

El marketing y su implementación en la gestión de la estrategia digital de los museos

Marketing and its implementation in the management of museums' digital strategy

Luis Walias Rivera

Universidad de Cantabria, walias.luis@gmail.com

Resumen

Con la irrupción de la pandemia, las restricciones de movilidad y los cambios sociales vinculados, muchos museos han optado por redirigir su estrategia, con el objetivo de retener y cautivar audiencias, hacia la oportunidad de consumo que representa el ámbito online. La implementación de contenidos accesibles a través del escaparate de la red y el desarrollo de actividades digitales permite generar difusión, publicidad e, incluso, conciencia de marca a un coste muy contenido, evitando así que la organización caiga, en cierto modo, en el olvido.

Pero, si rascamos un poco en la superficie, podemos observar cómo parte de las tácticas parapetadas en la planificación estratégica digital ignoran las carencias o necesidades reales de los consumidores, transformando el medio en un fin que apenas genera atracción, fideliza con dificultad y pone en fuga a las audiencias bien definidas. Así, la planificación errónea puede transfigurar la oferta en mero entretenimiento de consumo rápido y banalizar a la organización. Dicha depreciación transforma el museo en una especie de take away de saldo cultural, donde la comunicación palidece a favor de una difusión aleatoria, propia de modas efímeras y totalmente ajena al receptor.

Esta tendencia, un tanto apocalíptica, es propia de aquellos museos empeñados en evitar las necesidades reales de sus públicos, haciendo oídos sordos ante la opinión de las audiencias. Dichos espacios se dejan cautivar por el gratificante y efímero espejismo de los likes y el número de ciberseguidores, obviando adaptar la oferta a la demanda real de los segmentos del mercado.

La respuesta a esta contingencia puede hallarse en la puesta en marcha de los procesos del marketing, tanto en su faceta estratégica como operativa, ampliamente ignorados en el desarrollo global de la estrategia digital de los museos. Esto implica, entre otras muchas cuestiones, atender a las

necesidades reales de las audiencias, para más tarde seducirlas y fidelizarlas con corrección.

En conclusión, el presente artículo pretende elevar una crítica hacia el modelo de gestión de la estrategia digital seguido desde hace tiempo por infinidad de museos, implementado exponencialmente en la actualidad como solución de emergencia ante la crisis sanitaria sobrevenida. Tanto para llevar a buen puerto la nave del museo como para alcanzar eficazmente a las audiencias en remoto se precisa, sin duda, de estrategia, creatividad y resiliencia, pero no debemos obviar a los procesos del marketing, garantes de capacidad para encauzar a estas instituciones hacia su razón de ser y misión social.

Palabras clave.

Gerencia, mercadotecnia, segmentación, público, necesidades

Abstract

With the emergence of the pandemic, mobility restrictions and related social changes, many museums have chosen to redirect their strategy, with the aim of retaining and captivating audiences, towards the consumption opportunity that the online sphere represents. The implementation of accessible content through the network's showcase and the development of digital activities allows the generation of diffusion, publicity and even brand awareness at a very low cost, thus preventing the organization from falling, in a way, into oblivion.

But, if we scratch a little on the surface, we can observe how part of the tactics hidden in digital strategic planning ignore the deficiencies or real needs of consumers, transforming the medium into an end that hardly generates attraction, loyalty with difficulty and puts in leak to well-defined audiences. Thus, wrong planning can transform the offer into mere fast-paced entertainment and trivialize the organization. This depreciation transforms the museum into a kind of take away with a cultural balance, where communication pales in favor of a random diffusion, typical of ephemeral fashions and totally alien to the recipient.

This somewhat apocalyptic trend is typical of those museums determined to avoid the real needs of their audiences and turn a deaf ear to their opinion. These spaces are captivated by the gratifying and ephemeral mirage of likes and the number of cyber-followers, ignoring adapting the offer to the real demand of the market segments.

The response to this contingency can be found in the implementation of marketing processes, both in their strategic and operational aspects, widely ignored in the global development of museums' digital strategy. This implies,

among many other issues, attending to the real needs of the audiences, to later seduce and retain them correctly.

