca o supervisión de la agencia.
- Envío de *newsletters*.
- Coordinación con los responsables de área para la recepción de contenidos, en forma y plazo adecuados.

Responsable de Estrategia Digital:

- Búsqueda, investigación y propuestas de nuevos formatos, contenidos, técnicas y tendencias digitales relacionadas con el sector y el objetivo del *Institut*.

- Fomentar la comunicación del IVAM con los ciudadanos.
- Apoyar la consecución de los objetivos del IVAM a través de actividades digitales.
- Desarrollo de la estrategia de marketing digital, juntamente con la agencia de comunicación, para que esté alineada con la estrategia global del *Institut*.
- Desarrollo de la estrategia de contenidos del IVAM.
- Identificación de necesidades y nuevas oportunidades.
- Asegurar una imagen de marca consistente en todos los canales digitales.
- Gestionar el presupuesto de publicidad digital.
- Motivar a los miembros de las diferentes áreas para participar en la comunicación digital y alcanzar los objetivos.
- Análisis y reporte de los resultados.

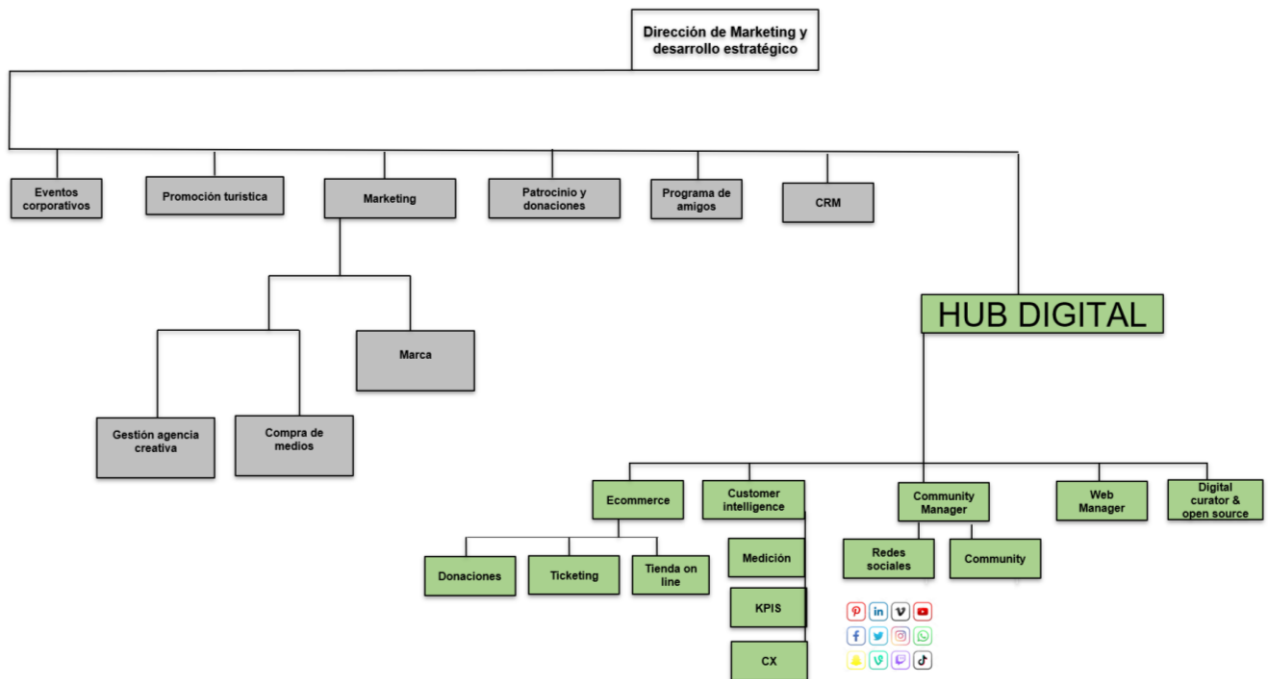


Figura 213. Organigrama planteado para un departamento de marketing para un museo del siglo XXI.
Fuente: Elaboración propia.

El departamento de marketing estaría liderado por una persona, cuyo objetivo es definir, desarrollar y ejecutar las iniciativas de marketing y publicidad del museo, reportando directamente al Director de la institución, siendo sus principales tareas las siguientes (Fig. 213):

Diseño y supervisión del Plan de Marketing. Crear un plan general, así como la dirección estratégica del museo, definiendo tanto los objetivos generales, la creación y alineamiento de la misión, visión y valores, los estudios de mercado, las estrategias, la planificación de las acciones y el correcto desarrollo de la marca del museo. Una de las funciones de un Director de Marketing de un museo es elaborar el plan, en colaboración con el resto del departamento que dirige. Este plan deberá ser compartido y alineado con el resto de las áreas para asegurar que la

dirección del museo es compartida y apoyada por toda la institución.

Control de los presupuestos del departamento de marketing. Deberá supervisar los presupuestos y gastos priorizándolos en función de su importancia y las necesidades de la institución.

Desarrollo un seguimiento sobre las acciones aprobadas. Además de la planificación, el Responsable del área de marketing del museo deberá supervisar el desarrollo y ejecución de la estrategia definida, así como conseguir las posibles desviaciones adaptándolo en el Plan de marketing a las necesidades y objetivos generales del museo. Para ello, cada actividad realizada deberá tener unos KPIs (*Key Performance Indicators*) para saber si los objetivos planificados han sido alcanzados. En el caso de los indicadores digitales, y debido a la naturaleza del soporte que permite la hipersegmentación, así como el impacto a tiempo real de las métricas, deberá garantizar la correcta medición en un cuadro de mandos que permitirá corregir posibles desviaciones relativas a la “*performance*” de la campaña a tiempo real de todas las campañas activadas en buscadores, redes sociales, RTB, aplicaciones u otros soportes.

Gestión de la relación con los clientes. La creación de una estrategia de gestión del cliente, CRM, estará tanto en el programa de Amigos, como en el resto de los servicios que ofrezca la institución y en contacto con visitantes y clientes.

Gestión del departamento de marketing. Como líder de equipo, el Responsable de marketing debe tener habilidades técnicas tales como creatividad, visión estratégica, sensibilidad al dato, pasión por la innovación, *storytelling* y *con* el visitante como foco, el llamado en marketing *customer*, en este caso *visitor centric*, por mencionar algunas cualidades. Pero también otras como resiliencia, habilidad para el trabajo en equipo, habilidades de *coaching* o liderazgo, que van más allá de los conocimientos de marketing, para facilitar el trabajo en equipo y la motivación de miembros del equipo y *stakeholders*.

Del departamento de marketing, dependería el área dedicada a los eventos corporativos, es decir, la explotación comercial de los espacios habilitados para celebrar congresos, cócteles, cenas de gala, eventos de empresa, congresos, simposios... y todos aquellos eventos susceptibles de ser monetizados y por el cual el museo pueda conseguir una vía de ingresos alternativa.

El área de promoción turística es la encargada de preparar un plan para la búsqueda, captación y fidelización de los públicos tanto locales, como nacionales e internacionales.

El área de experiencia de visitante e investigación de mercados, en la encargada de velar por la experiencia del cliente durante toda su visita, la cual se considera que empieza desde antes de que el cliente llegue al museo, durante su visita y hasta que se va del museo. Desde esta área, se hará la investigación de mercados.

El área de marketing se encargaría de definir la estrategia del museo, crear el *storytelling*, así como la gestión de la marca. Como creadora de contenidos publicitarios ya sea en medios propios como de terceros, sería la encargada de gestionar las agencias creativas y la central de medios para la planificación de las campañas publicitarias.

El departamento de patrocinios y donaciones del museo se encargaría del seguimiento, organización y control de los procesos de captación, así como del mantenimiento de los patrocinadores y mecenas con el fin de conseguir ingresos para la financiación de la actividad del museo. En este departamento, estarán también la búsqueda de microdonaciones

(normalmente digitales en plataformas de micromecenazgo), así como búsqueda de subvenciones y fondos.

En el que hemos denominado el *hub digital*, encontraremos perfiles con un marco de trabajo puramente digital. El Responsable de *e-commerce*, será el encargado de garantizar el correcto funcionamiento de todas las acciones transaccionales digitales que sucedan en el museo. Debe ser un perfil que posea además de conocimientos de la disciplina del marketing si no también más técnicos, a nivel de conocimiento de plataformas y de integraciones, para poder integrar toda la parte transaccional digital del museo con los sistemas de BI y facturación. Además, el Responsable de *e-commerce* deberá tener un amplio conocimiento del funcionamiento del marketing de *performance*, ya que será el único área con un presupuesto asignado para la compra de medios basados en *performance*: ya sea PPC (*Pay Per Click*) o CPC (Coste Por Clic) que suele utilizarse, por ejemplo en los motores de búsqueda para el SEM (*Search Engine Marketing*), en este segundo caso ese precio se establece por un modelo de puja por palabras (o cadena de palabras), ese precio sube o baja en función del número de pujas. El modelo de CPL (coste por *lead*), o lo que es lo mismo, pagar un precio fijo por lo que vendría a ser un contacto prospecto. Por ejemplo, establecer un coste de X, por N datos de clientes (nombre y teléfono, por ejemplo), para llamarle por teléfono y venderle una membresía al programa de Amigos. El *e-commerce Manager*, será el encargado de montar el programa de afiliación, si se deseara, que consiste en la creación de una red de soportes, interesadas en comercializar en sus soportes web (páginas, blogs, perfiles sociales, entre otros) los distintos productos o servicios del museo (ya sean venta de entradas, venta de productos de la tienda, experiencias digitales, programa de donaciones y, en definitiva, cualquier producto susceptible de ser monetizado digitalmente en el museo). El *e-commerce Manager*, podrá determinar cuál es el modelo de compra que utilizar (CPC, CPM, CPA, CPI, etc.), siempre y cuando ese modelo le garantice la conversión necesaria marcada en los objetivos establecidos de venta.

El Responsable de *e-commerce*, deberá tener conocimientos de SEO (*Search Engine Optimization*), es decir, conocimiento acerca de cómo funcionan los motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo, entre otros). Pero también, de cómo funcionan plataformas como Amazon (Fig. 214) o Alibabá, ya que estos gigantes del *e-commerce*, tienen no solamente algoritmos distintos, si no ecosistemas cerrados en los cuales es importante estar para la venta de productos que generen ingresos para la institución. Para ello, existen modelos de participación en sus plataformas, que van desde el modelo de reparto de ingresos, o lo que es lo mismo, porcentaje sobre la venta. Fijo mensual, o lo que es lo mismo coste mensual por poder operar en la plataforma, con o sin *set up fee*, o coste de alta, en la plataforma o una hibridación de todos los anteriores. A este presupuesto, el Responsable de *e-commerce*, tendrá que dedicar una partida de su presupuesto de marketing para la conversión para poder posicionarse mejor dentro de la plataforma y poder obtener así más ventas.

	Vendedor Individual Vender pequeñas cantidades	Vendedor Pro Vender grandes cantidades
Volumen de ventas:	Menos de 40 artículos al mes	Más de 40 artículos al mes
Beneficios clave	Pagas sólo cuando vendes algo	El mejor plan para vendedores con una gran cantidad de artículos.
Cuota de suscripción mensual	No	39 € al mes (sin IVA)
Tarifa por cierre de venta	0,99 € (por venta de artículo) + tarifa adicional*	tarifa adicional*

*¿Quieres ver cómo funciona el cálculo de la tarifa? Mira estos ejemplos.

Vendedor individual (botón azul)

Vendedor Pro (botón naranja)

Figura 214. Detalle de modelos de ventas en Amazon. (Consulta realizada 08/12/2020). Fuente: Amazon.

El Responsable de *e-commerce*, deberá explorar nuevas plataformas de ventas de sus productos, donde se dé cabida no solo a la parte de búsqueda de ingresos, sino también a la parte más social, más artesanal y sostenible a la cual debe aspirar el museo, basado en su misión y valores. Un ejemplo de ello sería pensar en plataformas de ventas como Etsy, que busca hacer un comercio más humano. La plataforma Etsy conecta a compradores que buscan una alternativa, algo especial con un toque humano, de una manera sostenible y responsable, cuyo impacto llegue más allá del propio producto (Fig. 215).



Popular en estos momentos

Figura 215. Detalle de la parte superior con las distintas categorías de la plataforma Etsy. (Consulta realizada 08/12/2020). Fuente: Etsy

El Responsable de *e-commerce*, será el encargado de gestionar e impulsar los distintos *e-commerce* que surjan en las redes sociales, pero no desde el punto de vista del *engagement* de los usuarios si no puramente por la parte transaccional. Un ejemplo de ello sería Facebook Marketplace, es una sección dentro de la red social, en donde los usuarios (personas y empresas) pueden publicar artículos en venta de manera gratuita. Facebook Marketplace persigue que empresas y personas físicas abran sus tiendas dentro del ecosistema de Facebook (Facebook, Instagram y WhatsApp) para que puedan vender directamente a los usuarios mientras están

consumiendo sus redes sociales y sin salir de ellas (Fig. 216). Es decir, monetizar su ecosistema para que todo lo que el usuario necesita, a nivel de productos, amistades, ocio... lo encuentre sin salir de la red social. El máximo exponente de este tipo de modelos basados en redes sociales es WeChat, aunque no nos detendremos en él, por no ser objeto de esta tesis.

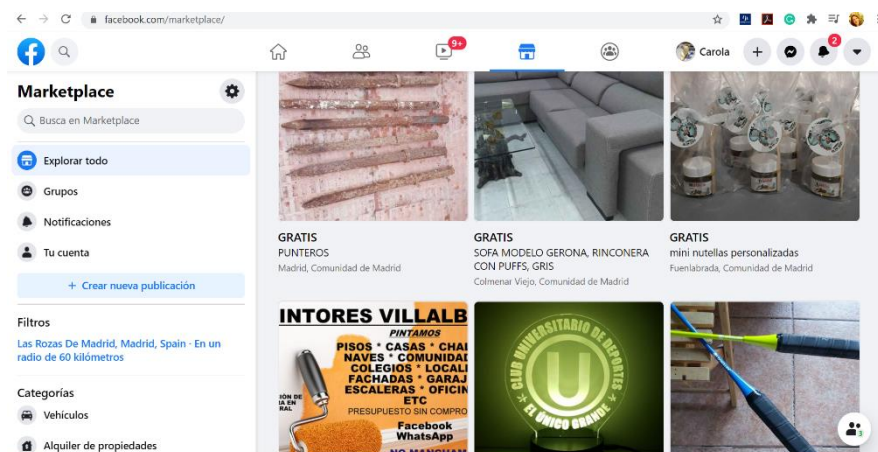


Figura 216. Detalle de los productos que ofrece a un consumidor basando en su perfil de usuario. (Consulta realizada: 08/12/2020). Fuente: Facebook marketplace

El Responsable de *e-commerce*, deberá poseer conocimientos de SMO (*Social Media Optimization*), un concepto cuya idea principal es utilizar las redes sociales para ampliar la presencia digital de una marca y mejorar el desempeño de su estrategia de posicionamiento, a partir de optimizaciones que hagan que los canales sociales para alcanzar los resultados deseados. Aunque su cometido no sea redactar los *posts* y demás contenidos de las redes, el conocimiento de esta disciplina le ayudará a poder capitalizar los contenidos que sus compañeros hagan desde el departamento de redes sociales, así como darle indicaciones de cuáles han sido los *posts* que más conversiones han generado.

El Responsable de *e-commerce*, tendrá los siguientes perfiles a su cargo:

- Responsable de donaciones. Encargado de la optimización del proceso *online* de donaciones, asegurándose que el proceso de donación sea fluido, es decir, no tenga fisuras y esté optimizado para conseguir las donaciones, así como esté integrado no solo con las pasarelas de pago, si no con todas las métricas, BI y proceso de facturación del museo. El Responsable de donaciones, en coordinación con el Responsable del área de patrocinio, será el encargado de localizar y dar soporte para la búsqueda de ayudas y subvenciones. Esta función, es de vital importancia para optar a fondos y subvenciones nacionales e internacionales, por lo que su localización en los metadatos será vital para conseguir ingresos que ayuden al funcionamiento del museo.
- Responsable de *ticketing*. Encargado de todo el proceso de compra de entradas del museo, no solo de las distintas exposiciones, ya sean temporales o permanentes, sino también de la gestión de las entradas cada vez que sean necesarias para poder asistir a un evento en el museo: simposio, charla, evento, rueda de prensa, masterclass, eventos de amigos del museo, entre otros. El Responsable de *ticketing*, coordinará el servicio de proceso de venta de entradas y atención al cliente, desde el momento en que se conoce la celebración del evento hasta que este tiene lugar, gestionando y coordinando el equipo de taquillas, acomodación y control de accesos. Será el encargado de gestionar

las plataformas de ventas de entradas (integración de la plataforma), así como de la integración de plataformas de terceros (OTAs) para la venta de entradas. Además, junto con el departamento de promoción turística, creará productos específicos para los distintos mercados, ya sean *bundles* de, por ejemplo, entrada + audioguía, o entrada + menú. Además, identificará los períodos valle y pico y propondrá, para ser valorados por la dirección, la posibilidad de escalado de precios atendiendo a estos períodos o un modelo dinámico de precio basado en la ocupación del museo. Un modelo de precios basado en la ocupación, los horarios, la compra anticipada y técnicas de *neuopricing*, permitirían una adecuación de los recursos a los públicos, así como maximizar los ingresos.

El Responsable de *ticketing*, será a su vez el Responsable del *call center* de ventas de entrada del museo. Lo facilitará una gestión más eficiente del aforo. Así como la posibilidad de gestionar de manera más eficiente el presupuesto de marketing dedicado a la captación de venta de entradas, ya que el encargado de *ticketing*, dispondrá de un presupuesto de marketing digital puramente dedicado a *performance*.

El Responsable de *ticketing*, gestionará su propio CRM para poder establecer una relación estable con sus clientes/visitantes, pero además este CRM estará alineado con el resto de las bases de datos del museo, para tener una visión única del cliente/visitante. Para ello, es muy importante que trabaje de la mano del departamento de métricas y legal, para garantizar que se aplican todas las políticas de protección de datos, LOPD o gestión de *cookies*. El Responsable de *ticketing*, trabajará de la mano del Responsable de donaciones *online* y de la tienda *online*, para establecer políticas de *cross selling* (venta cruzada) que incentiven la venta de otros productos.

- Responsable de la tienda online. Tendrá una doble línea de reporte, ya que reportará en línea directa al *e-commerce manager*, y en línea discontinua al Responsable de la tienda física del museo, ya que será el encargado de la creación de la estrategia de productos a comercializar, aunque del portfolio existente y marcado por la tienda, será el Responsable de ventas de la tienda *online*, el que decida, con un margen de maniobra, la política de precios, descuentos y promociones, todo ello bajo el soporte autorizado por el departamento Financiero. El Responsable de la tienda *online*, deberá entender y controlar el proceso de venta *online* desde el principio hasta el final, por lo que es necesario que preste atención a todo lo que concierne al embudo de conversión.

El Responsable de ventas de la tienda *online*, gestionará su propio CRM para establecer una relación estable con sus clientes, el cual estará alineado con el resto de las bases de datos y CRM general del museo, para tener una visión única del cliente/visitante. Para ello, es necesario que trabaje conjuntamente con el departamento de métricas y legal, para garantizar que se aplican todas las políticas de protección de datos, LOPD o gestión de *cookies*. Además, este perfil trabajará de la mano del Responsable de donaciones *online* y de *ticketing*, para establecer políticas de *cross selling* (venta cruzada) que incentiven la venta de otros productos. Este recurso organizará la logística, en coordinación con el Responsable de la tienda física, para garantizar una experiencia de entrega homogénea. Será muy importante el conocimiento y estrategia de estrategias SEO para posicionar la tienda *online* del museo en los principales buscadores, así como en los *Marketplace* (Amazon, Facebook Marketplace, Etsy, entre otros) o integraciones del *feed* de ventas de producto en Instagram o Google, por ejemplo, en los que el museo quisiera abrir un perfil de ventas.

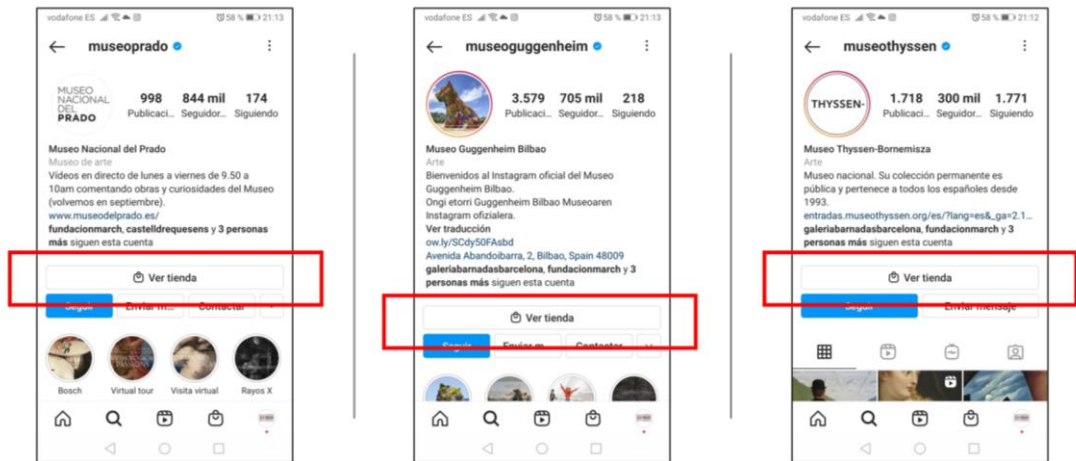


Figura 217. Perfiles de Instagram de los Museos del Prado y Thyssen-Bornemisza y Guggenheim (Bilbao), con acceso directo a su tienda de productos online. (Consulta realizada 09/08/2021). Fuente: Instagram.

- Este perfil gestionará un presupuesto para para dirigir tráfico directo a la tienda *online*, así como construir una comunidad en las distintas redes sociales a través de campañas de publicidad basadas siempre en conversión, ya que da las posibles campañas de *branding*, se gestionarán desde el presupuesto dedicado a la partida de marca del museo.

El Responsable de ventas de la tienda *online*, se coordinará con el Responsable de gestión de redes sociales, para dar visibilidad a las promociones y productos de la tienda *online* en los distintos perfiles sociales de los cuales disponga el museo, siendo primordiales todos aquellos audiovisuales como Instagram, Facebook o TikTok. Por lo que deberá facilitar tanto el contenido (imágenes, texto y URL), así como *tags* de medición para asegurarse que se hace una medición correcta y se incluyen en el plan mensual de comunicación de cada una de las redes sociales. Los Museos del Prado y Thyssen-Bornemisza y Guggenheim de Bilbao, cuentan con una tienda *online* integrada en sus perfiles de Instagram (Fig. 217).

El Responsable de redes sociales, o *community manager*, será el encargado de gestionar las distintas redes sociales para generar *engagement* y comunidad; Facebook, Instagram, TikTok, Pinterest, Twitter, YouTube, Vimeo, LinkedIn o Snapchat, son un ejemplo de ello. Hay que diferenciar entre las redes para generar *engagement* y las redes que se utilizan para dar soporte al usuario como puedan ser Google My business o Tripadvisor o WhatsApp My business, cuyo objetivo es dar algún tipo de soporte ya sea técnico o relacionado con la parte de experiencia de cliente, serán gestionados desde el Área de *Customer Experience*. Puede resultar, en ocasiones tentador, como ha sucedido en otros sectores como la Gran Distribución, donde se han entremezclado los servicios y el soporte al cliente se ofrezca desde las redes sociales, pero el resultado, a no ser que se tenga una red social únicamente para soporte técnico o comercial, ha provocado que los muros de los perfiles como Facebook, Instagram y, sobre todo Twitter, se convirtiesen en muros de lamentaciones, en vez de un espacio para generar *engagement*, con la comunidad del museo. La estrategia de los museos en redes sociales es imprescindible para generar un círculo virtuoso de tráfico, una comunidad de usuarios con la cual comunicarse de forma directa. Supone la posibilidad de generar una conversación, ya que el objetivo de las redes sociales es socializar, compartir. Las redes sociales y sus seguidores o fans serán los que

ayudarán a amplificar el mensaje, la propuesta de valor del museo. Para tener un perfil social abierto es necesario, nos atrevemos a decir fundamental, tener una estrategia que construya una comunidad sólida, potente y por supuesto, alineada con la línea de comunicación del museo. Para ello, el equipo encargado deberá haber pasado por un curso de portavocía que le permita conocer los mensajes estratégicos de la institución; valores, líneas de comunicación o cómo gestionar una crisis. Recordemos, que las redes sociales son la cara visible para los públicos y periodistas.

El rol del *community manager* es crear (cuando se detecte una red social emergente en la que es interesante estar ya que un público potencial la está empezando a utilizar), gestionar y trabajar para aumentar no solo el número de fans, si no de interacciones con sus fans, que se traducen no solo en “me gustas” (caso de Facebook, Instagram, YouTube, TikTok o Instagram, entre otras) si no en comentarios, “compartir” (*retwitteo*, compartir un *post* o una *storie* de Instagram), o veces de reproducción de un video de Instagram, Facebook o YouTube. El *community manager*, es el encargado de detectar los miembros de la comunidad que generan más *engagement*, es decir, viralizan más los contenidos o son líderes de opinión dentro de la comunidad, para una vez detectados, establecer con ellos relaciones duraderas y estables. Estas relaciones pretenden trabajar para la consecución de los objetivos de marketing digital de marca, es decir dar a conocer más y mejor el museo.

El *community manager* debe poseer conocimientos de redacción (*copy*), *inbound marketing* (conjunto de técnicas de marketing no intrusivas que ayudan a conseguir clientes aportando valor a través de la combinación de varias técnicas de marketing digital como son el SEO o el marketing de contenidos o de SEO (*search engine optimization*) o lo que es lo mismo, cómo hacer un contenido que sea indexable por los distintos motores de búsqueda, para asegurarse un posicionamiento digital) y métricas web, para entender si la estrategia que ha definido para la comunidad está teniendo éxito y poder no solo interpretar los datos, si no también poderlos integrar dentro del *dashboard* general de métricas web que se gestiona dentro del *hub* digital. En caso de que el museo venda a través de sus redes sociales, este perfil se coordinaría con el Responsable de *e-commerce*, ya sea de la parte de *ticketing* de la tienda *online* o de donaciones.

Webmaster, es el encargado de la gestión de la página web del museo, tanto de la parte del *front end*, es decir, el interfaz de la web, como del *backend*, es decir toda parte más técnica que permite subir el contenido a la web, integrarse con los sistemas (métricas, *e-commerce*, redes sociales, etc.).

Es un perfil técnico, con conocimientos de HTML, así como de SEO y usabilidad, con el fin de garantizar una correcta indexación de las páginas del museo en los distintos buscadores, sin olvidar que esos contenidos deben ser accesibles y usables. El *webmaster*, tendrá conocimientos técnicos de diseño web, para asegurarse que el contenido es también estéticamente adecuado. Este perfil trabajará muy de la mano del equipo de curación de contenido, para asegurarse que este es adecuado y expresa en forma, fondo y estética el objetivo deseado.

El Responsable de donaciones *online* tendrá como misión conseguir donaciones para el museo, su labor abarcará desde la optimización del canal web de captación de fondos, hasta la búsqueda de donaciones en buscadores y metabuscadores tanto verticales como horizontales.

Su misión consistirá en captar *leads*, que se tramitarán en el *backend* del museo (bien sea porque el *lead* se explote desde el departamento de patrocinios o porque esté integrado dentro del proceso de compra del museo), aunque en este segundo caso, será el departamento de patrocinios (y donaciones) el encargado de hacer todo el seguimiento de la donación, así como

de la retención de ese donante incorporándolo dentro de su programa de donantes e incluyéndolo en todas las actividades que se realicen para este fin.

El Responsable de donaciones web, tendrá que asegurarse que el proceso de compra (en este caso donación) tenga una navegación fluida y adecuada para que la transacción sea culminada. Es por ello, que deberá estar familiarizado con los procesos de métricas web: medición, implementación de *tags*, seguimiento e interpretación de *dashboards* de medición o *funnels* de conversión. Será muy importante su labor en el proceso de conversión para entender de dónde le vienen los *leads* (tráfico orgánico, *own media*, campañas de pago, redes sociales, *referrals*, etc.). En su doble rol de captación de *leads* para el canal de fondos para el museo, será el encargado de encontrar los fondos en metabuscadores y buscadores de fondos tanto nacionales e internacionales. El perfil debe conocer bien los distintos buscadores y páginas webs donde se publiquen subvenciones o ayudas tanto para instituciones culturales como para otro tipo de fondos.

Este perfil debe estar acostumbrado a entender el funcionamiento de los buscadores, el uso de booleanos, sistemas de alarmas o *listening platforms*, con el fin de acceder a la información de esos fondos, que serán tratados como *leads*, que luego serán explotados (tratados) por el departamento de patrocinios, que son los que le darán forma y seguimiento para su consecución en todo su proceso de preparación, presentación en el formato adecuado o seguimiento.

