



Creación de valor en internet en el contexto del turismo cultural.

El caso de los Museos.

Ana Rosa del Águila Obra, E-mail: anarosa@uma.es

Aurora Garrido Moreno, E-mail: agarridom@uma.es

Antonio Padilla Meléndez, E-mail: apm@uma.es

Universidad de Málaga

Complejo de Estudios Sociales y Empresariales

Campus de Teatinos, 29071 Málaga

Tlf: 952952084

RESUMEN: La innovación tecnológica en las empresas turísticas está produciendo cambios sustanciales en la dinámica del sector, ya sea promovida por la demanda (los clientes potenciales son cada vez usuarios más avanzados de la tecnología) como por la propia tecnología (que permite cada vez más mayores posibilidades de cambios en la cadena de valor). En este sentido, existen nuevas oportunidades de gestión y de negocio para los museos, como agentes relevantes del segmento del turismo cultural. Una estrategia adecuada de uso de la tecnología puede mejorar la experiencia del cliente, mediante la creación de un mayor valor. A pesar de las ventajas que las TIC pueden aportar en esta área, existe poca investigación sobre como los museos están usando la tecnología (en especial aquella basada en internet) para crear valor. Por ello, en este trabajo analizamos la estrategia en internet de 40 museos, nacionales e internacionales, a través de una metodología de análisis web de contenido, y aplicando el modelo de creación de valor propuesto por Amit y Zott. Esto nos permite clasificar los museos analizados en diferentes modelos de negocio, atendiendo a su creación de valor y a la complejidad tecnológica/interactividad, y extraer, además, diversas conclusiones. Finalmente, describimos las mejores prácticas encontradas, en base a las cuales proponemos recomendaciones para los museos.

Palabras clave: Museos, creación de valor, internet, análisis de contenido web, benchmarking.

ABSTRACT: *Technological innovation in tourism enterprises is producing substantial changes in industry dynamics, whether promoted by the demand (potential customers are becoming more advanced users of technology) as the technology itself (allowing more and more greater scope for changes in the value chain). In this sense, there are new market and management opportunities for museums as relevant agents of cultural tourism segment. An appropriate strategy to use technology could improve the customer experience, by creating greater value. Despite the benefits that ICT can provide in this area, there is little research on how museums are using technology (especially those based on the internet) to create value. Therefore, this paper analyzes the Internet strategy of 40 museums, national and international, through a web content analysis methodology, and applying the value creation model proposed by Amit and Zott. This allows us to classify the analyzed museums in different business models, depending on its value creation and technological complexity / interactivity, and extract additionally various conclusions. Finally, the best practices found are described and used for making some recommendations for museums.*

Key words: Museums, value creation, internet, web content analysis, benchmarking.

Área: Economía y Empresa.

NOTA: Los autores agradecen el apoyo de la empresa Novasoft para la realización de este estudio, ya que parte de sus resultados fueron obtenidos en el contexto de un contrato de investigación OTRI entre dicha empresa y el Grupo de Investigación Ebusiness de la Universidad de Málaga (Código SEJ356 del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2007-2013).

1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico tiene hoy en día una indiscutible relevancia como motor de desarrollo económico y social, tanto por su generación empleo y riqueza, como por su fuerte capacidad de arrastre sobre otras actividades productivas (OMT, 2008). El turismo constituye un pilar fundamental de la economía española, ya que representa aproximadamente un 11% del Producto Interior Bruto y genera alrededor del 12% del empleo (INE, 2009).

Asimismo, dentro del turismo, encontramos diversos subsectores o productos turísticos que están adquiriendo una importancia creciente, como es el caso del turismo cultural.

En este sentido, los resultados de las estadísticas desarrolladas por el Ministerio de Cultura (2010) ofrecen indicadores de la importancia del sector cultural como motor de la actividad turística española. De forma general, se puede definir el turismo cultural como todos los movimientos de personas para satisfacer la humana necesidad de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros (OMT, 1985). Refleja, por tanto el movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar la Naturaleza, el Arte, el Folklore, y las peregrinaciones.

En la actualidad, se observa que cada vez son más los turistas que buscan un turismo más activo y participativo, para conocer las diferentes culturas que forman parte del mundo (Castro, 2005). Es destacable, asimismo, el potencial del turismo cultural como factor estratégico para el desarrollo económico local, en términos de generación de ocupación y renta. La propia Comisión Europea propugna la potenciación del turismo cultural como un medio para reducir la congestión y la estacionalidad, al mismo tiempo que expande a nivel territorial y temporal los efectos positivos del desarrollo turístico (European Commission, 1995).

