

Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos

[\[Versió catalana\]](#)

RICARD MONISTROL

Coordinador de Comunicación y Difusión

Fundació Societat i Cultura (FUSIC)

ricardmonistrol@fusic.org

Opcions



Resumen [\[Abstract\]](#) [\[Resum\]](#)

La introducción del marketing especializado en cultura es una asignatura pendiente en muchas instituciones culturales, especialmente museos. Además, muchas veces tanto los organismos gubernativos como las empresas encargadas de asesorar al mundo cultural, inciden en la importancia de aplicar conceptos de marketing aunque se basan en el concepto clásico, más apropiado para determinado tipo de industria cultural pero no para los museos u otras instituciones culturales. Se describen los antecedentes, características y evolución del marketing cultural, que nace en los Estados Unidos a finales de 1960, y se propone la aplicación de un modelo conceptual que facilite su introducción, planificación y evaluación en museos. En este apartado se analiza la especial situación de los museos ante el llamado *mercado*, prestando atención a la evolución específica de las técnicas de marketing en las instituciones museísticas. Finalmente, se sitúa el sitio web de la institución museística como una parte integrante de esta planificación estratégica.

1 Introducción

Si nos situamos en el ámbito anglosajón, la definición, el estudio y la aplicación del marketing cultural ya acumula más de un decenio de años en publicaciones, autores y experiencias diversas. Pero ¿hasta qué punto su introducción en los ámbitos profesionales y académicos de España ha sido efectiva?

En el año 2003, Manuel Cuadrado, profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia y autor de diversos artículos y monografías en marketing cultural editó, juntamente con François Colbert, la versión española del libro *Le marketing des arts et de la culture* a partir de su segunda edición en inglés (Colbert, 2001; Colbert; Cuadrado, 2003). No obstante, y para contextualizar esta obra, es importante señalar que si la primera edición *Le marketing des arts et de la culture* (Colbert, 1993) estaba destinada a los gestores culturales de Quebec (Canadá) se decidió (según declaran los autores) que al año siguiente se editara una versión en inglés mucho más global dedicada tanto a profesionales de la gestión cultural como a académicos (Colbert, 1994). Esta edición generó versiones en otros idiomas (alemán, italiano, ruso, etc.).

En todo caso, la intención de la edición española, según Manuel Cuadrado no era realizar una simple traducción de los contenidos de la segunda edición revisada en versión inglesa:

"Sino también de una adaptación de dicha obra al contexto español. La realidad e importancia del sector cultural español, tanto en términos de oferta como de

consumo, han hecho necesario plantear nuevos ejemplos, considerar diferentes investigaciones, e incluso modificar determinados contenidos y situaciones."

Y añade:

"Entre otras particularidades, la financiación de las actividades culturales en nuestro país procede mayoritariamente de fuentes públicas, siendo escasas las ayudas por patrocinio, algo contrario a lo que ocurre en otros escenarios."¹ (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 13-14)

Podemos añadir que, para Manuel Cuadrado, este libro tenía y tiene la intención de convertirse en manual dirigido tanto a profesionales como a investigadores y estudiosos del ámbito. Seis años después, ¿hasta qué punto este manual ha conseguido su cometido? La respuesta la dio el mismo autor en un artículo de la revista *Cultura* (Cuadrado, 2008):

"Malgrat les recomanacions de nombrosos experts, el màrqueting seguix en l'actualitat sense aplicar-se com deguera en l'àmbit cultural. La tradicional incompatibilitat plantejada entre màrqueting i arts n'ha estat la causant. Una incompatibilitat que s'ha traduït en un rebuig al màrqueting per part de nombrosos responsables de gestió cultural, i que suposa un fre a la seua utilització en aquest context. Este tema, també àmpliament i constantment tractat per la doctrina, ha incidit en dos aspectes principals: les connotacions negatives associades al concepte de màrqueting i la necessitat de salvaguardar la integritat artística enfront del màrqueting".