Tener un perfil con estas características, será un punto diferencial competitivo con las organizaciones que no tengan este tipo de rol tan digital, ya que sus procedimientos y conocimiento del medio, harán que la búsqueda y la captación de fondos, sea más ágil que en los museos que no posean este tipo de roles marcadamente digitales.

El *Customer Intelligence Manager* o Responsable de métricas web es un perfil que va más allá de la analítica web y de la medición, aunque está dentro de sus funciones. Este perfil, dirige los procesos de análisis y es encargado del soporte analítico para todos los departamentos con el fin de usar los análisis para impulsar la innovación y los objetivos empresariales. Es conocedor de la estrategia de negocio, conoce la información, entiende su contexto y es consciente de cómo se vincula a través del museo con respecto a la obtención de valor dentro y fuera del museo para generar valor al cliente (ya sea visitante, web, comprador). Su rol, es establecer la estrategia y la estructura para el análisis de los datos siguiendo una disciplina comercial con el objetivo de convertir esos datos en información accionable para los distintos departamentos que conforman el museo. Este rol, es un rol transversal para que la experiencia del cliente sea siempre la mejor en cada uno de los servicios del museo: exposiciones, guardarropía, cafetería, tienda o aseos.

El Área de *Customer Intelligence*, pretende garantizar la sinergia entre el conocimiento del cliente en base a los datos, así como facilitar un nuevo pensamiento crítico basado en los datos (y no en las percepciones de cómo han funcionado exposiciones, campañas o público).

El Área de *Customer Intelligence*, tendrá entre sus funciones:

Medición: si bien es cierto que la medición es un concepto muy amplio, la medición en esta área abarca desde la responsabilidad de medición de la página web, el sistema de *e-commerce* (*ticketing* de entradas, venta en la tienda web, plataforma de *e-learning*, redes sociales, sistemas de medición *offline* como puedan ser las métricas de medición de públicos en sala, NPS, programa de Amigos o asistencia a eventos, entre otros. La medición en cualquiera de la actividad del museo es fundamental que sea medida para saber si ha funcionado como se esperaba, de ahí la importancia de poner objetivos (KPIs) que mencionaremos más adelante,

ese conocimiento permitirá a la institución si esa actividad es o no repetida en el futuro. Pero tan importante como medir, es el tener un perfil adecuado que interprete los datos y los contextualice en su análisis para no caer en percepciones de si ha funcionado bien o mal una actividad. Por ejemplo, en un informe que muestra un crecimiento de un 80% en el programa de Amigos del segmento 20-35 años. Podría parecer un buen dato *a priori* si nos fijamos únicamente en el porcentaje, podríamos perdernos que partíamos de un origen de cuatro miembros en la membresía. O pongamos otro ejemplo en datos obtenidos de un informe en redes sociales, cuando leemos que el museo ha crecido en el mes de marzo en el perfil de Instagram 450 seguidores, podría parecer un dato positivo, pero si no miramos su conjunto, y vemos que aunque haya crecido en 450 seguidores (un 25% vs. el mes anterior), pero ha perdido 400 seguidores (es decir, que han dejado de seguir el perfil del museo), el cómputo total y sin una lectura completa del dato, podría dar lugar a una falsa percepción que el mes ha cerrado en positivo en lo referido a seguidores.

El Responsable de la medición será el encargado de generar y velar por la implementación de los *tags* de seguimiento de todas las campañas tanto en medios propios (por ejemplo, un *newsletter*), medios ganados (redes sociales, por ejemplo) o medios pagados (campañas de pago digitales, por ejemplo).

El Responsable de Experiencia de cliente es el encargado de conocer al visitante. Su objetivo es entender su comportamiento y tratar de anticiparse a sus necesidades. Es por ello que deberá medir la experiencia del visitante antes, durante y después de su visita (o relación con el museo en el caso por ejemplo que la actividad haya sido *online* como un simposio, una formación o una experiencia *online*). Para ello, deberá definir una estrategia, así como coordinar a los equipos de trabajo para accionar esa información y capitalizarla a través de estrategias basadas en las necesidades de los públicos. La experiencia del visitante no deja de ser la interacción de una persona con el museo ya sea física o digitalmente.

Dentro de estos procesos de gestión de la experiencia, el área con distintas metodologías, como la del *visitor journey*, que consiste en identificar todos aquellos puntos de contacto del visitante con el museo y analizar cuál ha sido su experiencia, detectando posibles *pain points* o puntos dolor, para los distintos *user persona* (tipos de visitantes tipificados): visitantes de manera individual, en grupo, familias... todo ello, en aras de mejorar cada día la experiencia omnicanal del visitante en su relación con el museo (Fig. 218).

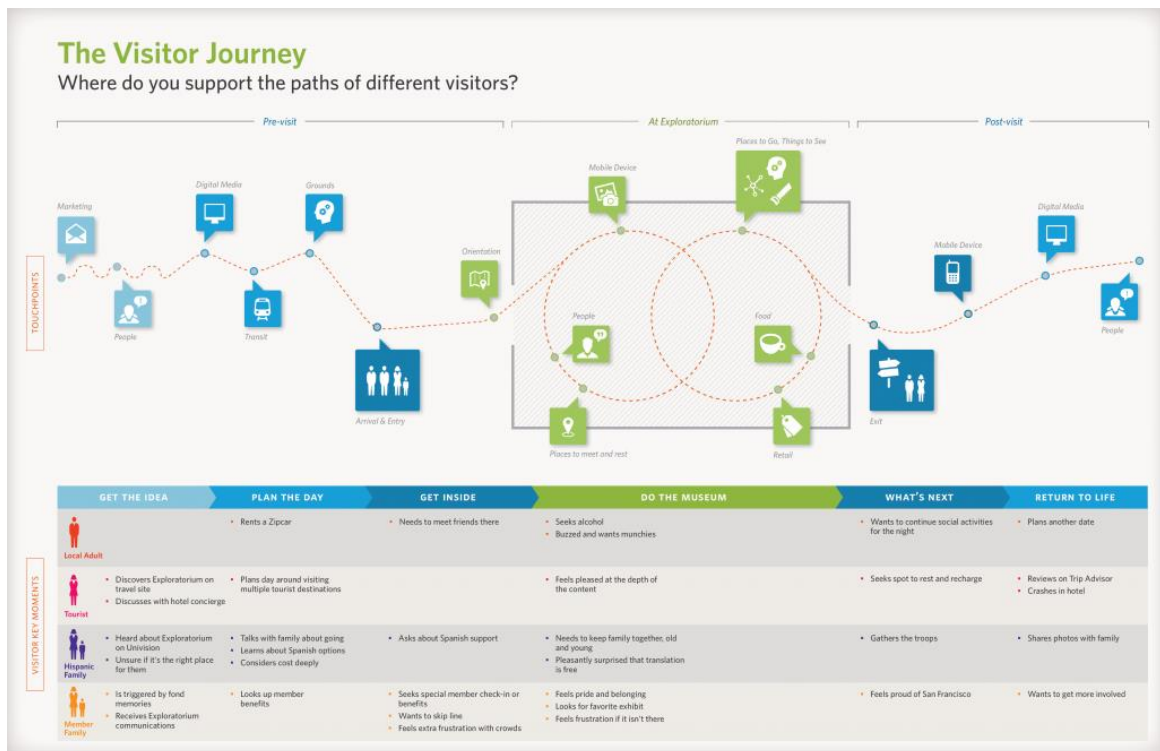


Figura 218. *Exploratorium, mapa de experiencia del visitante.* (Consulta realizada: 08/12/2019). Fuente: www.creativebloq.com/netmag/expert-guide-experience-mapping-71412427 a través de. Blog del Museu Nacional de Catalunya.

La experiencia de visitante ya no recae únicamente en departamentos de atención al cliente, como tradicionalmente se solía hacer desde el área de Información de un museo. Con la llegada de Internet, el visitante interactúa con el museo a través de las redes sociales. Este hecho se ha acentuado con la llegada de la pandemia, por ello el *customer experience manager* debe tener conocimientos en las dos disciplinas. De hecho, desde el área de *customer experience*, se gestionará el centro de atención telefónica del museo, las reclamaciones, así como los perfiles de Google My Business o TripAdvisor (o similares), ya que son cordones umbilicales abiertos con los visitantes y clientes del museo para dar *feedback* acerca de su visita y en general, de la experiencia vivida en su relación con el museo.

Los usuarios, buscan experiencias personalizadas, y este reto requiere de un gran conocimiento de los visitantes en su dimensión física y digital. La tendencia digital, irá cada vez más a una hiperpersonalización de la experiencia de cada visitante. Por ejemplo, un usuario que visite la web del museo con una intención de encontrar un contenido más académico, vs. otro cuya intención sea tomar contacto con la parte formativa del museo y otro que cuyo objetivo sea comprar entradas. Esto, ¿es posible?, lo es. Google, desde diciembre de 2009 ofrece resultados distintos en función de lo que considera Google que es más adecuado para el usuario que hace la búsqueda. Las *cookies*, los *beacons*, el uso de las Apps, los *tags* y la medición en general, permiten que los museos tengan cada vez más conocimiento de los usuarios que les visitan permitiendo diseñar una experiencia basada en la información disponible de los visitantes. El acceso a esta información, siempre anonimizada y siguiendo todos los protocolos de seguridad y protección de datos, permiten segmentar campañas publicitarias digitales, cuyo público objetivo sea únicamente, aquellos visitantes que visitaron la exposición anterior y que viven en un radio de 20 km de distancia del museo, así como ofrecer una política de precios con horas

valle/pico, para experiencias *online* basadas en el geoposicionamiento del visitante.

Las ventajas de tener un perfil de *Customer Experience Manager*, es que al estar enfocado en la gestión del cliente y de sus expectativas, es capaz de centralizar la visión del usuario como consumidor del museo. Es además capaz de conocer el mercado y la competencia ofreciendo información de valor al resto de áreas para orientar la comunicación en base al perfilado de clientes consiguiendo una experiencia única y diferente para cada segmento, siendo así más eficiente en la comunicación. Esta gestión eficiente del cliente nos ayudará en uno de los KPIs más difíciles, que es la retención de clientes, y que tiene uno de sus indicadores en el NPS (*Net Promoter Score*) que algunos museos, como el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza ya tienen incorporados desde el año 2016.

La *Listening Platform*, o plataforma de escucha, es una herramienta potentísima que hay que manejar y seguir periódicamente para entender qué dicen los usuarios de nuestras exposiciones, productos y servicios, así como de la propia marca que proyecta el museo.

KPIs: El acrónimo de los *Key Performance Indicators*, es decir los indicadores de objetivo que hay que alcanzar por cada una de las partidas. Ciertamente es que, en la mayoría de los museos, se establecen objetivos de visitantes anuales o ingresos en los planes anuales, trienales y quinquenales que se presentan a patronos y Administraciones Públicas.

Pero más allá del número de visitantes, el número de ingresos (en función de los servicios que ofrece el museo y por el cual obtiene ingresos) o el NPS. Hay otros objetivos, que son importantes ser tenidos en cuenta a la hora de definir los planes estratégicos anuales, trimestrales o quinquenales. Como con el tráfico web que recibe la página web del museo, el índice de salubridad de la comunidad digital, tanto a nivel de seguidores, como ratio de *engagement*. También controlaría las estadísticas de visitantes por exposiciones y actividades.

En definitiva, el responsable de esta parte manejaría una gran consola que aglutinaría todos los datos y que permitiría conocer el estado del museo en todas sus dimensiones: visitantes, ingresos, participación, recurrencia o venta cruzada.

El Área de *Customer Intelligence*, como área transversal que es, tendrá un rol también formativo y de sensibilización para todo el equipo del museo, tanto de su parte más de gestión (Marketing, Seguridad, Tecnología, Comunicación, Recursos Humanos, Servicios generales, por poner algunos ejemplos), como en el área artística (Conservación, Educación, Archivo, Restauración, entre otros), ya que las decisiones, basadas en datos, ayudarán al museo a tomar decisiones más controladas. Por ejemplo, los análisis basados en encuestas a los públicos podrían ayudar al departamento artístico, a que este conocimiento sea un factor más a la hora de diseñar el programa expositivo de los siguientes años. O tener en cuenta los flujos de visitantes dentro del área de exposiciones, porque se ha medido el comportamiento de los visitantes en las exposiciones (hay diversas técnicas que ya se utilizan en Gran Distribución para conocer los flujos de movimiento), podrían ser tenidas en cuenta, como una fuente de información adicional por el área de conservación a la hora de comisariar una exposición. También las métricas, serán las que ayuden a determinar el diseño (o rediseño) tanto de los elementos de la página web, como de su *look & feel*. La sensibilidad de la organización basada en los datos será diferencial a la hora de crear el museo del siglo XXI, por ello, resulta fundamental que esa sensibilización a la cultura del dato se extienda a todas las áreas del museo.

El Responsable de redes sociales o *Community Manager*, será el encargado de gestionar la comunidad digital del museo, tanto la parte de las redes sociales (excepto las que hemos comentado antes que se gestionarán desde el rol de experiencia de cliente), así como la posible

comunidad *online* del museo. El *Community Manager*, deberá estar formado para conocer tanto los valores, como el tono de los mensajes a destacar por parte de la institución. Deberá tener además formación digital, que le permita entender cómo funcionan las comunidades digitales, ya que deberá establecer la estrategia para cada una de las redes sociales donde el museo tenga un perfil abierto: Instagram, Facebook, Twitter, TikTok, YouTube, Pinterest o Wechat, por mencionar las más utilizadas en 2020. La persona o personas que generen estas comunidades, deberán tener habilidades de *copywriting*, así como de edición y maquetación de imágenes y videos para poder ser autónomos en la creación de piezas sencillas para poder utilizar como elementos audiovisuales en las distintas redes. El conocimiento de las herramientas de medición, serán fundamentales para poderse asegurar que la medición está correctamente implementada y se vuelca correctamente en el *dashboard* de seguimiento de KPIs y métricas. Además, deberá elaborar la estrategia para cada una de las redes sociales en un calendario compartido, para poder calendarizar las comunicaciones en base a los distintos hitos del museo.

La comunidad digital del museo, entendida como un espacio de colaboración, participación y diálogo de personas con intereses afines, en este caso el arte o la cultura, no existe en el entorno museístico actual, tal y como existe en otros sectores como las comunidades de deporte como Adidas Runners o de bricolaje como la de Leroy Merlin. Un espacio digital para compartir temas, inquietudes, pensamientos acerca de los temas afines al museo. Este tipo de espacios colaborativos y con ayuda de la gamificación, gracias a herramientas como Khoros, Jira o Salesforce Community, ayudarían a crecer más allá de los muros físicos del museo, generando espacios de conocimiento y diálogo de las actividades de este. Además, ayudarían a generar *awareness* de la marca del museo, captar nuevos amigos para el programa de Amigos de la institución o público afín que participe en programas de micromecenazgo o que acceda a los contenidos digitales del museo como los *podcasts* o las visitas virtuales, ya sean de pago o gratuitas.

El *webmaster*, es el gestor de la página web del museo, tanto de la parte del *frontend*, es decir, el interfaz de la web con el usuario por cualquiera de sus pantallas (móvil, PC, *tablet* o televisión inteligente), como del *backend*, es decir toda la parte más técnica que permite subir el contenido a la web, integrarse con los sistemas del museo: métricas, plataformas de ventas o redes sociales. El perfil deberá ser experto en SEO, HTML, gestores de contenido, *e-commerce*, usabilidad, accesibilidad, maquetación y medición.

El *digital curator* y *open source* manager, es el encargado de coordinar, editar e integrar el trabajo de todo el contenido curatorial que se desarrolla por las distintas áreas artísticas del museo (conservadores, restauradores o áreas de registro, por poner algunos ejemplos) y que se muestra en la web. Es la persona encargada de velar que ese contenido tenga rigor académico, sin renunciar a un lenguaje cercano e inteligible por parte de los públicos. Idealmente, este perfil, será conocedor de técnicas de SEO, con el fin de hacer un contenido apetecible y entendible para los públicos, además de indexable por los buscadores, con el objetivo de facilitar su difusión.

El *digital curator* y *open source* manager, será responsable de que el contenido académico generado por la institución sea accesible al resto de la comunidad académica, como investigadores o estudiantes. Para ello, coordinará la subida de artículos académicos, estudios y demás publicaciones generadas por la institución, a buscadores y plataformas, tales como Roderic, Unesco, Academia.edu, Teseo, Dialnet, Microsoft academic search, Google Scholar, con el fin de dar difusión a las investigaciones del museo dentro de los entornos académicos.

4. IV: El museo del siglo XXI

4.1 Cómo afrontan los museos la omnicanalidad

K. Pivovarov (*The Future of Museums: The Ultimate Visitor Experience*, 2018), examina en una serie de artículos cómo los museos están adoptando las mismas estrategias que las utilizadas en la Gran Distribución. Los museos, que a priori parecen tener poco en común con las grandes superficies, tienen sin embargo objetivos de marketing similares; persuadir a sus públicos. En el caso de los museos, a visitar una muestra y en el caso del Gran Consumo, a comprar determinado producto o marca.

Las tiendas ya no son solamente espacios donde los clientes van a comprar. Ahora los clientes van a las tiendas, probablemente de forma inconsciente, a vivir una experiencia (temperatura agradable, música que acompañe, disposición de los productos ordenada y fácil de localizar, servicios complementarios, etc.). Estas experiencias, combinan el espacio físico, digital, la tecnología, la cultura y el entretenimiento en un estado de renovación constante.

Esta tendencia de cuidado de la experiencia se está incorporando paulatinamente en los museos. Visitar un museo, ya no es solo contemplar obras de arte, es una experiencia, donde los visitantes buscan una interacción con lo que el usuario está viviendo. Por consiguiente, cada vez encontramos más elementos tecnológicos en las salas de los museos, que van desde la interacción con el contenido a través de pantallas, contenido sensorial, códigos QR que nos lleven a contenidos complementarios o audioguías multimedia que permitan además de escuchar información locutadas de las obras, permitan la posibilidad de ir más allá de la obra del arte y acceder a un mundo de contenidos complementarios como poder ver las traseras del cuadro, rayos X, infrarrojos o macrofotografías en alta calidad.

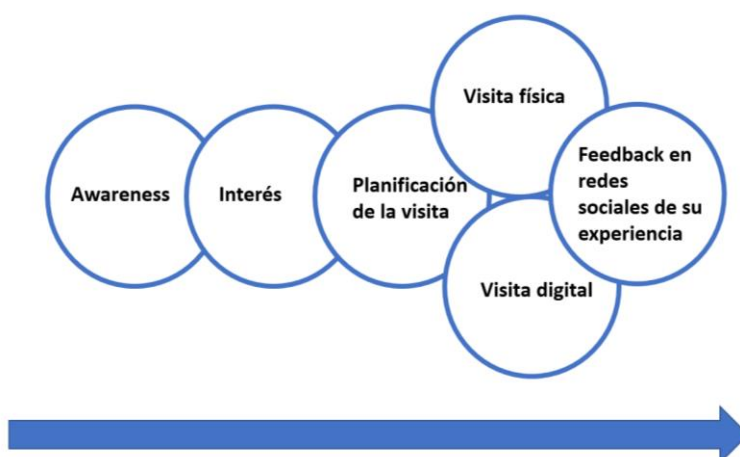


Figura 219. *Customer journey* del visitante del museo del siglo XXI. Fuente: Elaboración propia.

El *customer journey* del visitante, será no solo su experiencia durante la visita en el museo, si no como hemos visto en capítulos anteriores, los estadios por los cuales irá pasando antes, durante

y después de la visita a este (Fig. 219). El viaje del visitante comenzará con una fase de *awareness*, es decir, lo que haya podido ver o escuchar acerca de una exposición a través de prensa, publicidad, comunicación en redes sociales o *newsletters*. Posteriormente, y si esa comunicación ha tenido impacto, suscitará interés en el visitante y será cuando tomará acción y decidirá planificar su visita a la exposición, ya sea física o digitalmente. Una vez realizada la visita, tendrá la oportunidad de compartir o no su experiencia a través de las redes sociales, ya sean en sus perfiles propios o a través de los perfiles de plataformas como Google My Business o TripAdvisor. Los museos están evolucionando porque las expectativas de los públicos están cambiando y los museos con ellas.

Tanto en la Gran Distribución como en los museos, se han tenido que enfrentar a que sus públicos busquen una experiencia cuando acuden a una tienda en el caso de la Gran Distribución o a un museo a visitar una exposición. Es por ello, que desde hace varios años estudian el *customer experience* o experiencia de cliente, con el objetivo de ofrecer una experiencia completa al visitante. La experiencia del visitante redundará en las fases posteriores a las visitas de *advocacy* (es decir, recomendar a otros visitar el museo, además del tradicional boca-oreja, el *feedback* vertido en redes sociales y de los que otros visitantes se nutrirán) y el *stickiness*⁸⁴ con el museo. La relación del visitante con el museo debe ser constante, para ello, la institución debe crear un cordón umbilical entre museo y visitante que ayude a nutrir la relación. Según un estudio de McKinsey, una experiencia de cliente positiva puede aumentar entre un 15% y un 20% los ingresos. (McKinsey, 2014).

Los museos están en una posición única para llegar a sus visitantes aprendiendo sobre ellos y creando perfiles de usuario únicos para almacenar y acceder a ese conocimiento a través de un CRM. Al vincular los datos de visitas al museo, plataformas de escucha, donaciones, asistencia actividades del museo, accesos a la web, personas con las que visitan el museo, apertura de las notificaciones que se les hace a través de las aplicaciones o de los *emailings* enviados. Ese conocimiento del visitante permite que el museo pueda ofrecer experiencias personalizadas, redundando en mejorar los vínculos entre institución y públicos a medio plazo.

“(...) Utilizamos varias herramientas para la medición del buzz social y del resto de elementos que conforman el ecosistema digital. La escucha activa y su posterior procesamiento y análisis nos permiten saber qué exposiciones o actividades han gustado más, así como saber quiénes son las personas más activas dentro de nuestra comunidad. Esta información, así como datos de tráfico web, engagement de los perfiles que tenemos en redes sociales, lo compartimos con el equipo artístico, y el museo en general, para que puedan aplicar esa información en su ámbito de trabajo (...)”.

Evelio Acevedo
Director Gerente del Museo Nacional
Thyssen-Bornemisza (2021)

⁸⁴ *Stickiness* (del inglés). Pegajoso. La ratio de *stickiness* o índice de adherencia de un producto, es una métrica utilizada en marketing digital para entender cómo se comportan los usuarios y qué palancas se deben accionar a nivel de producto, marketing y retención para mejorar el negocio.

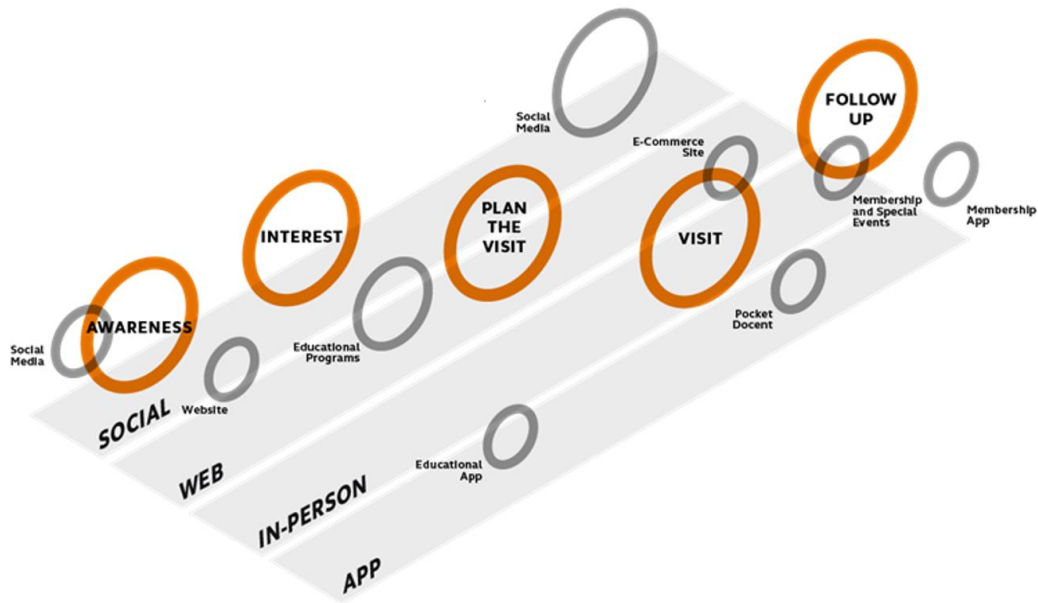


Figura 220. Modelo de experiencia 3.0 de los museos en su *customer journey*. Fuente: *The Future of Museums: The Ultimate Visitor Experience* (2018).

Señalaba Pivovarov (2018), que las marcas hablan de la omnicanalidad de una forma persuasiva, sabiendo vincular la experiencia que tienen sus clientes en la tienda física con la tienda *online*. De hecho, las mejores vinculan a la perfección la experiencia del cliente en la tienda física con la *online*, extrayendo conocimiento e información para mejorar el conocimiento de sus públicos y enriquecer así la experiencia, ya sea en la tienda física o en la *online*. Los museos deben pensar en la experiencia del visitante al mismo nivel y aunque la web de un museo no venda de la misma forma que lo hace una tienda *online*, el museo debería aspirar a manejar la misma cantidad de información para mejorar paulatinamente la experiencia. Es posible que el sitio web de un museo no venda productos como una tienda en línea, pero idealmente debería tener el mismo nivel de información. Para ello, diseña un modelo de experiencia dividido en cuatro puntos de contacto con el cliente; redes sociales, web, en la tienda y la aplicación. Todo ello, segmentando en las distintas fases por las que atraviesa un visitante antes de acudir a un museo (Fig. 220).

Los museos tienen ante sí la enorme oportunidad de adaptar las estrategias de marketing e implementarlas omnicanalmente para redundar en una mejor experiencia del visitante con la institución. Algo que, sin duda, ayudaría a generar vínculos más sólidos con los visitantes.

Losada y Capriotti (2015), sostienen que un museo, no es solo un espacio físico sino también virtual donde la base de la gestión de la comunicación en las redes sociales se ampara en su constante actualización, así como en el mantenimiento de un diálogo con la audiencia a través de estas. En el análisis de la gestión de la interacción y el contenido, los investigadores (Capriotti y González-Herrero, 2013; Capriotti y Kuklinski, 2012) ya determinaron que los museos no utilizaban Internet como herramienta de comunicación bidireccional con sus audiencias, aunque en los últimos años de la década de 2010, los museos empezaron poco a poco a utilizar las redes sociales e Internet como un canal bidireccional de comunicación. Numerosas investigaciones en la última década han puesto de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque estratégico en la gestión de las redes sociales y la página web de los museos. Y, aunque los principales museos

españoles e internacionales disponen de presencia en Internet, los autores destacan las deficiencias en el diálogo con sus públicos.

En una entrevista titulada «Los retos de los museos en el siglo XXI, según sus responsables (abril 2020) realizada por la revista ARS Magazine, se recogía la visión de los directores de los museos: del Prado (Miguel Falomir), Reina Sofía (Manuel Borja-Villel), Thyssen-Bornemisza (Evelio Acevedo, Director Gerente), Picasso de Málaga (José Lebrero), Miguel Zugaza (Bellas Artes de Bilbao) y de Fátima Sánchez (Directora Ejecutiva del Centro Botín) y de las que me gustaría resaltar las siguientes reflexiones:

“(...) El arte nunca ha sido una isla, sino un refugio, y estamos sometidos a la incertidumbre. Al final, este siempre ha prevalecido porque es valioso en sí mismo y esa es la percepción que seguramente esta crisis fortalecerá. En el siglo XXI el arte seguirá siendo el espejo en el que las sociedades buscarán su reflejo y su identidad; seguramente debemos reforzar la idea de valores compartidos que superan las fronteras entre países”.

Miguel Falomir (Director del Museo Nacional del Prado)

“(...) El confinamiento va a suponer un revulsivo en las prácticas museísticas. Tendremos que recapacitar sobre las repercusiones que esta gran crisis está teniendo y va a tener en el sector. Quizá habrá que plantear las exposiciones de otra manera, centrarnos más en otros aspectos en los que no habíamos reparado hasta ahora y entender la visita del público y su experiencia estética de forma muy distinta. Probablemente, deberemos afrontar otros modelos museísticos buscando nuevas sinergias y canales de colaboración entre las diferentes instituciones. El trabajo a largo plazo, la importancia de los procesos, la solidaridad y el cuidado van a ser muy importantes”.