El turismo cultural tiene como uno de sus recursos fundamentales los museos (Silberberg, 1995), constituyendo éstos uno de los factores de mayor desarrollo dentro de la gama de ofertas culturales. De las tres funciones que tienen los museos, educativa, científica y social, es dentro de esta última donde debe incluirse la misión del museo al servicio del turismo cultural y concretamente del turista que visita este tipo de recurso (Vacas, 2000).

A pesar de la relevancia del turismo y en particular del turismo cultural, se observa que la investigación sobre el fenómeno del turismo cultural como actividad turística y generadora de negocio es aún limitada y se encuentra poco desarrollada (McKercher, 2002).

Por otra parte, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y en particular Internet, está derivando en innovaciones de proceso y de producto en los museos. Ya que estas tecnologías y las

innovaciones que de ellas se derivan permiten mejorar el entendimiento, la atracción y la accesibilidad de los museos para los turistas culturales, así como facilitar mejorar la eficiencia organizativa de los mismos. Si bien, aún son escasas las investigaciones que exploran estas posibilidades derivadas del uso internet, y en especial el impacto en los museos y en el sector turístico en general de las redes sociales (Hjalager, 2010).

Atendiendo a lo anterior, este trabajo describe la estrategia en internet de 40 museos, nacionales e internacionales, a través de una metodología de análisis web de contenido, y aplicando el modelo de creación de valor propuesto por Amit y Zott. Esto nos permite clasificar los museos analizados en diferentes modelos de negocio, atendiendo a su creación de valor y a la complejidad tecnológica/interactividad, y a plantear las algunas de las mejores prácticas en internet desarrolladas por los mismos.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Tecnología y Museos

En estos últimos años se ha producido un proceso de redefinición de los museos, desde la custodia de bienes patrimoniales, su conservación, documentación y estudio, hacia un rol cada vez más significativo como centro dinamizador de la cultura y como entidad de servicio al ciudadano y por lo tanto al turista. En este sentido, ante una demanda creciente y cada vez más diversificada, es fundamental que la oferta cultural mejore y aumente sus prestaciones, flexibilizándose y adecuándose a las necesidades y deseos de los consumidores (Bedate, Sanz y Herrero, 2001).

Para ello, la aplicación de nuevas tecnologías es un fenómeno que está revolucionando la oferta museística, ya que su introducción proporciona a los visitantes información relevante y personalizada, lo que ayuda a mejorar su interpretación, implicación con la obra, y por tanto su experiencia de visita (Vom Lehn y Heaht, 2005).

Concretamente, internet está modificando la forma en que los museos se comunican con los turistas o visitantes, les permite acceder a una audiencia global y generar interés a través del contenido de su página web con el objetivo de recibir un mayor número de visitantes. Por otra parte, internet está

permitiendo que los museos puedan ampliar los productos que ofrecen, por ejemplo a través de visitas virtuales o experiencias en la red (Lagrosen, 2003).

2.2. Creación de valor en internet

Las empresas y organizaciones usan internet con el objetivo de crear valor, según se ha indicado, para sus clientes, o bien, con el objetivo de mejorar su eficiencia organizativa. Según Amit y Zott (2001) analizan en este sentido cuatro aspectos principales como catalizadores para la creación de valor en internet, concretamente los siguientes: eficiencia, complementariedad, retención y novedad.

En relación con la primera, señalan que la eficiencia de una transacción aumenta cuando los costes por transacción decrecen. Cuanto mayor sea la eficiencia de la transacción en un determinado negocio electrónico, menores son los costes y por consiguiente mayor es el valor creado. Esta eficiencia se puede obtener de varias formas, por ejemplo, reduciendo las asimetrías informativas que se producen entre vendedores y compradores proporcionando información actualizada. Las actuaciones de los Museos en este ámbito fueron las que inicialmente motivaron el uso de los portales web, empleándolos como folletos informativos. Actualmente los museos hacen accesible para el visitante información útil para preparar de forma anticipada su visita presencial, con visitas virtuales al museo a través de la web, descargas de guías en formato pdf o en formato mp3 y con bases de datos de obras *online*.

La complementariedad surge cuando un conjunto de productos proporciona mayor valor que el valor total que representan estos productos consumidos por separado. El análisis de Amit y Zott destaca que los negocios en Internet proporcionan un mayor potencial de creación de valor ofreciendo paquetes de productos/servicios complementarios a sus clientes. Estas complementariedades pueden ser verticales (por ejemplo, servicios post-venta) u horizontales (ofreciendo servicios de empresas de otros sectores) que son proporcionadas por empresas colaboradoras. En los Museos continuamente se están introduciendo estas complementariedades en forma de venta de productos y servicios complementarios, concretamente con la aplicación de una tienda *online*, la comercialización de podcats y el desarrollo de la web educativa. Los podcast son archivos de audio descargables de libre distribución, que se pueden bajar cómodamente a través de internet y luego escuchar en cualquier momento y lugar mediante

