



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL PARA LA CREACIÓN  
DE PÚBLICOS EN EL MUSEO DE ARTE DE LIMA (MALI) Y EL  
MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO (MAC) DURANTE EL  
2016-2017**

PRESENTADA POR  
**CARLOS EDUARDO ALCANTARA CASTRO**

ASESORA  
**ANA MARIA ALEMAN CARMONA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
CULTURAL**

**LIMA – PERÚ  
2018**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual**  
**CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO EN TURISMO Y HOTELERÍA**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING CULTURAL PARA LA CREACIÓN  
DE PÚBLICOS EN EL MUSEO DE ARTE DE LIMA (MALI) Y EL  
MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO (MAC) DURANTE EL 2016-  
2017**

**PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN CULTURAL**

**PRESENTADO POR:  
CARLOS EDUARDO ALCANTARA CASTRO**

**ASESOR:  
DOCTORA ANA MARIA ALEMAN CARMONA**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

Dedico este trabajo a los emprendedores culturales,  
y a todos aquellos que mueven el mundo  
con creatividad y pasión.

## **Agradecimientos**

A las personas que colaboraron con sus aportes en esta investigación: Sandra Scotto, Sissy Delgado, Felipe del Águila, Arabela Bartra, Cristian Venegas Barrientos, Xavi Campos, Clara Merín, Pilar Delgado, Sol Cabezas, Araceli Corbo, Pepe Zapata y Carles Pons.

Al Museo de Arte de Lima (MALI) y al Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC) por las facilidades para recopilar información.

A Ana Alemán Carmona por la paciencia y la constancia en las asesorías.

A María Mendoza Michilot por las sugerencias y las lecturas previas a este trabajo.

A María Inés Ching Miu por el impulso y el apoyo incondicional.

A mi familia por estar siempre presente.

A todos ellos mi gratitud sincera.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Museos en la era de Internet.....	17
1.3 Museología crítica.....	22
1.4 Marketing cultural.....	28
1.4.1 Herramientas de marketing cultural.....	32
1.4.2 Marketing en los museos .....	34
1.5 Gestión de públicos.....	36
1.5.1 La segmentación de públicos como modelo de gestión.....	36
1.5.2 Formación de públicos y audiencias.....	45
1.5.3 Estrategias para la creación y desarrollo de audiencias.....	47
1.6 Pokémon Go para la cultura.....	50
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS</b> .....	58
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	58
2.2 Variables y definición operacional.....	59
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	61
3.1 Diseño del estudio.....	61
3.2 Muestra, población o sujetos.....	63
3.3 Instrumentos de medición.....	65
3.3.1 Técnicas de recolección de datos.....	65
3.3.2 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	66
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	67
4.1 Descripción de casos: Museo de Arte de Lima (MALI) y Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC).....	67
4.1.1 Perfil del MALI.....	67
4.1.2 Perfil del MAC.....	69
4.2 Análisis de la muestra.....	70
4.2.1 Entrevista a trabajadores del MALI y el MAC.....	70
4.2.2 Entrevista estructurada cerrada al visitante del MALI y el MAC.....	84
4.2.3 Entrevista a expertos en marketing cultural.....	98

4.3 Propuestas.....	101
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....</b>	<b>105</b>
5.1 Discusión.....	105
5.2 Conclusiones.....	108
5.3 Recomendaciones.....	109
<b>Fuentes de información.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>120</b>

## RESUMEN

Esta tesis explora las herramientas de comunicación y difusión utilizadas en el Museo de Arte de Lima (MALI) y el Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC), a través de información recogida en un sondeo aplicado a visitantes y un trabajo documental previo entre 2016 y 2017, y entrevistas en profundidad a trabajadores de las instituciones y especialistas en gestión cultural realizadas en 2018. El objetivo principal de esta investigación es analizar las estrategias de marketing que utilizan el MALI y MAC para lograr convocar público durante el 2016-2017. La investigación tiene un enfoque con preponderancia en lo cualitativo, ya que los alcances de este estudio están basados en técnicas empíricas no cuantificables, en su mayoría. Su carácter descriptivo busca mostrar un fenómeno actual y medir el impacto del visitante de museos. Ante la gran oferta de entretenimiento en plataformas físicas como virtuales, el público busca nuevas experiencias en su visita al museo, por lo que el marketing cultural también implica la fidelización de este. Los programas de formación de público en el museo promueven más visitas a largo plazo, y los hacen sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Museos, marketing cultural, marketing de museos, gestión cultural, audiencia, formación de públicos culturales.



## **ABSTRACT**

This thesis explores the communication and dissemination tools used in Museo de Arte de Lima (MALI) and Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC), through information collected in a survey applied to visitors and a previous documentary work between 2016 and 2017, and in-depth interviews with institutional workers and specialists in cultural management conducted in 2018. The main objective of this research is to analyze the marketing strategies used by MALI and MAC to attract visitors during 2016-2017. The research has a preponderance focus on the qualitative, since the scope of this study is based on empirical techniques that are not quantifiable, for the most part. Its descriptive character seeks to show a current phenomenon and measure the impact of the museum visitor. Given the wide range of entertainment on physical and virtual platforms, the public seeks new experiences in their visit to the museum, so cultural marketing also implies the loyalty of this. The formation of cultural publics at the museums promote more long-term visits, and make them sustainable over time.

Keywords: Museums, cultural marketing, museum marketing, cultural management, audience, formation of cultural publics.

## INTRODUCCIÓN

El sector cultural, y en especial los museos, se enfrentan constantemente al reto de la fidelización, desarrollo y creación de públicos. La forma en que las organizaciones culturales se relacionan con sus visitantes es su razón de ser. No existe exposición, obra de teatro o concierto si no hay espectadores.

Ellsworth Brown, director del Wisconsin Historical Society, señaló que “un museo es un lugar de aprendizaje, una institución educativa. Exposiciones, leyendas, clases, y conferencias proporcionan medios de impartir información a visitantes y a quienes participan en actividades” (Brown 1999, p. 22).

Es por ello que es importante que los museos conozcan quién es su público, es decir, los responsables del éxito o el fracaso de sus proyectos. El marketing cultural es fundamental para dibujar un mapa de hacia dónde va el museo y -sobre todo- hacia dónde va el público.

En el Perú, los museos no están abiertos a la comunidad y tienen muy poca relación con el público que los visita. Es más, hacer que un visitante vuelva es tan difícil como captar uno, ya que el museo debe estar constantemente innovando. Sin programación atractiva y sin un plan para convocar público, los museos peruanos lucen vacíos.

Además, podemos notar que existe muy poca profesionalización en el sector. Es necesario que la organización fomente la motivación, capacitación y especialización de sus profesionales en la captación y gestión de público.

Asimismo, los museos deben promover la participación y la interacción de sus visitantes, estando a la vanguardia y utilizando las herramientas que nos ofrece una sociedad digital.

La forma en que el público accede a la información sobre eventos ha traspasado la barrera tradicional: ahora nuestro próximo visitante se encuentra en Internet, en un e-mail o en las redes sociales.

Los consumidores de hoy evalúan la oferta de los museos y sopesan los beneficios que obtienen al visitarlos, al invertir su tiempo y dinero. Los museos han sido identificados como organizaciones de servicio, y se diferencian de las demás empresas en el sentido de que lo que ofrecen es una experiencia más que un objeto (Rönblom, Witakowska, 2013). El visitante entonces consume la experiencia al visitar el museo y por ello, debe participar y ser activo en el consumo de la oferta.

Debido a la creciente competencia en el sector del entretenimiento, los museos tienen que aplicar conceptos de marketing con el fin de atraer a los visitantes. La sostenibilidad del museo depende de la gestión de públicos. Sin una estrategia de marketing cultural adecuada, cada vez menos gente tendría el interés de visitar un museo.

La formulación del problema de la presente tesis es el siguiente:

Pregunta general: ¿Qué estrategias de marketing utilizan el MALI y el MAC para lograr convocar más público durante el 2016-2017?

Siendo las preguntas específicas:

- a) ¿Cuál es el perfil y el comportamiento del público del MALI y el MAC?
- b) ¿Qué etapas presenta un plan de marketing cultural en el MALI y el MAC?
- c) ¿Qué herramientas y canales de comunicación utilizan el MALI y el MAC para la transmisión de mensajes de productos culturales?
- d) ¿Qué tipo de impacto tienen las estrategias aplicadas en las percepciones de los visitantes?

En ese sentido los objetivos de la tesis son:

Objetivo general: Analizar las estrategias de marketing que utilizan el MALI y MAC para lograr convocar más público durante el 2016-2017.

Los objetivos específicos:

- a) Identificar el perfil y el comportamiento del público del MALI y el MAC.
- b) Describir las etapas del plan de marketing cultural en el MALI y el MAC.
- c) Explicar las distintas herramientas y canales de comunicación para la transmisión de mensajes de productos culturales.
- d) Analizar el impacto que tienen las estrategias aplicadas en las percepciones de los visitantes.

En relación a la justificación de la importancia de la investigación, podemos decir que el marketing cultural es una herramienta actual y necesaria. Las instituciones culturales se enfrentan al reto de modernizarse y las nuevas tecnologías obligan a crear estrategias para que estas puedan sobrevivir.

El Perú se ha convertido en una plaza interesante para proyectos culturales novedosos y todo parece indicar que vivimos un crecimiento desde el sector privado, y en menor medida desde el público, a pesar de la creación del Ministerio de Cultura hace algunos años.

Ante la gran oferta, el reto ahora es consolidar y profesionalizar el sector cultural a través de la gestión de públicos. Y para ello, una herramienta efectiva es el marketing cultural o el de las artes.

Por ello es importante analizar las nuevas tendencias que adoptan las organizaciones culturales, y en este caso, los museos, para aprender de la experiencia.

Este trabajo será uno de los muchos estudios que se realizarán sobre este fenómeno. Registrando este periodo inicial se podrá formar una fortaleza y una oportunidad, y además se verá en qué nivel se encuentran nuestros museos, qué tanto se está reconfigurando la forma de hacer y entender el marketing y la gestión, además de la identificación del perfil de los profesionales que se necesitan para ello.