Manuel Borja-Villel
(Director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid)

“Estoy convencido de que la visita presencial al museo no perderá ni un ápice de su actual importancia, porque es una experiencia icónica del conocimiento. Ya veremos si organizar exposiciones temporales será más complejo y caro. Pudiera suceder. En tal caso, los formatos se ajustarán a las nuevas circunstancias, pero no desaparecerán, al menos en el futuro que llegaremos a vivir.

Los museos del siglo XXI somos instituciones con una enorme responsabilidad en el desarrollo social y económico de nuestro entorno. Somos referencia y testimonio del patrimonio cultural que albergamos; en nuestro caso, la colección Thyssen-Bornemisza que es una

completísima lección de historia enciclopédica cuyo conocimiento debemos transmitir y perpetuar en los individuos. Esto no siempre se consigue mediante la enseñanza reglada, por eso es más necesaria que nunca la contribución de las instituciones culturales en ese aspecto. El museo debe ser también un lugar de disfrute, de encuentro y de reflexión sobre aquellos asuntos que sean del interés de la sociedad. Toda esta utilidad de la cultura, como esencia de las personas y al servicio de ellas, es la que garantiza la sostenibilidad del museo en el tiempo”.

Evelio Acevedo
(Director Gerente del Museo
Nacional Thyssen-Bornemisza)

(...) “Nos vamos a tener que acostumbrar a esta doble condición de la realidad –la real y la digital– y, dentro de ella, de la experiencia del arte. No dudo tampoco que tras este exceso de virtualidad la gente esté deseando recuperar la relación física y afectiva con el arte. Esa es nuestra misión”.

Miguel Zugaza
(Director del Museo de Bellas
Artes de Bilbao)

“Aprendimos en el siglo XX que las verdades, como las definiciones, son circunstanciales y ahora estamos convencidos de que sostenibilidad tiene mucho que ver con la capacidad de adaptación a escenarios inesperados. (...) Un futuro a corto plazo nada prometedor, aunque un reto apasionante para intentar adaptar una institución que fue concebida hace más de dos siglos como foro público y presencial a las limitaciones de todo tipo que nos plantea el presente. Los museos tendrán que reinventarse para legitimarse en un mundo caracterizado por la supremacía de la imagen efímera y el neoliberalismo económico”.

José Lebrero
(Director del Museo
Picasso de Málaga)

“(...) La Fundación Botín creó el Centro Botín hace ya casi tres años como centro de arte internacional que quiere aportar una mirada diferente al mundo del arte y con una misión social que, hoy en día, si cabe, tiene aún más sentido: aprovechar el potencial que tienen las artes para desarrollar la creatividad de todos los públicos, generando riqueza y desarrollo”.

Fátima Sánchez
(Directora Ejecutiva del Centro Botín)

Llegados a este punto, nos preguntamos cómo debería ser el museo del siglo XXI. En una sociedad convulsa que se enfrenta a grandes retos como la pobreza, la desigualdad, pandemias o cómo alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, los museos tienen un papel fundamental como agentes de cambio. Los museos deben ser un reflejo de la sociedad, así como espacios de encuentro, diálogo y debate social desde diferentes puntos de vista. El arte nunca ha estado en silencio y los artistas siempre se han pronunciado ante distintas formas de injusticia: la desigualdad, la discriminación, la industrialización, el cambio climático. El museo del siglo XXI debería ser un paradigma de espacio abierto e inclusivo, definiendo su filosofía expositiva, educativa y de actividades, en base a estos valores, sin perder de vista su vocación de servicio público, en su misión de transmisión de conocimiento, cultura y valores de la sociedad a través de sus exposiciones y actividades. Los museos deberán ser flexibles y fluidos, propensos al cambio, conformes al mundo cambiante que nos ha tocado vivir siendo capaces de adaptarse y estando atentos (y abiertos) a afrontar nuevas realidades.

Los museos deberán ser conscientes de su responsabilidad para llevar a cabo una gestión responsable, eficiente y sostenible de las colecciones que albergan, así como de la programación y actividades que realizan durante el año. Ello los llevará a buscar los mejores modelos de negocio y financiación acordes con los tiempos. Teniendo exposiciones y una programación fiscalmente sólida y accesible y, sin embargo, asumiendo los riesgos de ser transformadoras al presentar conversaciones y experiencias complejas para la sociedad. Por ello, los museos deberán explorar nuevas formas de ingresos a partir de, por ejemplo, la monetización de los contenidos digitales; visitas virtuales, cursos, conferencias, videojuegos o la venta de NFTs por mencionar algunos ejemplos. Los museos buscarán apoyo en nuevos patrocinadores y colaboradores afines a los valores de sus instituciones, buscando fórmulas que les permitan conseguir ingresos adicionales que contribuyan a su autofinanciación. El estudio de los públicos y entender los *customer journey* de los visitantes, además de mejorar la experiencia de los visitantes, permitirá identificar estrategias de venta cruzada, así como incrementar el tique medio del visitante. De aquí la trascendencia de una correcta medición, que permita monitorizar física y digitalmente, información relevante y accionable que mejore la experiencia del visitante y lo fidelice para maximizar los públicos e ingresos recurrentes.

4.1.1 Las comunidades

El trabajo con las comunidades serán uno de los ejes del museo del siglo XXI. Los museos recientemente han comenzado a trabajar con sus comunidades físicas, pero deberán abrir el espectro y empezar a tejer redes con sus comunidades digitales. Los museos deberán estar a la expectativa de las personas que las conforman, reconociendo, aceptando y ayudando a visibilizar las distintas realidades de la sociedad, fomentando el diálogo y la co-creación: Amigos, aficionados al arte, comunidad educativa, redes sociales... De hecho, uno de los proyectos que los museos deberán abordar, es la creación de comunidades *online* que integren la actividad del museo.

Cada vez son más las marcas que buscan construir una comunidad *online* para ofrecer un espacio a sus clientes un espacio para compartir, co-crear y colaborar entre ellos. Una estrategia que fomenta el crecimiento y la relevancia de la marca en sus respectivas industrias, además de fomentar el vínculo de sus públicos con la marca. Existen comunidades de todo tipo; corredores, bricolaje o juegos, por mencionar algunos sectores.

Las comunidades son creadas por las marcas para escuchar lo que el público quiere y les permite crecer con ellos. Las comunidades *online* son un espacio perfecto para unir a personas con un propósito común. La comunidad Giff Gaff^{xxxii}, una compañía de telefonía británica, a través de sus miembros, ayudó a diseñar una nueva tarifa móvil para el operador, así como a resolver las dudas surgidas acerca un *smartphone* recién lanzando al mercado. Las comunidades de Adidas^{xxxiii} o Fitbit^{xxxiv}, son comunidades creadas por las respectivas marcas, para compartir logros con otros deportistas y generar un vínculo a través de un producto o servicio. La comunidad de Leroy Merlin^{xxxv}, es un espacio para compartir consejos, proyectos y cursos, acerca de la temática del bricolaje, reforzando el vínculo de su comunidad con esta marca. Estos, son solo algunos ejemplos de comunidades *online* (Fig. 221).



Figura 221. Página principal de la comunidad de Leroy Merlin. (Consulta realizada: 15/08/2021). Fuente: Página web Leroy Merlin.

Como hemos visto, las comunidades *online*, son una forma ideal para facilitar la conversación en un entorno controlado por la marca, ya que suelen tener una figura de moderador de las conversaciones, estas se articulan en hilos en base a distintas temáticas. Por ejemplo, una comunidad de un museo de arte podría tener un hilo para hablar sobre pintura moderna, otro para hablar de pintura contemporánea y otro de actividades, en el caso de un museo cuya colección recoja todos estos periodos artísticos.

La creación de comunidades ayudará a incrementar los vínculos con el museo. La participación de los miembros puede incentivarse a través del reconocimiento. Para crecer y moderarse, pueden crearse figuras de embajadores, personas destacadas dentro de la comunidad por sus aportaciones e involucración en la misma. Este reconocimiento y alto nivel de participación haría que sus aportaciones fueran marchamos de calidad, tanto por el contenido versado acerca de una temática, como por su grado de aportación. Este reconocimiento podría tangibilizarse en insignias virtuales con (o sin) privilegios, con el objetivo de generar un vínculo estable entre el embajador, la comunidad y el museo.

La co-creación apoya a las marcas en la creación de productos alineados con las necesidades de los visitantes. Asimismo, las comunidades *online* ayudan a cultivar la defensa de la institución, ya que suelen contar (al igual que sucede en los perfiles sociales) con fans fieles que defienden a la marca a capa y espada. Además, esta comunidad alberga la posibilidad de acercar digitalmente el museo a personas de todo el mundo, generando el interés por realizar una visita presencial. Un ecosistema *online* sólido, proporciona un espacio donde las personas pueden intercambiar intereses comunes a través de las comunidades *online* y las redes sociales. La

creación de este espacio de diálogo es uno de los territorios donde los museos deben crecer, con el objetivo de fomentar y facilitar su misión de difusión y educación más allá del museo físico. Recordemos que el boca a boca es el marketing más poderoso que existe para cualquier marca.

Para formar una comunidad de este tipo es necesario contar con un *software* específico que ofrezca funcionalidad y servicios sobre los cuales pivota la estructura. Existen soluciones de mercado como Khoros Communities o Salesforce Community. Es importante que el *software* elegido se integre con el *backend* del museo para que forme realmente parte de su ecosistema y pueda integrarse con el centro de atención al visitante, el sistema de venta *online*, la tienda del museo o tenga acceso al *feed* de actividades *online* del museo que se muestra en la página web, por poner varios ejemplos.

Disponer de una comunidad activa hace que el contenido sea más indexable por los motores de búsqueda, lo que permite que el contenido sea más fácilmente localizable por los visitantes o clientes potenciales. Es por ello, que las plataformas de mercado que se utilizan están dotadas de módulos de gamificación que ayuden a generar *engagement* entre la comunidad y la marca, la comunidad y los miembros, etc.

La comunidad *online* debería tener una vertiente privada que requiriese registro y otra pública. Este contenido público, sería indexado por los buscadores, por lo que muchas de las dudas que los usuarios resuelven a través del teléfono, las redes sociales o un centro de atención al visitante, podrían ser resueltas en la comunidad por los propios miembros, aunque esto dependerá del sistema de autogobierno definido, que podría o no contar con una supervisión previa manual por parte del museo antes de ser publicado el contenido. Además, y en lo que, a la huella digital de esta parte pública, Google y en general todos los buscadores, priorizan la indexación de contenido generado a través de las comunidades digitales, ya que entiende que se trata de un contenido actualizado, por lo que en la lista de resultados del buscador, los contenidos de la comunidad del museo aparecería en las primeras posiciones.

La clave para una comunidad *online* exitosa es la participación a través de una experiencia de usuario única y enriquecedora, que permita a cada miembro crear, aportar e innovar. Recordemos que una comunidad, es un espacio para crear relaciones significativas y qué mejor que sus miembros para nutrir las con reflexiones, pensamientos y su compromiso con el museo. Cuanto mayor sea el *engagement*, mayor lealtad al museo y mejores relaciones a medio y largo plazo, así como oportunidades para explorar y crear, además de facilitar la conversación sobre un tema concreto sin barreras físicas. Un espacio donde los miembros participan libremente permite extraer información relevante para conocer qué le gusta más o menos a la comunidad. Es como disponer de una gran casa llena de micrófonos inteligentes que escuchan todas las conversaciones, las procesan y hacen esa información accionable permitiendo conocer de primera mano qué es lo que esperan los públicos de la institución.

Como veíamos en el capítulo tercero de esta tesis doctoral, las plataformas de escucha son capaces de procesar la información pública vertida en foros, redes sociales y webs. En una comunidad *online*, la escucha social también es también posible, además y como el grado de detalle de la información es mayor, su análisis permitiría al museo una visión más detallada acerca de determinadas temáticas. Para este tipo de iniciativas, los museos deben estar dispuestos a recibir críticas en su propia casa. La comunidad es una oportunidad de única para responder a cuestiones en las que no está de acuerdo con el público, así como mejorar la calidad de su experiencia gracias al *feedback* recibido.

La construcción de una comunidad *online* de un museo es una valiosa estrategia de marketing digital. El museo con una comunidad brinda retroalimentación constante para amplificar su misión y visión en todo el ecosistema digital. Crear una comunidad, no es un proceso difícil, ya que, si está bien integrado dentro del ecosistema que forma el museo junto con otros valores digitales como la web, las redes sociales, programa de Amigos, protocomunidades creadas en torno a una temática, relaciones con operadores turísticos, entornos educativos o las aplicaciones, podrán nutrirse de ellos para crecer de una manera orgánica. La mayor parte del trabajo detrás de la construcción de una comunidad reside en descubrir su propósito y cómo mantener el *engagement*.

Antes de dar este paso, el museo deberá dotarse de recursos económicos y humanos, para ser capaces de abordar los procesos de definición, desarrollo y puesta en marcha del proyecto. Para ello, los departamentos de Educación, Tecnología y Marketing deberán estar involucrados durante todo el proceso. Una vez creado este *Squad*⁸⁵ de trabajo, el equipo deberá definir el propósito y objetivos. Seguidamente, habrá que seleccionar el *software*, parametrizarlo e integrarlo con el *backend* (sistemas) y *frontend* (capa de diseño digital) del museo. Posteriormente, el equipo de trabajo deberá definir las normas y reglas que regirán en la comunidad, así como diseñar y ejecutar un plan de comunicación y marketing para darla a conocer, así como generar *engagement* entre los miembros que la conforman.

Al ser un proyecto interdepartamental, en el que todos los departamentos del museo deberían participar y tener su espacio; hilo de Restauración, hilo de Educación, hilo de la Sostenibilidad, de Amigos del museo... Es primordial que se explique el objetivo y misión de esta, así como las herramientas disponibles para que la comunidad vaya creciendo.

Debemos señalar, que el Guggenheim de Bilbao, ha utilizado el nombre comunidad (lo denominan *Community*), para englobar sus distintos tipos de membresías de Amigos, newsletter y comunidad educativa, sin embargo, no siguen los preceptos que una comunidad digital como la que hemos definido debería tener (Fig. 222).

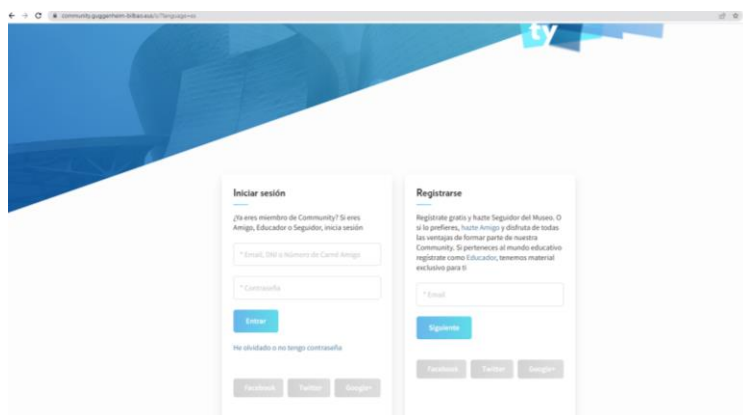


Figura 222. Página de registro de la *Community* del Guggenheim de Bilbao. Fuente: Página web Museo Guggenheim de Bilbao. Fecha de captura: 08/01/2022.

Otro de los elementos comunicativos en la estrategia digital de un museo del S XXI, son las redes sociales. A través de ellas, los museos mostrarán claridad, transparencia e inclusión. Las redes sociales ayudarán a establecer diálogos con la sociedad y ayudarán a encontrar nuevas

⁸⁵ En la metodología de trabajo Agile, los *Squads* son equipos polivalentes y autoorganizados de ocho personas como máximo, cuya característica principal es que son autónomos en sus funciones, es decir, estas personas deciden qué hacer y qué métodos son los mejores para conseguir los objetivos fijados.

audiencias y alcanzar así distintos públicos heterogéneos desde registros diferentes, ya que cada red social, permite no solo alcanzar a públicos distintos, si no utilizar códigos visuales y de lenguaje distintos, proporcionando una gran riqueza al museo para ahondar en su misión de difusión y educativa. Las plataformas de escucha ayudarán a monitorizar las conversaciones, permitiendo conocer el alcance de la actividad del museo (contenido, exposiciones, actividades o marca), así como detectar tendencias de la sociedad en los distintos segmentos de públicos.

El correcto uso de los datos y de la información, permitirán a los museos hacer una hiperpersonalización del contenido en base sus gustos y preferencias. Para ello, los museos deberán trabajar en sus sistemas de medición de la actividad digital y física, así como ser capaces de cruzar los datos e interpretarlos para hacerlos accionables y utilizarlos en la toma de decisión del museo o como análisis después de las exposiciones o actividades. La incorporación de un *DMP* en los museos (una herramienta que permite generar segmentos para identificar audiencias objetivo más adecuadas a las que dirigirse en cada acción publicitaria o comunicativa) facilitará que puedan impactar de manera más precisa a cada uno de los segmentos para los cuales ha sido pensada cada actividad, permitiéndoles ser más eficientes y contextuales.

El uso del *big data* y el *machine learning*, ayudarán a que cada visitante pueda tener una experiencia distinta cada vez que visite los contenidos digitales, ya que los datos permitirán que la institución conozca mejor a sus públicos, siendo capaces de predecir el contenido que le gustaría consumir digitalmente o la creación de *clusters* de público afín a través de modelos predictivos.

4.1.2 Nuevas narrativas

(...) “Los museos, tendrán que trabajar su *storytelling*⁸⁶, es decir, deberán aprender a contar historias adaptadas a cada segmento al cual quieren llegar” (...) ^{xxxvi}

(Solana, 2021).

Si bien es cierto que en las áreas educativas de los museos tienen cogido el pulso a cómo llegar a distintos públicos, no sucede lo mismo en el resto de los departamentos. El *storytelling* permite crear narrativas atrapantes con un mensaje final que deja un aprendizaje o concepto.

La guionización de los lanzamientos de una exposición a través de la creación de contenidos audiovisuales favorece la expectación y ayuda a generar interés y *WOM*⁸⁷. Así, por ejemplo, los museos pueden valerse de la creación de una pieza audiovisual previa a la inauguración de la exposición, que se irá resolviendo a medida que se acerque la fecha de inauguración de esta. La pieza audiovisual debe ser atractiva, amena y sencilla, para que cale en los públicos y estos se animen a convertirse en visitantes del museo.

Este tipo de contenido formará parte de la campaña de marketing digital y se mostrará en los distintos puntos de contacto con el visitante en función de su *journey* con el museo. Un ejemplo de esta estrategia serían las piezas creadas para *La máquina Magritte* (Figs. 223-226), donde

⁸⁶ *Storytelling* (del inglés). Una expresión anglosajona utilizada en marketing y que está formada por las palabras; historia (*story*) y contar (*telling*). Pudiéndose definir como el arte de contar historias.

⁸⁷ *WOM* (del inglés). Siglas derivadas de *Word Of Mouth* y que en español se traduce como boca a oreja o boca a boca.

además de la creación de piezas publicitarias orgánicas para la web, YouTube, Instagram, Facebook, TikTok y newsletters, se utilizaron como parte de la campaña publicitaria del museo. La estrategia seguida tuvo gran impacto y la exposición *La máquina Magritte*, fue la muestra de otoño-invierno con el histórico de visitantes mayor del museo, a pesar de las restricciones de movilidad geográfica de públicos y la restricción de aforos implantada durante el periodo de pandemia alcanzando los 212.817 visitantes (Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza).

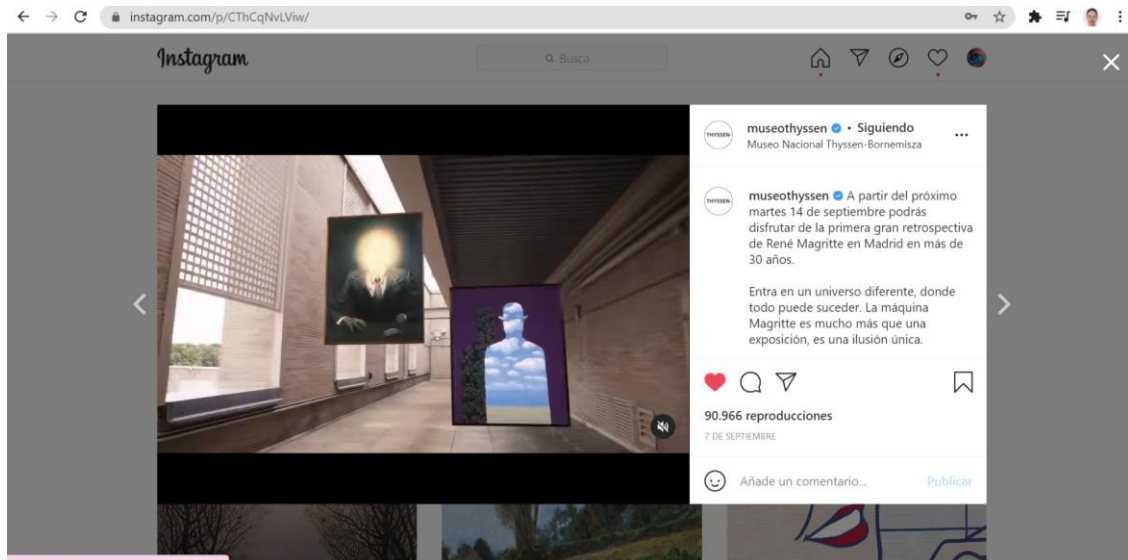


Figura 223. Creatividad *teaser* de la exposición *La máquina Magritte* (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza 14/09/2021-30/01/2022). Fuente: Instagram. Fecha de captura: 03/10/2021.

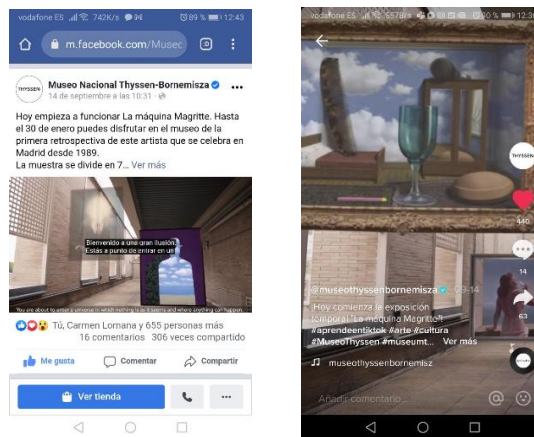


Figura 224. Piezas *teaser* para redes sociales de la exposición *La máquina Magritte* (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza 14/09/2021-30/01/2022). Fuente: Facebook y TikTok. Fecha de captura: 03/10/2021.

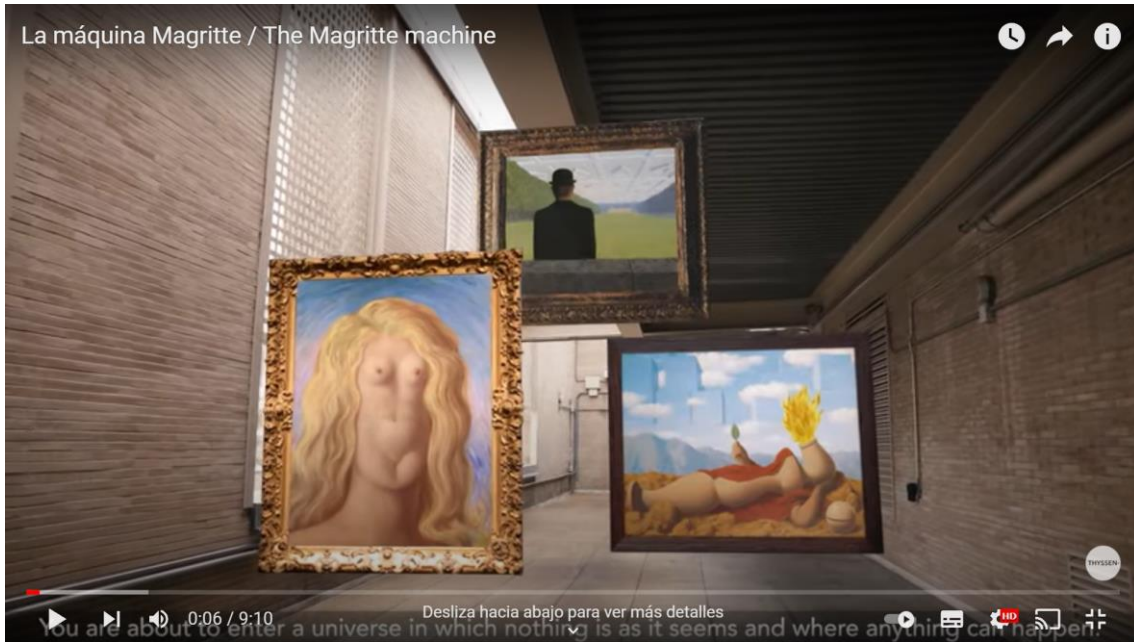


Figura 225. Pieza *awareness* exposición *La máquina Magritte* (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza 14/09/2021-30/01/2022).
Fuente: YouTube. Fecha de captura: 03/10/2021.

← → ↻ museothyssen.org/exposiciones/maquina-magritte ☆ ⚙️ 🗖️ 👤

THYSSEN-BORNEMISZA MUSEO NACIONAL | EL MUSEO DE TODOS

Acerca del museo | Patrocinio y colaboración | Hazte Amigo | Tienda | Entradas | English

VISITA | COLECCIÓN | **EXPOSICIONES** | ACTIVIDADES | EDUCACIÓN

René Magritte
El gran siglo

Exposiciones /
La máquina Magritte

[Exposición temporal](#) Del 14 septiembre de 2021 al 30 de enero de 2022

La exposición es la primera retrospectiva de René Magritte (1898-1967) que se celebra en Madrid desde la que le dedicó la Fundación Juan March en 1989. El título *La máquina Magritte* destaca el componente repetitivo y combinatorio en la obra del gran pintor surrealista, cuyos temas obsesivos vuelven una y otra vez con innumerables variaciones.

La muestra se divide en las siguientes secciones: (1) *Los poderes del mago* (2) *Imagen y palabra* (3) *Figura y fondo* (4) *Cuadro y ventana* (5) *Rostro y máscara* (6) *Mimetismo* y (7) *Megalomanía*. Comisariada por Guillermo Solana, director artístico del museo, la muestra reúne más de 90 pinturas.

La exposición se completa con una instalación en la sala balcón mirador, en la primera planta del museo, de una selección de fotografías y películas domésticas realizadas por el pintor, por cortesía de Ludion Publishers.

Después de su clausura en Madrid, la exposición viajará al Caixaforum de

ENTRADA + AUDIOGUÍA

ENTRADA + TOTE BAG

ENTRADA + MENÚ

Hora: Lunes: cerrado
De Martes a viernes y domingo: 10:00 - 19:00
Sábado: 10:00 - 21:00 (Planta baja)
Magritte. Fotografías y películas
Lunes: de 12:00 a 16:00
De martes a domingo: de

Figura 226. Página web de la exposición *La máquina Magritte* (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza 14/09/2021-30/01/2022).
Fuente: museothyssen.org.^{xxxvii} Fecha de captura: 03/10/2021.



Figura 227. *Banner* publicitario del Día internacional de los museos celebrado el día 18/05/2021. Fuente: ICOM.

Con motivo del DIM que se celebra cada 18 de mayo. En el año 2021, el ICOM, propuso para esta jornada reflexionar acerca de cuál podría ser el futuro de los museos (*El futuro de los museos: recuperar y reimaginar, ICOM 2021*) (Fig. 227). El Thyssen-Bornemisza organizó con motivo de esta temática, una charla con Guillermo Solana (Director Artístico del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza), Miguel Ángel Cajigal (conocido en redes sociales como el Barroquista) y Rocío de la Villa (crítica de arte independiente), una tertulia que se retransmitió en *streaming* y de la cual también hizo un *podcast* que subió a distintas plataformas (Ivoox^{xxxviii}, Spotify^{xxxix} y Apple Podcasts^{xl}).

Con el objetivo de hacer extensiva la reflexión, el museo preguntó a sus públicos ¿cómo se imaginaban que sería el museo del futuro?^{xli}. La encuesta *online* se articuló a través del cuestionario que el museo enviaba a los visitantes que compraron una entrada *online* y se les invitó a participar. Esta encuesta estuvo activa en el período comprendido entre el 1 al 19 de abril de 2021 y recibieron un total de 1.164 respuestas, de las cuales 1.126 fueron válidas. Las respuestas obtenidas, se utilizaron como hilo conductor de la charla moderada por el Barroquista.

La encuesta puso de manifiesto los intereses e inquietudes de los visitantes, que imaginaron un museo presencial, similar al que están hoy en día, aunque más interactivo y tecnológico, más inclusivo y donde vivir experiencias. Un museo donde lo virtual complementa a la visita presencial (Figs. 228 y 229).