In conclusion, this article aims to raise a critique of the digital strategy management model followed for a long time by countless museums, exponentially implemented today as an emergency solution to the ensuing health crisis. Both to bring the museum ship to fruition and to effectively reach remote audiences, without a doubt, strategy, creativity and resilience are required, but we must not ignore the marketing processes, guarantors of the ability to channel these institutions towards its reason for being and social mission.

Keywords:

Management, marketing, segmentation, audience, needs

1. Introducción

Al auspicio de las crisis surgen grandes oportunidades e inmensas amenazas (Zamorano, 2020). Algo parecido ocurrió tras la gran recesión de 2007, con el proceso democratizador de los museos (Borja-Villel, 2020). En la actualidad, inmersos en una pandemia de incierto resultado, las cifras de visitantes han entrado en barrena. Los protocolos de actuación que atenazan los museos, con reducidos números de asistentes y franjas horarias, no representan una solución. La latencia de estos contenedores culturales, a la espera de tiempos mejores, se mantiene intacta gracias al desarrollo de una estrategia *online* que, por méritos propios, es imprescindible. Quizá sea el momento más adecuado para detenernos y reflexionar, dado que la estrategia digital puede implementar los resultados si opta por acoger en su seno herramientas propias del *marketing*.

No podemos ignorar o menospreciar el valor de las audiencias digitales, y menos en los tiempos que corren, tratándolas como públicos de segunda. De ahí que el contenido digital, su diseño o gestión sea tan importante y merecedor de esfuerzos. La experiencia digital, correctamente planteada, se transformará en uno de los indicativos a tener en cuenta a la hora de medir el valor de uso real de los museos, junto al cumplimiento de sus fines y objetivos, la evaluación de la experiencia física por parte del espectador y el grado de impacto o respuesta social en la comunidad. De ahí, lo indispensable de la mercadotecnia a la hora de establecer una correcta ecuación que conduzca al éxito.

2. Objetivos

Desde la irrupción de la pandemia, los museos han perdido visitantes presenciales de manera exponencial. Las cifras cayeron alrededor de un 60-70% de media en los 1.481 museos y colecciones que jalonan nuestro país (Cabrera, 2021). Esto, a su vez, se traduce en una recaudación un 80% inferior a la de 2019 (Zamorano, 2021).

Estas audiencias se quedaron en *stand by* aguardando algún tipo de movimiento estratégico por parte de unos museos que rápidamente diseñaron nuevas estrategias para intentar reconquistar a un tipo de público “confinado”. Así, el visitante tradicional mutó en digital a la espera de un regreso físico a medio plazo. La oferta *online* se configuró como una especie de sustituto o genérico con capacidad para incentivar, seducir y generar curiosidad entre sus consumidores, teniendo como objetivo final la visita física. Desgraciadamente, la competencia digital en el ámbito cultural se volvió extremadamente dura debido a una gran rivalidad y diversificación. Esto influyó directamente en unos resultados que, a todas luces, parecían positivos. Pero, el desarrollo en masa de la oferta *online* no logró garantizar ni su demanda ni la tan deseada visita física.

Esta táctica digital no había contado con la segmentación de audiencias, propia del *marketing*. De ella se desprende que el consumidor de productos digitales suele caracterizarse por ser un antiguo visitante del museo. Lógicamente existe un segmento de público que prepara futuras visitas a través del consumo digital y otro que tan solo busca ocio y entretenimiento. La

observación nos define el proceso de experiencia *prepandemia* a través de una visita virtual, seguida por otra presencial que desemboca en la interacción en redes. La estrategia digital actual pretende continuar con este desarrollo, mediante una mayor interacción *online*. Ésta debe atraer nuevas audiencias y desembocar en la visita física. Pero, desgraciadamente, este segundo objetivo parece inalcanzable (Nuestros Museos, 2021).

Podemos teorizar, careciendo de estudios concretos de públicos, y arriesgarnos a afirmar que la estrategia digital, tal y como está planteada hoy en día, colabora en la fidelización de audiencias, pero no tanto en la seducción de nuevos visitantes. Esta situación quizá se deba a la ausencia de perspectiva mercadotécnica durante el diseño tanto de la táctica como especialmente del producto, dado que éste no responde a las demandas planteadas por el público objetivo.