reproductores portátiles de audio, tales como mp3 o ipod. En el terreno de la museología, y a grandes rasgos, los podcast pueden entenderse a modo de audioguía, pero su campo de acción va más allá de la mera explicación de la exposición, pudiendo abarcar todos los ámbitos del museo. El uso de podcast en los museos tiene así numerosas ventajas, entre ellas la fácil edición y actualización de contenidos o la flexibilidad de uso. También la posibilidad de aplicar los podcast como sustituto o complemento de la audioguía, sin que suponga un coste elevado para la institución ya que sólo debe encargarse de producir el material y no de comprar y mantener los dispositivos de audio. Los podcast en los museos pueden servir para la descripción de piezas o el desarrollo del discurso expositivo, pero también para entrevistas a especialistas, artistas o a personal del museo; difusión de conferencias; audiodescripciones para personas con visibilidad reducida; podcast para niños; para plasmar impresiones o comentarios de los visitantes o para explicar exposiciones temporales, recientes descubrimientos arqueológicos o piezas adquiridas, nuevas obras que se añadan a la exposición permanente, etc.

En cuanto a la retención o fidelización, el potencial de creación de valor de una página web puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los turistas/visitantes a realizar repetidas visitas y a la capacidad de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos, en el caso de los museos podrían ser los patronos o los amigos del museo, entre otros. La presencia online del museo responde a las nuevas necesidades del público y a las nuevas posibilidades de difusión. Se trata no sólo de que el visitante se acerque al museo, sino también de acercar el museo al visitante. Supone una fuente actualizada de información, útil tanto para los visitantes como para los medios de comunicación, para la difusión de las actividades, antes, durante y después; con ejemplos gráficos y visuales y una fidelización del público al desarrollar nuevas relaciones más allá de la visita al museo. Aquí incluimos el empleo de *newsletters* y la web social. En el primer caso podemos hacer referencia a los boletines o publicación periódica especializada, impresa o difundida por medios electrónicos, destinada a tratar de asuntos relacionados con la actividad del museo que se utiliza para dar a conocer noticias relacionadas con el mismo, entre otros, y que persiguen fidelizar al visitante, incentivar

la visita a la página web del museo, entre otros. Por su parte la web social, incluye las siguientes herramientas: blogs, wikis, foros, RSS, nube de tags y las redes sociales (véase Tabla 1).

INSERTAR TABLA 1

Por último, la novedad se refiere al uso de la presencia en internet, en especial, para la innovación de producto, en el caso de los museos se puede evidenciar a través del desarrollo de servicios como la radio online, el video bajo demanda o internet televisión.

Este trabajo centra su análisis en la creación de valor de los museos en internet, en el contexto del turismo cultural, como ya se ha indicado, y pretende responder a las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de creación de valor en internet en los museos?
2. ¿Se pueden establecer diferentes estrategias desarrolladas por los museos atendiendo a la creación de valor online?

3. ESTUDIO EMPÍRICO

3.1. Metodología

Con el objetivo de realizar el análisis de la creación de valor en internet de los museos se ha aplicado el ya mencionado modelo de Amit y Zott. A partir del mismo, se ha realizado un análisis de contenido web sobre las 40 webs de los museos más visitados del mundo. Esta metodología está siendo cada vez más empleada como técnica de investigación por parte de los investigadores. Son destacables los siguientes trabajos, Liu y otros (1997), que la utilizaron para el análisis de los portales webs de las empresas del ranking Fortune 500; Costello y Tuchen (1998) que analizaron los portales web de empresas aseguradoras australiana; Huizingh (2000) que lo empleó para analizar web norteamericanos y holandeses; Coyle y Thorson (2001) que investigaron las características de interactividad y de marketing del web; Singh y otros (2003) quienes estudiaron la adaptación cultural de la web, centrándose en webs norteamericanas y

chinas; y del Aguila, Padilla y Serarols (2007) que la utilizaron para analizar los portales webs de los intermediarios de agregación de contenidos webs.

Para proceder al análisis del contenido web de los 40 museos más visitados (véase Tabla 2), se definió un listado codificado de variables (véase Tabla 3), se procedió a la visita de los distintos portales con el objetivo de recabar la información de las distintas variables para poder responder a las cuestiones de investigación planteadas.

INSERTAR TABLA 2

INSERTAR TABLA 3

Como resultado se obtuvo una hoja de cálculo con la información relativa a la presencia o no de las distintas herramientas descritas asociadas a cada una de las fuentes de creación de valor en internet, y el sumatorio de ellas para cada uno de los museos a lo que se ha denominado indicador sintético, con lo que a mayor valor de éste mayor es el valor creado en internet por la web del museo.

