

# **CONSIDERACIONES PARA UNA APROXIMACIÓN A LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA APLICACIÓN DEL MARKETING CULTURAL: LOS MUSEOS.**

Diana Pérez-Bustamante Yábar, [diana.perezbustamante@urjc.es](mailto:diana.perezbustamante@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

Ana Vico Belmonte, [ana.vico@urjc.es](mailto:ana.vico@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

## **RESUMEN**

La incorporación de las estrategias de marketing en los museos comienza a ser una realidad en España, que siguiendo la trayectoria de los museos anglosajones observa la necesidad de su implantación para captar mayor número de visitantes. La aceptación por parte de las instituciones, del empleo de estas herramientas comerciales, ha supuesto un cambio en la filosofía museística, asumiendo la necesidad de establecer las nuevas tecnologías ofreciendo una oferta cultural adaptada a los nuevos tiempos.

Hasta la fecha los datos recogidos son aún muy escasos. Sin embargo, partiendo de este estado de la cuestión, planteamos una nueva línea de investigación, centrada en los avances producidos en esta materia.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura, marketing, museos, visitantes, exposiciones

## **MARKETING APPROACH IN THE CULTURAL INSTITUTIONS: THE MUSEUMS.**

## **ABSTRACT**

As in the Anglo-Saxon museums, the Spanish museums start to focus their marketing strategies on the visitor's resources. The results we have seen in different studies indicate the Cultural Institutions Managements have created new strategies, changing their traditional philosophies and establishing new technologies and offers going to the modern cultural programmes for the new visitor's behaviour.

Up to the date, the information still results very difficult to acquire, so studies are very scarce. However, at this point, we present this new assignment, engaged to the knowledge of the modern cultural situation in Spain.

## **KEY WORDS**

Culture, marketing, museums, visitors, temporal exhibitions

## 1. ALGUNOS CONCEPTOS PREVIOS: MARKETING CULTURAL, PATROCINIO Y CREATIVIDAD

Sobre la expresión *Marketing Cultural* existen posiciones encontradas incluso hay quienes se consideran opuestos a la unión de estos dos términos: marketing y cultura, por lo que resulta necesario realizar una aproximación a cada uno de ellos (GÓMEZ RAMÍREZ, 2007)

Para los economistas clásicos, los gastos relacionados con las artes pertenecen a la actividad de los placeres y no contribuyen a la riqueza de la nación (BENHAMOU, 1996). La cultura, para *Adam Smith*, es por esencia, un campo no productivo: “el trabajo de bufones, jugueteros, músicos, operistas, bailarines, figurantes, etc. trabajo de ínfima jerarquía... parece al momento mismo de su producción como la declaración de un actor, la arenga de un orador o el tono de un cantarín” (SMITH, 1803, reed.). Sin embargo, este autor entiende que por su escasez, la belleza de la habilidad que incorpora, genera admiración pública y por la consideración de esos oficios como poco decorosa, el trabajo artístico puede estar muy bien retribuido. *David Ricardo*, gran economista pero también hombre de negocios y especulador de éxito que amasó una fortuna considerable con la negociación de valores públicos, entiende que: la cultura no es un sector productivo y pertenece al campo del ocio, aunque advierte los efectos externos de la inversión en las artes (RICARDO, 1817).

Más significativa será, ya dentro del siglo XX, la posición de otro de los grandes clásicos de la Economía, *John Maynard Keynes*, primer Barón *Keynes*, quien desde su juventud perteneció al grupo de Bloomsbury, cuyos miembros se consideraban parte de una élite intelectual ilustrada de ideología liberal y humanista, y entre los que formaban parte los críticos de arte *Roger Fry* y *Clive Bell* y los pintores *Dora Carrington*, *Vanessa Bell* y *Duncan Grant*. El propio *Keynes* tenía gran admiración por *Paul Gauguin*, *Vincent Van Gogh* y *Paul Cézanne*. Inversor de éxito, *Keynes* logró hacerse con una gran fortuna y se convirtió en un apasionado coleccionista y patrocinador de las artes escénicas.

Este gran economista considera y confirma en el artículo que publica en 1936 bajo el título “El Arte y el Estado”, el papel crucial del arte y la cultura y marca el acento acerca de la precaria situación de vida de los artistas de su tiempo, concluyendo que el arte debe ser fortalecido y apoyado por el Estado por ser, desde su perspectiva, “uno de los principios civilizadores de la Sociedad”.

Precisemos el contenido que al término marketing atribuye *Philip Kotler* (KOTLER, 2003) como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Concibiendo este concepto, como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Otras definiciones consideran el marketing como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Desde que este autor (KOTLER, 1967) plantease la cuestión del marketing en las entidades culturales, señalando que las organizaciones culturales, museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales, distintos autores han profundizado en estudios relaciones con ello, como *F. Benhamou*,

*Hirschman o K. Diggles*, que postuló que el marketing de la cultura y las artes persigue principalmente distribuir o difundir una obra y generar el máximo beneficio posible.

Podemos decir, por tanto, que el marketing cultural es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto, adaptando a éste las variables comerciales: precio, distribución o promoción, con el objetivo de poner en contacto el 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). En este sentido el marketing cultural, entendido como el marketing aplicado a las manifestaciones artísticas, es una disciplina que tiene un gran campo de acción en las industrias culturales posibles, dada la diversidad de las artes, como creaciones lúdicas del ser humano” (GÓMEZ RAMÍREZ, 2007).

El marketing se convierte de este modo en una de las herramientas fundamentales para la difusión de las acciones artísticas y culturales, con el objetivo de posibilitar la consecución de beneficios que satisfagan a todos los actores implicados, ya sea el creador, el intérprete o el artista, así como los distintos organismos y la sociedad.