No existe otra salida. La competencia ha derivado en una cuestión absolutamente estratégica (Amor, 2019), de ahí que cualquier tipo de producto digital precise del *marketing*. Su implementación, sin llegar a grandes excesos mercantilistas (Hanniman, 2019), es una garantía de éxito tanto para la táctica como para el museo, diferenciándose ambos del resto de recursos culturales (Pitel, 2016) y de ocio existentes.

3. Desarrollo de la innovación

El *marketing* a través de la perspectiva cultural, pero especialmente desde el ámbito de los museos españoles, siempre ha marchado a la sombra de un halo de desconocimiento vinculado a la excesiva mercantilización y al neoliberalismo. Este lastre ha impedido su desarrollo y correcta aplicación. En dicho sentido destaca el error conceptual asociado a una constante equiparación de herramientas, como: las relaciones públicas, la publicidad, la imagen de marca, etc., con el propio proceso (Serra, 2002), enmarañando la parte con el todo.

El traspie habitual consiste en equiparar difusión y comunicación, homologando cualquiera de los dos conceptos con el de *marketing* (Sevillano, 2002). Esta cuestión se repite invariablemente en el seno de las estrategias digitales. Ambas nociones pueden plantearse mediante la implementación de estrategias mercadotécnicas (Bellido, 2001), influyendo en la imagen proyectada por la organización hacia las audiencias y la sociedad, al generar identidad y valor diferencial (Capriotti, 2008). Pero, y en esto hay que insistir, no son *marketing*. Las estrategias digitales, sin duda, deben formar parte de la propuesta comunicativa del museo, pero asumiendo siempre la óptica del *marketing*. Éstas crean notoriedad y generan o modifican tanto la imagen como las aptitudes de la organización a través de la oferta presentada (Camarero y Garrido, 2004), logrando así persuadir a las diversas audiencias de cara a una futura visita física.

El *marketing* de museos, por otro lado, ha dejado atrás las vetustas técnicas basadas en la producción artificial de necesidades, siendo ésta una cuestión que influye directamente en la estrategia digital. Los antiguos procesos pretendían generar apetito hacia unos productos preexistentes, mediante el desarrollo de una oferta carente de demanda. Para originar su

consumo, la mercadotecnia pretérita se valía tanto de la seducción como del ardid. Afortunadamente, con el paso del tiempo, este proceso ha mutado por completo. En la actualidad, el *marketing* de museos pretende aportar soluciones. Para ello busca respuesta a las necesidades reales, demandas y problemas generados por el público, los bienes culturales o las organizaciones encargadas de su custodia (Martínez-Vilaboba, 2017), refutando la demanda a través de la oferta más indicada. Este proceso crea productos y servicios como réplica a las vicisitudes de la sociedad y la cultura, sin necesidad de forzar a los clientes hacia el consumo (Godín, 2020). La estrategia digital, pese a todo, parece continuar en la senda de los antiguos modelos, aunque realmente y de forma consciente no cause proceso de *marketing* alguno. Primero crea el producto y luego busca desesperadamente unos consumidores que, en muchos casos, no llegan.

La mercadotecnia actual nada tiene que ver con las estrategias que durante la década de los cincuenta del siglo pasado dieron forma a la norteamericana *Era del Marketing* (Davara, 1994). Ésta, por de pronto, se estructuraba desde un estricto punto de vista liberal en lo económico y empresarial. La revista *Journal of Marketing* recogió en 1969 un artículo de Philip Kotler y Sidney J. Levi titulado “Broadening the concept of marketing”. En él, ambos economistas, definieron, el *marketing* de museos como un proceso que iba más allá de la venta de productos de consumo para, posteriormente, convertirlo en una herramienta de gestión capaz de seducir al público, tendiendo nuevos puentes entre audiencias y proveedores. Para ilustrar su teoría se valieron de la estrategia llevada a cabo por Thomas Hoving, director del Metropolitan Museum of Art de Nueva York, quien optó por la vinculación de *happenings* al desarrollo de las exposiciones temporales del museo (Kotler y Levy, 1969). A través de esta sencilla, pero exitosa, táctica se alcanzó tanto un aumento del público como de los patrocinadores. Eso sí, la oferta había dado paso a una demanda.