3.2. Análisis de Resultados

Según se desprende del análisis de la información obtenida (véase Tabla 4 y Tabla 5) y para responder a la primera de las cuestiones de investigación, se puede afirmar que las principales fuentes de creación de valor en el caso de los museos analizados son las relacionadas con la eficiencia y la complementariedad. Los museos más visitados a nivel internacional utilizan su página web principalmente para ofrecer una visita virtual al mismo, un 92,5 por ciento de los casos y para hacer accesibles la base de datos de sus obras, en un 85 por ciento de los casos. Desde el punto de vista del turista/visitante, un 35 por ciento de los museos permite descargar guías en formato PDF, y tan solo un 12,5 por ciento de los museos las facilita en formato MP3. En nuestra opinión en este último punto existe un potencial de desarrollo.

INSERTAR TABLA 4

INSERTAR TABLA 5

Respecto a la complementariedad, los museos buscan expandir su negocio a través de la web a través de la tienda virtual (venta anticipada de entradas, venta de recuerdos,

reproducciones, etc.), en un 80 por ciento de los casos, así como a través de los podcasts, aunque en este caso en menor medida, solo en un 42,5 por ciento de los casos. Si se está bastante extendido el uso de la web con fines educativos, la denominada web educativa, con un 95 por ciento de los casos, buscando acercar el museo a los más pequeños o al público en general con servicios de entretenimiento, juegos, etc.

A cierta distancia nos encontramos la fidelización o retención como fuente de creación de valor en internet. De las herramientas analizadas destacan el uso de las newsletters como medio de difusión de las actividades del museo, entre otros, en un 50 por ciento de los casos, y la introducción en las redes sociales, como Facebook, con un 70 por ciento de los casos, o Twitter, en un 50 por ciento de los casos. Luego se podría concluir que se observando una tendencia clara hacia la socialización de la web del museo, es decir, hacia una presencia de la web del museo en las redes sociales. Otras herramientas de la web social están menos extendidas, destacan los contenidos en Youtube o Flickr, con un 37,5 por ciento en cada caso, el uso de la RSS en un 32,5 por ciento de los museos analizados, los blogs, 25 por ciento y los foros, en un 10 por ciento de los casos. El uso de las nubes de tags es minoritaria, tan solo se ha observado en un 2,5 por ciento de los casos.

Por otra parte, respecto a la novedad, como fuente de creación de valor online, se podría concluir que está pocos extendida aún, un 30 por ciento de los casos ofrece video bajo demanda, que es el producto más extendido dentro de este grupo, le siguen la internet TV, en un 10 por ciento de los casos, y solo un 2,5 por ciento de los museos analizados desarrollan una radio online.

A partir del análisis anterior, de las fuentes de creación de valor, nos centramos en determinar si se podían establecer distintos grupos de museos atendiendo al mayor o menos nivel de creación de valor online. Se observó a partir del análisis de los datos, del valor del indicador sintético, claras diferencias en este sentido y que además podía establecerse un comportamiento diferenciado en lo referente al grado de socialización de la web del museo, es decir, que existían claras diferencias en los referente a la fidelización, como fuente de creación de valor, con lo que se definió otro eje de clasificación denominado “Nivel de de socialización de la web del museo”,

considerando dentro del mismo tres niveles, atendiendo al número de ítems referidos a la fidelización identificados en la web del museo.

De este modo y para responder a la segunda pregunta de investigación que se había planteado, ¿se pueden establecer diferentes estrategias desarrolladas por los museos atendiendo a la creación de valor online?, se procedió a realizar una clasificación de los 40 museos analizados, resultando la agrupación que se muestra en la Tabla 6, con tres estrategias diferenciadas como consecuencia del nivel de creación de valor online del museo y del nivel de socialización de la web. Estas estrategias se han denominado del siguiente modo: Estrategia complementaria, estrategia de expansión basada en la interactividad y estrategia de liderazgo online. A continuación se comentarán los aspectos principales de cada una de ellas.

INSERTAR TABLA 6

La estrategia complementaria, también podría denominarse informativa/transaccional, la web del museo como un complemento al museo físico, está desarrollada por aquellos museos que crean valor en internet principalmente a través de las fuentes de eficiencia, complementariedad y fidelización, pero en los que se refiere al nivel de socialización de la web se encuentran en un estadio muy inicial, con el uso de blogs, o newsletters, pero la presencia en las redes sociales es mínima o inexistente. En este grupo se observan dos casos especiales, que son la Art Gallery of New South Wales y el Getty Museum (Getty Center), que se encuentran en el nivel más alto de creación de valor online, pero que el nivel de socialización de su página es bajo, por este motivo se ha incluido en esta estrategia, pero podría decirse que estarían en un estado de transición hacia la estrategia interactiva.