Las acciones correspondientes a la creación artística y cultural y a su difusión se materializan en gran medida a través de *Mecenazgos, Patrocinios y Esponsorización* que promueven eventos artísticos, educativos, deportivos, científicos y culturales (CAPROTTI, 2001). La esencia común del patrocinio, mecenazgo y esponsorización, tiene que ver con la acción concreta que se va a realizar, es decir, “la aportación de recursos, ya sean económicos, humanos, tecnológicos u otros, por parte de una empresa u organización hacia otras personas u organizaciones”.

En el debate histórico y semántico, así como en la creciente práctica profesional, distintos autores han contribuido de forma notable a establecer unos criterios básicos de diferenciación entre estos conceptos, con respecto a la finalidad o intencionalidad de las actividades, y el ámbito de aplicación de cada uno de ellos. En la diferenciación entre mecenazgo y patrocinio se observa una separación clara entre las actividades con vocación filantrópica -aquellas con espíritu altruista y desinteresado orientado a aspectos sociales y culturales- y en las actividades con vocación comercial –con enfoque publicitario y promocional orientado a acciones deportivas o mediáticas-.

El concepto de patrocinio (CAPROTTI, 2002) considerándolo como una actividad única, es identificado en muchas ocasiones como una técnica de comunicación publicitaria o comercial, la cual debe planificarse como tal dentro de la política de marketing o comunicación de una organización. Podemos considerarlo como un medio publicitario más, siendo éste un simple intercambio comercial (fondos a cambio de promoción) con el objetivo de llegar a comunicar con un público objetivo.

El patrocinio empresarial se considera como la técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una empresa patrocinadora ofrece unos recursos monetarios o en especie a una organización, evento o causa patrocinada, con la finalidad de obtener un beneficio directo, al asociar su imagen corporativa o de marca, sus productos o servicios, a la actividad y entidad patrocinada (RABANAL, 2004)

Según los expertos, las técnicas de patrocinio y mecenazgo empresarial contribuyen a la construcción y mejora de su reputación y prestigio y al desarrollo de labores sociales y culturales, ya que constituyen uno de los instrumentos principales y más desarrollados que tienen las empresas públicas y privadas

incluyendo al propio Estado, para manifestar a la sociedad su responsabilidad en el logro de sus metas colectivas ya que su esencia es la ética empresarial. El desafío que se plantea es el de lograr un acuerdo entre la decisión de las empresas e instituciones públicas y privadas y el Estado de apoyar este tipo de actividades, y las necesidades de artistas y gestores culturales de encontrar recursos que les permitan difundir su propuesta y hacerla llegar a sus destinatarios.

La necesidad de las empresas e instituciones de encontrar nuevas formas de comunicarse y justificar su acción frente a la sociedad va de la mano con el potencial de crecimiento de la utilización del marketing cultural como herramienta para vincularse con sus públicos desde un espacio reconocido socialmente. El marketing cultural es la estrategia de difusión de los proyectos culturales y las comunicaciones de acciones culturales que realizan las organizaciones -públicas o privadas- con el fin de generar una imagen positiva en sus públicos (LAMARCA LAPUENTE, 2007-2008).

A lo largo del tiempo se han ido buscando formas de comunicar y legitimar las acciones de patrocinio y mecenazgo frente a la sociedad en general, y a su público en particular. En ello juega un importante lugar el marketing cultural como conjunto de acciones, estrategias y productos que tienen por objetivo estimular la producción cultural o difundir cultura y, de esta forma, colaboran en el proceso de formación de imagen de la empresa o institución.

Respetar la identidad de un proyecto cultural es requisito primordial para que la asociación empresa-cultura tenga éxito, y poco tiene que ver esta herramienta con la imposición de condiciones abusivas al patrocinado. Si los agentes económicos encuentran hoy que su continuidad en el mercado depende de su actuación ética, de su compromiso con la comunidad y de su responsabilidad en los negocios, suscribirse a proyectos culturales es sin duda un buen camino.

El tercer elemento que tratamos de definir es el que corresponde a la cultura como sector creativo y su consideración económica. La *Cultura* y la *Creatividad* son sectores complejos sobre los que hay distintas teorías con respecto a cuál ha sido la aportación de tales sectores a la Economía y de si esta aportación ha de ser o no considerada de importancia para la misma. La medición de los resultados socioeconómicos del sector de la cultura y la creatividad constituye una tendencia o un instrumento relativamente reciente.<sup>1</sup> Para muchos, el arte sigue siendo una cuestión de entretenimiento, de diversión.

El arte y la cultura son desde aquella antigua perspectiva elementos marginales en términos de contribución económica y, por lo tanto, debe limitarse fundamental y exclusivamente a la intervención pública. Esta posición ya superada puede explicar en gran medida la falta de herramientas estadísticas disponibles para medir la contribución del sector cultural a la Economía, ya sea a nivel nacional o internacional, en especial en comparación con otras industrias y sectores. En muchos casos no existen series históricas para análisis estadísticos de carácter económico que permitan examinar la incidencia del sector de la cultura y creativo en la Economía, y cuál había sido su evolución a lo largo de los años.

En todo caso cultura y creatividad, según este informe de la Comisión Europea, son sectores en crecimiento, con un ritmo de desarrollo muy alto respecto al resto de sectores económicos. Estadísticamente ya se conoce cómo el crecimiento del sector contribuye sin duda a la mejora del empleo.

---

<sup>1</sup> Informe "The Economy of Culture in Europe". Estudio preparado por la Comisión Europea. Octubre. 2006.

El desarrollo del sector cultural impulsará muchos otros sectores de la economía de la Unión Europea y, en particular, la innovación y las industrias de la economía digital. La cultura no sólo tendrá un crecimiento en sí mismo, sino que además indirectamente contribuirá decisivamente sobre la evolución de otros sectores de la economía, entre ellos la innovación y el turismo y en realidad todo el sector terciario.

Diversos estudios evalúan la importancia y relevancia del sector de la cultura y las artes. Es importante analizar como las herramientas y acciones que se desarrollan en la comunicación y promoción de dichas actividades, es decir, que se crean en el ámbito del marketing cultural, favorecen el conocimiento por parte del público, de dicha programación que se dirigen al enriquecimiento cultural y artístico de la sociedad.