Por esa misma razón, nuestro texto tiene la intención de contextualizar la introducción del marketing cultural en los museos, expresar, de forma conceptual, cuáles son las variables más importantes (y su evaluación) y sus diferencias ante el marketing clásico y, finalmente, facilitar referencias que posibiliten la ampliación de contenidos.

En primer lugar, vamos a presentar cuáles son los orígenes y los autores más importantes en la concepción y el desarrollo del marketing cultural.

2 Antecedentes del marketing cultural

La concepción clásica del marketing no estaba pensada para la promoción de productos culturales. Es por ello que diversos autores presentaron, en los tres últimos decenios del siglo XX en los Estados Unidos, una nueva forma de concebir el marketing para la cultura y, con ello, facilitaron nuevas herramientas en la difusión de la cultura y, sobre todo, de los productos culturales.

En todo caso es importante resaltar que la concepción del marketing clásico se inició en los Estados Unidos con el advenimiento de la sociedad de masas y, en consecuencia, con un perfil de consumidor inédito hasta entonces. En el caso de las herramientas del marketing cultural, se propone otra perspectiva, también inédita hasta ese momento: maximizar y analizar cuáles son los medios y el tratamiento de los contenidos más pertinentes en la promoción, información y comunicación para todos los públicos potenciales, en nuestro caso, de un museo. Es decir, no hay que adaptar el producto al consumidor sino que debemos hacer comprensible y atractivo el producto cultural.

Si continuamos con los antecedentes del marketing cultural, es importante destacar que sus bases proceden en gran medida de las aportaciones de James Culliton que, en 1948, utilizó por primera vez el término *marketing mix* para expresar la combinación de todos los elementos implicados en el proceso de decisión de un plan de marketing. Con este fin definió dos grupos de elementos (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 33):

Fuerzas de mercado:

- Comportamiento de compra del consumidor.
- Comportamiento de los intermediarios (mayoristas, minoristas, etc.).
- Comportamiento y posicionamiento de los competidores.

- Comportamiento del sector público.

Elementos de marketing:

- Planificación del producto (incluyendo envase y marca).
- Precio.
- Distribución (gestión de los canales y de las instalaciones).
- Promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas).
- Servicio.
- Búsqueda y análisis de información.

Unos años más tarde, en 1960, E. Jerome McCarthy reorganizó los elementos del *marketing mix* con las conocidas cuatro "P": Producto, Precio, Distribución (*Place*, en inglés) y Promoción. En sus explicaciones, McCarthy indicó que los conceptos presentes en la definición de Culliton estaban incluidos de la siguiente forma:

- Servicio dentro de Producto.
- *Investigación de mercado* dentro Planificación.
- *Fuerzas del entorno* a tener en cuenta al realizar la estrategia de marketing.

De todas formas, no es hasta 1967 cuando se utiliza por primera vez el concepto del marketing aplicado a la cultura. En el manual sobre marketing de Philip Kotler se señaló, por primera vez: "que las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales" (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 24). ¿Las consecuencias? Las organizaciones citadas por Kotler comprobaron que su necesidad de atraer público y recursos se podía solucionar mediante un plan de marketing. Pero su diseño y ejecución no se adaptaba ni a su tipo de organización ni a sus circunstancias.

En un lapso de tiempo relativamente corto (finales de los años 70 y década de los 80), diversos autores publicaron los primeros libros de marketing especializado en las artes y la cultura (Mowka; Dawson; Prieve, 1980; Melillo, 1995; Diggles, 1986; Reiss, 1979).

Precisamente Colbert comenta que, con esta definición, se pretende invitar al mayor número de personas a contactar con la obra del artista. De esta forma, el objetivo inicial no es económico, sino que apela a conocer y apreciar la obra, una tarea compartida con la difusión y mediación de la cultura.