La siguiente estrategia identificada es aquella que se ha denominado, estrategia de expansión basada en la interactividad, se trata de museos que desarrollan niveles de creación de valor online, medio/altos, y presentan un nivel de socialización de su web media. Se observa un claro interés en estos museos por convertir la web en un medio de interacción con los visitantes así como en un instrumento para ampliar sus actividades a través de contenidos específicos para internet.

Por último, la estrategia de liderazgo online es la que desarrollan aquellos museos que apuestan por un alto grado de socialización en la web, y un alto nivel de creación de

valor online, aquí se encuentran los siguientes: Tate Modern, Museum of Modern Art, Saatchi Gallery, National Gallery, Metropolitan Museum of Art y el Victoria and Albert Museum.

A partir de los museos identificados como líderes online, principalmente, comentaremos a continuación las mejores prácticas identificadas. En este sentido, el Tate Modern de Londres que aparece como el mejor posicionado, posee comunidad de miembros con posibilidades de personalización de la web, calendario interactivo, permite descargar contenidos de audio al i-Pad y i-Phone, el envío de e-cards y ofrece gran cantidad de contenido multimedia, incluyendo canal de televisión por internet y proyectos interactivos. Por su parte, el Metropolitan Museum of Art de Nueva York, ofrece a sus visitantes la posibilidad de descargar guías en mp3, de diseñar su propia web personal del museo que muestre la información que les interese (My Met Museum) y cuenta con presencia en todas las redes sociales (incluye vídeos en itunes, y presencia en Delicious: servicio de gestión de marcadores sociales en web).

Asimismo, como buena práctica en la utilización de herramientas web 2.0, podemos mencionar los siguientes museos: Museum of Modern Art (MOMA) de Nueva York, Saatchi Gallery de Londres, Van Gogh Museum situado en Ámsterdam y Palazzo Ducale de Venecia. Dichos museos destacan por iniciativas tales como: presencia en distintas redes sociales (destacan otras como Art Babble y Hyves.nl), herramientas de fomento de la participación (puntuación de contenidos, publicar enlaces), blogs temáticos o posibilidad de explorar la colección utilizando Google-Earth.

Asimismo, la National Gallery (Londres) también destaca por herramientas innovadoras tales como posibilidad de descarga de podcasts con imágenes, que se van renovando mensualmente (aparecen nuevos capítulos de la serie), permite utilizar la herramienta Google Street para conocer las localizaciones que inspiraron ciertas obras y además dispone de una aplicación para el i-phone denominada Love Art: National Gallery London, que ofrece no sólo una selección de obras con imágenes y comentarios, sino que permite explorar y conocer las historias que inspiraron las distintas obras.

Por otra parte, de los dos museos españoles analizados que formaban parte de la lista de los 40 museos más visitados, podemos destacar como más innovador el Museo del Prado, con una puntuación de 10 en el sumatorio de las distintas características

analizadas. Como iniciativas a destacar podemos mencionar una sección con juegos virtuales interactivos sobre el museo, la disponibilidad de audioguías y signoguías (lenguaje de signos) y la posibilidad de visualización de una selección de cuadros del museo en resolución gigapixel en la plataforma Google Earth.

4. CONCLUSIONES

El desarrollo de las TIC está propiciando la posibilidad de innovación en el sector turístico desde hace décadas. Pero en los últimos años el desarrollo de las redes sociales entre otros está cambiando la forma de relación entre los oferentes y los demandantes del sector. Concretamente se observa como el turismo cultural, donde se encuadran los museos, se están viendo afectados dados los cambios en las demandas del turista cultural. En respuesta al nuevo entorno *tecnosocial* es preciso entender que el turista cultural suele preparar su visita al museo con antelación, le gusta compartir con los demás sus experiencias y demanda la existencia de páginas de museos dinámicas, abiertas y con un contenido variado y específico. Esto implica que los museos han de adaptarse a las nuevas formas sociales de desarrollo y comunicación, y para ello han de desechar ideas muy extendidas como que un exceso de contenido en red sustituye a la visita física; que es perjudicial para el museo ofrecer imágenes de sus colecciones; o que una página web es un elemento accesorio que sólo sirve para informar. Y asumir conceptos como que la red es un beneficioso aliado para la comunicación y difusión multidireccional; que se deben crear programas educativos específicos para Internet; o que no siempre las actividades web tienen que coincidir ni ser idénticas a las actividades físicas del museo, y tienen entidad y validez por sí mismas. Además de con una entrada, al museo, en todo su conjunto y con todos sus recursos, se debe poder acceder con otros medios, la página web debe ayudar a fidelizar al visitante. Del análisis realizado se desprende que los museos están respondiendo a esta tendencia con una presencia en internet para la creación de valor online, y este estudio explora cuáles son las fuentes principales de creación de valor online desarrolladas por los museos y cuales son las estrategias diferenciadas que están poniendo en práctica. Estas últimas se clasifican atendiendo a la creación de valor y al grado de socialización de la web, distinguiéndose

entre museos con estrategias complementarias, de expansión basadas en la interactividad y de lidezgo online.