Con el tiempo, la mercadotecnia introdujo la perspectiva digital en el museo. Y lo hizo amparándose, una vez más, en el Metropolitan Museum of Art de Nueva York. Éste intentó llegar a nuevas audiencias a través de una estrategia que implicaba el desarrollo de difusión, didáctica y publicidad (Bellido, 2001). Para ello se valió, a principios de la década de los noventa, de soportes magnetoópticos tan novedosos como el CD-ROM o el DVD. Al otorgar visibilidad, tanto a los bienes custodiados como a la propia organización, a través de un nuevo producto, capaz de atraer visitantes, se establecieron las bases del *marketing* y la estrategia digital en los museos (Kotler, Dipak y Maesincee, 2002).



Fente: El autor 2013

Fig. 1. Público ante el acceso al Metropolitan Museum of Art de Nueva York

Pero, el salto exponencial del maridaje entre mercadotecnia y estrategia *online* llegó con el desarrollo de las páginas webs. La primera en ver la luz fue, en 1993, la del Museum of Computer Art de Nueva York o MOCA. Este centro virtual se valía del caldo de cultivo generado por internet para tomar forma y atraer visitantes. Su táctica no pasó desapercibida y un año más tarde el Berkeley Art Museum and Pacific Film Archive lanzó su propio sitio web (Deloche, 2002). En 1996 el Metropolitan Museum of Art de Nueva York revolucionó la estrategia poniendo en marcha una propuesta de *ciberfidelización* bajo la denominación *Net Met*. A través de ella se creaba una tipología web de amigo del museo. Éste adquirió beneficios como el acceso en línea y *premium* a determinados documentos, visitas, guías o audiovisuales. Pero eso sí, como en casos anteriores, quedaba al descubierto un proceso de oferta sin demanda vinculada.

En 2007 tanto el Brooklyn Museum como el Museum of Modern Art (MoMA), ambos de Nueva York, se sumaron a la tendencia web 2.0 mediante el desarrollo de *blogs* y perfiles sociales en redes como Facebook, Twitter o YouTube. Estas iniciativas digitales también surgieron al amparo del *marketing*, garantes de una clara perspectiva de difusión y carentes de comunicación real. El objetivo final consistía en la búsqueda de visibilidad mediante una publicidad asequible. Estos museos se parapetaban en el desarrollo de la tecnología social, pero ignoraban las necesidades ficticias de las audiencias.

Paralelamente marchó la implementación de las aplicaciones vinculadas a la tecnología móvil, propia de dispositivos inteligentes. Hubo un precedente, allá por 1952, en el Stedelijk Museum de Ámsterdam. Este contenedor puso a disposición de los visitantes, como atractivo digital, la primera audioguía (Pajares y Solano, 2012), convirtiéndola rápidamente en un incentivo para las audiencias. Curiosamente, esta estrategia se desarrolló 17 años antes de la definición académica de *marketing* de museos por parte de Philip Kotler y Sidney J. Levi. Las tabletas y los *smartphones* son los herederos directos y evolucionados de este primitivo *gadget*. El Brooklyn Museum de Nueva York inauguró una tendencia asociada, en mayo de 2009, desarrollando la primera aplicación móvil para museos basada en el sistema operativo iOS de Macintosh. El *marketing*, una vez más, estaba implícito, dado que se buscaba visibilidad y publicidad a través de la generación y difusión de contenidos. Sin embargo, a partir de aquí, la línea del desarrollo tanto de la estrategia digital como de la mercadotecnia tomaron caminos divergentes, por la mutación de esta última.

En 2020 los museos optaron por implementar las estrategias digitales, multiplicando empeños en su producción y transformando al *target* o público objetivo en virtual. A éste se le ofreció un servicio gratuito con infinidad de actividades, recursos y propuestas. Y, en principio, fue todo un éxito. El Museo Nacional del Prado, por ejemplo, aumentó en un 15% sus seguidores en redes, creciendo en vistas web un 37% (Zamorano, 2021). Durante el mes de abril el público *online* se amplió un 250% con respecto al mes de marzo, superando los 12 millones de visitantes durante todo el confinamiento (Riaño, 2020). Pero, la estrategia global no ha arrojado tan buenos resultados. Durante 2020 los Museos Estatales perdieron un 64% de visitantes físicos y un 34% de virtuales con respecto a 2019. Desde ellos se alega que el acceso a webs y microsítios está vinculado a la preparación de la visita física, actualmente muy condicionada por la pandemia. Pero, sin embargo, los seguidores en plataformas sociales han crecido un 26,68% en el mismo periodo (Nuestros Museos, 2021). ¿Por qué? Quizá estos últimos consuman el producto demandado.