Otros autores, por ejemplo Hirschman, conciben diferentes segmentos de mercado para el artista y su obra. Uno estaría enfocado a la propia creatividad del artista, a obtener satisfacción en la realización de su obra. El segundo, está relacionado con el reconocimiento de sus compañeros y de los críticos y profesionales de otras disciplinas. El tercer segmento, la creatividad, está relacionada con obtener una ganancia en el mercado. Aunque Colbert añade, "pero siempre teniendo en cuenta que es la organización cultural debe encontrar consumidores que aprecien el producto", todo ello un proceso muy distinto al del mercado tradicional (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 25).

En resumen, Colbert combina diversas definiciones y nos ofrece ésta sobre el marketing cultural:

"Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto — precio, distribución y promoción — con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural." (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 28)

No obstante, resulta importante destacar que las técnicas específicas del marketing cultural, no siempre son aplicables a todas las áreas de la cultura y/o productos culturales. Por esa misma razón, es importante establecer criterios de selección que ayuden a las organizaciones a saber qué técnica aplicar en su propia planificación o en función del producto (existen empresas cuya diversificación les permite ofrecer diferentes tipos de productos culturales).

Según Colbert, existen dos criterios para categorizar las organizaciones culturales y, de esta forma, adaptar las herramientas de marketing (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 18):

- ¿Cuál es la orientación de la misión de la organización?

Según este criterio se pueden distinguir dos orientaciones: hacia el mercado (por ejemplo una industria discográfica o audiovisual) o hacia el producto (una orquesta de música o un museo de arte contemporáneo), aunque Colbert destaca la posibilidad de establecer diferentes gradaciones entre ambas.

- ¿Qué relación existe con el producto?

La relación se establece en función del interés manifiesto de la organización en amplificar el conocimiento y la promoción de un producto único (por ejemplo una obra de arte) o, en cambio, que el interés se encamine hacia maximizar su reproducción gracias a las técnicas de marketing.

No es lo mismo la difusión y mediación de un producto cultural de carácter único, por ejemplo de una obra artística, que la de vender el producto (un disco) con el objetivo de optimizar los beneficios. Precisamente ésta es la cuestión diferenciadora: si el producto no cumple las expectativas creadas, se retira del mercado. Una cuestión que no entra en la misión de la entidad cultural, sobre todo en un museo (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 28-29).

3 Marketing cultural en los museos

Una vez presentada las bases del marketing cultural, hemos considerado que siendo los museos nuestro objeto de estudio, resultaba necesario analizar su especial contexto y circunstancias ante el mercado, sin olvidar una particular atención a la evolución específica de las técnicas de marketing en las instituciones museísticas.

Los museos no han evolucionado en la misma consideración que la denominada *sociedad de masas* y los medios de comunicación de carácter social asociados. Ni tampoco del mismo modo en los Estados Unidos y en Europa. Una cuestión que sectoriza geográficamente la rápida evolución y uso de las técnicas de marketing.

Precisamente, en relación a los museos estadounidenses, la legislación federal sobre patrocinios y mecenazgos les ha permitido obtener gran cantidad de patrimonio y una gran capacidad de marcar y promocionar tendencias en movimientos artísticos. Sin descontar la posibilidad de construir edificios *estrella* tanto en los Estados Unidos (el nuevo edificio del Museo de Arte Moderno de Nueva York) como a nivel global (por ejemplo, el museo Guggenheim de Bilbao).

Un aspecto a tener en cuenta es el público de los museos. Según Neil y Philip Kotler (2001), existen oportunidades y amenazas inherentes en todas las facetas del museo en su relación a la sociedad y, en directa consecuencia, a sus posibles competidores y a posibles visitantes. Hay que tener en cuenta que los contenidos de este extracto se pueden aplicar a cualquier museo occidental:

"Todas las organizaciones deben afrontar cambios en su entorno y vigilar cuidosamente tanto las amenazas como las oportunidades. Los museos están topando con múltiples problemas relacionados con las condiciones cambiantes. Uno de ellos deriva del actual entorno financiero, caracterizado por el crecimiento incesante de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos.

Una segunda cuestión entraña con la creciente competencia por los públicos, competencia entre un número creciente de proveedores de actividades de ocio que se afanan por captar el tiempo libre de las personas cada vez más reducido.