Los museos ofrecen al turista cultural descarga de contenidos de audio al i-Pad y i-Phone, descarga de guías en mp3, el envío de e-cards, contenidos multimedia, canales de televisión por internet, presencia en las redes sociales, herramientas de fomento de la participación, blogs temáticos o posibilidad de explorar la colección utilizando Google-Earth, uso de la herramienta Google Street para conocer las localizaciones que inspiraron ciertas obras, entre otros.

El análisis que se presenta no está exento de limitaciones, en un segundo estadio del análisis se pretende determinar la relación entre la creación de valor online y el valor del índice Alexa de la página web del museo, así como depurar el instrumento de análisis y poder realizar un análisis multivariante, que permita identificar clusters que se correspondan con las estrategias identificadas en este análisis exploratorio.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R.; Zott, C. (2001): "Value creation in E-Business". *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Bedate, A.; Sanz, J.A.; Herrero, L.C. (2001): "Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda". *Estudios Turísticos*, 150: 113-132.
- Castro, J.F. (2005): "La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural". *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3, 1: 143-148.
- Costello, G.I.; Tuchen, G.H. (1998): "A comparative study of business to consumer electronic commerce within the Australian insurance sector". *Journal of Information Technology*, 13: 153-167.
- Coyle, J.R.; Thorson, E. (2001): "The effects of progressive levels of interactivity and vividness in Web marketing sites". *Journal of Advertising*, 30, 3: 65-77.
- Águila-Obra, A.R.; Padilla-Meléndez, A.; Serarols-Tarrés, C. (2007): "Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators". *International Journal of Information Management*. 27, 3: 187-199.

- European Commission (1995): *The role of the European Union on the promotion of tourism*. EC. Brussels.
- Hjalager, A.M. (2010): "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management*, 31: 1-12.
- Huizingh, E. (2000): "The Content and Design of Web Sites. An Empirical Study". *Information & Management*, 37: 123-134.
- INE (2009): *Cifras INE 2009: turismo*. Instituto Nacional de Estadística. Extraído el 28 de Enero de 2010 de: <http://www.ine.es/>.
- Lagrosen, S. (2003): "Online services marketing and delivery: the case of Swedish museums". *Information Technology & People*, 16, 2: 132-156.
- Liu, C.; Arnett, K.P.; Capella, L.M.; Beatty, R.C. (1997): "Web sites of the Fortune 500 companies: Facing customers through home pages". *Information & Management*, 31: 335-345.
- McKercher, B. (2002): "Towards a Classification of Cultural Tourists". *International Journal of Tourism Research*, 4, 29-38.
- Ministerio de Cultura (2010): *Anuario de estadísticas culturales 2009*. Ministerio de Cultura. Extraído el 24 de Marzo de 2010 de: <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/>
- OMT (1985): *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*, Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- OMT (2008): *Tourism Highlights. 2008 edition*. Organización Mundial del Turismo. Extraído el 20 de Mayo de 2008 de: http://www.unwto.org/index_s.php
- Silberberg, T. (1995): "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites". *Tourism Management*, 16, 5: 361-365.
- Singh, N.; Zhao, H.; Hu, X. (2003): "Cultural adaptation on the Web: A study of american companies' domestic and Chinese websites". *Journal of Global Information Management*, 11, 3: 63-80.
- The Art Newspaper (2010): Exhibition and museum attendance figures 2009. *The Art Newspaper*, N°. 212, april, pp. 23-30.

- Vacas, T. (2000): “Los museos madrileños como oferta turístico-cultural”. *Cuadernos de Turismo*, 5: 105-111.
- Vom Lehn, D.; Heath, C. (2005): “Accounting for New Technology in Museum Exhibitions“. *International Journal of Arts Management*, 7, 3: 11-21.