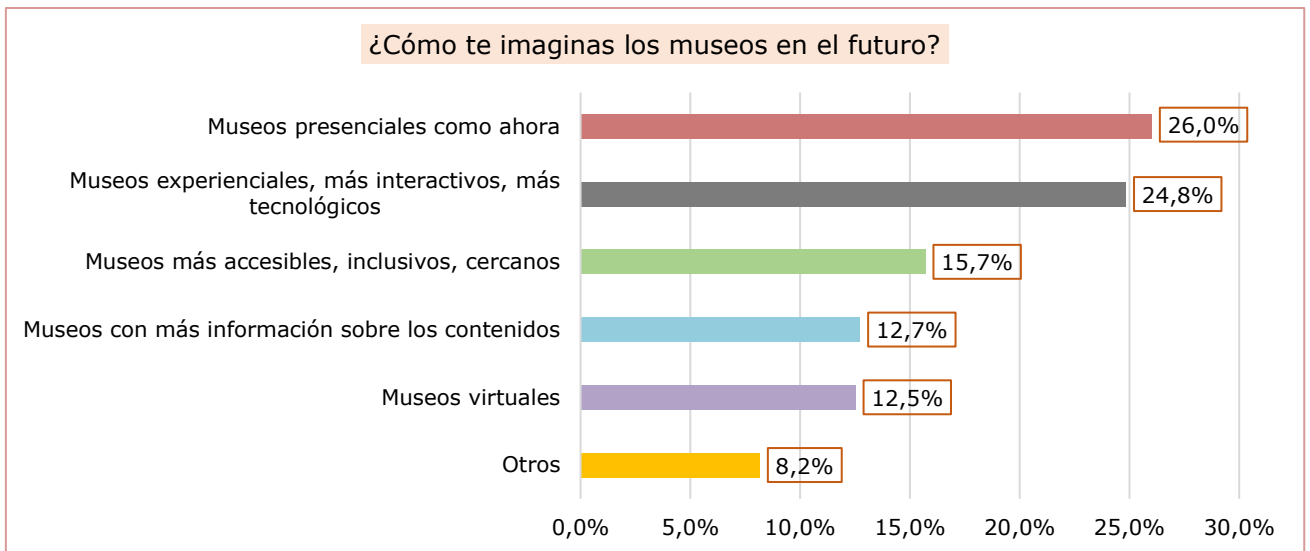


Figura 228. Encuesta del Museo Thyssen-Bornemisza con motivo del DIM2021. Detalle de porcentajes de respuestas según sus tipologías (2021). Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



Figura 229. Detalle de la encuesta del Museo Thyssen-Bornemisza con motivo del DIM 2021, agrupadas por subcategorías y los atributos que la definen (2021). Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Por su parte, durante la charla del DIM2021, Guillermo Solana (Director Artístico del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza) señalaba que los museos deben evolucionar si quieren sobrevivir y deben conseguir que la comunicación con sus públicos sea un diálogo el cual puede vehicularse a través de las comunidades.

“(…) Los museos tienen que cambiar para sobrevivir. (...) Los museos tienen grandes retos por delante, desde la segunda mitad del S XX, los

museos se han dotado de departamentos de Educación, Comunicación y Marketing que hoy son los protagonistas del museo, porque son los que hablan con el público. Hay que conseguir que la relación con los públicos sea siempre bidireccional porque hay distintas tipologías de públicos, por lo que hay que diversificar el contacto con ellos creando comunidades (...)”.

*Guillermo Solana
(Director Artístico del Museo
Thyssen-Bornemisza)*

Rocío de la Villa, señalaba que los museos deben que acercarse al público de la vida real con transparencia, buenas prácticas y sensibilizados con las diferencias.

El Museo Reina Sofía, para el DIM 2021, planteaba un encuentro en *streaming*^{xliii} con Amanda de la Garza (Directora del MUAC, Ciudad de México), Elvira Dyangani Ose (entonces Directora de The Showroom en Londres y desde julio de 2021, Directora del MACBA de Barcelona), Pablo Martínez (Director de Actividades Públicas del MACBA, Barcelona) y Mabel Tapia (Subdirectora Artística del Museo Reina Sofía, Madrid), donde debatieron acerca de cómo los museos han sido objeto permanente de debate público, quizás por su capacidad para configurar relatos de lo colectivo y concebir nuevos mundos, por lo que llevan a los museos parte de las tensiones producidas por las guerras culturales derivadas del cruce de intereses económicos, políticos y de sentidos que lo atraviesan desde sus fundamentos. De su charla, nos gustaría destacar las siguientes aportaciones:

“(...) El museo como un espacio de reencuentro se tiene que reivindicar, aunque luego tenga un carácter híbrido que suceda en espacios físicos distintos. (...) Un museo que trabaja a dos velocidades, uno de lo concreto y uno en el espacio de la imaginación (...)”.

Elvira Dyangani Ose (Directora de The Showroom de Londres y desde julio de 2021, Directora del MACBA, Barcelona)

“(...) Un museo nómada sería posible y se podría imaginar. (...) Renuevan una relación entre vida humana y no humana (...)”.

Mabel Tapia (Subdirectora Artística del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid)

“(...) Un lugar de encuentro y refugio vital (...). Se agranden los espacios de los museos (...)”.

Pablo Martínez (Director de Actividades Públicas del MACBA, Barcelona)

La búsqueda de nuevos modelos de negocio y monetización de contenidos, así como la consolidación de los actuales a través de plataformas digitales, serán un foco de trabajo para los museos durante los años 2022-2027, para estar consolidados en el 2028.

De hecho, hay museos como el Picasso de Barcelona, que se encuentran sumergidos en ese análisis, para evaluar la mejor estrategia que ayude a la institución a generar ingresos y generar una propuesta de valor de calidad diferenciada para aquellos públicos que estén dispuestos a pagar por contenidos digitales.

“En líneas generales, el Museo Picasso está en una buena posición para abordar la monetización: hay un público que estará dispuesto a pagar, sobre todo si se trata de pequeñas cantidades. Lo que hay que generar son productos de calidad, técnica por un lado y de experiencia personalizada del usuario por otra, que respondan a las expectativas de quien paga por un contenido digital.

En este sentido, el museo necesita de un departamento de comercialización que aborde este y otros proyectos que permitan al museo capitalizar y monetizar su colección para posicionarlo de manera preferente en unos consumos culturales que están cambiando muy deprisa y tienen las redes sociales como escenario.

Desde el punto de vista económico, hay que tener en cuenta que buscamos diversificar producto para poder complementar ingresos. Aunque el público digital no consume otros productos ni servicios: audio guías, librería, etc. Tampoco conlleva gasto estructural (seguridad, limpieza, mantenimiento...). Hay que elaborar coherencia económica en todos los productos digitales: escala de precios y equilibrio entre los precios de las diferentes propuestas, vincular los productos para favorecer la compra de más de un producto”.

María Vilaso.

Directora Gerente del Museo
Picasso de Barcelona (2021)

El Museo Thyssen-Bornemisza, al igual que los otros museos encuestados, se encuentra reflexionando acerca de cómo acometer la monetización de los contenidos digitales, analizando cómo y de qué manera monetizar parte de los contenidos digitales que crean, estableciendo una lógica alineada con su misión. De hecho, durante la pandemia y fruto de la situación de cierre físico del museo (al igual que hicieron otros museos) afloraron contenido digital inédito. Además, fueron el primer museo del mundo en crear visitas guiadas *online* de la mano de una guía (en tiempo real). Una experiencia 100% digital que permitía a través de la plataforma Teams (Microsoft), disfrutar de una experiencia única y exclusiva para conocer y disfrutar de otra parte del museo que un visitante no ve en su visita física: traseras de cuadros, infrarrojos, rayos X o detalles casi imperceptibles para el ojo en una visita gracias a las macrofotografías, pero accesibles a través de esta experiencia. Este contenido, sumamente cuidado, rico e interactivo, lo comercializaban para el segmento Corporativo en primera instancia, para posteriormente, ofrecerlo a otros segmentos. (Acevedo, 2021).

El museo es consciente del gran potencial que suponen los contenidos digitales en sus distintas formas, formatos y soportes, pues son la clave para atraer el interés de los usuarios. La generación de masa crítica es la clave para la monetización y esta, es necesaria para ayudar a financiar la actividad del museo. Asimismo, la misión de difusión de sus colecciones hace que sean cautelosos y reflexivos para encontrar un equilibrio entre el “todo gratis” y el “todo de pago”.

El Museo Reina Sofía por su parte, indica estar valorando la visita virtual monetizada para los perfiles corporativos como medida para generar ingresos adicionales a la institución.

“Actualmente los contenidos digitales son gratuitos. Se están valorando opciones para monetizar la experiencia de visita virtual para perfiles corporativos, aunque aún está en proceso de exploración”.

Juan Melgar Jaquot.

Subdirector General Gerente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2021)

Sin embargo, otros museos, como el Museo Picasso de Málaga, reconocen no estar todavía en grado de abordar la monetización de los contenidos digitales, aunque reconocen la necesidad, en algún momento de tener que abordarlo.

“De momento no se aborda la monetización de estos, pero el desarrollo digital de la institución comprenderá inevitablemente la monetización de al menos algunos de ellos”.

Guillermo Peiró.

Gerente del Museo Picasso de Málaga (2021)

El Director del Museo del Prado declaró al periódico *El Confidencial*^{xliiii} (Falomir, 2021) que existirán proyectos digitales más elaborados (en parte porque recibirán aportaciones de fondos europeos para ello). También señala que ve la posibilidad de que algunos proyectos digitales puedan ser un mercado potencial de ingresos, aunque subraya que nada de lo que se ofrece actualmente de forma gratuita va a ser cobrado, aunque puede haber proyectos específicos que sí sean de pago (Falomir, 2021).

Pero ¿podrán los museos a través de sus experiencias digitales reemplazar a los museos físicos? En nuestra opinión, la respuesta es un no rotundo, ya que a menos que la obra de arte sea concebida como una obra de arte digital, la mayor parte del arte posee una materialidad y una fenomenología que solo puede experimentarse a través de una interacción física y espacial con ella. Además, lo presencial tiene el estímulo añadido de poder disfrutarse dentro de un contexto espacial y arquitectónico determinado, eso pasa sobre todo en las obras concebidas para espacios concretos, donde esa espacialidad tiene mucho sentido. Lo digital, facilitará el acceso a la obra o al artística propiciando el acceso a una audiencia global y enriqueciendo la investigación o comprensión de esta. Ya sea a través de experiencias digitales en la web como las visitas virtuales (con un grado mayor o menor de sofisticación), videojuegos o experiencias en el metaverso.

El museo del siglo XXI deberá sin duda seguir siendo un museo de valores, donde la misión y visión, se acompañen de valores como la inclusividad de todos los públicos y la tecnología será habilitadora de la experiencia. Y algo, que será sin duda sucederá es que el museo del siglo XXI será físico y digital. Porque lo físico y lo digital cada vez estarán más imbricados.

En este sentido, el modelo de convergencia digital propuesto por Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Fig. 230), plantea cuatro ejes. El primero, relativo a la conceptualización y la vinculación. El segundo, relativo al modelo de financiación y sostenibilidad. El tercero, relativo a la conservación y el desarrollo y el cuarto, relativo al entorno y la colaboración.

Estos cuatro ejes, se relacionan con la estrategia a través de los públicos y las experiencias generadas, que conceptualizan y dan cabida a la vinculación con la institución. La financiación y la sostenibilidad, se hace posible a través de nuevas líneas de negocio y oportunidades que

surjan en el marco del patrocinio o los nuevos negocios digitales. La conservación y el desarrollo, vinculado con las colecciones que alberga y los contenidos que posee. Y, por último, las iniciativas que se crean en un marco coyuntural concreto, que establecen el modelo de relación con la comunidad y la institución. Esta estructura, se enmarca en un modelo de datos que ayuden a la toma de decisiones.

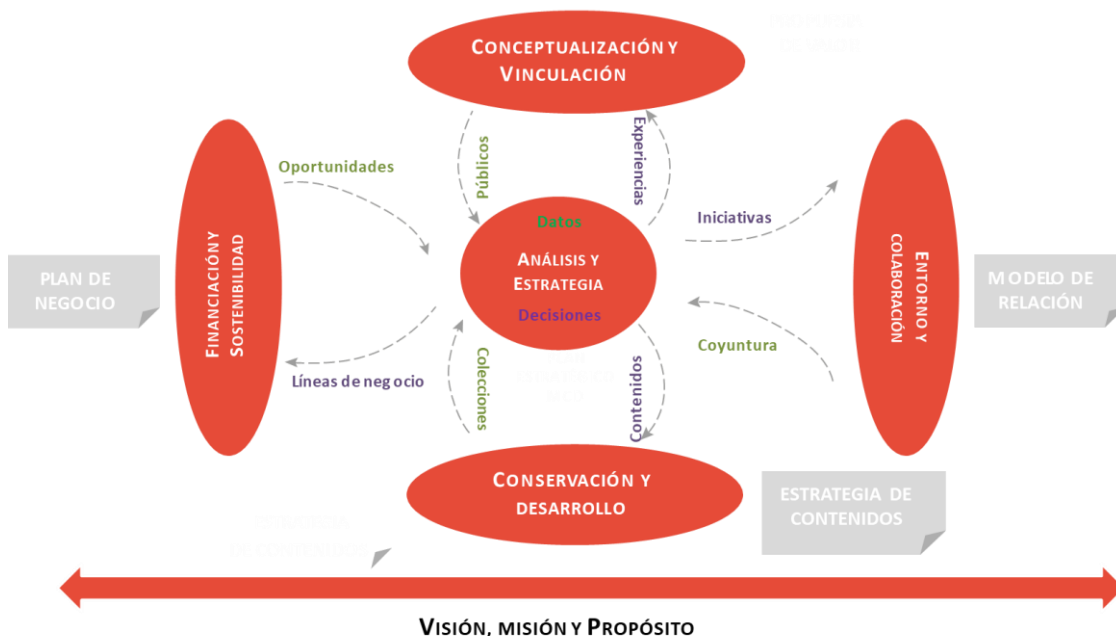


Figura 230. Modelo de convergencia digital del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

La búsqueda de nuevos modelos de ingresos alternativos de los contenidos multimedia es uno de los hitos en los que los museos están trabajando actualmente: visitas virtuales, videojuegos o visitas inmersivas, son un claro ejemplo de ello y convivirán con los NFT's. De hecho, los NFT's y su incipiente irrupción en los museos del mundo, ayudarán a la generación de ingresos adicionales a las tradicionales ventas de entradas, patrocinios, audioguías, productos de la tienda, entre otros. Los NFT's, cuyas siglas significan *Non Fungible Token*, es decir, *tokens* no fungibles, hacen técnicamente posible que los activos digitales sean propiedad y negociados por los creadores del token, en este caso los museos. Introduciendo el concepto de escasez en el ámbito digital por primera vez.

Dejando a un lado toda la parte técnica del proceso, por no ser el objeto de esta tesis, los NFT en su formato actual, fueron creados en 2017 como medio para intercambiar bienes virtuales entre jugadores. Fue en el año 2021, cuando la casa de subastas Christie's, realizó por primera vez una venta basada en NFT en la criptomoneda Ethereum, por un importe al cambio, de 69.346.250 dólares. La obra se titulaba *Everydays: The First 5000 Days*, un collage de creaciones digitales diarias del artista conocido como Beeple (Fig. 231). La obra, tal y como se detalla en la ficha de la página web de venta de dicha casa de subastas^{xliv}, contenía los datos de referencia de la pieza, es decir; el título de la obra, su *token ID* (40913), la dirección *wallet* (0xc6b0562605D35eE710138402B878ffe6F2E23807EVERYDAYS), el *Smart contract* (0x2a46f2ffd99e19a89476e2f62270e0a35bbf0756), así como la descripción de la pieza (21,069 x 21,069 pixeles, 319,168,313 bytes).

The screenshot shows the Christie's website interface for an online auction. At the top, there is a navigation bar with 'CHRISTIE'S' and various menu items like 'Auctions', 'Private Sales', 'Locations', 'Departments', 'Stories', and 'Services'. A search bar is located on the right. Below the navigation, the page title is '25 Feb - 11 Mar 2021 | Online Auction 20447 | Beeple | The First 5000 Days'. The main content area features a large, vibrant, pixelated artwork by Beeple. To the right of the artwork, the title 'Beeple (b. 1981)' and the work name 'EVERYDAYS: THE FIRST 5000 DAYS' are displayed. Below this, the price realized is listed as 'USD 69,346,250' and the estimate is 'unknown'. The auction closed on '11 Mar 2021'. There are 'Save' and 'Share' buttons. On the left side, there is a sidebar with 'Details' and '7 More' options. Below the main image, there is a 'Details' section with the following information:

Details

Beeple (b. 1981)
 EVERYDAYS: THE FIRST 5000 DAYS
 token ID: 40913
 wallet address: 0xc6b0562605d35e7101384028878ffe6f2e23807
 smart contract address: 0x2a46f2fd99e19a89476e2f62270e0a35bbf0756
 non-fungible token (jpg)
 21,069 x 21,069 pixels (319,168,313 bytes)
 Minted on 16 February 2021. This work is unique.

Please note that if a bid is placed on this lot within the final one minute of the closing time indicated in the countdown clock, one additional minute will be added to the designated closing time. See our FAQs for further information.

Please note you must receive prior approval from Christie's Credit Department to bid on this lot. Please contact Client Services at OnlineUS@christies.com for assistance a minimum of 24 hours prior to the close of the auction to begin the registration and approval process.

Speak With a Specialist

Noah Davis
 Associate Vice President, Specialist, Head of Digital Art

NDavis@christies.com
 +1 212 488 2173

A Christie's specialist may contact you to discuss this lot or to notify you if the condition changes prior to the sale.

Figura 231. Página web de la casa de subastas Christie's desde donde se podía comprar la obra titulada *Everydays: The First 5000 Days*, del artista conocido como Beeple. Fecha de consulta: 24/03/2022.

El potencial de los NFT para generar ingresos recurrentes a los museos gracias a su modelo basado en el *blockchain*, que mediante una copia digital firmada criptográficamente (bajo un concepto similar al concepto de serigrafía), ha generado mucho interés en el sector cultural y en concreto en el museístico. Museos como la Galería de los Uffizi (Florenia), ha sido el primer museo de arte importante en vender un NFT de una imagen de una de sus obras maestras; el *Tondo Doni* (Miguel Ángel). La obra fue vendida por el museo en formato NFT, bajo el concepto DAW®, siglas que significan Digital Art Work, o lo que es lo mismo, piezas de arte digital. La pieza fue vendida a través de una empresa intermediaria llamada Cinello^{xlv} por un equivalente a 240.000 euros, de los cuales, 70.000 euros fueron para la Galería de los Uffizi, 70.000 euros para el intermediario (Cinello) y los 100.000 euros restantes, fueron destinados a sufragar gastos varios.

Otros grandes museos como el Museo Van Gogh (Ámsterdam), el Louvre (París), o los nacionales como del Prado, Reina Sofía o Thyssen-Bornemisza (Madrid), están trabajando en sus estrategias de posicionamiento en este nuevo entorno. Ya que existen temas legales por resolver, más allá de la propiedad digital de la pieza cuando son museos públicos, así como relacionados con el medio ambiente y su impacto en la huella de carbono.

En cualquiera de los casos, cada vez son más las transacciones que se realizan en criptomonedas relacionadas con el arte, ya que el valor total estimado del arte criptográfico es un mercado creciente de 2.404.922.604,54 euros, equivalente a 791.929.177 Ethereum y se han vendido 3.142.143 piezas en enero de 2022, según los datos de cryptoart.io/data, un vertical de un ecosistema creciente de NFT (Fig. 232).

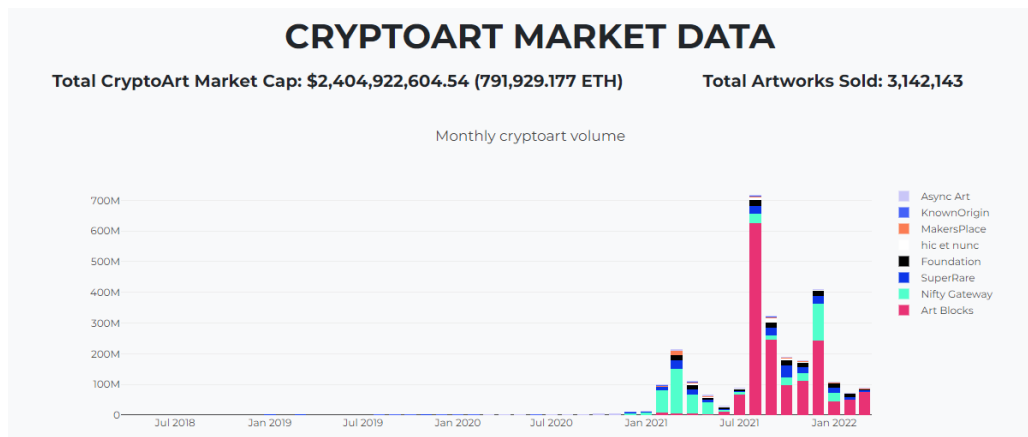


Figura 232. Total mercado de criptoarte y su evolución en el periodo julio 2018/enero 2022 (Fecha de consulta 24/03/2022).
Fuente: cryptoart.io/data.

Sea como fuere, para su plena adopción por parte de los museos y la masificación en el público general, requiere que este último se familiarice con las criptomonedas, ya que el acceso a este tipo de transacciones, requieren de un *wallet*, como MetaMask en el cual operar con criptomonedas como Ethereum. Lo que significa, que los coleccionistas deberán comprar a través de criptomonedas si quieren acceder a estos NFT vendidos por los museos a través de la *blockchain*.

4.2 Decálogo del museo del siglo XXI

Cuando nos imaginamos el museo del siglo XXI, nos imaginamos un museo abierto, bidimensional, consciente de la sociedad y de los retos a los cuales nos enfrentamos. Un museo que dé respuesta a las siguientes cuestiones que enunciarnos en el siguiente decálogo:

1. El sector de los museos deberá reflejar la complejidad del mundo actual de una forma creativa.
2. Los museos serán espacios de encuentro, diálogo y debate de diferentes puntos de vista, donde el espacio físico y digital estarán hibridados.
3. Los museos serán resilientes, fluidos y se adaptarán a un mundo cambiante, actuando como agentes del cambio para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.
4. Los museos serán responsables de una gestión sensata, eficiente y sostenible de las colecciones que albergan, así como de su programación y actividades. Es por ello, que buscarán modelos de negocio y financiación acordes con los tiempos. Teniendo exposiciones y una programación fiscalmente sólida y accesible y, sin embargo, asumiendo los riesgos de ser transformadoras al presentar conversaciones y experiencias complejas para la sociedad.
5. Los museos trabajarán con sus comunidades físicas y digitales, estando a la expectativa de las personas que las conforman, reconociendo, aceptando y ayudando a visibilizar las distintas realidades de la sociedad, fomentando el diálogo y la co-creación.

6. Las redes sociales serán cada vez más necesarias. A través de ellas, los museos mostrarán claridad, transparencia e inclusión. Las redes sociales ayudarán a establecer diálogos y buscar nuevas audiencias para alcanzar a distintos públicos, desde distintos registros y propiciando la creación de nuevas narrativas.
7. El correcto uso de los datos y de la información, permitirán a los museos hacer una hiperpersonalización del contenido a los distintos públicos en base a sus gustos, preferencias y realidades.
8. Los museos del siglo XXI estarán caracterizados por la participación, transparencia, inclusión, respeto a la diversidad y desde el punto de vista de las relaciones de género, aspirar a paliar la deuda histórica con la creación artística e intelectual llevada a cabo por mujeres.
9. Los museos deberán considerarse como centros de producción de conocimiento, actividades, relaciones e interacciones, desde un plano físico y digital.
10. Los museos deberán revisar muchas de sus actividades y estas deberán estar más arraigados a sus comunidades, así como ayudar a imaginar un tipo de turismo y ocio diferentes.

5. Conclusiones y futuras vías de investigación

5.1 Verificación de la hipótesis y conclusiones

Nuestra hipótesis de trabajo parte del descubrimiento de una realidad con la que nada más comenzar nuestra investigación nos encontramos: en el año 2019, tan solo dos museos españoles contaban con direcciones de marketing dentro de sus organigramas, el Museo MACBA de Barcelona y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid. El primero, contaba con una responsable de Marca y Desarrollo y el segundo, contaba con una dirección de Marketing y Desarrollo de negocio estratégico. Existía un tercer museo, el Guggenheim de Bilbao, que contaba con una dirección de Comunicación e Imagen, de las cuales dependían el área de marketing, sin embargo, responsabilidades como Programa de Amigos, Patrocinio y Experiencia de Visitante, pertenecían a la dirección de Desarrollo. A pesar de esta situación, los museos venían utilizando elementos que forman parte de un plan de marketing digital como son el uso de las redes sociales, la presencia web o publicidad en buscadores, aunque sin una estrategia digital predefinida.

El primero de los objetivos marcados, analizar el grado de adopción del marketing digital en los museos españoles, ha quedado demostrado. Los museos analizados coinciden en la importancia de la elaboración de un Plan de marketing digital para sus instituciones, en aras de facilitar el cumplimiento de sus objetivos, en sus misiones de conservación, exposición, educación y transmisión de conocimiento. Sin embargo, no todos manifestaron tener uno, aunque conscientes de su valía e importancia, se encontraban analizando de qué manera incorporarlo. Es decir, el grado de adopción de un Plan de marketing digital varía en cada una de las instituciones analizadas.

Pese a reconocer la importancia de lo digital para llegar a los públicos y promover su misión y objetivos, solo los museos Thyssen-Bornemisza, Guggenheim de Bilbao y Picasso de Málaga, afirmaron tener un Plan de marketing digital imbricado dentro su Plan general de marketing. Gracias al cual, pueden llegar a los distintos públicos utilizando estrategias diferenciadas creando propuestas de valor distintas para cada segmento. El resto de los museos, reconocen

de su importancia o como sucede en el caso del Museo del Prado, el cual asegura que, aunque no exista un Plan específico de marketing digital, entienden que las acciones que se describen en su Plan de Actuación tienen cabida dentro de este marco.

Inevitablemente y ante esta situación, cabe preguntarse cómo a pesar de reconocer la importancia de esta disciplina, el resto de los museos españoles no hayan adoptado el marketing digital en sus instituciones. La respuesta quizás la encontremos en que las direcciones no tengan todavía el conocimiento suficiente para entender la importancia de la implementación de técnicas de marketing, no solo digitales, también de marketing *off line* en los museos que dirigen para facilitar su transformación digital y mejorar la llegada de sus actividades a otros segmentos. Los museos precisan de perfiles capacitados en dicha disciplina que formen parte de la plantilla de la institución, al igual que lo hacen otros perfiles cualificados como es el caso de Conservadores, Restauradores, Educadores, Recursos Humanos, Tecnología, Registro o Comunicación, por mencionar algunos perfiles.

El interés por lo digital en los museos ha aumentado considerablemente en los órganos directivos en los últimos años. Un hecho que se vio acrecentado durante la pandemia, que obligó al cierre de muchos de ellos durante varios meses. Fue en ese momento, donde lo digital se hizo imprescindible, ya que era el único punto de contacto con sus públicos. Además, bajo nuestra perspectiva, supuso el descubrimiento de esta disciplina como herramienta para llegar a los públicos de una manera eficiente y ordenada.

Las páginas web de los museos, hasta hace pocos años, se consideraban una extensión del museo físico sin entidad propia. Las redes sociales, aplicaciones en los *marketplaces* de Android e IOs o las visitas virtuales, se han utilizado de forma aleatoria y sin una estrategia premeditada como hemos podido analizar en el transcurrir de esta tesis. Estos elementos, que, junto con otros muchos, deberían formar parte del Plan de marketing digital de un museo, se han venido utilizado de manera aislada, sin tener en cuenta el ecosistema digital y sus interrelaciones con las consecuentes percepciones por parte de los museos, de que el marketing digital no funcionaba o que una nota de prensa era suficiente para dar a conocer la propuesta de valor de un museo, ya sea una nueva exposición o una actividad.

El segundo objetivo, analizar el impacto de la pandemia de COVID-19 en los planes de marketing digital de los museos objeto de estudio, demuestra como la llegada de la pandemia de COVID 19 produjo un frenesí por lo digital en los museos, los cuales trabajaron en aflorar contenidos hasta entonces ocultos e incrementaron su actividad en redes sociales y webs. De hecho, fue a partir de ese momento cuando consiguieron consolidar una categoría como las visitas virtuales creadas años atrás y que fueran demandadas por el público general de una manera habitual desconocida hasta entonces. Hasta ese momento, el marketing digital se circunscribía a la creación de páginas webs, actividades en redes sociales, incluso puntuales campañas de pago en buscadores o periódicos digitales. La tecnología era considerada como fin y no como medio para relacionarse con sus públicos. Como hemos podido comprobar en el transcurso de esta tesis, el uso de estos elementos no implica la tenencia de un Plan de marketing digital.