Y un tercer problema surge cuando las misiones de los museos chocan con las fuerzas del mercado. El tema de los públicos es especialmente crítico. En la competencia por los públicos, los museos deben enfrentarse con los comportamientos relacionados con el ocio doméstico (ver la televisión, jugar con el ordenador, leer un libro), con otras actividades de ocio (salir de compras, ir al cine, o a espectáculos deportivos, pasear), con otras actividades culturales (teatro, conciertos) y con otros

museos.

Los museos deben crear audiencias atrayendo a nuevos visitantes, especialmente de los grupos más desatendidos; preservando los públicos ya existentes y animándolos a adoptar una actitud más activa, y proporcionando exposiciones y otras ofertas atractivas y de calidad." (Kotler, 2001, p. 85).

En relación a la aplicación de las técnicas de marketing cultural, no podemos olvidar que no siempre todos los museos son conscientes de técnicas exclusivas de marketing cultural. Neil y Philip Kotler (2001, p. 371) ofrecen argumentos con los que vencer las reticencias:

"En el contexto museístico, los visitantes llegan con una diversidad de necesidades, intereses y preferencias, e intentan satisfacerlos mediante las experiencias y actividades del museo. En las organizaciones no lucrativas, sin embargo, muchos profesionales temen que este enfoque (marketing), llevado al extremo, signifique hacer cosas para complacer a las masas. Tienen miedo de que se comprometa la misión fundamental del museo, que sus juicios profesionales sean substituidos por juicios de marketing. (...) Como en todos los campos hay prácticas buenas y malas. Debe partirse de la premisa de que el papel del marketing consiste en apoyar los objetivos del museo. El marketing no define tales objetivos." (Kotler, 2001, p. 371).

Esta aseveración es importante en relación a toda la estructura de museo y sus funciones. Sin embargo, aún destacando los hermanos Kotler las reticencias de los museos a las técnicas de marketing cultural, no debemos olvidar que la historia reciente de los museos ha permitido encarar nuevas ayudas a su gestión, incluido el uso de Internet.

La primera mención al uso de técnicas de marketing en el sector no lucrativo y con una especial mención a los museos, se produce en 1969 cuando Philip Kotler y S.J. Levy demostraron que todos los organismos culturales y no lucrativos realizaban funciones empresariales tradicionales en relación a la captación y gestión de los fondos destinados a cumplir un presupuesto. En consecuencia, estos mismos organismos realizaban actividades de marketing, aunque no lo reconocieran...

Por otro lado también destacaron que la aplicación del marketing en la captación de mecenazgos para la organización de exposiciones puede ser una importante fuente de atracción de nuevos públicos para un museo, una de sus funciones sociales, por no decir la más importante.

Después de mostrar como desde el mundo académico se proponían soluciones, hay que centrarse en su aplicación ¿Cuáles deben ser los elementos específicos que conforman el planteamiento de un plan de marketing en un museo? Como respuesta Valdés (1999) propone unas etapas previas: antes de la planificación precede una reflexión y conceptualización sobre dos conceptos clave en la gestión de un museo, a saber, la identidad corporativa y la identidad institucional.

Cada una de estas identidades debe ser descrita, analizada y comprendida por todos los miembros de la institución con una finalidad muy clara. La creación de una imagen con valor añadido tanto a nivel de emisión como de percepción:

- *Identidad corporativa*: marca cuáles son los valores tangibles corporativos tanto en relación al propio personal como a la atención prestada a los diferentes públicos del museo. Hay que considerar que estos valores forman parte de una imagen que se forma día a día, pero que pueden quedar fijados (difícil de variar) dentro de la percepción de los diferentes grupos de usuarios (personal, visitantes, etc.). Por ejemplo, la jerarquización de la estructura de la institución, los canales y herramientas de comunicación interna y externa, la descripción de las funciones y objetivos del museo, la financiación y quién financia.
- *Identidad institucional*: está compuesta por los valores intangibles, por la imagen (política y acciones institucionales) y de qué forma son percibidos por los públicos receptores. En todos los casos, son variables difíciles de captar y, sobre todo, de

variar, si no es que se tiene en cuenta el apartado anterior y una precisa gestión de la identidad, un concepto que desarrollaremos seguidamente.