TABLA 1: HERRAMIENTAS DE LA WEB SOCIAL O WEB 2.0

Blogs	Sitios web que se actualizan periódicamente que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo éstos por orden de creación (el más reciente en primer lugar), donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
Wiki	Páginas web con enlaces, imágenes y cualquier tipo de contenido que puede ser visitada y editada por cualquier persona. De esta forma se convierte en una herramienta web que nos permite crear colectivamente documentos sin que se realice una aceptación del contenido antes de ser publicado en Internet. Para publicar en un wiki el usuario no necesita conocer ninguna clase de sintaxis especial, simplemente pulsa sobre "editar" en la página que quieras editar y escribe.
Foro	Aplicación web que le da soporte a discusiones u opiniones en línea. Por lo general los foros en internet existen como un complemento a un sitio web invitando a los usuarios a discutir o compartir información relevante a la temática del sitio, en discusión libre e informal, con lo cual se llega a formar una comunidad en torno a un interés común. También conocido como foro de mensajes, de opinión o foro de discusión.
Rss o sindicación de contenidos	Sindicación significa publicar artículos simultáneamente en diferentes medios a través de una fuente a la que pertenece. Es una forma de facilitar contenidos desde cualquier sitio en la red para su inserción fácil en una página web o en un lector de tu escritorio. El RSS es un paso más muy importante en la interconexión de la información y su acceso por los usuarios.
Nube de tags	Representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño de la fuente es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. Uno de sus usos principales es la visualización de las etiquetas de un sitio web, de modo que los temas más frecuentes en el sitio se muestren con mayor prominencia.
Redes sociales	Aplicaciones web donde los usuarios pueden compartir fotografías y videos, y al mismo tiempo tejer una red que permita a sus amigos entrar a su espacio. A las redes sociales se las ha venido en denominar la internet de las personas. Algunas de las redes sociales con mayor número de usuarios son las siguientes: Facebook, Twitter, Youtube o Flickr.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2: MUSEOS MÁS VISITADOS

Museos más visitados		Ubicación	País	Ranking visitantes presenciales 2009
1	Louvre	París	Francia	8.500.000
2	British Museum	Londres	Reino Unido	5.569.981
3	Metropolitan Museum of Art	Nueva York	Estados Unidos	4.891.450
4	National Gallery	Londres	Reino Unido	4.780.030
5	Tate Modern	Londres	Reino Unido	4.747.537
6	National Gallery of Art	Washington	Estados Unidos	4.605.606
7	Centre Pompidou	París	Francia	3.530.000
8	Musee d'Orsay	Francia	Francia	3.022.012
9	Museo Nacional del Prado	Madrid	España	2.763.094
10	National Museum of Korea	Seoul	Corea	2.730.204
11	Museum of Modern Art	Nueva York	Estados Unidos	2.672.761
12	Taiwan Palace Museum	Taiwan	Taiwan	2.574.804
13	State Hermitage Museum	San Petersburgo (Rusia)	Rusia	2.426.203
14	Tokyo National Museum	Tokyo	Japón	2.273.634
15	Victoria and Albert Museum	London	Reino Unido	2.269.900
16	Reina Sofía	Madrid	España	2.087.415
17	National Portrait Gallery	London	Reino Unido	1.961.843
18	Art Institute of Chicago	Chicago	Estados Unidos	1.846.889
19	De Young Museum	San Francisco	Estados Unidos	1.840.812
20	Moscow Kremlin Museum	Moscow	Rusia	1.572.171
21	Galleria degli Uffizi	Florence	Italia	1.530.318
22	National Museum of Western Art	Tokyo	Japón	1.513.249
23	Tate Britain	London	Reino Unido	1.501.837
24	Mori Art Museum	Tokyo	Japón	1.500.000
25	Musée Quai Branly	Paris	Francia	1.496.438
26	Van Gogh Museum	Amsterdam	Holanda	1.451.139
27	Kelvingrove Art Gallery	Glasgow	Reino Unido	1.368.096

28	Art Gallery of New South Wales	Sydney	Australia	1.312.762
29	Children's Museum	Indianapolis	Estados Unidos	1.300.000
30	State Tretyakov Gallery	Moscow	Rusia	1.283.401
31	Museum of Fine Arts	Houston	Estados Unidos	1.274.774
32	Royal Academy of Arts	London	Reino Unido	1.267.784
33	Guggenheim Museum	New York	Estados Unidos	1.263.111
34	Saatchi Gallery	London	Reino Unido	1.260.840
35	Palazzo Ducale	Venice	Italia	1.216.799
36	National Portrait Gallery	Washington	Estados Unidos	1.186.493
37	*Getty Museum (Getty Center)	Los Angeles	Estados Unidos	1.153.903
38	Kunsthistorisches Museum	Vienna	Austria	1.140.959
39	Galleria dell'Accademia	Florence	Italia	1.130.136
40	Pergamonmuseum	Berlin	Alemania	1.093.000

Fuente: The Art Newspaper (2010).