Pero no es oro todo lo que reluce y menos en las redes sociales, donde también se observa una clara ausencia de la estrategia mercadotécnica. En este sentido destaca el caso de la Galleria degli Uffizi de Florencia y su aparentemente exitosa táctica al amparo de TikTok, la aplicación más popular y descargada de 2020. Gracias a ella duplicó en apenas tres meses las visitas físicas del público más joven. Tras la reapertura de la galería, exactamente durante el mes de agosto, se observó que el 45% de los visitantes tenía menos de 25 años. Se trataba de un aumento significativo, comparado con el 28% de 2019. Los resultados apuntaban hacia las nuevas audiencias surgidas al calor de las redes sociales. En el caso de TikTok se alcanzaron los 57.000 seguidores, de los cuales un 69% tenían entre 13 y 24 años. La galería florentina optó durante el confinamiento italiano por generar videos desde un punto de vista diferente y divertido, intentando atraer al público más joven. Gracias a este cambio de registro se pudo ver a los personajes de *Las tres gracias* (1570), de Francesco Morandini, o del *Nacimiento de Venus* (1482-1485), de Sandro Botticelli, cantar, bailar e, incluso, dirigirse a los espectadores narrando pequeñas historias. Este producto se alejaba de las técnicas de difusión tradicionales, incluso *online*, optando por la ironía y el humor, siempre con respeto

para evitar traspasar los límites del mal gusto o herir la sensibilidad de determinados espectadores (Grijota, 2020).



Fuente: el autor (2018)

Fig. 2. Largas colas de público frente al Museo Nacional del Prado

Desde una perspectiva mercadotécnica dicha táctica carece, una vez más, de buenos cimientos. Por ejemplo, los resultados digitales son similares a los que en otros momentos cosecharon redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram, que apenas se perpetuaron en el tiempo. La iniciativa, además, escasea de estudios serios de mercado, evidenciándose una ausencia clara de segmentación. Por ejemplo, los jóvenes *tiktokers* se autoproclamaron público objetivo o *target* de la galería. Y, como era de esperar, tampoco quedó reflejada interacción alguna con los usuarios, más allá de la mera difusión audiovisual. Quizá, la Galleria degli Uffizi tan solo intentó ofertar entretenimiento con afán de permanencia. Pero, incluso echando en falta premeditación y estrategia, tanto los resultados como los niveles de consumo fueron excelentes.

4. Resultados

La drástica reducción tanto de público como de ingresos a corto y medio plazo, debido a las restricciones de movilidad, hace imprescindible volver la mirada hacia una estrategia digital

sería que, al amparo de la mercadotecnia, intente involucrar a las audiencias adecuadas. El desarrollo de las páginas webs, redes sociales y las herramientas móviles tienen por objeto mantener el número de visitantes y, en el mejor de los casos, arañar cierta rentabilidad. Pero, aunque la estrategia esté muy clara, el diseño de las tácticas puede implementarse de cara a un fin superior, con un enfoque comercial mayor y capacidad para monetizar la oferta (Riaño, 2020).

Es preciso adaptarse a la nueva situación. Para ello no queda más remedio que mutar el modelo gerencial y, quizá, el de negocio, labor que debe recaer en el *marketing* estratégico. Esto implica la adopción de la diversificación y la consecución de ingresos, a través de la oferta digital, evitando el colapso financiero de estas instituciones. Actualmente, es complicado determinar o extraer el valor económico de un producto que se brindaba de forma gratuita. Poner precio a la oferta será muy difícil, salvo en el caso de la formación en línea. La máscara de suscripciones *premium* exclusivas que permitan el acceso a exposiciones, recursos o visitas, no son garantía de nada. Parece que la estrategia digital opta por el *benchmarking* (Macdonald y Tanner, 2007), al intentar copiar las prácticas exitosas desarrolladas por plataformas de video en *streaming*. Éstas, casualmente, solo ofertan entretenimiento. Dicha solución no tiene porqué arrojar similares resultados en el ámbito de los museos, especialmente cuando el promedio de visita a las webs institucionales y micrositos temáticos es inferior a los dos minutos (Pansters, 2020).