En conclusión, la adopción del marketing digital en los museos españoles supondrá, desde nuestra perspectiva, un cambio de paradigma en la museografía de los siglos XIX y XX. La utilización del marketing digital en este contexto ayudará a generar *awareness* de las exposiciones y resto de actividades que el museo realiza, dándolas a conocer a aquellos públicos menos relacionados con el arte, pero que potencialmente podrían estarlo, creando nuevas narrativas y estrategias de comunicación afines a sus intereses. El nacimiento del marketing digital aplicada a los museos y su adopción dentro de las instituciones museísticas españolas mejorará sin duda la relación de los museos con sus públicos, haciéndose más universales y

facilitando un mejor cumplimiento de su misión de educación y difusión de la cultura en un mundo global y digitalizado como el que vivimos.

Asimismo, la adopción de las técnicas de marketing digital por parte de los museos ayudará a generar estrategias de comunicación distintas y permitirá el acceso al museo a públicos deslocalizados sin importar la ubicación o el horario para que puedan disfrutar de las experiencias que el museo propone. La hiperpersonalización de los contenidos en base a comportamiento y preferencias de los públicos tanto físicos como digitales, propiciará que el museo sea más relevante para cada individuo. Esta personalización del contenido podrá ser llevada a su máximo exponente gracias al conocimiento del usuario y la gestión efectiva de los datos, así como del uso de la inteligencia artificial por parte de los museos. La gestión proactiva de la información a través de la tecnología y la creación de propuestas de valor digitales para los distintos públicos redundará en la creación de nuevos modelos de negocios que ayuden a la financiación de la institución. El conocimiento del usuario no garantizará el éxito dentro del Plan de marketing de la institución, por lo que deberá venir acompañado de la creación de nuevas narrativas digitales para no caer en la traslación de la experiencia física al mundo digital que hemos podido apreciar en la primera y segunda fase de aproximación al marketing digital de los museos (segundo capítulo de esta tesis doctoral).

La incorporación de directores de marketing con gran bagaje digital a las estructuras de museos españoles, como perfiles necesarios para llegar mejor a los distintos tipos de públicos, serán sin duda una gran oportunidad para que los museos además de llegar a nuevos públicos puedan retener a los existentes siendo más relevantes, gracias a las distintas estrategias que el marketing digital ofrece. Todo ello, contribuirá a alcanzar los propósitos y misión del museo que lideren, favoreciendo la transformación digital en la que los museos se encuentran inmersos. La llegada de lo digital ha cambiado no solo la manera en la que nos relacionamos, también nuestra forma de consumo y de ocio con un claro impacto en nuestra sociedad.

En definitiva, podríamos afirmar que los museos españoles han ido avanzando en lo digital para encontrar su espacio y posicionamiento dentro del ecosistema digital a base del método prueba/error, pero sin una estrategia de marketing digital predefinida. Al igual que Giotto intuyó la perspectiva cuando todavía no había sido estudiada y en sus cuadros intentaba plasmarla, aunque no utilizaba una técnica específica para hacerlo. Del mismo modo, los museos se han acercado al marketing digital sin estrategia y han aprovechado las bondades de los soportes digitales; webs, redes sociales, CRM, medición, realidad aumentada o *ecommerce* para seguir en contacto con sus públicos. Ahora tienen ante sí el gran reto de transformarse y contribuir a crear espacios de encuentro y diálogo de las problemáticas que vivimos, actuando como agentes de cambio para afrontar los retos sociales a los que la sociedad se enfrenta. La elaboración de planes de marketing digitales y el uso de los datos, facilitarán la llegada a nuevos públicos con la creación de nuevas narrativas e hiperpersonalización de las experiencias que un museo puede ofrecer tanto en el plano físico como en el digital.

5.2 Aplicaciones prácticas

Pensamos que los museos deberán plantearse cuál será su estrategia digital, sus pilares y definir cómo abordarán el proceso de convergencia en los planos físicos y digitales, con el ambicioso objetivo de diseñar un museo omnicanal y sostenible. No podemos olvidar que el marketing no es sólo una disciplina académica, también es un trabajo profesional. Los museos deberán dotarse de profesionales capaces de desarrollar estrategias de marketing digital, que aborden desde la concepción y el *storytelling* de la propuesta de valor, pasando por el estudio de públicos, la adaptación de contenidos para cada soporte, la gestión de las redes sociales, la

gestión del relación con el visitante, la implementación y gestión de los *e-commerce*, la creación de las aplicaciones, creación de comunidades digitales, la hiperpersonalización del contenido o la exploración de la propuesta de valor del museo dentro del incipiente metaverso. Un entorno donde los humanos interactúan social y económicamente como avatares en un ciberespacio, una metáfora del mundo real, pero sin sus limitaciones físicas o económicas y que producen una experiencia inmersiva y multisensorial en el uso aplicado de diversos dispositivos y desarrollos tecnológicos en Internet. En definitiva, el museo ha dejado de ser un espacio geográfico y físico concreto, para convertirse en un espacio global y omnicanal.

5.3 Futuras vías de investigación

El trabajo de investigación para escribir esta tesis doctoral ha contribuido a despejar algunas incógnitas que ayuden a entender la aproximación de los museos españoles a esta cuestión. Sin embargo, también ha abierto diferentes líneas de investigación que pueden ser de objeto de interés para futuros estudiosos de esta materia.

La primera línea de investigación que planteamos sería cotejar el grado de compromiso e implementación de esta disciplina en los museos españoles. Esperamos y deseamos, que la llegada de la pandemia haya producido un interés real en acelerar el proceso de definición e implementación de un Plan de marketing digital en los museos nacionales con el fin de llegar a más públicos, retener los actuales y hacer el arte y la cultura más accesibles y universales.

La segunda vía de investigación que presentamos es la investigación acerca del grado de avance de los museos en la creación de nuevas narrativas en el emergente metaverso, así como su posicionamiento en la generación de nuevas vías de ingreso digitales a través de la venta de contenidos y modelos de generación de ingresos con la venta de NFTs de sus colecciones.

La tercera y última vía de investigación que nos gustaría plantear es el estudio de la adopción de los museos de la web 4.0 y que supondrá un verdadero punto de inflexión del modelo de interacción de los museos con sus usuarios/visitantes, más enriquecida, personalizada e inteligente.

6. Fuentes documentales

6.1 Fuentes Bibliográficas

- Baigorri Ballarín, L. (2004). "Recapitulando: modelos de artivismo (1994-2003)". *Artnodes: revista de arte, ciencia y tecnología*.
- Carr E., Paul M. (2011). *Rompiendo La quinta pared: Marketing para las artes en la era digital*. Madrid (España).
- "Collections". *International Journal of Arts Management*, pp. 60-72.
- Boylan, P. J. (ed.); Fernández Navarro, A. R.; Reyes Pedroso, R. M. (trad.) (2007). *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. La Habana (Cuba). Unesco. ISBN: 92-9012-157-2.
- Bruno, C.; Serrão, C.; Garrido, N. (2019). *A smart mobile system for interactive museum visit*. Lisboa (Portugal). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

- Carbonell Currello, E. G.; Viñarás Abad, M. (2021). "Museos y desarrollo sostenible. Gestión museística y comunicación digital para alcanzar los ODS". *Revista de Ciencias de la comunicación e información*, 26, pp. 79-108. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e143>
- Chow, P.-S.; Chun-Hung, C.; Amy, C. Y.; Yip, A.; K. Y. Tang Fernández Laso, M.ª C.; Sarmiento Guede, J. R. (2018). *Patrimonio cultural y marketing digital*. España. Dykinson. ISBN: 978-84-9148-983-2.
- Acha, J. (1984). *El arte y su distribución*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Antolín, R. (2012). *YouTube como paradigma del vídeo y la televisión en la web 2.0*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma. Madrid (España).
- Alexandrou, E. (2020). *Digital Strategy in Museums: A case study of The Rijksmuseum, Amsterdam*. Thessaloniki (Greece).
- Barrientos-Bueno, M. (2017). "El webdoc, un formato multimodal en el entorno televisivo digital multipantalla. El caso cromosoma cinco". *UNED (Revista Signa 26)*, pp. 893-906.
- Bellido, A. (2021). *El uso de las redes sociales: algunos ejemplos tomados de museos de Castilla y León*. Sevilla (España). Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, pp. 130-132. Doi: 10.33349/2021.102.4774.
- Bertacchini, E.; Morando, F. (2013). *The future of museums in the digital age: new models for access to and use of digital*.
- Caerols-Mateo, R; Viñarás-Abad, M; González-Valles, J. E. (2017). "Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos". *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 220-234. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1162/12es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2017-1162](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1162)
- (2018). *Contemporary Case Studies on Fashion Production, Marketing and Operations*. Singapore. Springer.
- Cordon Benito, D.; González González, D. (2015). "Museos y comunicación: Los nuevos medios como herramientas de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el Museo del Prado, Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Reina Sofía". *Fonseca, Journal of Communication*, 12(12), pp. 149-165. DOI: <https://doi.org/10.14201/fjc201612149165>
- Cuadrado, M.; Colbert, F. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. España. Ariel Patrimonio. ISBN-10: 8434482916.
- Cuadrado, M.; Colbert, F. (2013). *Marketing de las artes y la cultura*. España. Grupo Planeta. ISBN-10: 8434466880.
- De la Morena, A. (2016). *Neuromarketing y nuevas estrategias de la mercadotecnia: análisis de la eficiencia publicitaria en la diferenciación de género y la influencia del marketing sensorial y experiencial en la decisión de compra*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense. Madrid (España).
- Del Río Castro, J. N. (2012). "Museos de arte en la Red. Cronología crítica". *Revista Telos*, 90 (España). ISSN: 0213-084X.
- Dewdney, A.; Dibosa, D.; Walsh, V. (2012). *Post Critical Museology*. Routledge. Abingdon (Gran Bretaña). ISBN: 9780415606011

- *Evaluación de los visitantes web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en el período del 18 de diciembre de 2020 al 10 de febrero de 2021* (2021). Madrid (España). Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- *Evaluación de los visitantes web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en el período del 23 de junio al 22 de julio de 2021* (2021). Madrid (España). Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- *Estudio de públicos del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza del primer trimestre de 2021*. Madrid (España). Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- Department of Bachelor of Computer Application (2021). *SEO Techniques to Increase the Visibility of a Website*. Bangalore (India). IJRASET (International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology). DOI: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2021.32871>
- Diggle's, K. (1984). *The Principles and Practice of Marketing as they apply to the arts*. Rhinegold (Gran Bretaña). ISBN-10: 0946890013.
- Dirsehan, T. (2012). *Analyzing Museum Visitor Experiences and Post Experience Dimensions Using SEM*. Istanbul (Turkey). Bogaziçi Journal.
- Eco, U. (1983). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona (España). Gedisa. ISBN-10: 84-7432-137-9.
- Elidrissi, F. (2020). "Museos y redes sociales: un paseo por las cuentas del Prado, el Reina Sofía y el Cerralbo, con parada en la 'polémica' del verano". *Revista Further*. España.
- Esteban, Á.; Mondéjar, J. A. (2013). *Fundamentos del marketing*. Madrid (España). ESIC. ISBN: 978-84-73568-91-3.
- Fernández Blanco, V. M.; Sanzo Pérez, M. J.; Azuela Flores, J. I. (2010). "El Marketing de la cultura y las artes: una evolución". *Revista Nacional de Administración*, pp. 23-36. España.
- Fernández, L. A. (1999). *Introducción a la nueva museología*. Madrid (España). Alianza.
- Fernández Sabau, M.; Martín Cavanna, J. (2018). *A través del espejo: Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2017*. Madrid (España). Fundación Compromiso y Transparencia.
- Fernández-Villacañas Marín, M. A. (1998). *El marketing social de la cultura: Difusión y cambio cultural*. Valencia (España). Fundación Universitaria CEU San Pablo. ISBN-10: 8488792980.
- Forteza Oliver, M. (2012). *El papel de los museos en las redes sociales*. España. Universidad Islas Baleares. ISSN: 1562-4730.
- García Montero, M.ª P. (2016). *La experiencia digital de la marca de lujo en los nuevos medios de gestión de marca*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense. Madrid (España).
- García Montes, A. (2020). *La agencia Knom diseña la marca de la Fundación Amigos Museo Reina Sofía Graffica*. <https://graffica.info/la-agencia-knom-disena-la-marca-de-la-fundacion-amigos-museo-reina-sofia>. Fecha consulta: 09/06/2021.
- Gomes-Franco, F.; Colussi, J.; Rubira García, R. (2018). *Uso de Instagram como herramienta de comunicación museística los casos de las pinacotecas españolas*

Museo del Prado y Museo Reina Sofía. España. Dykinson. ISBN: 978-84-91489832.

- Gómez-Ferrer, G. (2016). *Marketing y responsabilidad. Una aproximación ética desde René Girard*. (Tesis doctoral inédita). Universitat de València. Valencia (España).
- Gracia, M.^a del R. (2019). *Filantropía y mecenazgo corporativo en los centros y museos de arte contemporáneo en España*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense. Madrid (España).
- Hermoso, B. (2020). “El Reina Sofía afronta su encrucijada”. Madrid (España). *El País digital*. https://elpais.com/elpais/2020/09/22/eps/1600767137_387014.html
- Recuperado: 23/09/2020.
- Hirschman, E. C. (1983). *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*. España. Trea.
- Howard, J. (1993). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. España. Díaz de Santos. ISBN: 978-84-79780821.
- Internet Advertisement Bureau (IAB). *Estudio Anual de Mobile & Connected Devices 2019* (2020). Madrid (España).
- Internet Advertisement Bureau (IAB). *II Estudio sobre redes sociales en internet* (2010). Madrid (España).
- Jiménez-Marín, G.; Pérez Curiel, C. (2021). “Las redes sociales como herramienta de comunicación entre públicos: endorsement marketing como forma de publicidad”. En R. Elías Zambrano, G. Jiménez-Marín (ed.), *Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar* (pp. 13-25). Madrid. Fragua.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital Marketing Strategy*. London (UK). Kogan Page Limited. ISBN: 978-0-7494-7470-6.
- Kotler, P. (1999). “El marketing según Kotler”. *El País*. Editorial, p. 58.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. País. Pearson Educación.
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México (México). Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1245-8.
- Kotler, P.; Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1722-4.
- Kotler, N. G.; Kotler, P.; Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass Inc. (USA). ISBN-10: 0787996912.
- Kotler, P.; Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0 Madrid* (España). Lid <https://www.lideditorial.com/sites/default/files/extracto-mktng4.pdf>
- Kotler, P., y Levy, S. J. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kotler, P.; Scheff, J. (1997). *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*. McGraw-Hill Education. ISBN 10: 0875847374
- León, A. (1978). *El museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid (España). Cátedra.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D.; Weiner, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Gran Bretaña. Perseus Books. ISBN-10: 0738202444.

- Malraux, A. (2017). *El Museo Imaginario*. España. Cátedra. ISBN: 978-84-376-3704-4.
- Marras, A. M.; Bertacchini, E. E.; Maffei, T. (2019). *Web Strategy in Museums: An Italian Survey Stimulates New Visions*. Italia. Museum international. <http://hdl.handle.net/2318/1702441>
- Martín Prada, J. (2015). *Prácticas artísticas e internet en la época de las redes sociales*. Madrid (España). Akal.
- Martínez-Sanz, R. (2012). “Estrategia comunicativa digital en el museo”. *Profesional de la Información*, 21(4), pp. 391-395.
- Martínez-Sanz, R.; Berrocal-Gonzalo, S. (2017). “Museos y engagement. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso”. España. *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (1): e166. DOI: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.1.1383>
- Martínez-Vilanova, R. (2011). *El marketing en los museos españoles*. (Tesis doctoral inédita). Universitat de València. Valencia (España).
- Mclean, F. (1997). *Marketing the Museum*. Londres (Gran Bretaña). Routledge ISBN: 0-415-10392-4.
- Mena, E. (2017). “Estrategias publicitarias en escenarios culturales”. *Correspondencias & análisis*. 63-77. 10.24265/cian.2017.n7.04. Universidad Católica. Murcia (España).
- Mokwa, M. P. (1980). *Marketing the Arts*. Gran Bretaña. Praeger Publishers Inc. ISBN:0030521416.
- Moore, K. (1998). *La gestión del museo*. España. Trea. ISBN-10: 84-89427-94-1.
- Moreno, S. (2020). “Los retos de los museos en el siglo XXI, según sus responsables”. *Revista ARS Magazine*. Madrid (España).
- Morin, C. (2011). “Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior Society”. *El País*. Editorial. ISSN: 1936-4725.
- Morrison, A. (2019). *Digital Strategy for Museums Guide*. Brighton (Gran Bretaña). Coggap.
- Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2011). *Casos de marketing estratégico en las organizaciones*. Madrid (España). ESIC. Capítulo 17. ISBN: 978-84-7356-626-1.
- Museo Lázaro Galdiano (2018). *Plan estratégico 2019-2021 del Museo Lázaro Galdiano* (2018). Madrid (España) Museo Lázaro Galdiano. <http://www.flg.es/documentos/transparencia/plan-estrategico-2019-2022-museo-lazaro-galdiano.pdf>
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Encuesta de públicos 18 de agosto-31 de diciembre de 2021* (2021). Madrid (España).
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Misión, visión y valores del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. Madrid (España) <https://www.museothyssen.org/transparencia/mision-valores-normativa/vision> . Fecha consulta: 24 de mayo de 2020.
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2021). *Google analytics*. Madrid (España).
- Nielsen, J.; Loranger, H. (2006). *Usabilidad, prioridad en el diseño web*. España. Anaya. ISBN-10: 8441520925.
- Orea Giner, A. y Vacas-Guerrero (2020). “Text analysis como método para identificar los atributos de museos percibidos por turistas: un análisis exploratorio del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza”. Madrid (España).

- ESIC, *Market Economics and Business Journal*. Vol. 51, n.º3, pp. 527-562. ISSN: 0212-1867.
- Ortega Mohedano, F.; García Martín, I.; Pérez Peláez, M.ª E. (2020). *Hábitos de uso y consumo de la audiencia de los museos. La encrucijada comunicativa revelada*. Salamanca (España). Fonseca Journal of Communication. ISSN electrónico: 2172-9077. <https://doi.org/10.14201/fjc2020203553>
 - Palomo, M.ª T. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid (España). Universidad Rey Juan Carlos.
 - Rainoldi, M.; Neuhofer B.; Jooss, M. (2018). *Mobile eyetracking of museum learning experiences*. Salzburg (Austria). Salzburg University of Applied Sciences, pp. 473-485.
 - Ries, A. R.; Trout, J. (2006). *La guerra de la mercadotecnia*. Madrid (España). McGraw-Hill/Interamericana de México. ISBN: 9789701058756.
 - Rodríguez-Cánovas, B. (2020). *¿Cómo de sociables son los museos en Madrid? Un análisis exploratorio sobre su comunicación en las redes sociales*. Madrid (España). Dykinson. ISBN: 978-84-13-24-562-1.
 - Sainz de Vicuña, J. M.ª (2018). *El plan de marketing en la práctica*. España. ESIC.
 - Sandell, R.; Janes, R. (2007). *Museum management and marketing*.UK. Routledge. ISBN-10: 0415396298.
 - Sanz Díaz, C. M. (2019). *Preservar el pasado para el futuro: la apuesta educativa del Museo Cerralbo*. Madrid (España). Editorial: ISSN: 2530-1012.
 - Dominique Orlandi, S.; Calandra, G.; Ferrara, V.; Marras, A. M.; Radice, S. (2020). *Web strategy museale, monitorare e progettare la*
 - *comunicazione culturale nel web*. Italia. ICOM. ISBN: 978-88-944910-0-5.
 - Sobrino Ducay, C. (2018). "El Marketing asociado con las Artes Escénicas y la Música. Una mirada desde la Neurociencia". En *Itamar, Revista de investigación musical*, 2011-2018, n.º 4, pp. 241-259.
 - Solana, G. (2014). Manuscrito en preparación #95tesis sobre museos de arte y social media. Madrid (España).
 - Solana, G. (2013). *#Thyssen140*. Madrid (España). Museo Thyssen-Bornemisza. ISBN: 978-84-15113-43-0.
 - Solana, G. (2013). *Conferencia #Thyssen140*. Fadrique de Basilea (España). Museo del libro.
 - Stanton, W. J.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2007) *Fundamentos de marketing*. México. McGraw-Hill Interamericana. ISBN-10: 970-10-6201-9.
 - UNED. Jornada sobre museos. *La Cultura en derechos, más allá de las exposiciones*. 2021. Madrid.
 - Urroz Osés, A. (2005). *Artivismo. Análisis y caracterización de las prácticas artísticas que colaboran en el desarrollo social de Internet*. Barcelona (España). Universitat de Barcelona.
 - William, J. S.; Etzel, M. J.; Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill/Interamericana editores S. A. de C. V.
 - *Internet en España y en el mundo* (2011). Madrid (España). Tatum <https://www.segurostv.es/data/informes/REDES SOCIALES TATUM.pdf>
 - *Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos (2020)*. Banco Mundial. ITU. Recuperado: 11/10/2020.

- *Estudio de inversión de medios en el año 2019, con detalle en los museos de Nacional del Prado (Madrid), Guggenheim (Bilbao), Picasso (Málaga), IVAM (Valencia), Nacional Reina Sofía (Madrid), MACBA (Barcelona) y Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid) (2020).* Infoadex https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios_de_inversion
- *Estudio de inversión publicitaria en medios digitales: Resultados 2020 (2021).* Madrid (España). IAB Spain/PWC.
- *Estudio Mobile & Conectividad Inteligente 2021.* IAB Spain (2021). España.
- *The Digital Marketing Transit Map (2013).* Estados Unidos de América. Gartner.
- *Los retos de los museos en el siglo XXI según sus responsables (2020).* España. Ars Magazine.
- *Mercurio de España (1819).* Madrid (España). Tomo III, pp. 27-28. Fuente: Archivo online Biblioteca Nacional (España). <http://hemerotecadigital.bne.es/issue.vm?id=0002180453&page=27&search=xposicion+museo&lang=es>
- Rivera, L. W. (2016). *La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística.* Cantabria (España). Universidad de Cantabria.
- *The Hiscox Online Art Sales Platform Ranking 2016 (2017).* London (UK). Hiscox Ltd.
- *The Hiscox Online Art Sales Platform Ranking 2017 (2018).* London (UK). Hiscox Ltd.

6.2 Fuentes Documentales en Internet

- AENOR. *Requisitos para la prestación del servicio de visita. Normativa UNE 302002 (24/05/2020).* España. AENOR. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0060585>. Recuperado: 24/02/2021.
- Adams, L.; Burkholder, E.; Hamilton, K. (09/2015). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile.* Estados Unidos. Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/micromoments-guide-pdf-download>. Recuperado: 12/01/2021.
- Álvarez, R. (11/05/2019). *La inteligencia artificial le “devuelve la vida” a Salvador Dalí por medio de un alucinante “deepfake” que hasta saca selfies.* Xataka <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/inteligencia-artificial-le-devuelve-vida-a-salvador-dali-medio-alucinante-deepfake-que-saca-selfies> Recuperado: 23/03/2020.
- *American Marketing Association (AMA)* <https://www.ama.org> . Recuperado: 05/06/2021.
- Apple Podcasts (Plataforma de podcasting). Perfil del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. <https://podcasts.apple.com/es/podcast/el-futuro-del-museo/id1552854039?i=1000522498643> Recuperado: 26/07/2021.
- Arte Informado. *Entrevista a Manuel Borja-Villel, director del Reina Sofía: “Nos tendremos que sentar a reflexionar sobre todo lo que estamos viviendo estos días y ver cómo se puede reordenar el sector”.* Entrevista. (25/03/2020). Madrid (España) <https://www.arteinformado.com/magazine/n/manuel-borja-villel->

- [director-del-reina-sofia-nos-tendremos-que-sentar-a-reflexionar-sobre-todo-lo-que-estamos-viviendo-estos-6579](#) Fecha consulta: 18/03/2021.
- BOE (07/10/2020). *Ayudas para la promoción y difusión del arte español, de la creación artística en España y apoyo a las nuevas tendencias de las artes plásticas.* España. BOE-B-2020-36498 https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-B-2020-36498. Recuperado: 12/09/2020.
 - BOE (05/05/2015): *Orden ECD/868/2015, de 5 de mayo, por la que se regula la visita pública a los museos de titularidad estatal adscritos y gestionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.* Madrid (España).
 - BOE: <https://www.boe.es/eli/es/o/2015/05/05/ecd868/con>. Recuperado: 06/01/2021.
 - BOE (01/02/2022): *Código de museos.* https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=177&modo=2¬a=0&tab=2 . Recuperado: 18/02/2022.
 - BOE, Real Decreto 463/2020 (14/03/2020). *Declaración de estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.* <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463/con>
 - Brian A.; Banks, S.; Blasco, E. M., & Kapsalis, E. (08/03/2016). *Metrics, Metrics, Everywhere: Choosing the Right Ones for Your Website and Social Media Workshop MWXX* . <https://www.slideshare.net/effiekapsalis/metrics-metrics-everywhere-choosing-the-right-ones-for-your-website-and-social-media> Recuperado: 11/11/2020.
 - Brulon Soares, B. (2020). *Definiendo el museo en el siglo XXI: los simposios y las reuniones del ICOFOM.* ICOFOM. <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrzgo81xnc5e-nr> . Recuperado: 10/04/2021.
 - Busch, G. (2016). *Developing the CRM and omnichannel marketing strategy to boost customer experience* (2016). <https://buschbriarbackwood.nl/portfolio/rijksmuseum/?lang=en> . Recuperado: 14/08/2021.
 - Busquets, J. (22/11/2013). *Historia y evolución de los museos on line.* <https://culturaconectada.com/2013/11/22/evolucion-de-los-museos-online/>. Recuperado: 09/07/2019.
 - Carmenalonsolibros.com. *Cartel de exposición de Equipo Crónica en la Galería 11 de Madrid* (1984) Fuente: <https://carmenalonsolibros.com/libro/equipo-cronica-cartel-exposicion-2335> . Captura de pantalla: 25/08/2021.
 - Christie's (2021). *Página de subasta de la obra Everyday: The First 5000 Day, del artista Beeper.* <https://onlineonly.christies.com/s/beeper-first-5000-days/beeper-b-1981-1/112924> . Recuperado: 24/03/2023.
 - Clement, J. (12/07/2021). *YouTube - Statistics & Facts 2019.* Statista. <https://www.statista.com/topics/2019/YouTube> . Recuperado: 29/07/2021.
 - Cohen, A. (05/02/2018). *Culture Track '17: Understanding an Evolving Cultural Landscape Boston.* USA. Museum Fine Arts

- Boston. https://www.YouTube.com/watch?v=cX_081Bf438 Recuperado: 17/09/2020.
- CosmoCaixa. *El futuro de los museos* (10/07/2020). España. <https://www.youtube.com/watch?v=5fS6RupQCbY> Recuperado: 15/08/2021.
 - Invitación a la conferencia titulada: #Thyssen140 impartida por el Director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza, y también autor del libro homónimo. Fuente: [Foto Digital Bourne Twitter](#).
 - Dirección General de Bellas Artes. *Resolución de la Dirección General de Bellas Artes por la que se autoriza la entrada gratuita en los Museos Estatales gestionados por la Subdirección General de Museos. Subdirección General de Museos Estatales* (10/07/2021). España. <https://unionac.es/wp-content/uploads/2021/07/Resolucion-gratuidad-del-10-julio-al-30-septiembre.pdf> Recuperado: 17/07/2021.
 - Ebay. *Postal del Museo Nacional del Prado (Madrid) principios siglo XX, fechada el 6 de julio de 1906*. Fuente: <https://www.ebay.es/itm/184908004925>. Captura de pantalla: 25/08/2021.
 - Ebay. *Postal del Museo de Valencia con el boceto de la última cena de Juan de Juanes (Circa 1930)* <https://bit.ly/389sCAx> Fecha consulta: 25/08/2021.
 - ENEA. *Beni culturali: al via il progetto ShareArt per "misurare" il gradimento delle opere d'arte con l'intelligenza artificiale*. (10/06/2021). Italia. <https://www.enea.it/it/Stampa/news/beni-culturali-al-via-il-progetto-shareart-per-misurare-il-gradimento-delle-opere-d2019arte-con-12019intelligenza-artificiale> Recuperado: 31/07/2021.
 - El confidencial digital. *Los museos españoles ante su mayor reto tras un año aciago: hablan sus directores*. https://www.elconfidencial.com/cultura/2021-01-23/museos-espanoles-mayor-reto-ano-aciago-directores_2918659 . Recuperado: 10/04/2022.
 - El confidencial digital (02/12/2019). *Un Velázquez inundado: el Museo del Prado se suma a la cumbre del clima con WWF*. https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-12-02/cumbre-clima-museo-prado-wwf_2361859 . Recuperado: 20/03/2020.
 - El Español digital (04/01/2021). *El Museo del Prado y el Reina Sofía pierden más del 70% de sus visitantes por la pandemia*. https://www.elespanol.com/cultura/arte/20210104/museo-prado-reina-sofia-pierden-visitantes-pandemia/548695695_0.html . Recuperado: 05/01/2021.
 - El Español digital (04/01/2022). *Los museos españoles recuperan visitantes en 2021, pero siguen lejos de las cifras pre-covid*. España. https://www.elespanol.com/el-cultural/arte/20220104/museos-espanoles-recuperan-visitantes-siguen-cifras-pre-covid/639936305_0.html . Recuperado: 18/02/2022.
 - El Español y Acciona. (02/12/2020). *Tendencias en los museos post-Covid: una nueva manera de vivir la cultura y el arte*. España <https://www.YouTube.com/watch?v=VXCuxJk59rs&t=4157s> . Recuperado: 20/06/2021.
 - El País digital (09/12/2020). *Expresionismo alemán en tiempos de pandemia*. Fuente: elpais.com/cultura/2020-12-09/expresionismo-aleman-en-tiempos-de-pandemia.html . Recuperado: 20/08/2021.