## **2. MARKETING Y MUSEOS. GENERACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CULTURAL.**

El Comité Internacional de Museos: ICOM, fundado en 1946 y vinculado a la UNESCO en la actualidad, consta de más de 19.000 museos miembros y define al museo como una institución sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo. Por lo que además de estar abierta al público, adquiere, conserva, investiga, difunde y expone evidencias materiales del hombre y su entorno con fines de estudio, educación y disfrute. Para el ICOM, los museos tienen como misión la adquisición, conservación, estudio, exposición y comunicación de objetos considerados importante para el desarrollo histórico de la humanidad y su formación intelectual (HERRERO PRIETO, 2002).

Según la Asociación Americana de Museos (A.A.M.), los museos americanos son infinitamente diversos, y tienen de denominador común el carácter único de su contribución al público, conservando, preservando y exhibiendo los objetos del mundo (ASUAGA, RAUSELL, 2006).

El museo actual se muestra como una institución modernizada y en constante crecimiento, capaz de competir perfectamente con otras formas de ocio además de alternativas culturales propiamente. La actualidad significa haber asumido los instrumentos y las estrategias más avanzadas incluidas las procedentes de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y el marketing cultural.

Distintos estudios han demostrado el éxito de las estrategias de programación de eventos especiales de forma complementaria a la programación habitual como medio de aumentar audiencias y modernizar su imagen ante el público, con respecto a las instituciones culturales. Sin embargo, también se ha comprobado lo escaso del análisis que hacen la mayoría de estas instituciones, como puede ser el caso de los museos, del análisis del impacto de sus propias estrategias, como puede también ocurrir respecto a su programación, ya que se demuestra el escaso desarrollo de estudios anteriores del lanzamiento de éstas con respecto a las necesidades y objetivos del propio centro y sus públicos (DEL BARRIO, et alii, 2007).

Los museos, ya sea en la programación regular como en los periodos especiales, tienen esencialmente una actividad didáctica. En dicha actividad figuran en primer lugar, los talleres infantiles, protagonistas casi en la generalidad de la oferta cultural de los museos, con un 60% de media a lo largo de año, porcentaje

que puede llegar en vacaciones escolares incluso al 80% de la programación en verano y Semana Santa. De este modo los museos cumplen una labor social educativa muy importante.

En segundo lugar se encuentran actividades intelectuales y académicas como conferencias, cursos, encuentros, mesas redondas y jornadas. Tales actividades suponen un 25% de la programación total y este tipo de oferta está dirigido a un público normalmente más cultivado, con una formación académica especializada. Dicha actividad didáctica se vincula con dos de las funciones encomendadas a los museos: por un lado la investigación y por otro lado la difusión, ya sea la difusión de la actividad investigadora, así como la difusión de las colecciones o del conocimiento que corresponde a su tema.

Analizando el tipo de público al que se dirigen los museos, y observando el estudio que realizan distintos autores (DEL BARRIO, et alii, 2007), observamos cómo los museos deberían esforzarse más por atraer segmentos situados en distinto nivel sociocultural del comentado, ya que este tipo de público acceden a diferentes actividades culturales, como puede ser el caso de la Noche en Blanco<sup>2</sup> o la Noche de los Museos, cuando sienten que la oferta está dirigida también a ellos.

La Noche de los museos viene celebrándose en toda Europa el 19 de mayo, como iniciativa auspiciada por el Consejo de Europa<sup>3</sup> y se desarrolla en paralelo con los actos que conmemora el ICOM, dentro del Día Internacional de los Museos que se lleva a cabo el 18 de mayo. Más de 2.000 museos de toda Europa se unen en torno a esta noche tan especial abriendo sus puertas en horario nocturno, lo que permite acceder a los museos en horarios no habituales. Su celebración en España, Francia, Alemania, Italia, Rusia, Portugal, Austria, Polonia, contribuyen a iluminar el panorama cultural del continente europeo en dicha jornada para lo que evidentemente se emplean importantes acciones de marketing y publicidad.

En general los museos cuentan con una amplia oferta de cultura y ocio, ya que de forma paralela a las aperturas de las exposiciones se van a desarrollar actividades que tendrán como eje central acercar los museos a través de sus colecciones a un mayor número de visitantes. Actividades que vendrán marcadas por talleres, visitas guiadas, conciertos, teatro, audiovisuales, todas ellas animadas por el mismo espíritu festivo.

Las actividades que engloban acciones artísticas como la música o el cine, tienen mayor impacto en el público joven, situado en una franja de edad entre los 18 y 30 años. El problema que existe para el incremento de la oferta de este tipo de acciones se concentra fundamentalmente en que los conciertos, ciclos de cine, etc., son actividades que requieren presupuestos considerables y espacios adaptados. En la actualidad los espacios y la falta de presupuestos hacen que este tipo de programación sólo suponga el

---

<sup>2</sup> En Madrid la tercera edición de la Noche en blanco se celebró el 13 de septiembre de 2008 y fue dirigida, por Pablo Berástegui, constituyendo un acontecimiento que, por su magnitud y especificidad, se puede definir como la mayor expresión de arte público que se ha llevado a cabo hasta ahora en nuestro país, con una participación masiva de público, a través de 173 actividades en más de 118 espacios diferentes en la edición de 2007, durante una sola noche. Participación ciudadana y, también de cientos de instituciones, entre empresas privadas, áreas de gobierno y departamentos municipales y de otras administraciones públicas, que se unen a favor del arte en esta gran fiesta de la cultura en la calle, considerada como un ejemplo de convivencia y trabajo en equipo de toda una ciudad al servicio de la creación contemporánea.

<sup>3</sup> Creado el 5 de mayo de 1949, el Consejo de Europa tiene por objetivo favorecer en Europa un espacio democrático y jurídico común, organizado alrededor de la Convención Europea de los Derechos Humanos y de otros textos de referencia sobre la protección del individuo. El Consejo de Europa desarrolla una importante actividad sobre el Patrimonio artístico y cultural.