La carencia patente del *marketing* transforma esta estrategia en algo frío, puramente comercial y sin sentido, dado que no representa una respuesta contundente a las necesidades reales de las audiencias. Por otro lado, los segmentos del mercado no interiorizan adecuadamente las técnicas de difusión que esconden tácticas comerciales. También se obvia, finalmente, una cuestión moral fundamental: los museos se constituyen por definición como instituciones sin ánimo de lucro surgidas al amparo y servicio de la sociedad, garantizando la accesibilidad inclusiva a la cultura.

La estrategia digital en los museos, insisto, no está ofreciendo lo que realmente reclaman sus audiencias, por mucho contenido de calidad que crean generar. El público precisa una escucha constante, mediante estudios de mercado serios, que nada tienen que ver con las simples encuestas de calidad. Necesitan productos que realmente calen, de interés para ellos, sazonados con el uso de herramientas tan singulares como el *storytelling* (Lamarre, 2020) o de la capacidad narrativa del *content marketing* (Pitel, 2016).

El éxito de la estrategia no debe basarse exclusivamente en los millones de visitantes o interacciones *online*. Estos datos son engañosos, dado que la interactividad o la viralidad pueden adquirirse a través de ridículas sumas de dinero (Pérez, 2020). De igual modo, por mucho que nos cueste, es preciso aceptar que el universo *online* se estructure como un medio para alcanzar un fin, pero jamás como un fin en sí mismo. Dicha cuestión, desgraciadamente, está banalizando poco a poco a la cultura, sustrayendo su esencia, hasta hacerla descender a un segundo plano o, directamente, a la categoría de entretenimiento.

No es recomendable dejar de lado a la mercadotecnia durante el proceso de creación de un producto digital y, con ello, ignorar códigos tan importantes como el de la persuasión. Éste, propio del *neuromarketing*, permite calar mejor en el cerebro de las audiencias, consiguiendo los objetivos propuestos. A la hora de diseñar un producto, digital o no, es preciso diagnosticar el *pain* o aquello que las audiencias quieren, desean o necesitan. Más tarde se debe diferenciar nuestros *claims*, ya sean en forma de productos o servicios, de los de la competencia. Y, por último, hay que dejar bien claros los *gains* o beneficios tangibles que obtiene la audiencia al disfrutar de un determinado producto (Morin y Renvoise, 2020). A través de esta sencilla fórmula el éxito está garantizado.



Fuente: el autor (2017)

Fig. 3. Visitantes frente al Centre Pompidou

En el caso de las estrategias basadas en las plataformas sociales, auténtica piedra angular de la experiencia del público (Pardo, 2008), éstas deben establecer necesariamente una comunicación real y bidireccional. Para ello es preciso la consecución de respuestas (Jodar, y Sanz, 2011) por parte del público. Dicho proceso, tan ignorado, otorga al museo la fidelización de sus audiencias y, con ello, el conocimiento de sus gustos y necesidades. El *feedback* es un indicador de éxito que lleva asociados otros beneficios, como el aumento de relevancia y la conciencia de marca (Deakin, 2021), sin necesidad de una estrategia de identidad bien definida. De esta forma, tan sencilla, se agrega valor a las organizaciones, desarrollando un zumbido o *word of mouth* (WOM). Éste, propio del *buzz marketing* (Recuero, Blasco y García, 2016), es capaz de atraer a nuevos públicos.

5. Conclusiones

El maridaje entre *marketing* y estrategia digital es un *affaire* de conveniencia de lo más positivo, tanto para el museo como para el público. Sin duda, el crecimiento de la estrategia digital refleja un rendimiento positivo del universo *online* y el aumento de la participación por parte de las audiencias digitales. Quizá no represente el futuro de los museos y sus resultados puedan mejorar, pero justifica completamente su inversión tanto en tiempo como en recursos.