- El País digital (02/07/2019). *Falomir: El reto del Prado es trasladar su reputación a una mayor afluencia de dinero.* https://elpais.com/cultura/2019/07/02/actualidad/1562066857_085511.html . Recuperado: 17/08/2021.
- El País digital. (02/07/2019) *La pinacoteca madrileña acoge un curso con responsables de grandes museos del mundo para debatir sobre los desafíos a los que se enfrentan estas instituciones* https://elpais.com/cultura/2019/07/02/actualidad/1562066857_085511.html . Recuperado: 20/11/2021.
- Espadas, J. (27/05/2021). Ponencia en la sesión de *Transformación digital en museos, en el "I Foro Cultura En Digital"*. España. Fundación Telefónica. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/conferencias/transformacion-digital-en-museos-en-el-i-foro-cultura-en-digital>. Recuperado: 14/08/2021.
- Europa Press. (29/10/2020). *El Museo Thyssen-Bornemisza inaugura cuenta en TikTok* España. <https://www.europapress.es/portaltic/socialmedia/noticia-museo-thyssen-bornemisza-inaugura-cuenta-TikTok-20201029172416.html> . Recuperado: 06/11/2020.
- EVE, Museos e Innovación (14/04/2020). *Estrategias de Gestión de Museos.* EVE. España. <https://evemuseografia.com/2020/04/14/estrategias-de-gestion-de-museos>. Recuperado: 29/11/2020.
- EVE, Museos e Innovación. *Nuevas reflexiones sobre el museo del futuro* (21/02/2021). España. <https://evemuseografia.com/2019/02/21/nuevas-reflexiones-sobre-el-museo-del-futuro/> Recuperado: 17/04/2021.
- EVE, Museos e Innovación. *Museos, ¿digitales o presenciales?* (25/08/2020). España. <https://evemuseografia.com/2020/08/25/museos-digitales-o-presenciales/#comments> Recuperado: 18/11/2021.
- Exibart digital. (20/05/2021). *Venduto il Tondo Doni digitale: 70mila euro per gli Uffizi.* <https://www.exibart.com/mercato/venduto-il-tondo-doni-digitale-70mila-euro-per-gli-uffizi/> . Recuperado: 24/03/2022.
- Fàbregas, Carolina (27/05/2021). Ponencia en la sesión de *Transformación digital en museos, en el "I Foro Cultura En Digital"*. España. Fundación Telefónica. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/conferencias/transformacion-digital-en-museos-en-el-i-foro-cultura-en-digital>. Recuperado: 10/06/2021.
- Ferrin, E. (2015). Conferencia impartida durante el curso de verano titulado *Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos. Marketing de contenidos frente a publicidad tradicional.* Fundación Amigos del Museo del Prado. <https://www.museodelprado.es/actualidad/multimedia/marketing-de-contenidos-frente-a-publicidad/95281378-1a67-aab9-c1c2-45a1f6eeae34>
- Fernández, R. (2020). *Cuota de mercado de los buscadores online en España 2019.* Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/670092/cuota-de-mercado-de-los-motores-de-busqueda-por-buscador-espana> . Recuperado: 09/10/2020.
- Ferrin, E. (2015). Conferencia impartida por Erika Ferrin, Brand Marketing Manager del Smithsonian Institution durante el curso de verano 2015 de la Fundación Amigos del Museo del Prado "*Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos*". Madrid (España). Fundación Amigos del Prado

- Fundación Contemporánea. *La Cultura en España 2020* (2021). Madrid (España). <https://fundacioncontemporanea.com/observatorio-de-la-cultura-2020/> . Recuperado: 28/12/2020.
- García-Osuna, V. (2021, diciembre). “Herencia actualizada”. *Tendencias del mercado del arte*, pp. 30-32.
- Gaballo, A. (2020). *Informe de seguimiento ICOM: Museos, profesionales de los museos y COVID-19*. ICOM. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-ES-Follow-up-survey.pdf> . Recuperado: 12/07/2021.
- Google (2017). *Millennials en YouTube: el valor para las marcas*. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/millennials-en-youtube-el-valor-para-las-marcas/>. Recuperado: 20/12/2021.
- Gutiérrez, F., y Garay, M. (2015). Conferencia impartida durante el curso de verano titulado Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos. *10 claves. Proyecto de identidad visual para el Museo del Prado*. <https://www.youtube.com/watch?v=ph9Jdlmqn24&t=4s>
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2017). Beijing (China). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 11/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2017). Buenos Aires (Argentina). ICOFOM. <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> . Recuperado: 12/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2017). St. Andrews (UK). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> . Recuperado: 13/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2017). Rio de Janeiro (Brasil). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 15/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2017). Moscú (Rusia). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 16/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2018). Lovaina (Bélgica). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 17/04/2021.
- ICOFOM. *Defining the museum of the 21st century* (2018), debates of the Baltic Museology School Kaunas (Lithuania) <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 17/04/2021.
- ICOFOM. *Summary from the conference at the University of St Andrews* (2017). St. Andrews (UK). <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrngo81xnc5e-nr> Recuperado: 14/04/2021.
- ICOM. *Defining the museum of the 21st century* (2018), Conference of the German Speaking National Committees.

- <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrqzo81xnc5e-nr> Recuperado: 18/04/2021.
- ICOM. <https://www.YouTube.com/playlist?list=PL2BOWpayQhZOCFvizlcrqzo81xnc5e-nr> Recuperado: 19/04/2021.
 - ICOM. ¿Qué es un museo? (2020). <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> Recuperado: 13/09/2020.
 - ICOM. Día internacional de los museos: Museos cerrados (2020). <https://en.unesco.org/news/covid-19-unesco-and-icom-concerned-about-situation-faced-worlds-museums>. Recuperado: 13/09/2020.
 - Ivoox (plataforma de podcasting). Perfil del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza https://www.ivoox.com/futuro-del-museo-audios-mp3_rf_70311208_1.html Recuperado: 26/07/2021.
 - La Opinión de Murcia (18/03/20). *Arte para el confinamiento: seis museos que ofrecen visitas y actividad online.* <https://www.laopiniondemurcia.es/cultura/2020/03/18/arte-confinamiento-seis-museos-ofrecen-33974825.html> Recuperado: 10/04/2021.
 - La Vanguardia digital (19/03/2020). *¿Museos cerrados? Me voy de visita virtual* <https://www.lavanguardia.com/vida/20200319/474257533627/museos-cerrados-me-voy-de-visita-virtual.html> . Recuperado: 25/06/2020.
 - La Vanguardia digital (03/04/2020). *La cultura ante el coronavirus* <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200403/48283638973/museo-prado-visitas-web-redes-sociales-confinamiento-coronavirus.html>. Recuperado: 10/03/2021.
 - Markoff, J. (2006). *Entrepreneurs See a Web Guided by Common Sense*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2006/11/12/business/12web.html?pagewanted=1&ei=5088&en=254d697964cedc62&ex=1320987600> . Recuperado el: 01/09/2022
 - MACBA. *Macba.cat analítiques web 2012* (2013). Barcelona (España). https://img.MACBA.cat/public/document/2019-11/memoria_web2012.pdf Recuperado: 07/03/2021.
 - MACBA. *Misión, visión y estrategia Museo MACBA*. Barcelona (España) <https://www.MACBA.cat/es/sobre-MACBA/el-museo> . Recuperado: 24/06/ 2020.
 - Marketingecommerce.co (16/10/2018). *YouTube cambia la contabilización del engagement de los anuncios TrueView: pasa de 30... a sólo 10 segundos.* <https://marketing4ecommerce.co/youtube-cambia-la-contabilizacion-del-engagement-los-anuncios-trueview-pasa-30-solo-10-segundos/> . Recuperado: 13/12/2021.
 - Marquina, J. (27/03/2020). *Más de 10 museos nacionales ofrecen actividades digitales para el público infantil.* <https://www.julianmarquina.es/museos-nacionales-ofrecen-actividades-digitales-publico-infantil> . Recuperado: 08/04/2021.
 - McKinsey (04/2014). *Best of both worlds: Customer experience for more revenues and lower costs.* <https://www.mckinsey.com/business->

- [functions/marketing-and-sales/our-insights/best-of-both-worlds-customer-experience-for-more-revenues-and-lower-costs#](#) Recuperado: 07/05/2021.
- Ministerio de Cultura y Deporte. *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2018-2019* (09/2019). España <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html> Recuperado: 05/01/2021.
 - Ministerio de Cultura y Deporte *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2019* (11/2020). España. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf> Recuperado: 05/01/2021.
 - Ministerio de Cultura y Deporte. *Entradas, reducciones y gratuidad*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/museos/presentacion/preguntas-frecuentes/entradas-reducciones.html>. Recuperado: 01/01/2021.
 - Museo Nacional d'Art de Catalunya (09/11/2019) *Reconstruyendo puertas del pasado. Adentrándonos en el fondo lapidario del Museu Nacional*. <https://blog.museunacional.cat/es/reconstruyendo-puertas-del-pasado-adentrandonos-en-el-fondo-lapidario-del-museu-nacional/>. Fecha de captura: 25/08/2021.
 - Museo de Bellas Artes de Bilbao. *Cartel del museo oceanográfico de San Sebastián, Aquarium, 1929*. Obra de Agustín Ansa Mújica. Mensajes desde la pared. Carteles en la colección del museo de Bellas Artes de Bilbao (1886-1975). Información extraída del catálogo de la exposición. https://www.museobilbao.com/uploads/actividades_educacion/archivopdf_es-155.pdf
 - Museo Nacional de El Prado. *Noticia premio #10YearsChallenge Museo del Prado* (23/04/2019). Madrid (España). <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-10yearchallenge-del-museo-del-prado-gana-el/ff25c882-eac7-0f0a-6ce5-9b357859b3bc> Fecha consulta: 06/03/2021.
 - Museo Nacional de El Prado. *Noticia lanzamiento web semántica Museo del Prado* (10/12/2015). Madrid (España). <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-se-situa-a-la-vanguardia-de/ac800655-62f6-41d9-ba1b-5907726bff07?searchMeta=nuevo%20website> Recuperado: 18/08/2021.
 - Museo Nacional de El Prado. *Licitación para el Servicio Agencia de Medios 2018-2019. Campañas publicitarias exposiciones temporales y otros proyectos del MNP*. Madrid (España). <https://www.museodelprado.es/museo/licitaciones/licitacion/exp-17aa0732-servicio-agencia-de-medios/45eae4-4cc2-fb9a-a524-fe7dda8887ea> Recuperado: 02/05/2021.
 - Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *El museo después del confinamiento* (18/05/2020). https://www.youtube.com/watch?v=LqHDiR_zPdA Recuperado: 29/06/2020.
 - Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Podcast *El futuro del museo* (2021). España. <https://www.museothyssen.org/thyssenmultimedia/podcasts/futuro-museo> . Recuperado: 15/08/2021.

- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. *Disentir y cuidar. Reinventando el museo*. (2021). España. <https://vimeo.com/554332859> . Recuperado: 15/08/2021.
- Museo Picasso de Málaga. *Organigrama*. https://www.museopicassomalaga.org/sites/default/files/organigrama_fmpm.lpcbrp_y_retribuciones_2.pdf Recuperado: 28/08/2021.
- Monistrol, R. (2009). *Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos*. España. Textos universitarios de biblioteconomía i documentación. DOI: <https://dx.doi.org/10.1344/105.000001488> . Recuperado: 19/04/2020.
- Network for European museums organisations. <https://www.ne-mo.org/>
- Organización de las Naciones Unidas. *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> . Recuperado: 02/01/2020.
- Pantoja, J. (2015). Conferencia impartida durante el curso de verano titulado Comunicar el arte: Nuevas estrategias para la difusión de los museos. *Evolución de la identidad digital del Museo del Prado*. Fundación Amigos del Museo del Prado. <https://youtu.be/Z5JK3IMWL4E>
- Pantoja, J. (2021) *Transformación digital en museos, en el "I Foro Cultura En Digital"*. Madrid (España). Fundación Telefónica. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/conferencias/transformacion-digital-en-museos-en-el-i-foro-cultura-en-digital/> . Recuperado: 11/06/2021.
- Pivovarov, K. (2018). *The Future of Museums: The Ultimate Visitor Experience*. <https://www.callisonrtkl.com/> . Recuperado: 14/08/2021.
- Poteet, J. (2017). *The Next Evolution of Marketing Mix: Growing our Company in the Me Generation*. Blog. <https://markdownhandsup.medium.com> Recuperado: 16/12/2020.
- RAE (online). *Definición de cartel*. <https://dle.rae.es/cartel> Fecha consulta: 25/08/2021.
- RAE (online). *Definición de Internet*. <https://dle.rae.es/internet> . Recuperado: 01/09/2022.
- Ramos, R. y Muro, R. (2017). "Conectando audiencias". *Revista de gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias*, n.º 11.
- Reichheld, F. F. (2003). "The one number you need to grow". *Harvard business review*, 81(12), 46-124.
- Riaño, P. H. (2020). *Los museos buscan rentabilizar su presencia en la Red*. El País (digital). <https://elpais.com/cultura/2020-10-19/los-museos-buscan-rentabilizar-su-presencia-en-la-red.html> Recuperado: 20/10/2020.
- Rivera, L. W. (2022). El marketing y su implementación en la gestión de la estrategia digital de los museos. I Congreso Internacional De Museos y Estrategias Digitales. ISBN: 978-84-9048-957-4, pp. 43-57. <https://doi.org/10.4995/CIMED21.2021.14065> Recuperado: 24/03/2022.
- Rodà, C. (2017). *Visitor Journey Mapping: ponernos en la piel del visitante*. Barcelona (España). Museo Nacional de Catalunya. <https://blog.museunacional.cat/es/visitor-journey-mapping-ponernos-en-la-piel-del-visitante> . Recuperado: 02/01/2021.

- ReasonWhy (2020?). *Así varía el recuerdo publicitario según la edad y el medio.* <https://www.reasonwhy.es/actualidad/analisis-recuerdo-publicitario-marcas-2019> . Recuperado: 07/08/2021.
- RTVE (2019). *Especial Los Lunnis en el Museo del Prado.* <https://www.rtve.es/infantil/serie/lunnis/video/lunnis-leyenda-especial-lunnis-museo-del-prado/5267838/> . Recuperado: 20/09/2020.
- Sierra, C. (04/01/2021). *Las visitas de los museos se desploman un 70% en 2020 por la pandemia.* 20 Minutos digital. España. <https://www.20minutos.es/noticia/4531573/0/las-visitas-de-los-museos-se-desploman-un-70-en-2020-por-la-pandemia/> Recuperado: 18/02/2021.
- Spotify (plataforma de podcasting). Perfil del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. <https://open.spotify.com/episode/6KebVJbGdBlHwWONqevlf> . Recuperado: 26/07/2021.
- Statista. <https://blog.hootsuite.com/es/estadisticas-de-youtube/>
- Statista. (2018). *Distribution of total YouTube video views worldwide as of December 2018, by category.* <https://www.statista.com/statistics/1026885/global-distribution-youtube-video-views-by-category/>. Recuperado el 20/05/2021.
- Telefónica. (2017). *El Reina Sofía y Telefónica presentan el primer estudio Big Data realizado en un museo español.* <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/el-reina-sofia-y-telefonica-presentan-el-primer-estudio-big-data-realizado-en-un-museo-espanol/#:~:text=Prensa-El%20Reina%20Sof%C3%ADa%20y%20Telef%C3%B3nica%20presentan%20el%20primer%20estudio%20Big,experiencia%20de%20los%20visitantes.> Recuperado: 12/03/2021.
- TikTok (06/05/2021). *The Met Collaborates with TikTok to Launch Official Account Celebrating Creativity Inspired by its Artworks.* <https://newsroom.TikTok.com/in-id/the-met-collaborates-with-TikTok-to-launch-official-account-celebrating-creativity-inspired-by-its-artworks/> . Recuperado: 05/07/2021.
- Todocoleccion.com. *Postal del Museo de Catalunya con ejemplar de mammut.* (Circa 1920).
- [https://www.todocoleccion.net/postales-animales/antigua-postal-mamut-museu-catalunya-no-circulada~x39121534#sobre el lote](https://www.todocoleccion.net/postales-animales/antigua-postal-mamut-museu-catalunya-no-circulada~x39121534#sobre%20el%20lote) Fecha consulta: 25/08/2021.
- Todocoleccion.com. *Cartel del museo Arte Abstracto Español de Cuenca. Diseño/fotografía: Jaime y Jorge Blasi (1968).* <https://www.todocoleccion.net/coleccionismo-carteles-pequenos/cartel-museo-arte-abstracto-espanol-cuenca-diseno-fotografia-jaime-jorge-blasi-ano-1968~x34734403> Captura de pantalla: 25/08/2021.
- Twitter. Invitación a la conferencia titulada: #Thyssen140 impartida por el Director artístico del Museo Thyssen-Bornemisza, y también autor del libro homónimo. <https://twitter.com/DigitalBourne>. Recuperado: 02/04/2020.
- Yorokubou (14/12/2021). *Arte americano en la colección Thyssen: 140 cuadros para contar un país.* <https://www.yorokubu.es/thyssen/> . Recuperado 05/01/2022.

- Valeonti, F.; Bikakis, A.; Terras, M.; Speed, C.; Hudson-Smith, A., & Chalkias, K. Crypto Collectibles, Museum Funding and OpenGLAM: Challenges, “Opportunities and the Potential of Non-Fungible Tokens (NFTs)”. *Applied Sciences*, 11(21), 9931. <https://doi.org/10.3390/APP11219931>
- Villaespesa, E. (2015). Data Stories Centralized: A Digital Analytics Dashboard. USA. MET. <https://www.metmuseum.org/blogs/digital-underground/2015/data-stories-centralized> . Recuperado: 14/08/2021.
- Vimeo (plataforma de videos). Perfil del Museo Nacional Reina Sofía. <https://vimeo.com/554332859> . Recuperado: 30/07/2021.
- We are social. (2021). *Porcentaje de uso mundial de visual search marketing desde móvil durante el mes de enero 2021. The latest insights into the “State of digital”*. Página 213 <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital> . Recuperado: 26/08/2021.
- We are social (2020). *Global digital overview*. January 2020, p. 45. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> Recuperado: 18/12/2021.
- Whatsnew (2010). *El Museo del Prado presenta contenido multimedia en la Pradomedia*. <https://www.whatsnew.com/2010/09/30/el-museo-del-prado-presenta-contenido-multimedia-en-la-pradomedia/> . Recuperado: 01/08/2021.
- Whiddington, R. (20/05/2021). *Just How Much Do Virtual Programs Pay?.* Jing Culture & Commerce. <https://jingculturecommerce.com/cuseum-impact-of-virtual-programs-on-revenue-generation-takeaways> Recuperado: 02/06/2021.
- Páginas web de los museos: Museo Nacional del Prado (Madrid), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid), Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid), Museo Romántico (Madrid), Museo Sorolla (Madrid), Museo Lázaro Galdiano (Madrid), Museo MACBA (Barcelona), Museo Picasso (Barcelona), Museu Nacional d'Art de Catalunya (Barcelona), Museu IVAM (Valencia), Museu de Belles Arts de València, Museo Guggenheim (Bilbao), Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo Sefardí (Toledo), Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (Santillana del Mar), Real Academia de Bellas Artes (Madrid), Louvre (París), Galleria degli Uffizi (Florencia), The National Gallery The Metropolitan Museum of Art (Nueva York).
- Páginas web: Web.archive.org.
- Redes sociales: Twitter, Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Vimeo, Twitch, Google My Business, TripAdvisor.

Anexo 1: *Email* de contexto enviado a los museos participantes en el estudio

Hace tres años comencé mi doctorado, en la Universidad de Historia del Arte de Valencia, acerca de las estrategias de marketing digital en agentes culturales, y decidí centrarme en los museos españoles debido a la escasez de literatura en esta materia.

La llegada de la Covid 19 nos ha hecho repensar en la necesidad de lo digital en cada sector y como no, también en el sector museístico.

Es por ello, y como parte de mi estudio, que me gustaría entender el papel del marketing digital dentro de la estrategia de su museo, así como el peso que tiene dentro de su transformación digital. Con su colaboración y sus respuestas, podrá inspirar a museos menores en cómo transformarse digitalmente más allá del Covid. Una reflexión de cambio que, sin duda, ayudará a una mejor gestión y visibilidad de su museo. Las respuestas recibidas, serán publicadas como parte de mi tesis.

Anexo 2: Preguntas formuladas a los museos participantes en el estudio

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?
2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?
3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?
4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?
5. ¿Qué KPIs⁸⁸ (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios: web, redes sociales, como en medios pagados: SEM, banners, campañas en redes sociales, *branded content*, por ejemplo).
6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?
7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo, ¿qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?
8. La llegada del COVID y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados, ¿les ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear vínculos con los públicos existentes desde un plano digital?
9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o *e-commerce*)?
10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?
11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Anexo 3: Entrevistas completas a los directores de los museos

Museo Nacional de El Prado, Madrid (España). Miguel Falomir. Director General

⁸⁸ Los KPIs también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio. Aunque pueden ser aplicados a cualquier área de un negocio para evaluar la consecución de los objetivos, son muy utilizados en los planes de marketing online.

Delega en Javier Pantoja, Director de Tecnología del museo.

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing? ¿Para qué?

Un museo debe de tener una estrategia con una misión, objetivos, y herramientas definidas para su ejecución, análisis y valoración de su impacto. En esta estrategia, el marketing es una herramienta importante para la creación de relaciones entre el museo y su público.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿tiene el Plan de marketing digital un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

La estrategia del Museo se define en su Plan de Actuación. En el último plan 2017-2020 (actualmente en vigor, por moratoria debido al COVID) el Programa de Actuación n.5 Prado Digital define la parte digital dentro de la estrategia del Museo. Entre sus objetivos definidos se encuentra:

- a. Ampliar la experiencia Prado a través de los medios digitales.
- b. Constituirse como un referente en la difusión de datos y contenidos culturales y artísticos en el entorno digital.
- c. Explorar nuevas vías para narrar la historia, actividades y colecciones del Museo.
- d. Fidelizar al usuario desde la interacción digital.

Aunque no hay definición expresa al marketing digital, entendemos que las acciones que se desgajan del Plan de actuación tienen cabida dentro de este marco. Puede consultarse el Plan en el siguiente enlace https://content3.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/plan-actuacion/plan_actuacion_2017.pdf

El componente digital dentro de la estrategia del Museo Nacional del Prado tiene programa de actuación propio desde 2013, incluyéndose como tal, en el anterior plan al actual.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Utilizamos las herramientas que facilita cada red social. También, por supuesto, Google Analytics e informes de campañas de newsletter a través de Mailchimp. En ocasiones especiales, como el durante el Bicentenario del Museo (2019) encargamos seguimiento de hashtags a plataformas como Tweet Binder.

Por otro lado, las exposiciones se plantean con varios años de antelación. La información que obtenemos con estas herramientas se utiliza para cambios orientados al corto-medio plazo.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Los pilares de nuestro Plan de marketing digital son los siguientes:

- a. Website
- b. Redes sociales
- c. Analítica digital
- d. Newsletter
- e. Publicidad en Adwords y contenido patrocinado en medios digitales

5. **¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).**

Nuestros KPIs en campañas digitales son los siguientes:

- a. Visitas/visualizaciones/tiempo de visita/...
- b. Click en enlaces
- c. Interacciones: comentarios/likes/impresiones...
- d. Aumento de seguidores
- e. Apariciones en prensa
- f. Viralización, hashtag, trendingtopics...

6. **¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? Podría poner un ejemplo.**

Sí. En el caso, por ejemplo, de colaboraciones pagadas se replantea su eficacia para futuros planes de medios. En el website se utiliza para mejorar la experiencia del usuario identificando obstáculos y oportunidades, que pueden llevar al rediseño de los contenidos de la página o a mejoras o adaptaciones de funcionalidades. A nivel estratégico en función del análisis de los datos obtenidos se modulan las acciones a llevar a cabo en próximas campañas.

7. **¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?**

El Museo cuenta con varios perfiles que son nexo entre la actividad del Museo y sus públicos digitales. Estos perfiles no se encuentran reunidos en un solo departamento, sino que intentan permear sino toda, buena parte de la actividad del Museo. Más allá de la Jefatura de Área de Desarrollo Digital, en el Servicio Web dependiente de este Área, se encuentran un jefe de Servicio y un Técnico. Dentro del Área de Comunicación se ha incorporado una persona más a Comunicación digital para reforzar las redes sociales del Museo que ya contaba con un responsable, punto de contacto esencial con el público. En este caso se valora un perfil que tenga gran conocimiento de la colección del Prado, habilidades comunicativas y audiovisuales y dominio de entornos digitales. En Comunicación Digital también se realiza la labor de marketing digital por ambos técnicos. El Área de Educación cuenta con un técnico dedicado exclusivamente a los contenidos y públicos digitales. El Área de Biblioteca, Archivo y Documentación cuenta también con un técnico dedicado a la documentación sobre las colecciones del Museo y su publicación y difusión digital. Podemos decir que estos perfiles son los que dedican en exclusiva a la labor digital del Museo, pero en otros departamentos como la Coordinación General de Públicos y Seguridad, Escuela Prado, etc. hay perfiles que si no son puramente digitales si dedican buena parte de su trabajo a la labor digital del Museo. Se prevé ir ampliando el número de perfiles digitales en el Museo a medio plazo cubrir otros ámbitos de la actividad digital del Prado.

8. **La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad**

de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Creemos que el Museo Nacional del Prado ha sabido responder, con la estructura actual ya comentada, con creces a las demandas generadas por la sociedad en los meses de confinamiento y del Museo cerrado. Los datos registrados tanto en web, redes sociales, etc. así lo demuestran. Como decíamos en la anterior respuesta se prevé la ampliación de los perfiles digitales en el Museo.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)

La actividad digital del Museo del Prado, como comentábamos, no depende sólo de un departamento, sino que se lleva a cabo por los distintos departamentos del Museo. El Área de Desarrollo Digital que es quien concentra el mayor gasto en cuestiones digitales dentro del Museo y supone un 3.5% de media sobre el volumen total del gasto anual del museo⁸⁹.

El presupuesto del Área de Desarrollo Digital incluye el presupuesto destinado a las TICs del Organismo, con lo que, si nos ajustamos a contenidos, web, gestión de redes, *e-commerce*. El porcentaje se reduce en un punto o punto y medio. Estos datos no incluyen los gastos de personal (capítulo 1).

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

El año pasado (2020), tan atípico, solo un 11%, pues la mayoría de la publicidad fue local. Este año (2021) superará probablemente el 30 por ciento. En años anteriores a 2020 en torno al 25 por ciento.

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Seguimos la línea en lo digital de facilitar el contenido gratuito en website, redes, canales de broadcasting (YouTube). Entendemos el pago por actividades formativas online (cursos, seminarios, etc.) que ya en lo presencial lo fueran, así como ciertos servicios como audioguías, acceso a exposiciones virtuales, etc. que están sujetas a pago y que en lo presencial se contemplan, así como precio público como servicios o actividades

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid (España). Manuel Borja-Villel. Director General

Delega en Juan Melgar Jaquot, subdirector General Gerente

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?

Creemos absolutamente necesario contar con un plan de marketing, al que consideramos una columna fundamental dentro de la estrategia de comunicación de cualquier institución.

⁸⁹ Hay que tener en cuenta que aquí se incluye lo que podríamos denominar Informática (IT) del museo, que, en el caso del Museo Nacional del Prado, se ubica en el área de Desarrollo Digital.

2. **Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?**

El marketing digital ocupa hoy un lugar prominente en el Museo, como no puede ser de otra manera. El objetivo fundamental es lograr llegar a nuestros diferentes públicos con intereses distintos, utilizando para ello las diferentes estrategias y herramientas, en función del público al que nos dirigimos en cada ocasión.

3. **¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?**

La información obtenida a través de esta y de otras herramientas se usan para pulsar la opinión de los distintos públicos y para conocer cuáles les mueve o incita a la participación. Constituyen un elemento más, entre otros, a la hora de valorar toda la información para la toma de decisiones futuras.