TABLA 3: VARIABLES DEL MODELO

Variables del modelo	Ítems de medida
EFICIENCIA / INFORMACIÓN	Visita virtual
	Descarga de guías en PDF
	Descarga de guías en MP3
	Base de datos de obras
COMPLEMENTARIEDADES	Tienda online
	Podcasts
	Web educativa
FIDELIZACIÓN	Newsletters
	Blogs
	Wikis
	Foros
	RSS
	Nube de TAGS
	Facebook
	Twitter
	Youtube
	Flickr
NOVEDAD	Online radio
	Video On demand
	Internet TV

TABLA 4: RESULTADOS EN LOS MUSEOS CON MAYOR CREACIÓN DE VALOR ONLINE

Museos con mayor creación de valor online	EFICIENCIA/INFORMACIÓN				COMPLEMENTARIEDAD		
	Visita virtual	Descarga de guías en pdf	Descarga de guías en mp3	Base de Datos de obras	Tienda online	Podcasts	Web educativa
Tate Modern	X	-	X	X	X	X	X
Metropolitan Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X
Museum of Modern Art	-	X	X	X	X	X	X
Saatchi Gallery	X	-	-	X	X	-	X
National Gallery	X	-	X	X	X	X	X
National Gallery of Art	X	X	X	X	X	X	X
Victoria and Albert Museum	X	X	-	X	X	X	X
Van Gogh Museum	X	X	-	X	X	X	X
Palazzo Ducale	X	X	-	X	X	-	X
Art Institute of Chicago	X	-	-	X	X	X	X

FIDELIZACIÓN										
Museos con mayor creación de valor online	Herramientas Web Social – fidelización						Presencia en Redes Sociales			
	Blogs	Wiki	Foros	RSS	Nube de Tags	Newsletter	Facebook	Twitter	Youtube	Flickr
Tate Modern	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X
Metropolitan Museum of Art	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X
Museum of Modern Art	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X
Saatchi Gallery	X	-	X	X	-	X	X	X	-	X
National Gallery	-	-	-	X	-	X	X	-	X	X
National Gallery of Art	-	-	-	X	-	X	X	-	-	X
Victoria and Albert Museum	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X
Van Gogh Museum	-	-	-	-	X	-	X	X	X	X
Palazzo Ducale	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X
Art Institute of Chicago	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X

Museos con mayor creación de valor online	NOVEDAD			Sumatorio total
	Otros			
	Online Radio	Video On Demand	Internet TV	
Tate Modern	-	X	X	15
Metropolitan Museum of Art	-	-	-	14
Museum of Modern Art	-	X	-	14
Saatchi Gallery	-	X	X	13
National Gallery	-	X	X	13
National Gallery of Art	X	-	-	12
Victoria and Albert Museum	-	-	-	12
Van Gogh Museum	-	X	-	12
Palazzo Ducale	-	X	-	11
Art Institute of Chicago	-	-	-	11

TABLA 5: RESUMEN MUSEOS INTERNACIONES Y NACIONALES

Variables del modelo	Ítems de medida	Presencia en museos internacionales (%)
EFICIENCIA / INFORMACIÓN	Visita virtual	92,5 %
	Descarga de guías en PDF	35 %
	Descarga de guías en MP3	12,5 %
	Base de datos de obras	85 %
COMPLEMENTARIEDADES	Tienda online	80 %
	Podcasts	42,5 %
	Web educativa	95 %
FIDELIZACIÓN	Newsletters	50%
	Blogs	25 %
	Wikis	0 %
	Foros	10 %
	RSS	32,5 %
	Nube de TAGS	2,5 %
	Facebook	70 %
	Twitter	50 %
	Youtube	37,5%
	Flickr	37,5 %
NOVEDAD	Online radio	2,5 %
	Video On demand	30 %
	Internet TV	10 %



TABLA 6: ESTRATEGIAS EN INTERNET DE LOS MUSEOS ANALIZADOS

		ESTRATEGIA COMPLEMENTARIA	ESTRATEGIA EXPANSIÓN BASADA EN LA INTERACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO ONLINE
CREACIÓN DE VALOR EN INTERNET	ALTA	Art Gallery of New South Wales Getty Museum (Getty Center)	Van Gogh Museum Palazzo Ducale National Gallery of Art Louvre Centre Pompidou Tate Britain Mori Art Museum Guggenheim Museum	Tate Modern Museum of Modern Art Saatchi Gallery National Gallery
	MEDIA	De Young Museum Musée Quai Branly Kelvingrove Art Gallery Museum of Fine Arts Taiwan Palace Museum Kunsthistorisches Museum Pergamonmuseum National Museum of Korea National Museum of Western Art	British Museum Musée d'Orsay Art Institute of Chicago Museo Nacional del Prado Kelvingrove Art Gallery Royal Academy of Arts National Portrait Gallery Reina Sofía Children's Museum	Metropolitan Museum of Art Victoria and Albert Museum
	BAJA	State Hermitage Museum Tokyo National Museum Moscow Kremlin Museum Galleria degli Uffizi Galleria dell'Accademia State Tretyakov Gallery		
		BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE SOCIALIZACIÓN DE LA WEB DEL MUSEO				