10% de la oferta total. En cuanto al teatro y la danza, podemos considerar que se mueven en porcentajes mínimos, 5% para el teatro y apenas un 1% para la danza.

En un mercado de ocio cada día más competitivo, las instituciones culturales y en concreto los museos son conscientes de la obligada presencia pública. En este mercado, el museo está obligado a crearse una imagen y una reputación propias para atraer al público a sus puertas.

Aunque las actividades relacionadas a todos los museos giren en torno a sus colecciones, su conservación y su exposición, deberá tenerse siempre presente que al momento de definir la misión de cada institución, ésta deberá ser singular y única (ASUAGA, RAUSELL, 2006). Un museo, según qué tipo de misión tenga, puede centrarse en la investigación, ofreciendo unos servicios públicos limitados, o de forma alternativa, presentar ofertas tanto lúdicas como educativas y proporcionar una gama más extensa de servicios (KOTLER Y KOTLER, 2001).

Debemos darnos cuenta que independientemente de la definición de misión y la adaptación de la oferta cultural de los museos al mercado, este tipo de acciones cuenta con una problemática añadida para la generación y su oferta cultural (AMES, 1989). Distintos estudios muestran que la mayoría de los departamentos de los museos que se encargan del desarrollo y de la creación de las actividades culturales, trabaja en condiciones precarias. La media de trabajadores empleados en el desarrollo de estas actividades está entre 1 ó 2 personas en los museos más pequeños, de 3 a 6 en los medianos, y más de 6 en los más grandes.

Según el estudio de encuestas realizadas a instituciones culturales, observamos cómo la falta de presupuesto, de infraestructuras y de espacios adaptados, además de la escasez de personal, son las mayores limitaciones que encontramos en este tipo de instituciones. Tales limitaciones son, por el contrario, independientes del interés que existe por parte de los trabajadores para el desarrollo de este tipo de actividades la mejora, del servicio y el éxito de la institución.

### **3. VISITANTES Y MUSEOS: UNA PROBLEMÁTICA GENÉRICA Y ESPECÍFICA.**

Los museos, como agentes de desarrollo de las ciudades, articulan la diversidad cultural, como instituciones vivas y fuentes generadoras de desarrollo. Los museos son contemplados como una fuente de riqueza y de atracción de gasto a través de la ciudadanía y del turismo cultural, además de constituir un factor de desarrollo y rehabilitación urbana. Actualmente existen alrededor de sesenta mil museos en todo el mundo, entre los que podemos encontrar aproximadamente un 90% de éstos, creados a partir de la II Guerra Mundial (DO NASCIMENTO, 2008).

El Informe realizado en el 2006, “The Economy of Culture in Europe”, recuerda cómo los museos líderes a nivel mundial, son contratados para organizar las exposiciones más importantes, con la finalidad, entre otras, de atraer a un mayor número de visitantes. El informe matiza que estos museos líderes no corresponden precisamente a Europa. De las 20 exposiciones más importantes que se realizaron en 1998, 14 fueron dedicadas a artistas europeos aunque sólo cuatro ocurrieran en Europa, y de las 20 realizadas en

2005, siete se celebraron en Europa y once fueron dedicados a artistas europeos, concluyendo que “la vieja Europa”, fuente expositora de grandes riquezas artísticas para los visitantes, no aprovecha su potencial tanto como los museos de Asia y Estados Unidos.

Como tendencia reciente, Japón, en particular, tiene registros impresionantes, en relación a la creación de exposiciones de arte, exposiciones que ocurrían principalmente en Estados Unidos y en Europa. Esta situación puede ser explicada por la privatización parcial de los museos que ocurrieron en 2001 en Japón. Ello habría provocado la necesidad de generar más ganancias y el desarrollo de una política de marketing agresiva. Las exposiciones japonesas registran tarifas muy elevadas para los visitantes en comparación con las exposiciones que se organizan en territorio europeo. La tendencia hacia una concentración extrema de visitantes por día también puede ser observada en Estados Unidos y en particular en el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York.

**Tabla 1. Las 20 primeras exposiciones en el mundo, que han generado más visitantes en 2005**

	Visitantes	Exposiciones	Lugar	Ciudad
1	937613	Tutankamon la era de los Faraones	Lacma	Los Angeles
2	866812	Tutankamon y el valle de los Reyes	Ausstellungshalle der Bundesrepublik	Bonn
3	699846	Faraón	Instituto del Mundo Árabe	París
4	621814	Chefs d'œuvre français du XIX <sup>ème</sup> siècle du Musée du Louvre	Museo de Arte de Yokohama	Yokohama
5	607699	El Imperio Azteca	Museo Guggenheim	Bilbao
6	518307	Van Gogh en su contexto	Museo Nacional de Arte Moderno	Tokio
7	501601	Tumer whistler Monet	Galería Nacional del Grand Palais	París
8	463603	Chanel	MOMA	Nueva York
9	459972	Los dibujos de Vincet Van Gogh	MOMA	Nueva York
10	440564	Monet la Escena y los Nenúfares	Museo de Santa Giulia	Brescia
11	433397	Cézanne y Picasso 1865-1885	Museo de Arte Moderno	Nueva York
12	425404	Chefs d'œuvre français du XIX <sup>ème</sup> siècle du Musée du Louvre	Museo Municipal de Kioto	Kioto
13	386841	Friedlander	Museo de Arte Moderno	Nueva York
14	382269	Tumer whistler monet	Museo Tate Gallery de Londres	Londres
15	370011	Salvador Dalí	Museo de Arte de Filadelfia	Filadelfia
16	369249	Frida Kahlo	Museo Tate Gallery de Londres	Londres
17	362152	Matisse, le tissu des rêves son art et ses textile	MOMA	Nueva York
18	342000	La belleza de la Santidad	Museo de Israel	Jerusalem
19	337475	Chefs d'œuvre français du XIX <sup>ème</sup> siècle du Musée du Louvre	Museo Nacional de Tokio	Tokio
20	332939	Hokusai	Museo Nacional de Tokio	Tokio

*Fuente:* Informe *The Economy of Culture in Europe*, pág. 153”

Las referencias de la Tabla 1, acreditan que los museos, como las empresas, cada vez controlan más la importancia de la generación de actividades culturales y artísticas que atraigan al mayor número de visitantes. Estas entidades tienen que encontrar nuevos recursos, patrocinadores, y desarrollar planes de negocio y estrategias, además de poner en práctica la comunicación de los distintos proyectos que quiera comercializar.