Los alcances y conclusiones de esta tesis servirán para seguir alimentando este novedoso tema, además de servir de material de consulta para futuros estudios relacionados.

Por otro lado, la tesis es viable. Se cuenta con los recursos, materiales y tiempo para llevar a cabo la investigación. En ese sentido cabe mencionar las delimitaciones del trabajo de investigación.

La investigación se centrará en analizar las estrategias de marketing cultural utilizadas por dos de los museos más importantes del país y que aparentemente están obteniendo buenos resultados: el MALI y el MAC. Asimismo, el impacto que tienen estas estrategias en los visitantes.

El periodo comprendido es desde el inicio del proyecto de tesis, en 2015, durante el lanzamiento y ejecución de la app Pokémon Go, en 2016, hasta el 2018, cuando se hizo el análisis final de la muestra.

El estudio no comprenderá directamente la museografía, la curaduría, y la administración de las instituciones, aunque si hará una mirada general de su programación para evaluar las estrategias que utilizan para promoverla.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### 1.1 Antecedentes

Mateo, S. M. (País Vasco, 2013). “Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales”. Los museos vienen aplicando, desde hace ya bastantes décadas, la teoría y práctica de la difusión cultural para generar contenidos culturales que faciliten la accesibilidad cognitiva y emocional de los visitantes a sus colecciones. Para ello son necesarias campañas y acciones de comunicación comercial que, lideradas desde los departamentos de comunicación de los museos, están creando contenidos con objetivos publicitarios, sirviéndose para ello de la técnica del Content Marketing o marketing de contenidos, que es la generación de un contenido cultural –en este caso– con finalidad publicitaria, capaz de conectar emocionalmente con el visitante del museo (como apps que invitan a jugar al visitante con un smartphone, y a continuar el juego en el museo físico). Esta investigación presenta este nuevo modelo de generación de contenidos, mediante el análisis de algunos casos internacionales en los que se ha aplicado de forma exitosa.

Martínez-Vilanova Martínez, Rafael (Valencia, 2011). “El marketing en los museos españoles”. Tesis doctoral de la Universitat de València que estudia cómo aplican los museos españoles la disciplina del marketing para acabar recomendando una metodología para que estos puedan diseñar su propio plan de marketing. La investigación comienza apoyándose en todo aquello que se ha publicado respecto al marketing en los museos, ciñéndose al ámbito geográfico de España, pero aportando también alguna bibliografía básica, de especial interés escrita fuera de las fronteras hispanas. Luego hace un recorrido sobre la historia de las instituciones

museísticas que sirve de base para comprender la situación actual de los museos en España y su relación con el marketing. La tesis continúa con una exposición de las diferentes herramientas de marketing, tanto estratégicas como operativas, particularizadas para el caso de los museos, que permita al museólogo, normalmente poco versado en esta materia, comprender y asimilar todos los conceptos de la obra. Posteriormente, el trabajo de campo analiza dos aspectos. El primero consiste en averiguar cuáles son los requerimientos de los visitantes a los museos. Para ello se propone una metodología específica y se analizan los resultados obtenidos en los museos muestra, representativos del panorama museístico español, llegando a obtener hallazgos que resultan novedosos para la mayoría de los museólogos. El segundo aspecto analizado consiste en la elaboración de una encuesta dirigida a los directivos de los museos muestra, que da como resultado una visión de cómo aplican el marketing dichas instituciones. Como consecuencia de este estudio se descubren una serie de carencias y aspectos a mejorar. La tesis concluye con la realización de una guía para que los museos puedan realizar sus propios planes de marketing, utilizando como muestra un museo real.

Witakowska, Weronika; Rönnblom, Ingrid (Estocolmo, 2013). "Designing and Marketing Museum Offerings by Utilizing Consumer Knowledge: Research on Central Museums in Stockholm, Sweden". El objetivo de esta tesis es analizar cómo los museos centrales en Estocolmo, Suecia, diseñan y ofertan mediante la utilización de la opinión de los consumidores. Las investigaciones actuales sobre el tema señalan que los museos deben ser comercializados como cualquier organización; sin embargo, los museos públicos tienen un desafío mayor por su



misión de proporcionar una oferta que enmarcada por el Estado, y al mismo tiempo necesitan atraer a más visitantes. A través de entrevistas semi-estructuradas con representantes de siete de los museos centrales en Estocolmo, y un estudio de caso de una campaña de marketing para una exposición, se ha recopilado la información sobre el diseño y la comercialización de la oferta de los museos. Esta información fue analizada de acuerdo con el marco teórico que, a partir de co-creación de la teoría del valor, es una versión ampliada del modelo de DART para incluir el boca a boca. Los autores concluyen que los museos están limitados en su capacidad de adaptar su oferta a las preferencias del consumidor debido a su misión pública. En cambio, las plataformas de comunicación en línea y las redes sociales sí se utilizan para comercializar la oferta a los consumidores.

Ministerio de Cultura (Lima, 2016). “Primera Llamada. Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional”. Esta es la primera publicación del Programa de Formación de Públicos que expone el proceso de consolidación de un programa de este tipo, así como los logros obtenidos hasta la fecha, el valioso aporte a la sociedad en materia de educación y cultura, y la urgente necesidad de replicar esta iniciativa en diversos puntos del país. El Programa Formación de Públicos ha realizado más de mil actividades gratuitas en los últimos tres años y más de 180 entidades educativas públicas y privadas han visitado sus instalaciones. Su trabajo ha sido reconocido a nivel internacional participando como expositor y referente en congresos internacionales sobre formación de audiencias en las artes escénicas. Además, ha recibido el reconocimiento como Buenas Prácticas en Gestión Pública por el Ciudadanos al Día 2015. Este libro repasa la experiencia del equipo del Gran Teatro Nacional e incluye el análisis de cada actividad, y comentarios de

especialistas nacionales y extranjeros que abordan la problemática de gestión de nuevas audiencias y su importancia en el desarrollo de la cultura.

Museo de Arte de Lima – MALI (Lima, 2018). “Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima”. Diagnóstico sobre los museos y centros expositivos que ocupan una importante posición dentro de la variada y cambiante oferta cultural limeña, ya que son los espacios que conectan el legado material cultural, científico y de las artes visuales con la comunidad. A pesar de ser un sector tan antiguo como el coleccionismo, hoy en día los museos se muestran muy distintos a aquellas instituciones que a inicios de nuestra vida republicana reflexionaban acerca de la idea de nación. Actualmente, en pleno siglo XXI, el reto va más allá de adaptarse y transformarse de acuerdo a las exigencias de su entorno, y radica en saber cómo innovar. La finalidad de este diagnóstico es conocer la oferta y situación actual de museos y centros expositivos de Lima Metropolitana en el año 2017 para poder identificar los principales retos, oportunidades y tendencias del sector, haciendo énfasis especial en los aspectos de sostenibilidad, accesibilidad, participación e inclusión social. Por ello, este estudio está dividido en tres partes principales: el análisis de las dimensiones de la oferta, el análisis de los ejes transversales a dichas dimensiones, y los retos y oportunidades que enfrenta el sector. En la primera parte se analizan todos los aspectos de la oferta a través de las siguientes dimensiones temáticas: descripción general de la oferta, planificación estratégica, alianzas estratégicas, accesibilidad, servicios, comunicaciones y estudio de visitantes. En la segunda parte se ha elegido ciertos indicadores de las dimensiones temáticas para evaluar los ejes transversales que miden qué tan participativo y dinámico es un museo o centro

expositivo, cuál es el nivel de inclusión social de las organizaciones estudiadas, qué tan accesibles son física y virtualmente, así como cuál es su capacidad para innovar. Como resultado, se encuentran organizaciones muy variadas entre sí. Un grupo de ellas están claramente en vías de profesionalización y modernización, mostrándose cada vez más dinámicas. No obstante, se trata de un sector que se enfrenta principalmente a los retos de convertirse en un espacio más accesible, inclusivo y participativo. Finalmente, no destaca la tendencia a la innovación. La principal oportunidad encontrada radica en el interés de los miembros del sector en fortalecer la promoción de sus organizaciones. Para ello es imprescindible fortalecer la institucionalidad de las mismas y mejorar los canales de comunicación intrasectorial, lo cual permitirá visibilizar y compartir las buenas prácticas museísticas que actualmente se identifican como casos aislados, pero que podrían ser replicadas y mejoradas. Finalmente, la importancia de este diagnóstico radica en que visibiliza las características de un sector que, si bien está mapeado en diversos directorios y bases de datos de la ciudad, carecía de estudios analíticos y de información cuantitativa y cualitativa que fueran más allá de la recopilación de estadísticas de visitantes. En este sentido, sirve como una herramienta que podrá ser utilizada tanto para la planificación sectorial como para orientar lineamientos de políticas para su desarrollo.

## 1.2 Museos en la era de Internet

El Internet está en nuestras vidas, y las instituciones culturales tampoco son ajenas a esta revolución. Sin embargo, la relación del museo y el Internet es relativamente nueva.

Según el libro “Museum Websites and Social Media: Issues of Participation, Sustainability, Trust and Diversity”, el University of California Museum of Palaeontology fue una de las primeras instituciones de este tipo en lanzar un sitio web, en 1994. La iniciativa mostraba información básica del museo, una exhibición online de restos fósiles, y acceso a la base de datos de la colección del museo. En Reino Unido fue The Natural History Museum de Londres el primero en inaugurar su página web, también ese mismo año (Laws, 2015).

La idea de visitar un museo desde la comodidad de una computadora, sin gastar en viajes o entradas era fascinante. En un artículo el investigador Jason Argoski (1995) señalaba lo siguiente: “Los nuevos usuarios (en línea) están buscando tanto la información y diversión. Y estos, por supuesto, son los mismos atributos que todos los buenos museos comparten” (Argoski, 1995, p. 1-2). Incluso, hubo intentos, donde los propios usuarios crearon bases de datos sobre museos para ser compartida en Internet: es así como nace WebLouvre, creado por el estudiante Nicolas Pioch, y que luego cambió el nombre a WebMuseum por razones legales (Laws, 2015).