La visita física a un museo o el valor incomparable de la experiencia sensorial jamás serán suplantadas por un producto virtual, con independencia de su calidad. La balanza siempre se inclinará hacia el hecho presencial. De igual modo, el número de seguidores, páginas vistas, descargas, tiempo de visita, *likes*, etc. no deben considerarse exclusivamente indicadores estratégicos de éxito o impacto social. Estamos ante simples datos estadísticos, carentes de verdadero valor, que hinchan la vanidad de estas organizaciones, pero languidecen ante la óptica cultural.

Quizá el uso desmedido y sin evaluación de las herramientas digitales desemboque en la aparición de una especie de visitantes de segunda, condenados a una oferta de igual o menor categoría, dependiendo de la capacidad económica o estratégica de la institución. Sin la gestión adecuada, la suerte puede ponerse en contra. Tanto el público como los posibles patrocinadores evitarán la dilapidación de tiempo o dinero en museos que centren exclusivamente sus esfuerzos en el ámbito *online*, obviando algo tan simple como las necesidades de sus audiencias. Más pronto que tarde la demanda cultural global estará cubierta por la atracción que generen la marca y el prestigio de los grandes museos internacionales, conocedores de esta estratégica y vital cuestión. Sin duda, la segmentación competitiva que el público desarrolle puede condenar a muchos contenedores culturales a una dramática extinción.

Parece que hemos entrado en un proceso vertiginoso y sin vuelta atrás. Si la estrategia digital no actúa con sumo cuidado, considerando los parabienes mercadotécnicos, muchos museos terminarán transformándola en un fin, ofertando entretenimiento constante e intentando desesperadamente monetizar parte de sus servicios. Esta espiral de resultados, privados de valor cultural, solo puede detenerse prestando atención al interés y las necesidades reales de las audiencias. Mercadotecnia y herramientas digitales deben marchar juntas, como una estrategia global de la organización, y con un objetivo único, que comprenda tanto la atracción de las audiencias como la consecución de los fines previstos.



Fuente: el autor (2017)

Fig. 4. Visitantes ante La Gioconda en el Musée du Louvre

Referencias

- AMOR BRAVO, E. M. (2019). *El marketing y la cuarta revolución industrial*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.
- BELLIDO GANT, M.L. (2001). *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Trea.
- BORJA-VILLEL, M. (2020). *Campos magnéticos: escritos de arte y política*. Barcelona: Arcadia.
- CABRERA, J. (2021). “Contra el museo precario” en *Babelia*.
<<https://elpais.com/babelia/2021-02-04/contra-el-museo-precario.html>> [Consulta: 8 de febrero de 2021].
- CAMARERO IZQUIERDO, C. y GARRIDO SAMANIEGO, M.J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: ESIC.