El ya citado informe hace referencia en particular a un ejemplo representativo producido en España: el Museo Guggenheim, de Bilbao. Dicha referencia nos permite observar la importancia de cómo un sector



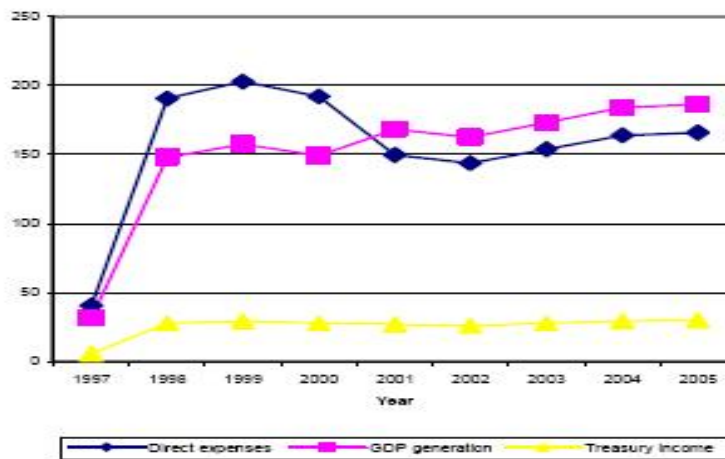
tan relevante como es el de la cultura, puede contribuir de manera local tanto al desarrollo como a la rehabilitación de una región histórica dañada y descuidada, relanzando su desarrollo económico y cultural gracias al impulso dado por la instauración de un museo tan importante como es el *Guggenheim*.

En efecto, este proyecto fue concebido como el elemento principal de un plan estratégico de reanimar la ciudad y el país. El plan adoptado en 1989, fue incorporado en la reurbanización de la ciudad de Bilbao, que entonces sufría una fuerte crisis económica, implicando un gran número de proyectos concebidos por algunos arquitectos mundiales más prestigiosos entre los que figuraba la construcción del Museo *Guggenheim*. La envergadura y el diseño del museo, realizado por el arquitecto *Frank O. Gehry*, con unas dimensiones de 32.500 m<sup>2</sup> en pleno centro de Bilbao, ha convertido a la ciudad, en una visita obligada para todos los amantes y entusiastas del Arte y la Arquitectura. Convirtiendo a la ciudad en un destino cultural superior, impulsando la actividad económica local con un turismo cultural que ha aumentado considerablemente, con más de 8 millones de visitantes registrados; con un 60% de éstos extranjeros, siendo mayoritariamente de procedencia norteamericana. La cantidad total generada indirectamente para alimentar el sector de turismo representó más de 139 millones de euros en 2005.

Las autoridades del País Vasco proporcionaron la financiación que permitieron construir el museo y funcionar. Un total de 132 millones de euros, de los que 84 millones se destinaron a su construcción, 36 millones a la compra de colecciones y 12 millones de euros al préstamo de colecciones para la apertura de la Fundación *Guggenheim*. Desde entonces, el museo ha generado 1.3 billones de euros en ganancias, cubriendo 18 veces la inversión hecha para la construcción del edificio, gracias al desarrollo de una estrategia de autofinanciación acertada.

En el año 2005 las entidades Públicas; Gobierno vasco y el Consejo de Vizcaya, contabilizaron el 22 % de los ingresos del museo. El cual cubrió hasta el 78 % con sus ingresos, convirtiéndose en uno de los líderes entre las instituciones europeas culturales, capaces de autofinanciarse. Tales ingresos provienen de: los ingresos salariales (tickets vendidos, ingresos generados por visitas dirigidas, compras en la biblioteca del museo y tiendas de regalo e ingresos del restaurante y la cafetería), así como del Patrocinio y programas de clientes.

**Gráfico 1. Impacto Económico del Museo Guggenheim en el País Vasco (millones de € desde 1997 - 2005)**



Fuente: Informe "The Economy of Culture in Europe, pág. 157"

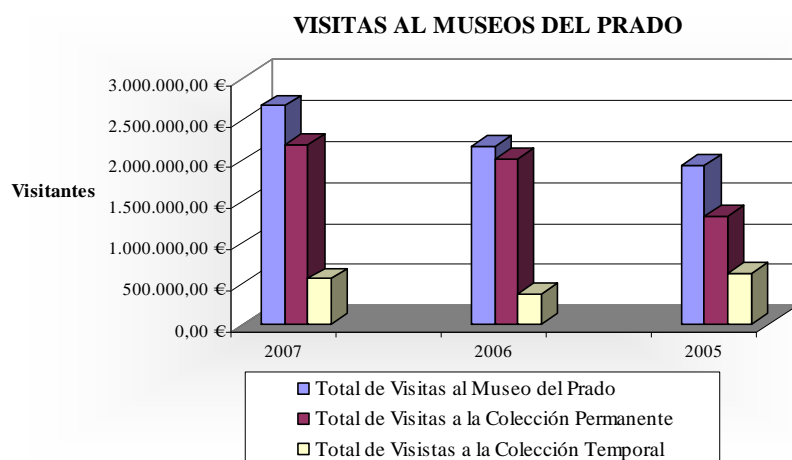
El Gráfico 1, presenta el impacto que el Museo *Guggenheim* ha ejercido directa e indirectamente sobre el País Vasco, en relación a los resultados económicos y sociales desarrollados desde su inauguración en 1997 hasta diciembre de 2005. En él observamos que el PIB generado por esta autonomía, representa aproximadamente el 3,7% del PIB nacional y que los ingresos generados, respecto a los beneficios del Tesoro, han aumentado desde su inauguración.<sup>4</sup> A tenor de todos los datos recogidos, se podría decir que el Museo Guggenheim, ha conseguido resituar a Bilbao dentro del mapa turístico de nuestro país.