Poco después, en 1997, y ante el crecimiento de este nuevo medio, David Bearman y Jennifer Trant inauguraron uno de los más importantes espacios de debate sobre la sinergia museo-internet: la serie de conferencias The Museum and The Web (Laws, 2015). Asimismo, ese mismo año nació en Estados Unidos la organización Archives & Museums (<http://www.archimuse.com>), que anualmente se reúne para intercambiar experiencias sobre la aplicación de los recursos de Internet en la

difusión y documentación de sus centros museográficos (Carreras, Munilla y Solanilla, 2003).

Ya para inicios del nuevo siglo, los museos comenzaron a experimentar con otros recursos para facilitar la interacción, el debate y la investigación. Desde textos, fotografías y videos de las exposiciones, hasta mundos virtuales, realidad aumentada, y tecnología para móviles, el matrimonio museo-web solo ha rendido frutos, y hoy lo vemos en experiencias fantásticas como Google Arts & Culture.

Teather y Willhem (1999) definieron categorías para diferenciar estas webs de los museos según los objetivos para los que fueron creadas:

a) Folletos electrónicos: Es un recurso publicitario similar a una hoja promocional del museo, que contiene detalles básicos como servicios, horarios, localización, teléfonos, entre otros.

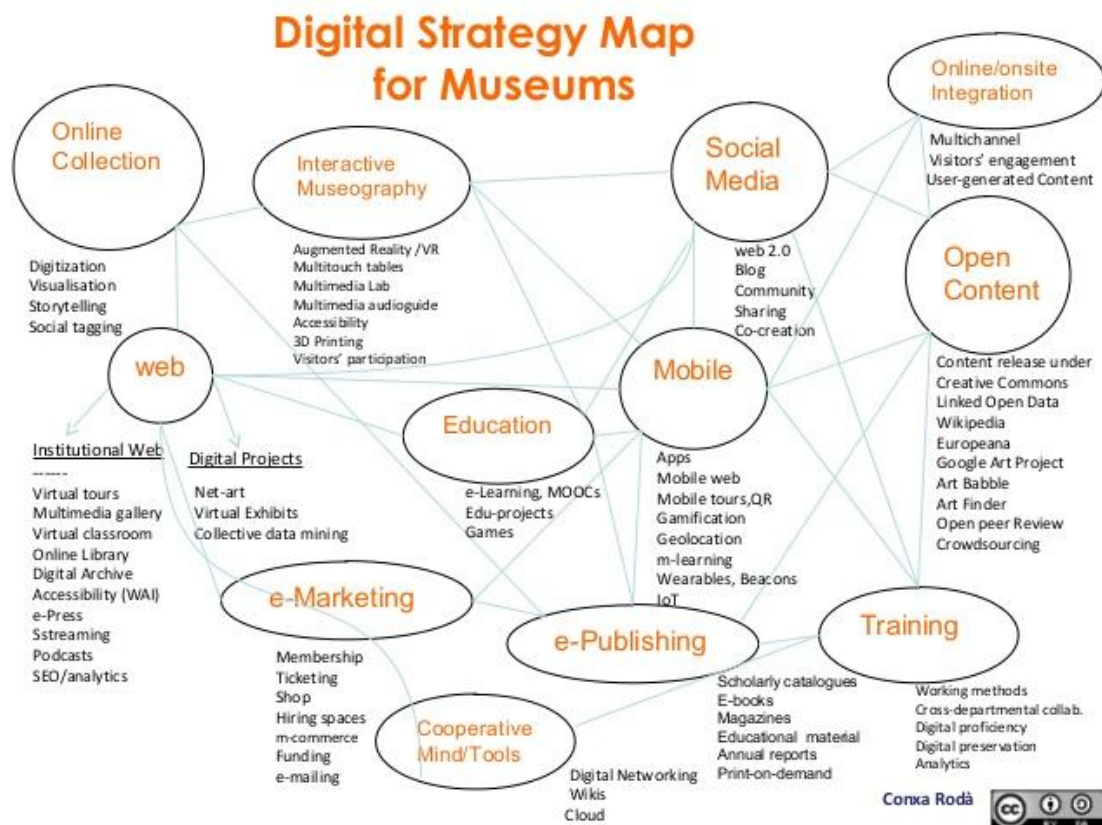
b) Reconstrucción física del centro: Es cuando se recrea el museo físico en línea, tanto su edificio como su exposición, a través de mapas, planos e imágenes, tanto reales como virtuales.

c) Verdaderos interactivos: El portal web tiene una relación complementaria con el museo real, pues además añaden contenidos para facilitar la participación del usuario. Puede servir como un recurso de información, pero también para reinventar el espacio con las aportaciones de los visitantes.

d) Grandes bases de datos on-line: el museo se convierte en un espacio de documentación en línea, sobre todo para los investigadores. Las imágenes, textos

y videos son materiales que se incluyen como catálogo digital de la propia institución.

Ya entrados en el nuevo siglo, las redes sociales se convirtieron en soporte aliado de los museos. No solo el visitante estaba ahí, sino también el mismo equipo de los museos podía participar en el debate y reflexión de las instituciones. Así nacieron los nuevos perfiles en las instituciones culturales. A las áreas de Curaduría, Museografía, Conservación, Restauración, Registro, Actividades Educativas, Administración, e Imagen y Comunicación que tienen la mayoría de museos, se sumaba el área de Marketing Digital, que Conxa Rodà, coordinadora de Proyectos del Museo Picasso de Barcelona y el Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC), explica en un mapa de estrategia digital para museos. Claramente, los perfiles de profesionales de museos se han extendido, y abarcan funciones de Social Media, Blogger, Editor, Productor, entre otros, planteados en estas necesidades:



Visualization of the Digital dimension of museums. A map for a digital museum strategy. Interconnexions. Organisational collaboration needed (Conxa Rodà, 2012).

Rodà, quien ha estudiado por muchos años el tema de la comunicación en los museos, señala que actualmente las redes sociales son una herramienta indispensable para interactuar con los visitantes, y que estos espacios deben ser colaborativos y participativos, ya que va más allá de recibir una buena recomendación de la visita, o dar información básica sobre las exposiciones del museo.

Las redes sociales tienen que ser vistas como puntos estratégicos de presencia, ya que la web social permite fidelizar y construir comunidad con el público visitante y al mismo tiempo llegar a grupos y públicos diferentes

de los habituales que visitan los museos. Incluso son potentes instrumentos para fortalecer la comunicación interna (Rodá, 2010, p. 26).

A través de su proyecto Mu.SA - Museum Sector Alliance Project (2017), la Comisión Europea reconoce otros perfiles aparecidos en los últimos años. Entre ellos están el digital strategy manager (gerente de estrategia digital), el digital collections curator (curador de colecciones digitales), el digital interactive experience developer (desarrollador de experiencia digital interactiva), y el online community manager (administrador de comunidades online). Con una inversión importante y adecuada, estos nuevos roles ayudarían a prosperar a los museos en entornos digitales.

¿Pero dónde estarán los museos en los siguientes años? Según algunas predicciones descritas en el congreso Museums and the Web 2017, la realidad virtual y aumentada esta última, por ejemplo, usada por el exitoso videojuego Pokémon Go, será la clave en la evolución de la comunicación de los museos con el público. “La tecnología existe, los precios están bajando, la usabilidad va mejorando lentamente. Una vez más, el contenido y el contexto serán clave para proporcionar experiencias inmersivas significativas con realidad virtual” (Rodá, 2017, párr.19).

### 1.3 Museología crítica

Por mucho tiempo, los museos fueron considerados palacios de raras colecciones para el público conocedor y erudito. Sin embargo, los museos han evolucionado siguiendo directrices populares y democráticas, haciendo cada vez más importante



la participación del visitante. Las piezas del museo conviven ahora con programas educativos y actividades culturales (Kotler, N., & Kotler, P., 2001). Muchos de estos cambios se deben al concepto de “museología crítica”, que desde hace algunos años genera debates en los entornos culturales.

El concepto, acuñado recientemente, plantea los retos de los museos en la actualidad. Aunque muchos autores afirmen que nació para desplazar la teoría de la “nueva museología” -aparecida en los años 70 y que buscaba que el visitante se confronte a la problemática del museo y su propia naturaleza- (De Carli, 2004), algunos señalan que está muy ligado a esta teoría, y que más bien es una respuesta anglosajona al desarrollo de la “nueva museología” en el mundo francófono y su área de influencia cultural (Lorente, 2006).

Lo cierto es que la “museología crítica” surge de la crisis constante del concepto de museo como espacio de interacción entre el público y una colección, y como consecuencia de una política cultural. Es así que el museo es entendido como una comunidad de aprendizaje, pero resultado de un proceso de negociación entre diferentes poderes (consorcios, comités de expertos, artistas, visitantes, comunidades, etc.) que son los que van a definir la política museal (Flórez, 2015).

También se destaca la importancia comunicativa del museo frente a su público, el desarrollo del debate, y la reflexión con la colección:

La museología crítica plantea la necesidad de que los museos se conviertan en espacios donde, parafraseando a Marx y Engels, “...todo lo sólido se

desvanece, todo lo sagrado es profanado...” y en el cual “...los hombres, se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia y sus relaciones recíprocas...”. Solo así los museos podrán alcanzar su legitimidad social (Navarro, 2006, p. 4).

La nula visión de desarrollo institucional atasca la evolución de los museos hacia un entorno más digital, profesional y reflexivo. Una de las necesidades para dar este paso es la “profesionalización” en términos de la búsqueda de mejoramientos en las capacidades de gestión, de comunicación educativa y de reconocimiento de los “clientes”. “La profesionalización se ve en términos de eficiencia y eficacia, en atraer tanto a los visitantes usuales como aquellos que nunca habían puesto un pie en ellos, en términos de mejorar la calidad de la presentación del mensaje mediante la traducción de las tradicionales cédulas científicas a cédulas comunicativo-educativas” (Navarro, Tsagaraki, 2009, p. 53).