4. **¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?**

Por un lado, ofrecer contenidos digitales de calidad que puedan generar una experiencia de visita singular y alternativa. Por el otro, se trata de favorecer una visión 360º de la relación del visitante con el Museo, que ofrezca una interacción cada vez más personalizada. Y, por último, medir las acciones para favorecer la toma de decisiones, la optimización de esfuerzos y recursos y mejorar la tasa de éxito del Museo.

5. **¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).**

Utilizamos los análisis que nos permiten las distintas herramientas para medir el impacto en redes y en la web, los análisis hemerográficos en medios, etc..

Respecto a la estrategia de *email marketing*, trabajamos con ratios de apertura, clics, rebotes, etc.. Tratamos asimismo de medir las tasas de conversión a partir del dato gestionado en la plataforma CRM, en algunos casos ligado a la venta de determinados productos y en otros casos a la consulta y consumo de contenidos digitales.

En la actualidad estamos inmersos en un proceso de revisión de la estrategia de análisis para tratar de optimizar nuestras fuentes de datos y obtener una trazabilidad del *journey* del visitante y/o cliente lo más completo posible.

6. **¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?**

Toda la estrategia de análisis de nuestros activos digitales está enfocada a la toma de decisiones. Medimos el comportamiento del cliente respecto a nuestros activos digitales a lo largo de todo el embudo, desde la visita a la web, formulario de petición de información, interacciones registradas en la plataforma CRM. Estos datos nos permiten medir lo que está funcionando bien o mal y lo que es más adecuado para mejorar la tasa de conversión a venta.

7. **¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?**

Existe la cuenta oficial del Museo Reina Sofía en Twitter, Instagram y Facebook y, al margen de ellos, únicamente ligada al Museo la cuenta de “Gira” ligada a los temas de educación del Museo)

8. **La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?**

El entorno digital se ha convertido en un espacio fundamental en los últimos meses para el desarrollo de la actividad de los diferentes agentes culturales. En el caso del Museo Reina Sofía, ha sido necesario generar espacios y contenidos que permitiesen al público tener acceso a la cultura a pesar de las restricciones y cierres, y, a nivel estratégico, ha supuesto un reto y un replanteamiento de la estrategia de marketing en el ámbito digital.

9. **¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)**

Al respecto, hay que indicar que desde las áreas de Proyectos Digitales, Desarrollo Estratégico, Comercial y Públicos; Prensa; e Informática, se destina un importante volumen de presupuesto al mantenimiento de la web y los diferentes microsites, la plataforma CRM, plataforma de *ticketing*, o la red Wifi del Museo, entre otras.

10. **¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?**

En la actualidad el posicionamiento digital es fundamentalmente orgánico. Se trabaja de manera importante en el posicionamiento SEO de la web del Museo, así como la gestión de contenidos en redes sociales que favorezcan la interacción.

11. **¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?**

Actualmente los contenidos digitales son gratuitos. Se están valorando opciones para monetizar la experiencia de visita virtual para perfiles corporativos, aunque aún está en proceso de exploración.

Firmado: Juan Melgar Jaquot, Subdirector General Gerente. 24 de mayo de 2021

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Madrid (España) Evelio Acevedo. Director-Gerente.

1. **¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?**

Un Plan de marketing es fundamental para diseñar una estrategia de cómo queremos llegar a los distintos públicos. Nuestro propósito no es sólo conservar un patrimonio, sino hacer del mismo, un excelente vehículo de educación y de transmisión de conocimientos y valores.

La misión del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es, por un lado, la conservación, estudio, pública exposición y difusión de la colección de obras de arte que alberga el Museo y por otro, la transmisión del conocimiento, la cultura y los principios y valores de identidad de la civilización occidental a través del testimonio de nuestras exposiciones, colecciones permanentes y actividades.

En nuestro plan estratégico quinquenal (para el medio plazo) y anual (para el corto plazo), tenemos un capítulo específico dedicado a cómo abordar la estrategia de marketing para la consecución de objetivos de difusión y generación de ingresos para autofinanciar parte de

nuestra actividad. El Plan de marketing nos ayuda a poder planificarnos para poder alcanzar esos objetivos.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

El Plan de marketing digital es una pata de nuestro Plan de marketing, ya que en un mundo hiperconectado como el que vivimos, lo digital, es un canal muy importante de relación con nuestros públicos. Lo físico y lo digital están cada vez más interconectados y nosotros elaboramos una estrategia basándonos en el conjunto. Entendemos que lo digital es no solo un canal de comunicación unidireccional, es un espacio de diálogo y de generar comunidad, una comunidad que trasciende lo físico y nos permite llegar a cualquier parte del mundo. Además, es una forma de generar awareness acerca de las exposiciones y actividades que hacemos y movilizar a los públicos a que se animen a visitar el museo.

Lo digital, permite medir el impacto que tiene la actividad que hacemos o qué opinan nuestros públicos casi a tiempo real. Esta información, nos permite tomar decisiones basadas en datos y no en percepciones.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Sí, utilizamos varias herramientas para la medición del buzz social y del resto de elementos que conforman el ecosistema digital. La escucha activa y su posterior procesamiento y análisis nos permiten saber qué exposiciones o actividades han gustado más, así como saber quiénes son las personas más activas dentro de nuestra comunidad. Esta información, así como datos de tráfico web, engagement de los perfiles que tenemos en redes sociales, lo compartimos con el equipo artístico, y el museo en general, para que puedan aplicar esa información en su ámbito de trabajo.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Concebimos el Plan de marketing como un todo y donde el marketing digital, es una parte importante, pero no la única. Cuando pensamos en marketing digital, pensamos en todos aquellos “touchpoints” que tenemos con los visitantes antes, durante y después de la visita. La página, web, nuestra tienda *online* con producto de la tienda, sistema de ticketing, las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Google MyBusiness, TripAdvisor, TikTok o LinkedIn), las aplicaciones en los marketplaces, los juegos *online* que tenemos con partners como Sony o Nintendo, los podcast en Ivoox o Itunes, los newsletters para nuestros públicos como Perspectivas o Programa de Amigos, así como las newsletters para estar en contacto con nuestros partners, más enfocadas a B2B, por poner algunos ejemplos. Y cómo no la publicidad o line que hacemos en distintos soportes digitales. Todo ello, acompañado de una capa transversal de medición que nos permite monitorizar el impacto que tiene toda esta actividad a todos los niveles; difusión del contenido, viralidad, impacto y monetización, entre otras cosas.

5. ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

Depende de lo que estamos analizando. Para la actividad digital, utilizamos Google Analytics, allí podemos monitorizar prácticamente toda la actividad digital, desde lo que sucede en la

página web; visitas, páginas vistas, frecuencia, país, datos sociodemográficos, entre otras cosas. Así como el impacto de las campañas publicitarias digitales o ratios de apertura de emailings de las comunicaciones que hacemos desde el museo a los distintos públicos y colaboradores. Para las redes sociales, monitorizamos no solo en Google Analytics, también en otras herramientas que nos permiten conocer, no solo el número de personas nos siguen, también la ratio de engagement que tienen con el perfil del museo, así como medir el impacto que tienen nuestras comunicaciones en Internet. Estas soluciones, también nos permiten monitorizar la actividad que tenemos en perfiles como TripAdvisor o Google My Business y de esta manera poder monitorizar como ha sido la experiencia de los visitantes en el museo.

Además de todas estas herramientas, tenemos otras que utilizamos de manera puntual, cuando queremos lanzar encuestas a nuestros visitantes o queremos conocer mejor a nuestros públicos y estamos trabajando para la implantación de un CRM para poder conocer mejor a nuestros visitantes y ofrecerles una mejor experiencia.

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?

La medición tiene sentido porque nos permite tomar decisiones y cuando hablamos de digital, casi en tiempo real. Estamos en momento de plena convergencia digital y tratando de implementar una cultura del dato, ya que hay veces que los datos existen, pero no son tomados en cuenta, bien porque no se conocen o bien porque no se saben interpretar, será uno de los hitos que acompañarán a la transformación digital en las que nos encontramos inmersos.

Por ejemplo, gracias a los datos, pudimos saber durante la pandemia, que había muchas búsquedas en el buscador de nuestra página web sobre visitas virtuales. Además, en nuestra listening platform, sabíamos que el público demandaba visitas virtuales de los museos. Por este motivo, decidimos que el acceso a las visitas virtuales que teníamos elaborado, tuviera una pestaña especial dentro de nuestra web, con el fin de que los usuarios pudieran encontrar ese contenido de manera más sencilla. Durante el 2020, un 3% del tráfico web que tuvimos en la página web del museo fue relativo a contenido relativo a las visitas guiadas *online*.

7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

Sí, somos de hecho de los pocos museos en España que tenemos un Director de Marketing, Directora en este caso, con un marcado background digital, así como un Director de Tecnología para afrontar el reto digital. Además, desde hace ya varios años, dentro del plan formativo del personal del museo, estamos facilitando formación en habilidades digitales que ayuden a los equipos a mejorar sus competencias digitales para poder llegar mejor a los públicos.

8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Somos de los pocos museos en España con un área de marketing específica, es por ello, que, en ese departamento, ya tenemos perfiles puramente digitales que gestionan la web, las redes sociales, las plataformas de ticketing o acciones de marketing digital.

En otras áreas y debido a la naturaleza de la actividad, tenemos también otros perfiles digitales como en la parte Educativa o en el *e-commerce* de la tienda, donde vendemos nuestros productos *online*. Además del ya mencionado equipo de Tecnología.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o *e-commerce*)

Somos una entidad pública con un fuerte compromiso con la transparencia y el buen gobierno. En nuestra página web, y desde el año 2017, publicamos nuestra memoria de actividades donde se puede acceder a las actividades, así como al ingreso gasto por partidas. En el plan estratégico quinquenal 2019-2023, también se puede consultar nuestro plan de actividades.

En el año 2021, aproximadamente el 70% de nuestra partida presupuestaria dedicada a publicidad, se dedica a publicidad digital. Esto no incluye los gastos de mantenimiento y desarrollo web, métricas, hosting, plataformas de ticketing e *e-commerce*, redes sociales, generación de contenido o actividades digitales como puedan ser los Moocs (cursos *online* gratis), actividades educativas, Versionathysse o herramientas de medición por nombrar algunas.

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

Un 70% del presupuesto publicitario se destina a hacer publicidad digital en sus distintos formatos, SEM, display, publicidad en redes, programática o *branded content*. Además, contamos con el apoyo de un Grant de Google de 120.000 dólares que nos permiten hacer publicidad en su ecosistema.

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Estamos en un proceso de introspección y análisis para poder valorar cómo y de qué manera podemos monetizar parte de los contenidos digitales. Durante la pandemia y fruto de la situación no solo afloramos mucho del contenido que teníamos generado, también creamos un producto digital. Una experiencia 100% digital que de la mano de una guía del museo y a través de la plataforma Teams (Microsoft), podíamos disfrutar de una experiencia única y exclusiva que te permite conocer y disfrutar de otra parte del museo que un visitante no ve en su visita física; traseras de cuadro, infrarrojos, rayos X o detalles casi imperceptibles para el ojo en una visita, pero accesibles a través de esta experiencia. Este contenido, sumamente cuidado, rico e interactivo, lo comercializábamos para el segmento Corporate y estamos trabajando para ver cómo lo llevamos a otros públicos.

Somos conscientes del gran potencial que suponen nuestros contenidos, en sus distintas formas, formatos, tipos, soportes, ya que los contenidos, son la clave para atraer el interés de los usuarios y sabemos que su monetización ayudará a financiar parte de la actividad del museo. Pero, de igual manera, nuestra misión de difusión de las colecciones nos hace que seamos muy cuidadosos y reflexivos para encontrar un equilibrio entre el todo gratis y el todo de pago.

Firmado. Evelio Acevedo, mayo 2021

Museo IVAM. Valencia (España). Nuria Enguita. Directora General.

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing? ¿Para qué?

Un museo público también necesita utilizar el marketing para mejorar el servicio que presta y llegar mejor a los públicos a los que se dirige.

Un **Plan de marketing** es un elemento que permite lograr que una institución como la nuestra cumpla los objetivos establecidos y preste un mejor servicio.

El Plan de marketing **especifica los objetivos que se desean cumplir**, la situación en la que se encuentra la institución y los públicos a los que enfoca su actividad.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿tiene el Plan de marketing digital un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

En estos momentos el IVAM no dispone de departamento de marketing ni de personal propio con esas funciones. No disponemos de un plan específico de marketing. Estamos trabajando en el pliego de contratación de una empresa de Comunicación global que desarrolle esta faceta como parte de la estrategia de Comunicación y Redes Sociales.

Nos encontramos en un momento de transición, con una nueva Dirección que quiere transitar hacia lo digital para llegar a nuevos públicos y mejorar en la accesibilidad de los programas.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

No, por ahora, pero es un elemento que se incorporará en los nuevos planes de gestión del marketing.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Por el momento, no hay una estrategia elaborada, pero es uno de los elementos que se desarrollarán con la nueva Dirección (que lleva en su responsabilidad menos de un año).

5. ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

No existen mecanismos de evaluación asociados al marketing. Ya que, como comentábamos, estamos trabajando en esa estrategia global de la que carecíamos hasta el momento.

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? Podría poner un ejemplo.

No, para los procesos de toma de decisiones, no sólo para el marketing digital, hacemos análisis de riesgos y de actores utilizando diversas metodologías. Los procesos de escucha activan, bien en formato *online* o bien presencial, orientan, también, nuestras tomas de decisión.

7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

Sí. Se está planteando la creación de un puesto de responsable del website del IVAM y de Responsable de Estrategia Digital. Por otro lado, nos gustaría implementar una línea de programación específica para el entorno digital.

Para el responsable del website, estas serían las funciones:

Responsable website IVAM

- Gestionar el sitio web del IVAM mediante un CMS o gestor de contenidos.
- Publicación de contenidos (textos, imágenes y vídeos)
- Creación de sencillas piezas gráficas de apoyo a los textos
- Optimización básica SEO on page de las páginas, bajo la supervisión de una agencia o consultor externo
- Mantenimiento de los contenidos:
 - revisión de enlaces rotos
 - etiquetado correcto de imágenes y vídeos
 - actualizaciones de fechas
- Creación de nuevas secciones y páginas, bajo las guidelines de marca.
- Selección de contenidos en la portada y portadas de área.
- Redacción o edición de títulos, descripciones, extractos...
- Monitorización constante para detectar errores o páginas no encontradas
- Contacto con el hosting del sitio web para resolver incidencias
- Gestión de los permisos de los usuarios
- Optimización de imágenes
- Diseño de banners o elementos de autopromoción en la propia web, basados en las guidelines de marca o supervisión de la agencia.
- Envío de newsletters
- Coordinación con los responsables de área para la recepción de contenidos, en forma y plazo adecuados.

Para el Responsable de Estrategia Digital, estas serían las funciones:

- Búsqueda, investigación y propuestas de nuevos formatos, contenidos, técnicas y tendencias digitales relacionadas con el sector y el objetivo del Institut.
- Fomentar la comunicación del IVAM con los ciudadanos.
- Apoyar la consecución de los objetivos del IVAM a través de actividades digitales.

- Desarrollo de la estrategia de marketing digital, juntamente con la agencia de comunicación, para que esté alineada con la estrategia global del Institut.
- Desarrollo de la estrategia de contenidos del IVAM.
- Identificación de necesidades y nuevas oportunidades.
- Asegurar una imagen de marca consistente en todos los canales digitales.
- Gestionar el presupuesto de publicidad digital.
- Motivar a los miembros de las diferentes áreas para participar en la comunicación digital y alcanzar los objetivos.
- Análisis y reporte de los resultados.

8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Sí. Justamente estamos en el proceso de definición de la estrategia global de marketing y comunicación. También en la redefinición de qué son contenidos digitales, cómo abordar el medio desde su especificidad.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)

En estos momentos el Departamento de Comunicación y Redes Sociales tiene un presupuesto del entorno de los 200.000 euros.

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

En estos momentos se invierten alrededor de 250 euros mensuales en publicidad en redes sociales.

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

El IVAM es un museo público y no cobra por el uso de sus contenidos digitales.

Firmado: Nuria Enguita. Junio 2021

MACBA. Barcelona (España). Ferran Barenblit. Director General.

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?

Aunque es verdad que es bueno reservar un margen, menor, para improvisar de forma un poco apasionada, en principio es necesario un plan para todo el museo y un plan para todo en el museo. Por supuesto, el marketing no puede ser menos.

Si, es necesario que se trabaje con unos objetivos consensuados y coherentes a nivel de marketing en el cual se identifiquen los retos y las oportunidades, puedan ser compartidos y faciliten una ruta común a los equipos.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

La digitalización es un factor transversal en nuestra estrategia y recorre desde gestión de colecciones a la revisión y actualización de todos los entornos digitales de relación con el usuario. De esta manera, no es un patrimonio reservado de ninguno de nuestros departamentos, sino un reto continuado de la institución. Nuestro objetivo de comunicación es hacer llegar el contenido a un público más amplio, contamos con un público especializado muy afín, y creemos que podemos generar interés en públicos con curiosidad por descubrir y conocer otras miradas y discursos del arte contemporáneo. Para ello llevamos a cabo estrategias 360, entre las que el medio digital cuenta con una gran incidencia, pero es necesario contar con las infraestructuras adecuadas.

Entre 2018 y 2022 habremos estrenado nueva web (2020), conectándola además con nuestro repositorio digital y nuestra radio "Radio Web MACBA"; habremos renovado la herramienta de CRM y revisado nuestro modelo de datos; también actualizaremos la herramienta de email marketing que nos permitirá dar mejor seguimiento al recorrido del usuario y optimizaremos nuestro sistema de e-ticketing. Recientemente hemos optimizado nuestra app, incluyendo por ejemplo las audioguías gratuitas, y en el próximo año la convertiremos en una progressive web App.

Actualmente nos encontramos inmersos en un gran cambio tecnológico, que debe dar respuesta a una voluntad de optimizar la comunicación con el usuario, mediante una estrategia de comunicación integrada.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Si, utilizamos herramientas de escucha social para seguir la conversación generada alrededor de nuestros contenidos e identificar oportunidades, pero no para concebir el programa. Aunque, obviamente, la definición del programa nunca es estanca a los comentarios y las percepciones que se generan desde todas nuestras constituencias.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

- Optimizar la capacidad de comunicación de la esfera digital del MACBA con orientación al usuario:
 - Estrategia multicanal. Comunicación integrada a través de las plataformas de redes sociales, web, app, email marketing, e-ticketing ...
 - Optimización de los procesos internos con las herramientas necesarias la comunicación
 - Enfoque a usuario.
 - Nueva web con arquitectura y capas de contenido desde la divulgación a la investigación, adecuación del tono de voz.
 - Revisión de la estrategia de Marketing relacional:
 - Nuevo sistema CRM
 - Revisión del modelo de datos
 - Nueva herramienta de email Marketing con automatización según comportamiento.

- Monitorización de los indicadores: Cuadros de mando y analítica integrados con sistemas de gestión los medios digitales como plataforma para acercar los contenidos y la personalidad del MACBA los públicos.
- Impulso de las estrategias para la generación de leads a partir de RRSS
- Optimización de la estrategia paid.
 - Posicionamiento SEO y SEM (Beca Google Grants) y campañas de SEM adicionales
- Impulso a la creación de contenido digital:
 - Generación de contenidos en formatos audiovisuales y digitales: vídeos, cápsulas de audio, visitas virtuales ...
 - Fomento del contenido generado por el usuario
- Facilitar herramientas para la mejora de la visita:
 - App accesible (y futura progressive app)
 - Participación en proyectos de investigación

5. ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

Habría dos tipos de indicadores, los más generales, visitantes, ingresos, perfil de usuario, visitas web, usuarios de redes sociales... y los más tácticos, con tal de modular y adecuar la conversación a la respuesta de los usuarios.

Normalmente contamos con varias exposiciones simultáneas y nuestra entrada es general, es decir un usuario no compra una entrada para una exposición, si no que la compra para acceder al museo, en el momento en que conviven varias exposiciones a la vez, por lo cual los indicadores de desempeño de una campaña son relativos. Podemos medir lo que ocurre en plataformas digitales, y calcular un aproximado de visitas. Estamos introduciendo algunas estrategias para conocer el interés principal de la visita en los sistemas de compra de entradas presenciales y online así como su satisfacción.

En cualquier caso, en líneas generales tenemos:

Web:

- Usuarios; Sesiones; usuarios nuevos vs recurrentes; páginas vistas; Profundidad de lectura; tasa de rebote; tiempo medio a nivel de sesión; tiempo medio por página...
- Conversión; Porcentaje de conversión e ingresos; transacciones
- Distribución por sexo y edad
- Transacciones (kpi transacción, ubicación geográfica, segmentos, producto)
- Porcentaje de conversión e ingresos
- Distribución geográfica (país y población / internacional vs local / páginas / usuarios)
- Evento (descarga de archivos, play vídeo)
- Dispositivos
- Idioma
- Adquisición por canales (KPIs comportamiento y conversión)
- Campañas (KPIs adquisición, comportamiento y conversión)

Redes sociales:

- Número de publicaciones
- Fans actuales, incremento de seguidoras
- Net fans (me gusta)
- Engagement%
- Interacciones totales
- Reacciones totales (likes, etc.)
- Comparticiones
- Comentarios
- Alcance orgánico (unique users)
- Alcance pagado (unique users)
- Alcance total
- Engagement
- Número de menciones
- SOV (calidad de las menciones)
- Numero de publicaciones Según campaña y alcance
- Palabras clave y temas de tendencia más recurrentes

Email Marketing:

- Nº de campañas / periodo de tiempo
- Tasa de apertura (aperturas / total entregas)
- Tasa de clics (clics / total entregas)
- CTOR (clics totales / aberturas únicas)
- Tasa de apertura (aperturas / total entregas)
- Tasa de clics (clics / total entregas)

- Porcentaje de e-mails filtrados: para ver el balance entre leads seleccionados y enviados.
- Hard / soft bounces
- Entregados.
- Nº de unsubscribes
- Conversión según campaña
- Clics únicos
- Clics totales
- Bajas

Paid

- Impresiones
- CTR
- CPC

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?.

Estos datos nos sirven para accionar decisiones en comunicación, y valorar usabilidad de las plataformas y retorno de la inversión en el caso de Paid. Los indicadores de email marketing por ejemplo nos ayudan a modular el tono de la comunicación según cada segmento. Hemos hecho test A/B por ejemplo, para definir el tipo de asunto que tiene más obertura. Hemos variado nuestros medios pagados (tanto el medio como el formato del banner) en función de las impresiones de las campañas de display.

7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

El equipo de comunicación cuenta con 4 perfiles dedicados a la gestión de estas plataformas y de los contenidos digitales.

Equipo de Medios Digitales: Responsable de medios digitales y Técnica de medios digitales

Tiene la misión de garantizar el posicionamiento digital del MACBA a través de todos los medios a su alcance (actualmente, web, app, canales de vídeo online, microsites PEI y RWM).

Desde el conocimiento técnico y la mirada en el usuario contribuye de forma continuada a la transformación digital del MACBA, optimizando los canales al alcance e implementando nuevos, según los objetivos fijados en la estrategia para avanzar en el proyecto digital.

Equipo de Gestión de contenidos y comunidades: Técnica de comunidades (community manager), Técnica de marketing digital (CRM e Email marketing)

Centraliza y distribuye el contenido orgánico en las redes sociales y la plataforma de email Marketing, de acuerdo con los parámetros de usuarios e intereses establecidos en el CRM. Genera contenido, modula y gestiona el tono de la comunicación según perfil plataforma, perfil de usuario y tipo de contenido con el fin de fidelizar al usuario desde la interacción digital.

8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Esta experiencia nos ha hecho darnos cuenta de que la “traducción” de los contenidos presenciales a lo digital no es directa. Es importante que lo digital tenga su propio sentido y que se piense por y para ese entorno. Nos estamos acostumbrando a ello, ya que nosotros le damos mucha importancia a la experiencia presencial.

Desde programas públicos generamos un contenido digital muy valioso con la Radio, podemos decir que es el contenido nativo digital con más trayectoria que tenemos. En todo caso está claro que tenemos que seguir explorando como incrementar el alcance de nuestros contenidos digitales.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)

Un 24% del presupuesto del Área de Marca y Desarrollo se destina anualmente al mantenimiento de la web y la gestión de las redes sociales y el emailing.

Por otro lado el museo cuenta con un equipo interno que genera una parte del contenido audiovisual, ello contribuye a aligerar el presupuesto que tendríamos que destinar a producción de estos contenidos.

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

Nuestro plan de medios incorpora cada vez más peso en el digital aproximadamente un 77 % de nuestras inserciones en medios son ahora en digital. Además, contamos con una Beca de Google para posicionamiento cuyo valor duplica el total de nuestra inversión en medios pagados.

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Como museo público nuestra prioridad es ser accesibles al máximo de públicos, por ello en estos momentos no estamos considerando todavía la inclusión de contenidos digitales de pago.

Firmado. Ferran Barenblit . 18 de junio 2021

Guggenheim. Bilbao. (España). Juan Ignacio Vidarte. Director General

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing?

Por supuesto, el marketing es esencial para hacer llegar la actividad del Museo a una audiencia amplia y diversa. Es necesario contar con una estrategia a medio plazo, con unos objetivos claramente definidos en base a los cuales irán diseñándose los planes de acción anuales.

Aunque es muy importante tener flexibilidad y modular la actividad de marketing conforme a la situación (esto ha sido claro en este último año de pandemia), el tener definida una hoja de ruta hará que las acciones de marketing sean consistentes y estén alineadas con la marca.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿el Plan de marketing digital tiene un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

Sí, el Plan de marketing digital tiene una entidad específica y una creciente diversificación y 'sofisticación'. En el Museo llevamos más de una década apostando por el marketing digital y explorando las diferentes herramientas y posibilidades que han ido desarrollándose, siempre de una manera pensada y consistente.

Nuestro objetivo es llegar a públicos afines al Museo de forma amigable y alineada con sus intereses, es decir, apostando por la segmentación y personalización en formatos y contenidos en función de los canales y el momento de consumo.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Monitorizamos de manera constante las redes sociales para detectar el estado de opinión, especialmente en aquellos proyectos que puedan ser más sensibles o controvertidos. Tenemos en cuenta el feedback de las redes hasta cierto punto, pues a la hora de diseñar la programación artística prevalece el criterio curatorial y nuestra propia estrategia y voz como Museo.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Segmentación y personalización de contenidos; adaptación de los mismos a los diferentes tipos de audiencias, buscando siempre la diferenciación y la alineación con lo que es el Museo.

5. ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

Actualmente manejamos los siguientes Kpis vinculados con nuestros activos digitales:

Web/Plataforma de ticketing/Community

- Visitas/usuarios. Comparación online con offline y tendencias con mismo periodo de años anteriores y otros factores/hitos relevantes.
- Tiempo medio visita y tasa de rebote.
- Altas Community (seguidores y amigos) y su origen (web/ ticketing/ wifi/ vestíbulo/ otras)
- Ventas entradas y actividades. Número de entradas e importe. Reparto en función de la fuente el tráfico.
- Impacto en el tráfico de la inauguración de exposiciones.
- Motivación de la visita en base a filtros de “planea tu visita”.
- Tiempo esperado en la visita y fecha en base a filtros de “planea tu visita”.
- Seguimiento de consumo de contenidos concretos en función de la evolución de la web. Visita virtual, colección y exposiciones, contenidos digitales durante la pandemia...

Emailings Community

- Número de envíos y número de recepciones.
- Tasa de apertura.
- Tasa de clicks en el contenido.
- Contenidos más populares.

Redes: número de seguidores, tasa de engagement (likes, comentarios, compartidos), impresiones potenciales.

Medios pagados:

- Campañas Branding (display y RRSS): cobertura, tiempo visualizado video, CTR de las visitas a la web.
- Performance (RRSS + DISPLAY + SEM): El KPI es la “compra de entradas”

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? ¿Podría poner un ejemplo?

Tanto de un tipo como de otro. Algunos ejemplos:

- Cambios en el proceso compra de entradas para captar más seguidores.
- Mejoras en el portal de wifi para captar más seguidores
- Visibilidad de determinados contenidos novedosos y de valor.
- Mejoras en la home para dar visibilidad a algunos contenidos...
- Desarrollo de nuevos materiales que completen la oferta de actividades.

En lo que respecta a las campaña, utilizamos los datos para la toma de decisiones dentro de la actividad de Marketing, potenciando aquellos elementos de la estrategia digital que mejor funcionan y ajustando las campañas de forma continua en función de los resultados.

Por ejemplo, si detectamos que una campaña en redes de una exposición está obteniendo

especialmente buenos resultados en una región o país concreto, reforzamos los recursos online y offline destinados a la misma.