En el año 2005 los ingresos totales generados por este museo, tanto ingresos directos como indirectos, eran más de 165 millones de euros. El número total de visitantes registrados fue de 965.082 “incluyendo a 578.549 visitantes extranjeros”. El museo ha contribuido al mantenimiento de 4.893 empleados en 2005 y la creación de 4.361 empleos desde su apertura<sup>5</sup>.

El efecto registrado sobre el sector local cultural local, el conocido como “Guggenheim effect” (BALZOLA, 2006), describe un avance en la industria y actividades culturales, a través del mayor interés local a las artes. El efecto se extendió a otros museos, en particular al Museo de Bellas Artes de Bilbao que fue reestructurado y modernizado para evitar que el Guggenheim redujera capacidad de reclamo cultural. Al mismo tiempo, que se abrieron muchas e importantes galerías de arte como consecuencia de la actividad generada por el Museo de Guggenheim. Durante el período 1991-2004, la Asociación Pública del Ayuntamiento de Bilbao (Lan Ekintza-Bilbao) contribuyó además a la creación de 20 hoteles, a una gran variedad de salidas culturales: 37 empresas con actividades culturales, deportivas o de entretenimiento y 20 empresas dedicadas al diseño gráfico y a las artes.

Otro supuesto de gran interés a nuestra consideración, nos obliga hacer una breve referencia a los museos de Madrid y singularmente al Museo del Prado. A tal efecto podemos considerar el caso específico del museo y su desarrollo entre los años 2005-2007, observando una evolución respecto al número de visitas que han hecho que el museo, pueda relacionarse con las distintas estrategias realizadas.

**Gráfico 2. Visitas al Museo del Prado entre 2005-2007**



<sup>4</sup> El balance 2005 del Museo *Guggenheim* de Bilbao delata algunas irregularidades cuyo comentario no es propósito del presente artículo, pero que en todo caso obligan a una reflexión importante de cara al control de la Administración y gestión del Museo.

<sup>5</sup> La media de paro en la Ciudad de Bilbao fue del 14,5 % en 1995 frente al 9,5 % en 2005.

Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas del *Instituto de Estudios Turísticos*

En estos tres años, se produjo un incremento de un 27,31% con respecto al número de visitantes<sup>6</sup>, debido a distintos motivos, como la apertura al público del nuevo edificio del museo, las distintas exposiciones propuestas, tanto permanentes como temporales y el atractivo que supone un museo, considerado como una de las pinacotecas de mayor relevancia mundial.

A continuación, en el Gráfico 3, correspondiente a las exposiciones temporales del Museo del Prado, observamos un incremento del 66,75%, entre el año 2005-2007, con respecto al número de visitantes en el caso de la colección permanente del museo, aumento muy significativo, producido en especial por el gran atractivo de dicha colección, que contiene obras maestras del arte universal.

**Gráfico 3. Visitas a las exposiciones temporales del Museo del Prado entre 2005-2007**



Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas del *Instituto de Estudios Turísticos*

Esto significa que el 87% de los visitantes recibidos en el año 2007 (sobre 2.505.414 visitas<sup>7</sup>) acudieron para visitar su colección permanente, es decir 2.187.101 visitantes. Mientras que a las exposiciones temporales en el 2007 se dirigió un 22,10% de los visitantes. Según el Instituto de Estudios Turísticos, en el 2006 el porcentaje de visitas fue de un 44% frente al 32,24% que localizábamos en el año anterior.

En la Tabla 2, observamos un detalle de las exposiciones temporales más significativas celebradas en el Museo del Prado desde 2004 hasta finales 2008. En ella vemos cómo se reparten los porcentajes de visitantes con respecto a la oferta presentada por el museo. Los datos, rescatados por el Instituto de Estudios Turísticos, en su informe: “Los Visitantes del Museo del Prado en el año 2007”, coteja los valores de visitas en las distintas exposiciones temporales desarrolladas durante el periodo correspondiente a 2003–2007.

<sup>6</sup> Informes anuales: *Los visitantes del Museo del Prado*. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 2004-2007.

<sup>7</sup> Este dato se calcula descontando al total de visitas, 2.663.174, las extraordinarias y quedando por tanto 2.505.414 visitas al museo, recordando que son las visitas descontando las extraordinarias.

**Tabla 2. Visitantes de las exposiciones temporales del Museo del Prado entre 2003-2007**

Título	Fecha	Visitantes
Fábulas de Velázquez: Mitología e Historia Sagrada en el Siglo de Oro	20 noviembre – 24 febrero 2008	136.493
El siglo XIX en el Prado	31 octubre – 20 abril 2008	
Goya. El toro mariposa	31 octubre – 30 marzo 2008	
De Tiziano a Goya: Grandes Maestros del Museo del Prado	13 septiembre – 12 noviembre	
Patinir	3 julio – 7 octubre	257.738
El retrato español en el Prado: Del Greco a Goya	12 junio – 2 septiembre	
Doce Artistas en el Museo del Prado	10 mayo – 15 julio	52.122
Tintoretto	30 enero - 27 mayo	416.687
Dibujos Españoles del Hispanic	5 diciembre - 4 marzo 2007	63.646
Colección Naseiro	23 octubre - 7 enero 2007	84.202
Trazo Oculto	21 julio - 5 noviembre	160.866
Picasso	6 junio - 10 septiembre	372.803
Legado Errazu	12 diciembre - 23 abril 2006	144.165
El Palacio del Rey Planeta	6 julio – 27 noviembre	345.696
Carracci	18 abril- 4 septiembre	175.253
Durero	8 marzo – 29 mayo	177.668
El Retrato Español. Del Greco a Picasso	20 octubre - 6 febrero 2005	331.396
Un siglo de dibujos italianos en el Prado	20 noviembre - 13 febrero 2005	53.013
El Grafoscopio	22 junio - 26 septiembre	118.019
Meléndez	17 febrero - 16 mayo	121.814
Manet	14 octubre - 8 febrero 2004	439.043
Tiziano	10 junio - 7 septiembre	361.522
Vermeer	19 febrero- 18 mayo	254.570