Pero más allá de los aspectos teóricos de la “museología crítica”, es importante conocer su aplicación para el desarrollo de la institución. Uno de los aspectos señala que el museo no debe trabajar en departamentos individualizados y separados, sino sobre la base de sus funciones, con una integración horizontal, en donde los profesionales de las diferentes áreas participen en la toma de decisiones.

Además, se deben desarrollar de manera más consistente temas como la comunicación educativa (como parte integral del currículo y no como materia optativa); temas de psicología (v. gr., psicología social y las diferentes psicologías específicas); temas de educación inclusiva y las diferentes pedagogías

relacionadas con el museo (desde la museología crítica se privilegia el constructivismo como herramienta educativa) y que busquen fomentar el pensamiento crítico en los y las visitantes; y tratar de presentar al estudiante los aspectos relacionados con las diferentes estrategias museográficas y escenográficas (v. gr., museografía didáctica, museografía interactiva) tendentes a establecer un vínculo entre la institución y la comunidad (Navarro, Tsagaraki, 2009).

Por último, la “museología crítica” permitirá no solo inculcar en los estudiantes el compromiso social sino también se les debe capacitar para que puedan trabajar con las comunidades en estrategias de valoración y difusión del patrimonio.

El concepto, además, puede aplicarse a los estudios de públicos, que buscan su participación como elemento permanentemente activo, a través de talleres, charlas, encuentros con los artistas, guías didácticas y obras en las que el espectador interactúa.

María Mar Flórez Crespo en "La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC" explica una clasificación basada en el concepto:

Marketing y estudios de mercado: es el uso más frecuente, parten de la metodología de trabajo de estudios habituales de análisis del consumo turístico, adecuados para el diseño de estrategias de atracción y fidelización de público. En los museos se enmarcan dentro del departamento de difusión y comunicación y en los últimos años han aportado muy buenos resultados

de atracción de público. Sin embargo, la masificación de visitantes y la banalización del arte ha sido una de sus principales consecuencias. También se enmarcan en este contexto la evaluación de opinión o sondeos sobre intereses de consumo, relacionado con estudios de marketing. Se elaboran para la mejora de actividades y servicios del museo.

Montaje exposiciones: es una rama de investigación del museo que tiene su origen en los Estados Unidos. Los tipos de evaluación aplicables a este fin son variados. El más frecuente es la observación del público.

Evaluación del aprendizaje y formación del visitante (captación del mensaje, por cualquier categoría de visitante, con edades, intereses, motivaciones o nivel económico, etc., diferentes) (Flórez, 2015, p. 236).

Debido a su carácter contemporáneo, no sorprende que la “museología crítica” esté ligada al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Para la investigadora María Bolaños Atienza es importante que los trabajadores del museo (entre ellos los historiadores del arte) desarrollen un sentido crítico en un entorno digital (Ortega, 2011).

El espacio web, por tanto, es un entorno privilegiado para las prácticas de difusión, para la fidelización de públicos, para potenciar la interactividad con los visitantes, y para la puesta en marcha de nuevas estrategias de acceso y comprensión de las colecciones. La museografía y la museología online, también denominada cibermuseología, trabaja ampliamente estos aspectos.

Pero, quizá, más interesante para los propósitos de este texto es pensar que el espacio digital, de acuerdo con las características expuestas anteriormente, vehicula una serie de tensiones en el desarrollo de los discursos y de las narrativas museísticas que nos llevan a reflexionar sobre los modos de construir el conocimiento crítico e histórico-artístico (Ortega, 2011, p. 20).

Con esto, el museo pierde su característica decimonónica, y gracias a la actividad y participación de sus visitantes se convierte en una plataforma educativa y de aprendizaje, offline y online. Un gran ejemplo de esto podría ser Culturespaces, con más de 20 años, es una organización privada creada para gestionar monumentos y museos franceses, y es uno de los principales actores europeos en turismo cultural. Como parte de su misión está mantener abiertos estos sitios todos los días del año, ofrecer audioguías gratuitas, actividades para niños y la familia, aplicaciones multimedia, restaurantes y librerías donde los visitantes pueden relajarse después de su tiempo libre.

¿Es el entretenimiento parte de la museografía crítica? Aunque los autores no hayan mencionado lo contrario, es importante recordar que un museo (y en general, los centros culturales) no existen si no son visitados. En ese sentido, estas nuevas herramientas están destinadas a mejorar la concurrencia. Las estrategias de marketing, por ejemplo, sirven para convocar público, y por lo tanto, mantener activo el museo (Mairesse, 2013). El aporte entonces del visitante al discurso museístico desde mi punto de vista, es positivo y hasta necesario. La comunicación horizontal que permite la “museografía crítica” y el uso de las TIC, adquiere un

sentido colectivo, multicultural y crítico, para empezar a ver a los museos como espacios de participación, y no meros entornos exclusivos.

#### 1.4 Marketing cultural

¿Es posible un “romance” entre el mercado y la producción cultural? El marketing cultural parece tener la respuesta. Las instituciones culturales tienen que caminar de la mano con el marketing, ya que es una herramienta que sirve para que las propuestas e iniciativas lleguen a ser conocidas por el público.

En 1967 y con Kotler surgió por primera vez un interés para estudiar el marketing para las entidades culturales, museos, auditorios, bibliotecas y universidades, que tenían una necesidad de competir tanto para atraer la atención del público como para generar recursos. En aquel entonces, el académico señaló que estas organizaciones “producían bienes culturales” (Colbert y Cuadrado, 2014).

Más tarde, Diggles afirmaba que “el principal objetivo del marketing de las artes es llevar un adecuado número de personas a una adecuada forma de contacto con el artista, y al hacerlo alcanzar el mejor resultado posible y compatible con el logro de dicho objetivo” (Colbert y Cuadrado, 2014, p. 25). Para él, el objetivo era más artístico que financiero.

François Colbert, catedrático de Marketing de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de Montreal, donde además dirige la Cátedra de Gestión Cultural, señala que el marketing cultural es el arte de identificar los segmentos de mercado susceptibles de interesarse por el producto, ajustando a este las variables

de la composición comercial, el precio, la distribución y la promoción para lograr poner en contacto el producto con un número suficiente de consumidores. “El modelo tradicional de marketing no puede reflejar de manera adecuada la realidad del contexto cultural” (Sellas y Colomer, 2009, p. 28).

Desde 1970 en adelante se dio el crecimiento de los servicios públicos y sin fines de lucro, conducido al desarrollo de un nuevo tipo de marketing basado en valores y necesidades de la sociedad y del consumidor. El ‘marketing social’ es practicado entonces por una serie de empresas, incluyendo los gobiernos nacionales que promueven la salud y las medidas contra la delincuencia, y una serie de organizaciones benéficas para promover sus propias causas (French y Runyard, 2011).

La ética de este ‘marketing social’ fue abrazada más fácilmente por museos, galerías e instituciones culturales, para cuales el tema de "ganancia" del marketing tradicional no era pertinente o era incómodo, en algunos casos.

Por ello, es la definición de marketing cultural de Colbert es la que más se aproxima a nuestra realidad, ya que es importante que las instituciones culturales no apliquen el marketing tradicional, porque el consumidor cultural es distinto y tiene otro tipo de motivación que un consumidor de cualquier otro producto o servicio.

El modelo tradicional de marketing no puede reflejar de manera adecuada la realidad del contexto cultural. Por eso, el modelo para el caso de organizaciones centradas en el producto, si bien contiene los mismos

componentes que el modelo tradicional de marketing, presenta un proceso diferente (Colbert y Cuadrado, 2014, p. 28)

Para el autor, la empresa comercial busca un mercado donde poder optimizar sus servicios, que, ante la falta de consumidores, puede abandonar el mercado. En el caso de las organizaciones culturales se centran más en el arte (producto) más que el beneficio como su último objetivo. Alcanzar esa finalidad artística resulta una mejor medida del éxito para aquellas organizaciones que desarrollan un proyecto más artístico que financiero o lucrativo. La promesa de potenciar la marca acompaña estas estrategias, varias de ellas teniendo como aliados los medios de comunicación.

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 y Cuadrado, 2014).

Posteriormente, Solomon (2003) introduce una conceptualización del sistema de producción cultural. De acuerdo con este autor, el grupo de individuos y organizaciones que crean y comercializan productos culturales conforman el



sistema de producción cultural. Dicho sistema consiste a su vez en tres subsistemas: un subsistema creativo, que crea nuevos símbolos o productos; un subsistema de gestión, que selecciona, produce y distribuye los nuevos símbolos o productos; y, finalmente, un subsistema de comunicación que les da significado y los provee con un grupo de atributos simbólicos. El marketing como práctica está implícito en los tres subsistemas (creativo, de gestión y de comunicación). La decisión de crear un producto cultural es, al final, una decisión basada en el mercado.

En la misma línea, Boorsma (2006) considera que el arte es el producto derivado del trabajo artístico y la interacción social. Por tanto, la relación entre el arte y su recepción tiene que ser considerada dentro del propio concepto del arte. Se entiende que, bajo esta perspectiva, para que un trabajo artístico cumpla su función, contribuya al mérito artístico y, por tanto, se considere arte, tiene que ser confrontado con la audiencia (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010, p. 32).

Para Jordi Sellas y Jaume Colomer el sector cultural viene trabajando lo que se llama el marketing de experiencias, “que se centra en un combinado de distintos bienes y servicios que se pueden crear, organizar y vender como experiencias” (Sellas, Colomer, 2009).

Vivimos en un escenario muy distinto al de hace algunos años, gracias a la llegada de Internet. La realidad actual del sector cultural en el Perú hace necesario replantear conductas, contenidos y situaciones. Así como el mercado está muy

diferenciado, tenemos que darle importancia a cada segmento de público al que queremos llegar.

Para ello, las estrategias de marketing cultural sirven como herramienta para gestionar, desarrollar y fidelizar público, un destinatario que en realidad tiene diferentes necesidades.