Precisamente, Valdés resume perfectamente cuál debe ser el planteo del concepto de identidad en dos ámbitos, la del fenómeno autoconsciente y la del proyecto a desechar: lo que uno piensa que es, lo que uno quiere ser y lo que le gustaría que los otros pensaran de él (Valdés, 1999, p. 89).

El concepto clave es la *comunicación*, la institución puede controlarla y asegurarla mediante la gestión de todos sus recursos (propios o externos).

No obstante, es importante destacar que el plan de marketing forma parte de esta gestión de la identidad, pero, asimismo afecta a todos los departamentos y al propio funcionamiento del museo. Tal como remarca Valdés (1999, p. 94): "no es una mera herramienta de marketing, sino un recurso estratégico corporativo y, por lo tanto, (...) responsabilidad de la dirección."

Se trata de unos recursos que visualizarán los diferentes públicos efectivos o potenciales (sean visitantes asiduos u ocasionales, los amigos del museo, la comunidad, los investigadores, los expertos, los mecenas, los patrocinadores, la administración, etc.) a través del edificio, su decoración, su imagen gráfica, los carteles, la documentación, la tienda del museo, la cafetería, entre otras variables.

Sin embargo, por la propia entidad de este artículo también queremos incidir, más adelante, en un medio de comunicación que no depende, de ningún modo, de la agenda diaria y periódica de los medios sociales. Además, permite una relación directa con todo tipo de usuarios, sin descontar que resulta una plataforma de nivel global de promoción, difusión y mediación efectiva y controlada del museo y de su proyecto: Internet o, mejor dicho, la web.

Por esa misma razón, y para dar coherencia y coordinación al museo y a sus plataformas comunicativas y de difusión (exposiciones, sitio web, etc.), existe el programa de identidad que se establecerá en dos procesos consecutivos. Su finalidad es dar alcance y medios a los objetivos tanto generales como específicos de cada una de las diversas partes que componen el museo. Las partes de este programa de identidad son las siguientes:

- Primera parte:
 - ¿Cuál es la misión? La respuesta se encuentra en el propósito de la organización, qué singularidad puede aportar a la sociedad, etc.
 - ¿La visión? Donde la organización quiere llegar y ser, el orden de prioridades que la conducen.
 - ¿Los valores? Creencias y normas básicas de la organización, sobre qué es correcto, bueno, justo, etc. (Kotler, 2001, p. 111), así como también los aspectos educativos, la difusión, la mediación y representación del conocimiento, el valor de las colecciones (Valdés, 1999, p. 99, 100-102).
- Segunda parte:
 - Planificar, implantar y gestionar la mejora (si la percepción pública es positiva) o generar una nueva imagen pública (si la percepción es negativa) con todos los elementos generados en la primera parte.
 - Normalización, mediante un libro de estilo, del diseño de todos los elementos de comunicación de la institución, sean documentos o sean formas de comunicación (marketing, publicidad, relaciones públicas y sitio web) sin olvidar

todos los contenidos que se generen en las comunicaciones, los productos y los servicios. Por último, formar, implicar y animar a todo el personal (Valdés, 1999, p. 94-95).

Una vez establecidos los elementos de identidad, el museo ya puede articular su plan de marketing cultural. Teniendo en cuenta que el producto (a nivel general) es el propio museo, sus colecciones y su bagaje. Sin descontar las oportunas exposiciones temporales y excepcionales.

Por su parte, Neil y Philip Kotler (2001, p. 19) citan las áreas (indicativas) donde las herramientas de marketing cultural pueden tener su uso en los museos:

- producto
- canales de distribución
- servicios
- ventas y promoción
- patrocinadores
- imagen de marca

Tal como hemos citado en anteriores párrafos resulta importante plantearse una presencia estable en Internet, planificada y diseñada en base a diversas metodologías, una de ellas es el marketing.