Fuente: Museo del Prado, Instituto de Estudios Turísticos y Ministerio de Cultura

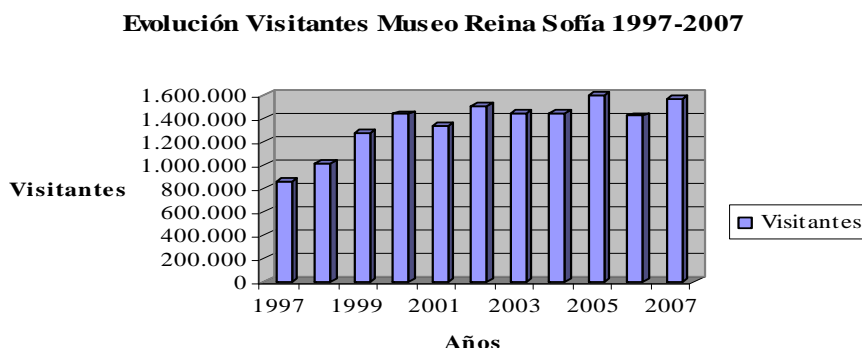
Como vemos, los datos correspondientes a las exposiciones temporales que se dan en el año 2007, ascienden a un total de 863.040 visitantes que acuden a las distintas ofertas propuestas por el museo, siendo la cifra de 681.517 visitantes para el año 2006 y de 943.568 visitantes para el 2005. Tales cifras están directamente relacionadas con el diferente interés que producen las sucesivas muestras. Así, hay que recordar que la exposición temporal de Tintoretto, cuyo número de visitantes que ascendió a 416.687 visitantes, con una media diaria de 4.167 visitantes, ha sido de las exposiciones más visitadas entre las celebradas en los últimos años, sólo superada por la exposición de Picasso.

Dentro de los datos que ofrecen las referencias estadísticas correspondientes a los últimos años del Museo del Prado, merece la pena destacar la procedencia de éstos. El 57% de los visitantes que acuden al museo, esto es 1.423.711 de visitantes en el año 2007, proceden del extranjero y provienen principalmente de Estado Unidos, Italia, Japón y Francia. Siendo, el lugar de procedencia de los visitantes por excelencia la propia Comunidad de Madrid, con un peso del 23,9%, seguido de Estados Unidos con un 10,5%, Italia un 8,8%, Japón 7.0% y Francia 6,0%, durante el año 2007.

Cotejando estos datos con las referencias sobre los visitantes del Museo Nacional de Arte Reina Sofía (MNCARS), en un periodo algo más amplio; 1997-2007. Observamos cómo a lo largo de estos años el número de visitantes se ha mantenido en torno al 1.500.000, con una variación aproximada de un 6%,

considerando que ésta se corresponde al grado de aceptación de la oferta cultural ofrecida por el museo en dichos periodos.

Gráfico 4. Evolución de los visitantes del Centro de Arte Museo Reina Sofía entre 1997-2007



Fuente: Memoria de Actividades 2007. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

El número de visitantes que se registran en el año 2007 con respecto a las exposiciones temporales es de 754.482 visitantes. La exposición más concurrida fue la titulada “Espacios para habitar”, con 121.878 visitantes, con una duración de tres meses comprendidos entre febrero - mayo de 2007. Los “Cinéticos”, con 104.528 visitantes en segundo lugar e “Iceberg Tropical” con 96.856 visitantes en tercer lugar, son las exposiciones temporales más representativas en cuanto a número de visitantes en el año 2007.

Estas cifras exigen tener en cuenta la dificultad para un público genérico de asimilación del arte contemporáneo frente al atractivo de las grandes obras del Gótico y del Renacimiento, por hacer una referencia muy genérica a pesar del importante esfuerzo de rehabilitación y de modernización del propio museo, así como del importante esfuerzo de incorporación de obras excepcionales a sus colecciones<sup>8</sup>.

Cabe destacar, que el MNCARS fue sede del 7º *Congreso Internacional Communicating The Museums* organizado en colaboración con el MNCARS, el Museo Nacional del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza. El tema del congreso fue *New Media Reach wider audiences. Improve the visitor experience*, y el museo participó como ponente con una conferencia en la que se exponía el perfil del visitante de la web del museo.

Observándose la importancia, que hemos reflejado a lo largo de este estudio con respecto al marketing cultural, vemos cómo en el caso del MNCARS incrementa en el ejercicio 2007 su presupuesto de publicidad de un 36% con respecto al 2006. Una cifra total de 887.335 euros que ha permitido llevar a cabo campañas de publicidad, correspondientes a las principales exposiciones y actividades desarrolladas a lo largo del año, además de la difusión y el patrocinio de actividades desarrolladas a lo largo del

<sup>8</sup> Entre otras obras se incorporan en 2006/2007 las siguientes Fernand Léger, *Nature morte à la lampe* (1914), René Magritte, *Grelots roses, ciels en lambeaux* (1930), Jean Fautrier, *L'arbre vert* (1942), Guillermo Pérez Villalta, *Grupo de personas en un atrio* (1975) o Miquel Barceló, *Déjeuner sur l'herbe II* (1988), del móvil de Alexander Calder, *Ritou* (1936), del libro de Sonia Delaunay y Blaise Cendrars, *La prose du Transsibérien et de la petite Jehanne de France* (1913), del objeto de Ángel Ferrant, *Ondina* (1945), de la escultura de Carmen Laffón, *Cepas* (2006), o de la instalación de Cristina Iglesias, *Pavillion Suspended in a Room II* (2005).

ejercicio. Resaltar que el objetivo prioritario de este museo es dar a conocer al público las actividades desarrolladas en él a través de los medios de comunicación nacionales e internacionales, así como la recopilación y el análisis de las informaciones y opiniones referidas a la institución y vertidas a la opinión pública por esos medios.