#### 1.4.1 Herramientas de marketing cultural

Basados en el marketing mix, las instituciones culturales han utilizado algunas herramientas para la promoción de sus productos, que pueden definirse en cuatro grupos (Mokwa, Prieve, Dawson, 1980, p. 225):

- a) Publicidad, que incluye correo tradicional, impresiones, carteles, vallas, flyers, programas u objetos publicitarios (camisetas, agendas, etc.). Todo esto es pagado por la institución u organización.
- b) Relaciones públicas, todo aquello relacionado al trabajo de prensa, difusión, conferencias, reseñas, por lo que no paga la institución u organización.
- c) Contacto personal, llamadas telefónicas, venta directa, taquillas y programas educativos, suscripciones.
- d) Promociones, ofertas, descuentos, regalos, paquetes especiales, productos Premium.

Sin embargo, desde la llegada del Internet, las dinámicas publicitarias también han ido cambiando, y han ido apareciendo otras herramientas destinadas a captar al “cliente online”. Según Eugene Carr y Michelle Paul, las audiencias del mundo de

la cultura están en Internet, debido también al declive de los medios de comunicación tradicionales, en especial el periódico, otrora aliado de la difusión cultural. Asimismo, ahora es más fácil adquirir entradas desde cualquier dispositivo, por lo que hace necesario un salto al marketing digital (Carr, Paul, 2011). Entre las herramientas digitales más utilizadas en el sector cultural están:

a) Correo electrónico (e-mail). Este ha sido el principal canal para comunicarnos desde la aparición del Internet. Es quizá el menos glamoroso, pero el más básico y útil, si se quiere. En muchos espacios culturales lo utilizan no solo para la difusión de sus actividades o las compras de entradas, sino también para gestionar y entender mejor al público que asiste.

b) Página web. Aunque es una herramienta más pasiva que el e-mail, una institución cultural necesita tener esta ventana para sus clientes/usuarios/públicos. Los contenidos deben ser claros, útiles e interesantes. Las personas visitan las páginas web de las instituciones porque muestran información básica como lugar, horarios, precios y programación. Además, servirá para vender directamente entradas, o captar donaciones.

c) Redes sociales: Según un estudio que realizó Michelle Paul en el 2011, un 71 % que sigue a una entidad cultural en Facebook o Twitter dijo sentirse más en contacto con la institución. Gracias a estas, la información es más accesible, y permite la conversación entre la comunidad y los gestores culturales. En las redes sociales, el contenido es el rey, es por ellos que este debe ser interesante y atractivo. Por

suerte, el crecimiento de estas herramientas logra, por ejemplo, transmitir en vivo eventos que por falta de aforo no pueden llegar a mucha gente.

d) CRM (Customer Relationship Management): Aunque el término nació en los años noventa para describir a una herramienta utilizada en el sector financiero y comercial, hoy la plataforma de Gestión de Relaciones con Clientes (como se conoce en castellano) ha ganado terreno en el sector cultural, y sirve para facilitar la gestión de públicos de las entidades, teniendo ejemplos exitosos en el mundo como Spektrix, Theatre Manager, Bravo Manager, MogoARTS, Tessitura, entre otros. Con estos sistemas, los encargados de las entidades culturales pueden manejar una amplia base de datos de su público, segmentarlo, ofrecerles entradas, descuentos y promociones, y mantenerlo informado de las actividades de su organización, ya que este software se encarga de registrar las interacciones de todos los clientes. El CRM es eficaz para erradicar de raíz la “amnesia institucional” y gestionar mejor a la audiencia.

#### 1.4.2 Marketing en los museos

Siendo nuestro principal tema el marketing cultural o de las artes aplicado a la gestión de museos, debemos decir que tradicionalmente este ha sido administrado desde dos departamentos diferenciados: el departamento de difusión cultural, acción cultural o educación y el departamento de comunicación o marketing (Mateo, 2013).

Dicho esto, es importante entonces cómo actúa el organigrama en una institución museística, sobre todo, la profesionalización de sus participantes.

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 y Kotler, 2001, p. 371).

Los museos están buscando nuevas formas de darle valor a su oferta y en el camino han encontrado herramientas de marketing para alcanzar sus objetivos. Las instituciones museísticas quieren ofrecer nuevas experiencias sin perder de vista su misión cultural y educativa. Quieren ofrecer el “servicio” de siempre complementando sus colecciones y exposiciones con tecnología de vanguardia, haciéndolas interactivas y multimedia. Quieren ofrecer actividades culturales y educativas, en el marco de sus muestras principales. Quieren ampliar sus tiendas, estacionamientos y restaurantes para hacer más cómoda la visita a sus instalaciones. Esto es parte de un paquete como respuesta a la cada vez más selectiva elección del visitante. Pero esto ha sido parte de una evolución, según explican Neil Kotler y Philip Kotler.

Históricamente, los museos se habían contemplado como custodios e intérpretes autorizados de la cultura y el conocimiento. La presunta autoridad de los museos radicaba en sus colecciones raras y auténticas y en la pericia de los conservadores eruditos que las interpretaban. En las últimas décadas del siglo xx, los museos han evolucionado mayoritariamente siguiendo directrices populares, igualitarias, democráticas y respetuosas con la diversidad cultural. Las colecciones, que siempre han constituido el núcleo de los museos, coexisten ahora con programas educativos como principales valores de la institución (...) El marketing, centrado en la experiencia museística desde el punto de vista de los visitantes y consumidores, constituye el último estadio en la evolución de los museos (Kotler y Kotler, 2001, p. 42).

Es así que muchos museos en el mundo han optado por reinventarse, adaptándose a las nuevas expectativas y condiciones de la industria, diseñando exposiciones, replanteando su organigrama, proponiendo una programación más dinámica, y transformándose en un espacio en donde los profesionales del sector se enfrentan día a día a nuevos desafíos de gestión.

## 1.5 Gestión de públicos

### 1.5.1 La segmentación de públicos como modelo de gestión

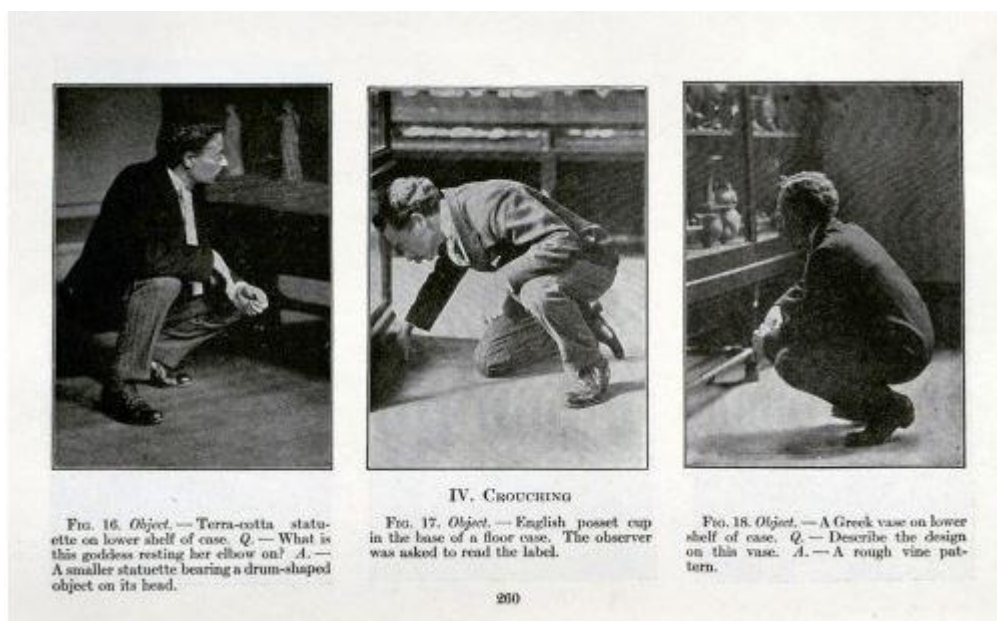
El museo es un espacio social, y como tal, es importante la interacción que tengan los visitantes con la institución. Para ello, a lo largo de su existencia, los museos han buscado convocar nuevos públicos, y otras veces a formarlos, educarlos y evaluarlos, para hacerlos parte de su crecimiento.

Dentro de esos procesos se encuentra la segmentación del público, que en teoría es una investigación de la audiencia que según Bicknell sirve para tener un efecto duradero sobre las visitas (Coffee, 2007). La mayoría de estas investigaciones tienen como objetivo medir las actitudes que el público tiene sobre ciertos temas, o como se pueden ajustar los contenidos al entorno y repertorio cultural de cada grupo con intereses en común. Los estudios de segmentación sirven además para conocer el perfil del usuario, hábitos de ocio y datos demográficos que son utilizados en la categorización de la audiencia. Entre la literatura de museos sobre el tema, se suele señalar el término estudios de visitantes o “estudios de públicos”, mientras que en la de habla inglesa el campo suele identificarse como “visitor studies” o “visitor research”, y, de cierta forma, relacionarse con el término “audience development” (Castellanos, 2016).

Según la investigadora peruana Ana Alemán, se debe considerar que el museo actúa como mediador entre las colecciones (oferta museística) y el público que las visita (demanda). “La única forma en la que el museo pueda saber cómo mejorar su propuesta museológica y museográfica es través del conocimiento de sus públicos. Reconociendo en ellos las características que los diferencian y las necesidades de cada uno” (Alemán, 2004, p. 102).

La segmentación de públicos ya tiene más de un siglo instalada en las instituciones culturales. Uno de los grandes pioneros de este concepto en los Estados Unidos fue Benjamin Gilman (1852-1933), curador del Museo de Finas Artes de Boston, quien en 1916 publicó en la revista *Scientific Monthly* un informe sobre la fatiga de

los visitantes de los museos. El trabajo de Gilman también formó las bases de lo que llegaría a ser un campo rico y prolífico de la práctica de museos. Tras tomar fotografías de los visitantes cansados, descubrió que el mal diseño de las vitrinas debía contemplar los aspectos físicos y psicológicos de los asistentes a las exposiciones para aumentar la atención de los usuarios (Antoine, 2015).