4 Marketing cultural, museos y WWW

Las posibilidades que puede ofrecer un sitio web a un museo son múltiples y además de carácter imprescindible (en algunos artículos se habla de crear un círculo virtuoso entre el sitio web y la visita). Sus usos pueden ir desde presentar el programa de actividades y la información de servicio, posibilitar la verbalización del programa de identidad y, desde luego, aprovechar las herramientas tecnológicas:

- Posibilitar las transmisiones en directo de eventos (por ejemplo la inauguración de una exposición) y la creación de un canal de vídeo.
- Ofrecer grabaciones audiovisuales y sonoras de actividades o de divulgación, sin olvidar la posibilidad de descargar los archivos.
- Mediar entre las herramientas tecnológicas y los usuarios (ofrecer espacios personalizables).
- Establecer secciones educativas de nivel formal e informal (varios niveles: infantil, juvenil, adulto), noticias, acceso mediado a las colecciones (arquitectura de conocimiento hipertextual y multimedia), difusión de cultura (encyclopedia hipertextual), descarga de *gadgets*, etc.
- Utilizar herramientas como Facebook, Twiter, Flickr, o blogs para aumentar el nivel de interacción con los usuarios.

A nivel de gestión de marketing cultural es importante que haya una planificación en la parte que les corresponda del sitio web de un museo. No se puede olvidar que una plataforma web ofrece la posibilidad de saber el número general de visitas, el específico por página, el tiempo de permanencia, el origen geográfico de los visitantes, los archivos descargados, las palabras clave más usadas para encontrar el museo en un buscador, etc., ni tampoco que el uso de herramientas sociales presentes en la WWW, por ejemplo Facebook o Twiter, permite contabilizar de forma efectiva el número de personas seguidoras

y susceptibles de recibir información e interaccionar.

Todo ello redunda en beneficio de los sistemas de información y de control de marketing y en el diseño y planificación de posibles cambios a nivel del museo en base al estudio de tendencias detectadas dentro del sitio del museo en Internet. Precisamente una web institucional podemos situarla como uno de los elementos de promoción (una de las cuatro partes del *marketing mix*).

A nivel general, según Colbert (2003, p. 189-190), la promoción es una herramienta de comunicación, que tiene que transmitir el mensaje y la imagen de la institución. Dos variables, ya lo hemos visto, que pueden ser influidas por otros factores, algunos controlables (por ejemplo el precio de la entrada a una exposición, el horario de abertura, etc.), pero otros no (la crítica al comisario y a la exposición en los medios sociales, su impacto en las noticias, el nivel de público, etc.). Lo mismo se puede decir de la propia percepción del visitante (nivel de información básica y complementaria de la exposición y de las colecciones, diseño del recorrido, lugares estratégicos de descanso, la cafetería, los aseos, la posibilidad de profundizar el conocimiento sobre algún autor, obra o colección, servicios educativos para los niños, etc.).

Por tanto, afirma Colbert, la promoción puede ser una herramienta que sirva al posible cambio de percepciones, actitudes, conocimientos y conciencia, teniendo en cuenta que los resultados deben relativizarse en diversos grados y en función de la diversidad de receptores.

Además, siguiendo a M.P. Mowka (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 190), podemos añadir otros tres objetivos vinculados a la comunicación:

- *Información*: el usuario debe saber la existencia del museo y los datos básicos sobre dirección, horarios, precios, exposiciones actuales, colección, accesos, servicios añadidos, etc.
- *Persuasión*: el usuario debe convencerse de la necesidad de asistir a la exposición con argumentos compuestos por elementos emocionales (estamos hablando de arte) y racionales (el esfuerzo del museo por unificar obras dispersas). Todo ello con el fin de destacar prestigio, reconocimiento, valores intangibles por el hecho de venir al museo.
- *Educación*: proporcionar a los consumidores las herramientas intelectuales y los códigos de interpretación necesarios para poder evaluar la obra de arte de forma comprensible y, sobre todo, emocionalmente satisfactoria.