- CAPRIOTTI, P. (2008). “La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural” en MATEOS RUSILLO, S. M. *La comunicación global del patrimonio cultural*. Gijón: Trea, pp. 133-154.
- DAVARA, F.J. (1994). *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: Dossat 2000.
- DEAKIN, T. (2021). “Has Covid-19 changed what we value and how we measure it in the museum sector?” en *Museum Next*, 21 de enero.
<<https://www.museumnext.com/article/has-covid-19-changed-what-we-value-and-how-we-measure-it-in-the-museum-sector/>> [Consulta: 8 de febrero de 2021].
- DELOCHE, B. (2002). *El museo virtual*. Barcelona: Ariel.
- GODIN, S. (2020). *Esto es marketing*. Barcelona: Alienta.
- GRUJOTA, E. (2020). “Adiós academia, hola TikTok: la estrategia sin complejos con la que la Galería Uffizi ha duplicado los visitantes jóvenes en tres meses” en *El País*.
<<https://elpais.com/icon-design/2020-10-18/adios-academia-hola-tiktok-la-estrategia-sin-complejos-con-la-que-la-galeria-uffizi-ha-duplicado-los-visitantes-jovenes-en-tres-meses.html>> [Consulta: 8 de febrero de 2021].
- HANIMAN, J. (2019). “Wie viel Marketing braucht ein Museum?” en *Süddeutsche Zeitung*
<<https://www.sueddeutsche.de/kultur/louvre-leonardo-da-vinci-airbnb-1.4534615>>
[Consulta: 11 de febrero de 2021].
- JODAR, E., y SANZ, M. (coord.) (2011). *Actas de las terceras jornadas de formación museológica: comunicando el museo*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- KOTLER, P. y LEVY, S.J. (1969). “Broadening the Concept of Marketing” en *Journal of Marketing*, 33,1, pp. 10-15.
- KOTLER, P., DIPAK, C.J. y MAESINCEE, S. (2002). *El marketing se mueve: una aproximación a los beneficios, al crecimiento y a la renovación*. Barcelona: Ariel.
- LAMARRE, G. (2020). *Storytelling como estrategia de comunicación: Herramientas narrativas para comunicadores, creativos y emprendedores*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (2017). *Realidad y posibilidades del marketing en los museos de España*. Gijón: Trea.
- MCDONALD, J. y TANNER, S. (2007). *Aprenda las claves del Benchmarking en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- MORIN, C. y RENVOISE, P. (2020). *El código de la persuasión*. Barcelona: Planeta.
- NUESTROS MUSEOS (2021). *Nuestros museos en un vistazo. Indicadores para facilitar una visión global de la actividad en nuestros museos. Datos de 2020*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte. <<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:cf07e226-d6af-407b-bda9-2b457343c960/nmacogen21.pdf>> [Consulta: 26 de febrero de 2021].

- PAJARES, J.L. y SOLANO, J. (2012). “El papel de la accesibilidad y los museos en la era móvil”. *ICOM Digital. Museos y redes sociales*, 5, pp. 118-123. <https://issuu.com/icom-ce_librovirtual/docs/icom_ce_digital_05_> [Consulta: 10 de febrero de 2021].
- PANSTERS, F. (2020). “How museums can tell stories online that people want to hear” en *Museum Next*, 12 de diciembre. <<https://www.museumnext.com/article/how-museums-can-tell-stories-online-that-people-want-to-hear/>> [Consulta: 12 de diciembre de 2020].
- PÉREZ, J. (2020). “«Con 300 euros compramos 337.768 interacciones falsas»: pero las redes siguen sin cazarlas a tiempo” en *El País*. <https://elpais.com/tecnologia/2020-12-21/con-300-euros-compramos-337768-interacciones-falsas-pero-las-redes-siguen-sin-cazarlos-a-tiempo.html?utm_source=Facebook&ssm=FB_CM&fbclid=IwAR2ihxIjx191Qu5lx1yvGriGfSx9GOSWEBtFU72MC1NM67XXYmL4-9gX-Bk#Echobox=1608567549> [Consulta: 22 de diciembre de 2020].
- PITEL, D. (2016). *Marketing on a Shoestring Budget. A Guide for Small Museums and Historic Sites*. Londres: Rowman & Littlefield.
- RECUERO, N., BLASCO, F. y GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.
- RIÑO, P. H. (2020). “Los museos buscan rentabilizar su presencia en la red” en *El País*. <<https://elpais.com/cultura/2020-10-19/los-museos-buscan-rentabilizar-su-presencia-en-la-red.html>> [Consulta: 7 de febrero de 2021].
- SERRA, A. (2002). *Marketing turístico*. Madrid: ESIC y Pirámide.
- SEVILLANO, J.M. (2002). “La Fundación Gala-Salvador Dalí y el planteamiento de su gestión” en ARIAS MARTÍNEZ, M. *La gestión del patrimonio cultural. La transmisión de un legado*. Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 159-170.
- ZAMORANO, A. (2021). “Los museos también «mutan» por el coronavirus” en *ABC*. <https://www.abc.es/cultura/abci-museos-coronavirus-nsv-202101131922_noticia.html> [Consulta: 6 de febrero de 2021].
- ZAMORANO, A. (2020). “¿Están preparados los museos españoles para afrontar la era posCovid?” en *Diario Abierto*. <<https://www.diarioabierto.es/502108/estan-preparados-los-museos-espanoles-para-afrontar-la-era-poscovid>> [Consulta: 7 de febrero de 2021].