Fotografías de Benjamin Gilman publicadas en “Museum Ideals of Purpose and Method” - Captura de Revista Cuadrivio (Antoine, 2015).

Poco después, Edward Robinson y Arthur Melton, entre 1920 y 1930, avanzaron en la medición de la eficacia de las exhibiciones, y promovieron el aprendizaje del visitante. Para ellos los museos ofrecían al público una oportunidad educativa extraordinaria que podría ser conocida solo si sus exhibiciones y sus programas eran innovadores. Además, los estudiosos utilizaron métodos basados en estudios de la conducta del público, y así se dedicaron a registrar las rutas del visitante y el



tiempo invertido en visitar el museo. Estos análisis fueron evolucionando, según cuenta el investigador chileno Cristian Antoine:

En 1930, Paul Rea realizó en 75 museos norteamericanos las primeras estadísticas anuales de número de entradas en el marco de una investigación sobre el Análisis del Público. En 1960 el Milwaukee Public Museum fundó un departamento especial para conducir las evaluaciones de público, siguiendo una línea de trabajo que había abierto dos años antes la Smithsonian Institution (Antoine, 2015, párr. 20).

Otros estudiosos, como Louis H. Powell y C. Hay Murray, realizaron experiencias similares en 1932 y corroboraron la necesidad de crear exposiciones atractivas. Murray, por su parte, añadió a la técnica de la observación, que consideraba inefectiva, un método consistente en la medición del tiempo que los visitantes invierten en sala. Laurence Vail Coleman y Carlos E. Comings aplicaron en 1939 su propia técnica de observación, de la que extrajeron conclusiones similares. Entre los años 50 y 60, los estudios de público lograron un importante hito de la mano de Arthur Niehoff, David Abbey y de Duncan Cameron, quienes lograron establecer datos de procedencia, nivel socioeconómico, entre otros, que hasta el día de hoy se utilizan (De Loresecha, 2016).

El trabajo de la American Association of Museums (AAM) también ha sido fundamental. Sus primeros estudios sobre el público de los museos y su comportamiento, sirvieron para identificar, por ejemplo, por qué hay gente que no visitaba aún estos espacios.

Como gestor cultural, la segmentación entonces sirve para comunicarme mejor con mi audiencia actual y potencial. Tener claro quién es mi visitante y cómo llegar a él es fundamental para que un plan de marketing cultural funcione exitosamente. Para ello, es necesario reconocerlo a través de categorías que pueden desagregarse según convenga. La clasificación es una propuesta de los investigadores Jordi Sellas y Jaume Colomer sobre públicos escénicos, pero que fácilmente se pueden adaptar al ámbito museístico, o de otro espacio cultural (Sellas, Colomer, 2009):

Por “participación en la oferta cultural”:

- a) Públicos. Participantes reales interesados en la oferta.
- b) No públicos. Personas que no tienen ningún interés por la oferta.

Por “nivel de instrucción” en el ámbito cultural:

- a) Estudios primarios. Pueden estar acabados o inacabados. El consumo cultural a lo largo del período de formación es muy básico.
- b) Estudios secundarios. Aumentan las posibilidades de haber asistido, e incluso de haber participado, en actividades culturales. Las herramientas de descodificación del producto cultural están más avanzadas.
- c) Estudios superiores. En principio, debería garantizar un nivel de formación suficiente como para poder seleccionar e interpretar gran parte de las propuestas existentes. Aun así, no es una garantía.

Por “frecuencia de asistencia”:

- a) Públicos ocasionales. Asisten de forma puntual, a menudo coincidiendo con eventos de especial relevancia social.
- b) Públicos habituales. Asisten de forma periódica, aunque su consumo no responde a un patrón temporal concreto.
- c) Públicos asiduos o aficionados. Asisten de forma periódica y continuada a lo largo del tiempo con un ciclo de consumo muy corto. Son los más susceptibles de formar parte de colectivos de abonados o de asociaciones de consumo.

Según su “accesibilidad geográfica”:

- a) Públicos en tránsito. Formados básicamente por públicos ocasionales que no residen de forma permanente cerca del recinto en que asisten a la actividad cultural. En las ciudades con un gran volumen de turismo son suficientemente interesantes como para ser por sí solos un nicho de mercado.
- b) Públicos de proximidad. El mercado primario de público potencial al que siempre dirigiremos las primeras acciones de captación y fidelización. Su proximidad geográfica y facilidad de transporte elimina una importante barrera de consumo.
- c) Públicos del mercado secundario. Pueden ser susceptibles de múltiples subdivisiones en función de una distancia más corta o más larga, aunque, en general, se consideran esos públicos que no residen dentro del área de influencia de los transportes públicos de acceso rápido a los espacios culturales.

Por “estadio del ciclo vital”:

- a) Niños. Consumen habitualmente bajo la elección paterna, su dependencia provoca que sea un público difícil de alcanzar sin intermediación y el consumo del

producto cultural, cuando se produce, acostumbra a ir acompañado de precios bajos y productos creados ad hoc.

b) Adolescentes. Consumidores por iniciativa propia de productos consolidados en el mainstream y por iniciativa de terceros, especialmente relacionada con los centros de enseñanza.

c) Jóvenes. Consumidores mayoritariamente autónomos y habitualmente buenos conocedores del producto que han escogido. Selectivos, críticos y preparados. Buscan precios ajustados y canales de comunicación selectivos.

d) Adultos sin dependencia de terceros. Consumidores ideales a causa de la falta de gran cantidad de barreras de entrada para el consumo. El término DINK (double income no kids o doble ingreso sin hijos) define un segmento de público especialmente apreciado para todas las estrategias de productos de precio elevado y consumo habitual. Ocupan una gran cantidad del porcentaje del público asiduo o aficionado.

e) Adultos con dependencia de terceros. Consumidores con gran cantidad de barreras de consumo, normalmente forman parte del grupo de espectadores habituales o de los ocasionales.

f) Personas mayores autónomas. Consumidores muy similares a los adultos sin dependencia. Tipología especialmente interesante para las estrategias de fidelización de consumo, ya que también ocupan una parte importante del público asiduo o aficionado.

g) Personas mayores dependientes. Público similar a nivel de pautas de consumo a los adolescentes. Asisten a espectáculos escénicos principalmente por iniciativa de terceros como pueden ser familiares, agrupaciones sociales o clubes de

jubilados y, por lo tanto, tienen poca capacidad de decisión sobre la propuesta escogida.

Figura N° 1: Clasificación de públicos, según Jordi Sellas y Jaume Colomer



La Comisión Europea, por otro lado, define una categorización de dos principales objetivos dirigidos a las audiencias actuales: ampliación de audiencias ya activas y la profundización de sus experiencias; y el objetivo de diversificar la audiencia hacia nuevos públicos objetivos. Esto basado en el enfoque de Kawashima que permite una comprensión de las "audiencias no fácilmente disponibles", argumentando que "el concepto de las audiencias no fácilmente disponibles van desde aquellas que casi nunca han asistido a ninguna clase de eventos o son infrecuentes" (European Commission, 2017, p. 10). Estas categorías son:

Por hábito: personas que son usuarios o participantes habituales en actividades culturales, cuyas barreras de acceso son relativamente fáciles de superar, y en los que inciden estrategias como ofrecer actividades educativas que sirvan para atraer otros potenciales públicos similares, trabajar el cultivo del gusto para incrementar y diversificar contenidos y posibilidades de uso.

Por elección: personas no usuarias habituales por falta de interés o por el precio, pero con las que se puede conectar a partir de la optimización del marketing relacional (CRM) y la oferta de actividades formativas y participativas.

Por sorpresa: personas con dificultad de acceso, indiferencia e incluso hostilidad hacia la cultura, con dificultad de acceso por factores de exclusión o educación, y que requieren de una aproximación segmentada, intencional y a largo plazo (European Commission, 2017, p. 11).

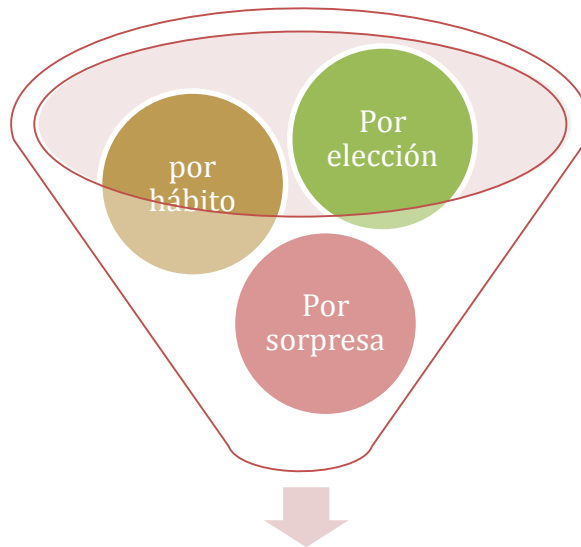


Figura N° 2: Clasificación de públicos, según la Comisión Europea

### 1.5.2 Formación de públicos y audiencias

Dentro de los estudios de públicos, y quizá como propuesta para mejorar algunas conclusiones de la investigación, se propone la formación de públicos y audiencias, que permite la sostenibilidad de la asistencia y la participación del visitante.

La formación de audiencias consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a incidir en las preferencias y valoraciones de un determinado grupo frente a las creaciones artísticas; e intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural (Ibacache, 2014).

Este trabajo de formación implica una mejora en la experiencia del usuario regular con las artes, pero además crear nuevas concurrencias y potenciar su disfrute (Rodgers, 1998). Es por ello que en la formación de públicos hay dos factores clave: la captación y la fidelización.

Kevin McCarthy y Kimberly Jinnett (Rivero, 2008), por ejemplo, proponen tres ejes fundamentales en la construcción de los públicos:

1. Ampliación. Aumentar cuantitativamente la asistencia. Estrategias de captación/fidelización.
2. Profundización. Aumentar la implicación del público. Estrategias de comprensión/formación.
3. Diversificación. Aumentar la base social de los públicos. Estrategias de creación/generación de nuevos públicos.