#### **4. CONCLUSIONES**

Las instituciones culturales y singularmente los museos se han convertido en piezas fundamentales de la Política Cultural y consecuentemente de su impacto económico objetivo a su vez de la especialización que hemos dado en llamar Economía de las Artes o Economía de la Cultura.

La participación creciente del valor añadido generado por las actividades culturales, el impacto de la cultura en el empleo y en las actividades del sector terciario y la extraordinaria riqueza cultural existente en los países de la Unión Europea que trasciende al contenido de sus museos y centros de información y documentación artística, requieren a su vez el empleo de las herramientas más actuales para la comunicación de acciones culturales y el conocimiento de las propias instituciones culturales con la finalidad de generar una imagen positiva en el público y provocar el correspondiente desarrollo humano, económico y tecnológico.

En esa estrategia juega un papel esencial la propia programación cultural y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación vinculadas al marketing cultural. Por otra parte, es necesario desarrollar los correspondientes estudios económicos y el impacto de las propias estrategias utilizadas por las instituciones culturales incluso con anterioridad al lanzamiento de sus proyectos. El análisis de la oferta, el estudio de los segmentos socioculturales, la transformación de los horarios, el desarrollo de actividades complementarias, como fenómenos de atracción, pueden ejercer una importante función en el panorama cultural del continente europeo, siendo las acciones de marketing y publicidad especialmente relevantes y vinculadas como hemos señalado, a los avances tecnológicos y al desarrollo de las actividades artísticas creativas.

Las estadísticas corroboran que el público responde a las propuestas culturales que se le ofertan, con variaciones obvias siempre en función de sus gustos pero con una respuesta constante ante las novedades, es el caso visto en los museos de la capital española donde las diferentes exposiciones temporales que presentan en cada temporada, tienen en los ciudadanos de la propia Comunidad de Madrid, el mayor número de visitantes recibido. Así pues, museos de tanto prestigio como el Prado, Reina Sofía, *Thyssen* o *Guggenheim* responden a una demanda cultural con sus exposiciones permanentes muy visitadas por turistas y escolares, mientras las exposiciones temporales tienen más respuesta en un margen de población joven con residencia local.

La importancia del marketing en las entidades culturales es una necesidad cada vez más apremiante y las propias instituciones han tomado conciencia de ello, ampliando sus partidas presupuestarias hacia estas actividades y empezando a considerar nuevas estrategias dirigidas a la captación de nuevos públicos.

El cambio fundamental registrado en los últimos años, radica en la visión de los propios gestores de estas instituciones, que han comprendido que el museo ya no gira en torno a su colección sino en torno al visitante, pues el producto del museo no es tanto las piezas que exhibe sino la experiencia de la visita.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMES, P (1989): "Marketing the museums: means o master of the mission?". *The Curator*. Vol. 31. Nº 1.
- ASUAGA, C.; RAUSELL K, P. (2006): "Un Análisis de la Gestión de las Instituciones Culturales: El caso específicos de los museos". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Madrid.
- BALZOLA, A. (2003): *The Guggenheim Effect*. Ed. SM. Madrid.
- BENHAMOU, F. (1996): *L'économie de la culture*. Edición *La Découverte*, París.
- CAMARERO IZQUIERDO, C.; GARRIDO SAMANIEGO, M. J. (2004): *Marketing del patrimonio cultural*. Ed. Pirámide. Barcelona.
- COMISIÓN EUROPEA. (2006): *The Economy of Culture in Europe*. Direction General de Educación y Cultura. Bruselas.
- FRANÇOIS, C.; CUADRADO, M. (2003): *Marketing de las artes y la cultura*. Ed. Ariel. Barcelona.
- DIGGLES, K. (1986): *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practices of Marketing as they apply to Arts*. Londres.
- FATAS MONFORTE, P. (2004): *Estrategias de comunicación en Museos. El caso del Museo de Altamira*. VII Jornadas de Museología. Museo Nº 9. Santader. Pp.1-20.
- GÓMEZ RAMÍREZ, C. (2007): "Marketing Cultural". *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, Nº 60. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria. Bogotá, Colombia. Pp.123-146.
- HERRERO PRIETO, L. C. (1997): *Economía de la Cultura y el Ocio. Nuevas posibilidades para la Política Económica Regional*", Mercurio, Revista de Economía y Empresa, nº 1, pp. 101-118.
- HIRSCHMAN, E.C.(1983): "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept". *Journal of Marketing*, vol 47. Chicago.
- KOTLER, P. (1967): *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations: perspectives and Illustrations*. Santa Mónica, California.
- KOTLER, N.; KOTLER, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ed. Ariel Barcelona.
- KOTLER, N.; KOTLER, P. (2003): - *Fundamentos de Marketing*. Ed. Pearson. Méjico.
- PÉREZ-BUSTAMANTE YÁBAR, D.(2008): *La Política Cultural de la Unión Europea. El Programa Cultura 2000: Una Aproximación a la Economía de la Cultura*. Tesis Doctoral.
- DO NASCIMENTO, J. Jr. (2008): "Los museos como agentes de cambio social y desarrollo".*Revista de los museos*. Nº. Madrid. Pp 16-27.
- RAUSELL KÖSTER, P. (2007): *Museos y excelencia en las ciudades*. XV Congreso Nacional de la Federación Española de Amigos de los Museos. Marzo.
- RICARDO, D. (1817): *Principios de economía política y tributación*. Londres.
- SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Edimburgo