7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? En caso afirmativo ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

La estrategia que estamos siguiendo tiene dos líneas de actuación. Por un lado, en los últimos años se ha creado un área de transformación digital que tiene como objetivo dotar al museo de mayor capacidad para dar respuesta a cuestiones como las que plantea la pregunta. Esta área se ha reforzado con un perfil experto en CRM para articular acciones de captación y fidelización aprovechando los canales digitales.

La otra línea de actuación se basa en ir dotando de competencias digitales a algunas personas clave del Museo que puedan contribuir al objetivo que se plantea en la pregunta. Aquí también se ha avanzado en lo que respecta a definir y desarrollar servicios digitales, manejo del email marketing, mayor accesibilidad e interpretación de datos para la toma de decisiones...

8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Podemos decir que más que plantear la necesidad ha acelerado un proceso en el que ya estábamos inmersos desde hace 3 años con la creación de la nueva área de transformación digital. Al mismo tiempo, nuestra área de marketing y educación han dedicado más esfuerzo a los canales digitales, especialmente en la generación de contenidos y actividades online, lo que ha hecho que una parte importante de nuestra relación con nuestros públicos se haya trasladado al espacio digital, bien en nuestra web y área privada de Community, bien en las redes sociales.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)

Estaríamos hablando de alrededor del 3% del presupuesto, aunque este presupuesto se integra dentro de otra serie de gastos e inversiones tecnológicas necesarios para el correcto funcionamiento del Museo y de su estrategia digital.

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

Aproximadamente el 50%

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

Hasta ahora el foco en la generación de contenidos se ha centrado en dos aspectos: conseguir un mayor alcance y relevancia ofreciendo contenidos de valor en abierto; por otro, generar contenidos y actividades atractivas que doten de valor a nuestro programa de membresía y a nuestra comunidad. En este momento estamos valorando la posibilidad de dar el salto a conformar una propuesta que nos permita entender el potencial de monetización que tiene el contenido y los formatos que el Museo está en situación de elaborar.

Firmado: **Juan Ignacio Vidarte**, Deputy Director & Chief Officer for Global Strategies
Solomon R. Guggenheim Foundation

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing? ¿Para qué?

Estamos reflexionando sobre la necesidad de introducir un Plan de marketing digital pero esto requiere de una reflexión a medio plazo. Somos conscientes de que la introducción del marketing especializado en cultura es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales, especialmente en museos. Es importante aplicar conceptos de marketing que tengan como punto de partida la especificidad de los museos.

El Plan de marketing digital debería responder al plan estratégico de la institución y posibilitar una evaluación a partir de indicadores. Y debería situar la web institucional y los perfiles de las redes sociales del Museo como parte integrante de esta planificación estratégica. Precisamente hemos invertido en el diseño de una nueva web que esperamos vea la luz en los próximos meses.

No disponemos de un departamento dedicado a marketing, pero si se diseñan estrategias entre los departamentos de actividades y de comunicación. Se analizan los indicadores de los que disponemos para actuar en un sentido u otro.

Un Plan de marketing es imprescindible para no solamente desarrollar nuevas audiencias. Consideramos que Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad. Pero un Plan de marketing también debe incluir, por ejemplo, el desarrollo de la marca de la institución.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿tiene el Plan de marketing digital un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

Como hemos apuntado el Plan de marketing digital debería ser estratégico y posibilitar una evaluación a partir de indicadores. Y deberá situar la web institucional y los perfiles de las redes sociales como parte integrante de esta planificación estratégica.

Nuestros objetivos de marketing fijados para el desarrollo de la nueva web incluyen:

- **Potenciar la visita presencial al Museo** (bajo la perspectiva que el valor básico del Museo es ver in situ una obra de arte o participar de un seminario que facilite el intercambio de experiencias). Los usuarios deben convencerse de la necesidad de asistir a la exposición con argumentos formados por elementos emocionales (estamos hablando de arte) y racionales (el esfuerzo del museo para unificar obras dispersas). El objetivo de todo esto no es otro que destacar el prestigio, el reconocimiento y los valores intangibles por el hecho de visitar el museo.

- Aumentar la visibilidad de la marca Museo Picasso de Barcelona
- Consolidar el posicionamiento de la web como referente cultural digital de Picasso
- Potenciar el uso de la venta de entradas, de la venta del audio guía, de la reserva de actividades, de las inscripciones en el boletín del Museo y de la compra en línea de libros a través de la librería Laie
- Atraer recursos económicos

Además, tenemos establecido que los contenidos se crearán con un lenguaje que transmita sensibilidad hacia la creación artística y un lenguaje emocional para que los usuarios conecten con la actividad que desarrollamos y para que el Museu Picasso se convierta en parte de su entorno cultural.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (*social listening*) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Actualmente el contrato que tenemos establecido con la empresa que externamente gestiona el servicio de gestión de la redes sociales no contempla este tipo de monitoreo.

Estamos reflexionando sobre cómo la escucha activa en redes puede ayudarnos a supervisar lo que se dice de la marca Museu Picasso y cómo puede ayudarnos en el tan necesario benchmarking. El resultado de esta escucha nos permitiría hacer cambios para mejorar nuestra imagen y también por ejemplo detectar *influecers* y clientes potenciales. No sería una información que ayudara a concebir futuras exposiciones.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Se basa en una reflexión y una conceptualización sobre dos conceptos clave: la identidad corporativa y la identidad institucional.

Una vez establecidos los elementos de identidad, el museo ya puede articular un Plan de marketing cultural. Teniendo en cuenta que el producto es el museo mismo, sus colecciones y su bagaje, sin olvidar las exposiciones temporales y excepcionales.

Creemos que las herramientas de marketing cultural pueden incidir en el ámbito de los museos en:

- Los productos
- Los canales de distribución
- Los servicios
- Las ventas y promoción
- Los patrocinadores
- La imagen de marca

Por lo tanto, consideramos importante plantearse una presencia estable y planificada en Internet.

5. ¿Qué KPIs (*key performance indicators*) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

En redes sociales analizamos las visualizaciones, las impresiones orgánicas y las patrocinadas, así como la tasa de interacción.

Paralelamente se hace un análisis periódico de la comunidad (sobre todo datos demográficos que puedan ayudarnos a decidir por ejemplo el idioma de la campaña) y aumento o disminución de número de seguidores por red social.

Por lo que se refiere a la web, actualmente analizamos número de visitas, número de usuarios, número de visitas a páginas y duración media de la visita (tanto en dispositivo ordenador como móvil).

En futuro cercano y por lo que se refiere a la web, contaremos con informes que incluyan:

- Número de usuarios nuevos
- Porcentaje de rebote
- Ventas online (respecto al año anterior y al mes anterior)
- Conversión por países
- Conversión por idiomas (en España)
- Conversión por dispositivo
- Conversión por canales
- Ventas por canales (respecto al mes anterior)
- Páginas más visitadas
- Tiempo medio de carga de la web
- Tiempo medio de carga por páginas
- Campañas AdWords
- Aportación por redes

Por lo que se refiere a las redes sociales:

- Conversión en ventas
- Desempeño mensual: posts destacados y claves
- Perfil de usuario: rendimiento y cuando se conectan
- Posts patrocinados top
- Posts orgánicos top
- Desempeño mensual
- Perfil de usuarios
- Seguidores más activos

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? Podría poner un ejemplo.

Sí. Al conocer las estadísticas de usuarios del perfil Twitter del Museu se decidió eliminar el idioma inglés.

Ranking países	Seguidores	% del total
España	14.665	21,20%
EEUU	1.229	1,78%
Italia	908	1,31%
Ranking ciudades	Seguidores	% del total
Barcelona	1.492	2,16%
Madrid	369	0,53%

Se decidió también incluir contenido más de tipo video en las publicaciones de Facebook y

Twitter ya que es el formato que mejor rendimiento está teniendo.

O por ejemplo al detectar que el perfil en LinkedIn del Museo tiene actividad, en un futuro se le dará personalidad propia desde un enfoque B2B.

7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?

En este momento estamos realizando un proceso de mejora organizativa en el que se enmarca un proyecto de reingeniería de procesos que esperamos que nos permita reajustar las posiciones i definir necesidades y perfiles laborales en el nuevo contexto. Es esperable que el resultado nos muestre la necesidad de implementar nuevas tareas para hacer frente a nuevos retos como la comercialización de servicios que permitan al museo capitalizar y monetizar su colección para posicionarlo de manera preferente en unos consumos culturales que están cambiando muy deprisa y tienen las redes sociales como escenario.

8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?

Todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno. Los museos nos estamos topando con múltiples problemas relacionados con la llegada del Covid que durante meses significó cómo bien plantea en la pregunta una frenética actividad digital.

En este sentido hemos realizado un proceso de reflexión interno para reorientar la acción del museo.

Consideramos que:

- El museo es eminentemente presencial, y su valor básico es la visita para ver in situ la obra de arte
- Los contenidos digitales no deben simular la realidad, sino que se han de construir adhoc para el mundo virtual
- Las actividades digitales han de aportar algún valor diferente la que aporta la visita presencial
- Deben ser complementarios, la visita o actividad virtual no puede sustituir la presencial
- Las actividades virtuales deben permitir llegar a un público al que no estamos llegando.
 - o Tanto por edad: jóvenes.
 - o Como por barreras de prejuicios (somos un museo que desacata en el imaginario ciudadano por ser de turistas y estar siempre lleno)
- La actividad digital debe permitirnos acercarnos al público de proximidad (local, catalán, español, sur de Francia)
- Nos debe permitir trabajar la vinculación con el público: preparación de la visita, durante la visita, post-visita. De modo que sea una estrategia fundamental para generar fidelidad.

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)

El presupuesto 2021 correspondiente a contenidos digitales es de 113.136,91 € y representa un 1,63% del presupuesto general del Museo. El presupuesto dedicado a la actividad digital no se

ha visto afectado ni reducido. Más bien al contrario, el peso de este sobre el conjunto del presupuesto del Museo se ha incrementado debido a la reducción del resto de programas. Reducción necesaria para paliar los efectos de la pandemia en la gestión presupuestaria.

Desglosamos aquí algunos de los gastos relacionados con la actividad digital del último año y añadimos el gasto anual que conlleva la externalización de la gestión de las redes sociales y community manager y Google Adwords:

- Emisión en directo de la rueda de prensa de presentación de la actividad anual: 1.600€
- Mantenimiento de la web: hosting web: 1.700€
- Actividades digitales creadas desde el departamento de actividades:
- Aproximadamente 4.000 €, entre la creación de contenidos digitales del taller de urban sketching, podcast, las sesiones de Museo Picasso Dibuja y las visitas virtuales de Joyas
- Soporte en la programación: 1.500€
- Envío del newsletter (mensual y monográficos): 1.087 €
- Creación de contenido digital y community manager: 2.680x12 meses: 32.160€ (incluye posts promocionados y creación de 24 vídeos cortos)

Cuando dispongamos de nueva web el presupuesto se aumentará en 2.880€ año en concepto de publicidad en Google (Adwords).

Paralelamente tenemos un convenio con la CCMA (Corporación Catalana de Medios audiovisuales) que nos ha permitido crear varios contenidos digitales a coste 0 como por ejemplo una serie de podcasts.

10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?

- Publicidades patrocinadas en redes sociales: 800€ al año
- No invertiremos en Google AdWords hasta que dispongamos de una nueva web segura que permita la aplicación correcta de Google Analytics, de esta manera todos los datos pueden medirse correctamente (APK sitio web).
- No realizamos anuncios a través de páginas que estén asociadas a la red de búsqueda Display de Google.

11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?

En líneas generales, el Museo Picasso está en una buena posición para abordar la monetización: hay un público que estará dispuesto a pagar, sobre todo si se trata de pequeñas cantidades. Lo que hay que generar son productos de calidad, técnica por un lado y de experiencia personalizada del usuario por otra, que respondan a las expectativas de quien paga por un contenido digital. En este sentido, el museo necesita de un departamento de comercialización que aborde este y otros proyectos que permitan al museo capitalizar y monetizar su colección para posicionarlo de manera preferente en unos consumos culturales que están cambiando muy deprisa y tienen las redes sociales como escenario.

- Desde el punto de vista económico, hay que tener en cuenta que buscamos diversificar producto para poder complementar ingresos. Aunque el público digital no consume otros productos ni servicios: audio guías, librería, etc.... Tampoco conlleva gasto estructural (seguridad, limpieza, mantenimiento...)

- Hay que elaborar coherencia económica en todos los productos digitales: escala de precios y equilibrio entre los precios de las diferentes propuestas, vincular los productos para favorecer la compra de más de un producto...

Firmado: María Vilaso Fariña, Directora- Gerente 14 de junio 2021

Museo Picasso Málaga. (España). Guillermo Peiró. Gerente.

1. ¿Considera que un museo debe tener un Plan de marketing? ¿Para qué?

Sí. Comprendido en un plan estratégico general de la organización. Como un ámbito clave para el desarrollo de la propuesta de valor y la generación de ingresos.
Para compartir una visión, misión y valores transversal. Agilizando así la toma de decisiones en sintonía con el resto de las áreas y en la consecución de los objetivos marcados.

2. Dentro de su Plan de marketing estratégico, ¿tiene el Plan de marketing digital un peso específico dentro de su estrategia? En caso afirmativo, ¿cuál es su objetivo?

Sí. Incluido en la estrategia, pero no de modo compartimentado sino híbrido. Es decir, planteamos la estrategia de marketing global. Con ella perseguimos adaptarnos a los hábitos de consumo reclamados por los distintos públicos para mejorar la propuesta de valor (en difusión, en distribución de entradas, etc.). A nivel interno, perseguimos una toma de decisiones más objetiva e incluso optimizada con las posibilidades de automatización.

3. ¿Utilizan herramientas digitales para hacer escucha activa (social listening) en redes sociales de su colección permanente, las exposiciones temporales y resto de actividades que hacen en el museo durante todo el año? En caso afirmativo, ¿utilizan esta información como pistas para concebir las siguientes exposiciones?

Si. Se realiza labor de escucha activa que además de monitorizar los post / tuits /stories publicados y sus hashtags en las propias redes para conocer las impresiones, interacciones, engagement, etc., utilizando servicios de estadísticas (Facebook Business Suite / Twitter Analytics / Instagram Insights) y herramientas externas, como Metricool, Mention y Hootsuite para completar los informes mensuales. Esta información ayuda a ver qué contenidos son los que tienen más éxito entre los usuarios, lo que puede ser de utilidad para seguir trabajando en esa línea y ver qué contenidos son los que se necesitan preparar.
No se tienen en consideración para programar. Ni para implementar mejoras generales, únicamente aquellas de corto alcance.

4. ¿Cuáles son los pilares de su Plan de marketing digital?

Aprovechar la posibilidad de métrica y obtención de datos para conocer mejor a quien nos consume (y quién no).
Adaptar el contenido generado desde el museo a los canales y formatos adecuados.
Enriquecer la propuesta de valor del museo.

5. ¿Qué KPIs (key performance indicators) manejan para saber si una campaña digital ha tenido éxito? (Tanto en sus medios propios; web, redes sociales, como en medios pagados; SEM, banners, campañas en redes sociales, branded content, por ejemplo).

Mensualmente se revisa y analiza la siguiente información:

WEB Estadísticas con Metricool y con Google Analytics.

- Número de visitas
- % de visitas nuevas
- Duración media de la visita
- Páginas vistas por visita
- Vistas por fuente / medio (desde dónde llegan las visitas: buscadores, redes sociales – desglosado-, banners...)
- Dispositivo utilizado (desktop, mobile, tablet)
- Visitas y % de visitas nuevas por país / ciudad
- Páginas más visitadas dentro de la web

REDES SOCIALES Estadísticas con Facebook Business Suite / Twitter Analytics / Instagram Insights / Metricool / Hootsuite / YouTube Analytics / Pinterest Analytics

- Número de tuits / posts emitidos
- Número de interacciones: reacciones, menciones, comentarios, compartidos / RTs
- Balance de seguidores (ganados / perdidos)
- Número de impresiones orgánicas
- Número clics en enlace (tráfico a la web)
- Número de visitas al perfil de la red social
- Número clics en hashtags
- Número de posts guardados
- Número de suscriptores (YouTube)

EMAILING Estadísticas con Mailchimp

- Número de emailings emitidos
- Número de aperturas y porcentaje
- Número de clics en los enlaces
- Balance de suscriptores (ganados / perdidos)

En medios de pago (publicidad):

CTR (SEM, display, RTB) e interacciones (veces compartido, reacciones y/o comentarios en SMM).

Perfil del usuario en el consumo de las impresiones (género y/o franjas de edad, IPs, tipo de dispositivo, día de la semana).

Cruzamos datos entre campañas valorando creatividades, intentando detectar qué tipo de contenido es más atractivo, supone mayor retorno. O decidir periodos óptimos de campaña dada la limitación presupuestaria.

6. ¿Utilizan esos datos para accionar toma de decisiones, ya sean tácticas o estratégicas? Podría poner un ejemplo.

Sí.

Casos operativos en difusión. Exposición temporal.

- a) En publicidad FB e IG detectamos la caducidad del contenido en los anuncios por la bajada del CTR. En lugar de retirarla decidimos redirigir el contenido diversificando con motivo de la oferta del programa de actividades y precio (talleres para adultos, en familia, visitas guiadas y gratuidad domingos).

Dada las limitaciones de movilidad por las medidas covid, el visitante/participante "cautivo" local requería algo nuevo más allá de la visita general. Una experiencia más participativa:

Conseguimos aumentar el CTR un 0.08%. Pasó de un 0.7% a un 0.15%.

- b) En RTB navegadores extranjeros. En febrero (periodo 23-28) quisimos valorar la activación de turistas en la ciudad por el consumo de impresiones contratadas. Esto iba a indicarnos por ejemplo la conveniencia de comenzar a contratar otros soportes publicitarios dirigidos al segmento internacional.

A la activación obtuvimos un CTR 0.03%. Una conversión baja respecto al histórico que nos indicó que por el momento no merecía destinar presupuesto a este segmento. Se desactivó. Activada de nuevo esta bolsa (24/05), alcanzamos un 0.14%.

- 7. ¿Se han planteado tener perfiles digitales dentro del museo que les ayuden a ser el nexo entre la actividad del museo y los públicos digitales? ¿Qué perfiles son esos?, ¿en qué se enfocan?**

Si, de entrada, en comunicación digital, en una segunda fase en el desarrollo digital del Museo.

- 8. La llegada del Covid y la frenética actividad digital que han desarrollado durante estos meses en el que los museos han estado cerrados. ¿Le ha hecho replantearse, la necesidad de tener un departamento de marketing digital y estratégico que les ayude a identificar nuevos públicos y crear nuevos lazos con los existentes públicos desde un plano digital?**

Si, se está actuando en este sentido

- 9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto total dedican a la actividad digital? (creación de contenido, mantenimiento de la web, gestión de redes sociales o e-commerce)**

Menos del 1%

- 10. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de compra de medios se dedica a marketing digital (SEM, display, publicidad en redes sociales...)?**

Hasta un 70% dependiendo de la época del año. En verano al contratar más exterior (MUPI off) la proporción puede disminuir hasta un 55%.

- 11. ¿Cómo abordan la monetización de los contenidos digitales?**

De momento no se aborda la monetización de estos, pero el desarrollo digital de la institución comprenderá inevitablemente la monetización de al menos algunos de ellos.

Firmado Guillermo Peiró Posadas. 27 de julio de 2021

Notas:

ⁱ Cartel del Museo Oceanográfico de San Sebastián, Aquarium, 1929. Obra de Agustín Ansa Mújica. Fuente: *Mensajes desde la pared*. Carteles en la colección del Museo de Bellas Artes de Bilbao (1886-1975). Información extraída del catálogo de la exposición. https://www.museobilbao.com/uploads/actividades_educacion/archivopdf_es-155.pdf

ⁱⁱ Cartel de la Exposición Internacional celebrada en Barcelona en 1929. Fuente: Museo Nacional del Prado de Madrid (España). <https://www.museodelprado.es/recurso/el-arte-en-espaa-material-grafico/8af84abf-c215-46f9-baa5-f5f4fcc3c557?searchid=48c47c1f-29b1-aab5-9c0b-f423c444d74b>

ⁱⁱⁱ Cartel de la exposición de obras maestras del Museo del Prado celebrada en el museo de Arte e Historia de Ginebra (Suiza) a finales de agosto de 1939. <https://www.museodelprado.es/recurso/ausstellung-der-meisterwerke-des-prado-museums/1699dce8-a7e5-eee4-3ea7-40778d0a9f02?searchid=1a7e61a1-4a9c-f98c-7d4d-7df04b86cc05>.
Fecha de consulta: 25/08/2021

^{iv} Cartel y catálogo oficial de la Exposición de Bellas Artes celebrada en Barcelona el año 1944 (AHCB). Fuente: <http://www.bcn.cat/bcnpostguerra/exposiciovirtual/es/3.2-exposiciones-de-bellas-artes.html>

^v Postal del Museo de Catalunya con ejemplar de mamut (Circa, 1920). Fuente: Todocoleccion.com. https://www.todocoleccion.net/postales-animales/antigua-postal-mamut-museu-catalunya-no-circulada~x39121534#sobre_el_lote

^{vi} Postal del Museo de Valencia con el boceto de *La última cena* de Juan de Juanes (Circa, 1930). Fuente: eBay. <https://bit.ly/389sCAX>. Recuperado de la web: 25/08/2021.

^{vii} Cartel del Museo de Arte Abstracto Español de Cuenca. Diseño/fotografía: Jaime y Jorge Blasi (1968). Fuente: <https://www.todocoleccion.net/coleccionismo-carteles-pequenos/cartel-museo-arte-abstracto-espanol-cuenca-diseno-fotografia-jaime-jorge-lassi-ano-1968~x34734403>. Captura de pantalla: 25/08/2021

^{viii} Cartel de exposición de *Equipo Crónica* en la Galería 11 de Madrid (1984). Fuente: <https://carmenalonsoilibros.com/libro/equipo-cronica-cartel-exposicion-2335>. Captura de pantalla: 25/08/2021.

^{ix} Fotograma de la retransmisión de la gala de entrega de premios y concierto de la edición #VersionaThyssen V edición (2020). Fuente: YouTube Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. https://www.YouTube.com/watch?v=CKgXmuHpCOW&feature=emb_logo Captura de pantalla: 08/11/2020.

^x Ejemplo de la acción de *engagement* y *awareness* de la colección #10YearChallenge del Museo del Prado en Twitter e Instagram durante el año 2019. Fuente: Web The Webby Awards. <https://winners.webbyawards.com/2019/social/social-content-series-campaigns/arts-entertainment-series-campaigns/92071/10yearchallenge-in-the-museo-del-prado>

^{xi} Personas que usaban Internet (% de la población) en el período comprendido entre 1993 a 2017. Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2019&start=1990&view=chart> (captura realizada el 11 de octubre de 2020).

^{xii} Repensar Guernica del Museo Reina Sofía de Madrid (España). <https://guernica.museoreinasofia.es/>

^{xiii} Proyecto Artistas migrantes. Fuente: Página web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza <https://www.museothyssen.org/webdocs/conectathyssen/artistas-migrantes/> (captura realizada el 5 de septiembre de 2021).

^{xiv} Imagen del proyecto El PradoMedia. Fuente: Whatsnew <https://www.whatsnew.com/2010/09/30/el-museo-del-prado-presenta-contenido-multimedia-en-la-pradomedia/> (captura realizada el 1 de agosto de 2021).

-
- ^{xv} entrevista en la revista digital *Further*, titulada “[Museos y redes sociales: un paseo por las cuentas del Prado, el Reina Sofía y el Cerralbo, con parada en la ‘polémica’ del verano](#)”
- ^{xvi} Nota de prensa TikTok, 6 de mayo de 2019, <https://newsroom.TikTok.com/in-id/the-met-collaborates-with-TikTok-to-launch-official-account-celebrating-creativity-inspired-by-its-artworks/>
- ^{xvii} [Visita Virtual 360º de Rembrandt](#)
- ^{xviii} [Visita Virtual 360º de la exposición MACBA](#)
- ^{xix} [visita virtual al museo Sorolla \(Madrid\)](#)
- ^{xx} [Visita virtual al Museo Nacional del Prado \(Madrid\)](#)
- ^{xxi} [Museo Reina Sofía, la visita virtual](#)
- ^{xxii} [Los Lunnis y el Museo Nacional del Prado](#)
- ^{xxiii} Plan Estratégico 2021-2023 del Museo Guggenheim (Bilbao). Fuente: Web Museo Guggenheim (Bilbao) <https://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/plan-estrategico-2/> (captura realizada el 14 de agosto de 2021).
- ^{xxiv} Plan Estratégico 2019-2023 del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (Madrid). Fuente: Web museo: https://imagenes.museothyssen.org/sites/default/files/document/2019-08/Plan_estrategico_2019_2023.pdf (captura realizada el 14 de agosto de 2021).
- ^{xxv} Plan 2022-Resumen ejecutivo y Estrategia 2022, Retos y objetivos. Museo MACBA (Barcelona) Fuente: Web museo. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/transparencia/accion-gobierno> (captura realizada el 14 de agosto de 2021).
- ^{xxvi} Plan Estratégico 2019-2022 del Museo Lázaro Galdiano (Madrid). Fuente: Flg.es Web museo <http://www.flg.es/documentos/transparencia/plan-estrategico-2019-2022-museo-lazaro-galdiano.pdf> (captura realizada el 14 de agosto de 2021).
- ^{xxvii} <https://www.boe.es/eli/es/o/2015/05/05/ecd868/con>
- ^{xxviii} Según se recoge en el pliego del expediente 17AA0732 relativo al "Servicio Agencia de Medios 2018-2019. Campañas publicitarias exposiciones temporales y otros proyectos del MNP", la cantidad licitada para los años 2018 y 2019, fue de 700.826,44 euros (ver <https://www.museodelprado.es/museo/licitaciones/licitacion/exp-17aa0732-servicio-agencia-de-medios/45eae4-4cc2-fb9a-a524-fe7dda8887ea>)
- ^{xxix} Piezas de la campaña creada por el Museo Nacional del Prado y WWF con motivo de la Cumbre del clima COP 25 celebrada en Madrid en diciembre de 2019. Las piezas son *gifs* animados. Fuente: *El confidencial digital* https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-12-02/cumbre-clima-museo-prado-wwf_2361859/
- ^{xxx} Iniciativa Amb sucre o sense https://www.museunacional.cat/sites/default/files/programa_amb_sucres_o_sense.pdf
- ^{xxxi} We are social. Global digital overview. January 2020 (2020), pág. 45. Fecha de consulta: 18/12/2021.
- ^{xxxii} <https://community.giffgaff.com/>
- ^{xxxiii} <https://www.adidas.es/adidasrunners/>
- ^{xxxiv} <https://community.fitbit.com/>
- ^{xxxv} <https://comunidad.leroymerlin.es/>
- ^{xxxvi} El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, con motivo del Día Internacional de los Museos (DIM), cuya temática del año 2021 era *El futuro de los museos, recuperar y reimaginar*, organizó una charla con Guillermo Solana (Director Artístico del museo), Miguel Ángel Cajigal (conocido en redes sociales como El Barroquista) y Rocío de la Villa (crítica de arte independiente) que retransmitió en *streaming* https://www.ivoox.com/futuro-del-museo-audios-mp3_rf_70311208_1.html
- ^{xxxvii} Página web de la exposición *La máquina Magritte* (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza 14/09/2021-30/01/2022). Fuente: <https://www.museothyssen.org/exposiciones/maquina-magritte> . Fecha captura: 03/10/2021.

xxxviii https://www.ivoox.com/futuro-del-museo-audios-mp3_rf_70311208_1.html

xxxix <https://open.spotify.com/episode/6KebVJbGdBlnHwWONqevlf>

xl <https://podcasts.apple.com/es/podcast/el-futuro-del-museo/id1552854039?i=1000522498643>

xli Concretamente, la pregunta fue: “Vivimos una época de cambios. A menudo pensamos en el futuro. Desde nuestro museo también lo hacemos... Y tú, ¿cómo te imaginas los museos en el futuro?”

xlii El Museo Reina Sofía, para el Día internacional de los museos, planteaba un encuentro en *streaming* con Amanda de la Garza (Directora del MUAC, Ciudad de México), Elvira Dyangani Ose (entonces Directora de The Showroom de Londres y desde julio 2021, Directora del MACBA), Pablo Martínez (Director de Actividades Públicas del MACBA, Barcelona) y Mabel Tapia (Subdirectora Artística del Museo Reina Sofía, Madrid), <https://vimeo.com/554332859>

xliii https://www.elconfidencial.com/cultura/2021-01-23/museos-espanoles-mayor-reto-ano-aciago-directores_2918659

xliv Página web de la casa de subasta Christie’s con el detalle de la pieza vendida titulada *Everydays: The First 5000 Days* <https://onlineonly.christies.com/s/beeple-first-5000-days/beeple-b-1981-1/112924>

xlv <https://www.cinello.com/it/>