Estudiosos como Lucina Jiménez optan por el concepto de construcción de públicos, que considera “más completo en cuanto a que integra la acción de todos los agentes sociales –centros culturales- que influyen en el crecimiento de un sector específico” (Rivero, 2008).

De otro lado, la investigadora mexicana Silvia Peláez señala que el desarrollo de la audiencia no solo debe buscar el impacto en taquilla, sino que debe privilegiar también el conocimiento de quienes conforman el público para favorecer el vínculo que rebasa lo inmediato y tiende a fortalecer las organizaciones en una sinergia a largo plazo (Peláez, 2012).



En cualquier caso, formar, crear, desarrollar o implicar audiencia a las actividades culturales es una tendencia cada vez recurrente, pues el público demanda experiencias más personalizadas e intensas. Esto puede deberse al espacio que han ido ganando las nuevas generaciones en los entornos culturales, de ocio o entretenimiento, y esto no tiene nada de malo, pues es uno de los objetivos que debe tener una organización cultural, como ya lo hemos dicho, es captar y fidelizar. Solo así serán sostenibles en el tiempo.

### 1.5.3 Estrategias para la creación y desarrollo de audiencias

Antes de proponerse a crear una estrategia para la formación de audiencia debe hacerse un diagnóstico. Un estudio de público no es una estrategia en sí misma, pero sirve para trazarse un camino. Lo que sigue entonces es delimitar el campo de acción, para luego elaborar un mapa de destinatarios e identificar las barreras que condicionan el acceso y la participación de estos. Lo último será formular la estrategia (considerando los objetivos, el programa y plan de actividades), y tras aplicarla, analizar los resultados a través de herramientas de evaluación (cuantitativas o cualitativas) (Ibacache, 2014).

Entre las estrategias que se aplican en varios centros culturales y museísticos del mundo podemos mencionar:

#### a) Mediación cultural:

Es un esfuerzo por ofrecer mayor conocimiento a la comunidad de usuarios para facilitar su participación en el entorno cultural. La mediación cultural, según el Consejo Nacional de Cultura y las Artes de Chile, se inscribe en el

ámbito de la cultura, potenciando los recursos culturales y sociales del conocimiento que dispone una comunidad o grupo, para contribuir a su formación. Tiene un objetivo educador, pero también de promoción y de diálogo entre el visitante y la institución.

Entre las actividades que suelen integrarse en un programa de mediación cultural se cuentan las visitas o recorridos guiados, y los talleres de formación artística para grupos en condición de vulnerabilidad social, que exploren un contexto determinado para la reflexión.

b) Programa de Formación de Audiencias:

Dirigido a escolares o grupos de otros niveles educativos, en los que el docente es el nexo entre la institución cultural y los alumnos y/o padres de familia. Esta es una audiencia importante pues los estudios de público demuestran que la formación del capital cultural a esta edad es determinante: ellos son los “visitantes del mañana”.

A través de este programa, muchas veces los escolares en edad formativa tienen su primer acercamiento con el arte y la cultura, es por ello que la estrategia para este tipo de público debe ser sólida para alcanzar el objetivo principal de la institución. Entre las actividades que se suelen realizar en un Programa de Formación de Audiencias están las actividades presenciales con escolares en espacios culturales (funciones, recorridos guiados, talleres), los contenidos educativos orientados a profesores de acuerdo a

cada ciclo de formación, guías de actividades para el aula, invitaciones extracurriculares para alumnos y padres, entre otros.

Uno de los más claros ejemplos de esto está retratado en el Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional, que está en marcha en nuestro país desde el año 2014.

c) Fidelización de audiencias:

Según Jill Robinson, directora y CEO de TRG Arts, el sector cultural está muy preocupado en convocar nuevas audiencias, olvidándose en fidelizar al público que ya tiene captado. En ese sentido, hay organizaciones que se han enfocado en sostener su concurrencia, casi siempre de la mano del marketing cultural: programas de servicio al cliente, servicios de ticketing (venta on line de tickets), marketing digital y administración de comunidad en redes sociales, desarrollo de sistemas de membresías y abonos, y políticas de precios (Robinson, 2015).

Por supuesto, ningún esfuerzo sirve si esta información no es analizada y sistematizada. Toda actividad que se organice debe estar observada a nivel cuantitativo, pero no todo es medible, y para ello es necesario el apoyo de todas las áreas de la institución.

## 1.6 Pokémon Go para la cultura

Pokémon Go es un videojuego de realidad aumentada para móviles que apareció por primera vez en julio del 2016. Fue desarrollado por Niantic, y desde su lanzamiento ha logrado convertirse en un fenómeno cultural, superando las 700 millones de descargas, según datos de DMR, [expandedramblings.com](http://expandedramblings.com).

El videojuego consiste en ir cazando pokémones (personajes animados de la franquicia) que están escondidos en el mundo real. Para ello -y para hacerlos luchar contra otros pokémones- es necesario conseguir artículos como pokébolos, pociones, alimento y huevos de pokemon que se encuentran en poképaradas. Estas poképaradas suelen ser lugares de interés en el mundo real, tales como instalaciones de arte, espacios públicos y monumentos y edificios históricos. Además, al igual que las poképaradas, los gimnasios –espacios donde luchan los pokémones para aumentar su poder- se pueden encontrar en las localizaciones reales.

Para determinar la ubicación de los pokémones, las poképaradas, y los gimnasios, Pokémon Go se ejecuta a partir de dos bases de datos. La primera es la base de datos de ubicaciones que se utilizaron en Ingress, el último juego de la empresa Niantic, que era conceptualmente similar. La segunda es la base de datos histórica del marcador de Google, que realiza un seguimiento de los puntos locales de interés en el mundo.

Aprovechando las dinámicas que ofrece la gamificación, Pokémon Go ha sido utilizado en entornos culturales y turísticos. Museos, galerías, teatros y centros

culturales, que además funcionan en edificios antiguos, se han convertido en puntos de interés para el videojuego, donde los usuarios se acercan ya sea para buscar pokémones, hacerlos pelear o conseguir artículos.

Museos como el MoMa, el Museo de Londres, el Museo de Brooklyn, la Gallery National de Reino Unido, el Art Institute de Chicago, el Whitney Museum of American Art y el Museo de Arte de Filadelfia fueron algunos de las muchas instituciones culturales que se subieron al coche de Pokémon Go apenas se lanzó el videojuego.

En el McNay, Museo de Arte Moderno en Texas, que suele tener 134.000 visitantes anuales, tras el lanzamiento de la app, recibió en una semana 1000 personas, y aumentó su interacción en un 50% tras la publicación en Instagram de los pokémones paseando por las salas del museo.

El Museo Británico tiene una poképarada en su icónica exhibición Partenón, en la sala Duveen, lo que ha llevado a aumentar sus visitas.



Fotografía: Captura Twitter @wa11f10wer / @artinstitutechi



Fotografía: Captura Twitter Gretchen Scott/ Captura Instagram @brooklynmuseum

La Casa Batlló, parada obligada en Barcelona para conocer más sobre Gaudí, también realizó acciones Pokémon Go durante el auge de la app.



Fotografía: Captura Twitter Casa Batlló

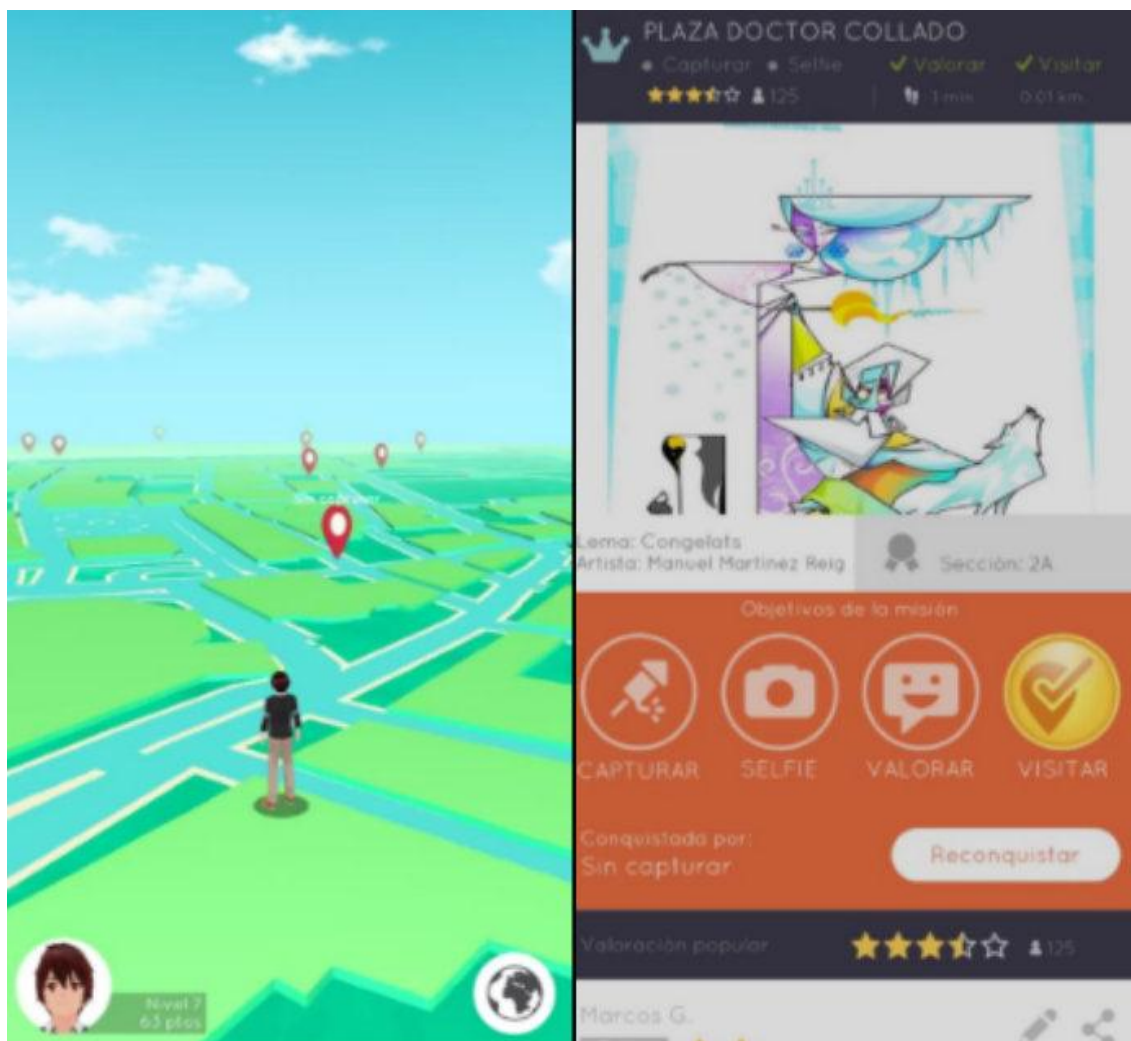
Asimismo, la plataforma Museum Hack organizó un Tour Pokémon en el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York (Met), que se trasladó a otros espacios culturales (Alcántara, 2016).