En opinión del autor, un sitio web de un museo puede y debería cumplir estos objetivos. Al fin y al cabo estamos hablando de una institución que media entre la sociedad y la propia identidad del patrimonio común.

Sigamos con el resto de mecanismos de planificación en la comunicación. Hay que tener en cuenta diversas variables antes de emprender la comunicación:

- Provocar un cambio de actitudes, reforzándolas cuando favorezcan a la institución o positivizarlas cuando sean de carácter negativo. Para estas acciones Colbert propone un modelo, basado en cuatro pasos, AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción):

*A atraer Atención
I crear Interés
D generar Deseo
A provocar Acción*

Cuadro 1. Modelo AIDA (Fuente: Colbert; Cuadrado, 2003, p. 197)

- Ofrecer el conocimiento necesario para influir en el visitante, que dependerá de dos datos: el nivel de complejidad (pintores, movimientos artísticos, obras de arte contemporáneos, etc.) y el nivel previo de conocimientos que posea el potencial visitante.

Asimismo, si hablamos de comunicación del producto y de saber cuál, previamente, es el nivel de percepción como de información (cognitivo) de los futuros visitantes, también estaríamos hablando de concebir una acción de difusión y mediación cultural,² una cuestión que a nivel de Internet resulta factible. Para esa función, Colbert (2003, p. 199) ofrece la posibilidad de medir como será el proceso de *compra* a partir del conocimiento que posean los futuros *compradores*, a partir de un cuadro de análisis basado en seis pasos:

- Primer paso, la ignorancia
- Segundo paso, el conocimiento
- Tercer paso, la comprensión
- Cuarto paso, la convicción
- Quinto paso, la decisión
- Sexto paso, la acción (visitar el museo)

Con estos datos, constatamos la importancia de promover mecanismos de atracción y, además, de saber cuáles son los públicos receptores, con el objetivo de afinar el adecuado nivel de información, conocimiento e interacción. O lo que algunos museos y autores han llamado el círculo virtuoso:

"There has been significant debate over the last decade concerning the comparative merits of the virtual and physical offers within museums. Both have been treated as relative silos, and are often developed by separate teams who have little contact or overlap. Museums have been slow to recognize the full potential of integrating these two key areas and the value this would bring to the visitor experience.

In order to extend and evolve their relationship with visitors, museums need to develop a holistic view of the audience journey across both the physical and virtual spheres. New media offers opportunities to engage the visitor within both the virtual and physical museums. It can continue visitors' experience beyond the walls of a museum and create a 'virtuous circle' between the virtual and physical space. Visitors are inspired on-line to visit the museum, while within the museum access to a variety of media channels (PDA's, mobiles, kiosks) encourages visitors to extend the journey by book-marking, voting and sending links of relevant information home. The museum experience is therefore personalized and can be explored by visitors in their own time and to the degree that they wish". (Barry, 2006)

Se pueden encontrar más referencias sobre la integración virtual y física de la visita a un museo en Harcup (2006) y en Filippini-Fantoni (2007).

En definitiva, no podemos disociar el uso de las técnicas de marketing cultural (definición del programa de identidad y otras herramientas) de la propia función, objetivos y misión de un museo: difundir la cultura o más específicamente el patrimonio cultural a su cargo a la sociedad.

Pero, el uso de la WWW y de nuevas herramientas tecnológicas (PDA's, teléfonos móviles,

interactivos *off-line* y *on-line*) multiplica los canales de comunicación de un museo y no tomar en cuenta este dato puede trastornar la propia imagen institucional...

No obstante, esa misma complejidad no puede ser vista como una amenaza, sino como un reto formidable y, sobre todo, asumible... tal como lo demuestran los museos anglosajones. Probablemente, el ejemplo del Círculo Virtuoso no sea el paradigma a seguir, pero si puede ser una buena guía de uso.

Bibliografía

Barry A. (2006). "Creating a virtuous circle between a museum's on-line and physical spaces". En: Trant, J; Bearman, D. (eds.). *Museums and the Web 2006: proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. <<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/barry/barry.html>>. [Consulta: 14/10/2009].

Bolaños, María (1999). *La difusión cultural en el museo. Servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea.

Colbert, François (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal: Gaëtan Morin.

Colbert, François (1994). *Marketing culture and the arts*. Montréal: Gaëtan Morin.

Colbert, François (2000). *Le marketing des arts et de la culture*. 2^{ème} ed. Montréal: Gaëtan Morin.

Colbert, François (2001). *Marketing culture and the arts*. 2nd ed. Montréal: Presses HEC.

Colbert, François; Cuadrado, Manuel (2003). *Marketing de la artes y de la cultura*. Barcelona: Ariel.

Cuadrado, Manuel (2008). "Màrqueting i cultura: un binomi per consolidar". *Cultura*, núm. 3 (juny). <<http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/article.php?id=30>>. [Consulta: 14/10/2009].

Diggles, K. (1986). *Guide to arts marketing: The principles and practice as they apply to the arts*. London: Rhinegold.

Filippini-Fantoni, S.; Bowen, J. (2007). "Bookmarking in museums: extending the museum experience beyond the visit?" En: Trant, J; Bearman, D. (eds.). *Museums and the Web 2006: proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. <<http://www.archimuse.com/mw2007/papers/filippini-fantoni/filippini-fantoni.html>>. [Consulta: 14/10/2009].

Harcup, C.; Nesbitt, M. (2006). "Attaining the Holy Grail: how to encourage wider engagement with museum collections through participation in new media projects". En: Trant, J; Bearman, D. (eds.). *Museums and the Web 2006: proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics, 2006. <<http://www.archimuse.com/mw2006/papers/harcup/harcup.html>>. [Consulta: 14/10/2009].

Kotler, Neil; Kotler, Philip (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Melillo, J.V (1995). *Market the arts*. Revised edition. Brooklin, NY: Patricia Lavender, Arts Action Issues.

Mowka, M.P., Dawson, W.M.; Prieve E.A (1980). *Marketing the arts*. New York: Praeguer.

Reiss, A. H. (1979). *The arts management reader*, 3rd ed. New York: Marcel Dekker.

Valdés, María del Carmen (2002). *La memoria del mundo: cien años de museología (1900? 2000)*. Gijón: Trea.

Notas

¹ El marco jurídico del mecenazgo y del patrocinio es un eslabón importante en la planificación del marketing cultural y la financiación de las instituciones culturales, por ejemplo: la gran potencia de los museos anglosajones tiene en su fuero las desgravaciones y la promoción social que significa para una empresa colaborar en el patrimonio de un museo (una acción económica valorada por la sociedad). En los Estados Unidos las donaciones, en 2005, ascendían a 10.000 millones de dólares. En Europa podemos ejemplificar la situación con dos casos distintos:

- En España, con la ley de mecenazgo de 2002, aún vigente en 2009, las empresas pueden desgravar el 35 % y las personas el 25 %. En 2005 se movieron 750 millones de euros.
- En Francia, con la ley de mecenazgo de 2003, las empresas desgravan el 60 % de las aportaciones, los particulares el 66 %. En 2005 se movieron 1.000 millones de euros (un 66 % más en dos años de actividad desde la promulgación de la ley). (Fuente: Nota de prensa de 28/06/2008, de la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial, <http://www.aedme.org/pdf/NP_260608.pdf>).

² La difusión y mediación de la cultura (o, más concretamente, del producto cultural y de su debido contexto en el caso de los museos, las bibliotecas u otras instituciones con patrimonio cultural) debe ser integrada dentro del plan de marketing como objetivo estratégico. En ningún momento, tal y como hemos ido citando, se puede perder de vista que estamos hablando de un sector cultural muy específico.