Los monstruos recorriendo las galerías de arte no siempre han caído en gracia. Por ejemplo, el museo del Holocausto de Washington pidió a sus visitantes que dejen de jugar a Pokémon Go tras la aparición de un Koffing, un pokemon que lanza gas que ha sido de mal gusto para algunos. El Museo Nacional Auschwitz-Birkenau, en Polonia, también comunicó su decisión de prohibir a sus visitantes jugar Pokémon Go en el recinto del antiguo campo de exterminio nazi, donde al menos un millón y medio de hombres, mujeres y niños perdieron la vida.

Sin embargo, los espacios culturales no solo han utilizado Pokémon Go para su beneficio, sino también se han inspirado en él. El Portland Museum of Art (PMA) lanzó una aplicación que imita a Pokémon Go que ayuda a recorrer las calles de Portland mientras se acumulan obras de la colección del propio museo. Las recompensas por jugar esta aplicación van desde entradas gratuitas al museo y catálogos de las muestras.

En el mismo sentido, la empresa española No Spoon Tech Lab empezó a trabajar, desde el 2016, en una app llamada Play & Go que gamifica el turismo de las ciudades con la filosofía utilizada en Pokémon Go. Con esta herramienta los jugadores utilizarán sus smartphones para completar misiones geolocalizadas mientras visitan la ciudad. Según explican los creadores, habrá cientos de premios para incentivar a los jugadores: desde entradas gratuitas, promociones y descuentos a museos y lugares turísticos, hasta móviles de última generación. La iniciativa se empezó a implementar en marzo de 2017 durante la festividad de Fallas en Valencia, España (Alcántara, 2017).

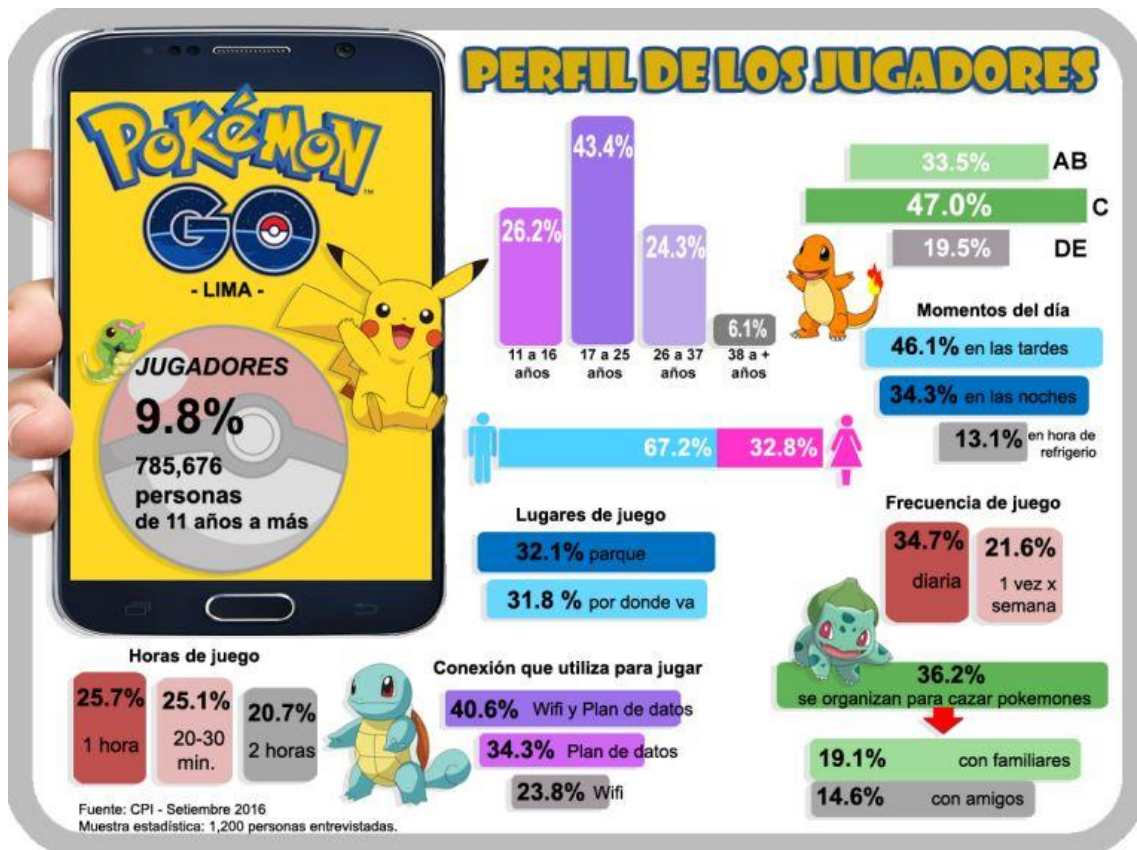




Fotografía: Captura YouTube No Spoon Lab

Los profesores Chikahiro Hanamura, de la Universidad de la Prefectura de Osaka (Japón), Jordi Tresserras Juan, de la Universidad de Barcelona, y Eduardo Escalante Carrillo, del Instituto Nacional de Antropología e Historia de México, anunciaron en 2016 que encabezarían una investigación que analizará el efecto del fenómeno del juego Pokémon Go en los museos y sitios inscritos en la lista del Patrimonio Mundial de la Unesco. Entre las líneas de investigación está la gamificación en museos y sitios patrimoniales, identificando experiencias y buenas prácticas, así como nuevas estrategias para captar nuevo público a partir de las cacerías de pokémones en espacios singulares (Agencia EFE, 2016).

En setiembre 2016, la encuestadora peruana CPI realizó un estudio en pleno auge de la aplicación Pokémon Go para conocer el perfil de los jugadores. Entre lo que se resalta está que el usuario era principalmente masculino, tenía 17 y 25 años, y pertenecía al sector C. En aquel momento, la frecuencia de juego de los limeños era mayoritariamente diaria, y solía hacerse en espacios abiertos como parques, organizados muchas veces con amigos y familiares. Aparentemente, la tendencia fue drásticamente a la baja, pero según un estudio de Niantic publicado en Forbes en abril del 2017, aún había 65 millones de jugadores activos mensuales. No hubo otra investigación sobre los jugadores de la aplicación hasta el momento, pero Niantic sigue desarrollando nuevas experiencias y lanzando eventos para toda su comunidad.



Infografía de CPI, setiembre 2016 (Foto: Facebook CPI)

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS**

### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

1. Los museos necesitan acercarse más al visitante y hacerlo volver. Para ello, están implementando planes de marketing a nivel offline y online, con los que están conociendo mejor a los consumidores y así ofrecerles servicios segmentados.

2. Los visitantes buscan espacios de entretenimiento, por los que los museos buscan convertirse en más que un lugar que guarda cosas antiguas: un centro cultural y de esparcimiento, gracias al concepto de nueva museografía.

3. La necesidad de atraer y mantener al público en un mercado cada vez más competitivo obliga a las instituciones culturales a potenciar y profesionalizar sus áreas de comunicación y marketing, que en un inicio solo servían para la venta directa.

## 2.2 Variables y definición operacional

Figura N° 3: Cuadro de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	Items	
					lisis	Análisis
Marketing cultural	El marketing cultural es la estrategia de difusión de los proyectos culturales, y por lo tanto, es la contrapartida de las comunicaciones de acciones culturales que realizan las instituciones con el propósito principal de generar imagen positiva en sus públicos (Suárez, Bongiovanni, 2005, p. 4)	Entrevistas a profundidad (cualitativa)	Estrategias de comunicación y marketing	Offline	¿En qué consiste la estrategia de marketing del museo?	¿Qué herramientas utilizan para ello?
				Online	¿Mide el museo los resultados de los canales de comunicación?	¿Cuál es la participación del público en el plan de marketing?
Gestión de públicos	Proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores que responden de manera similar a las estrategias de	Entrevista estructurada cerrada (cualitativa)	Estímulos y factores	Factores estratégicos	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	¿Cuáles son las principales razones por las que visita un museo?
				Factores relacionales	¿Cuáles son las principales razones por las	
				Factores internos		

	marketing (Quero, 2013, p.51)			Factores externos	que no visita un museo? ¿Cuántas veces al año visita el museo? ¿Cómo se enteró de la existencia del museo?
				Factores situacionale s	

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño del estudio**

La investigación tiene un enfoque con preponderancia en lo cualitativo, ya que los alcances de este estudio están basados en técnicas empíricas no cuantificables, en su mayoría. Ya que el objetivo general de la investigación es analizar las estrategias de marketing cultural que utilizan dos museos limeños, un paradigma cualitativo permitirá describir el fenómeno a través de herramientas cualitativas, y posteriormente, medir el impacto de estas estrategias en el público a través de herramientas cuantificables.

Este estudio tiene carácter descriptivo ya que busca mostrar un fenómeno actual que se encuentra en estudio y medir el impacto del visitante de museos (Herrera, Pacheco y Suazo, 1989).

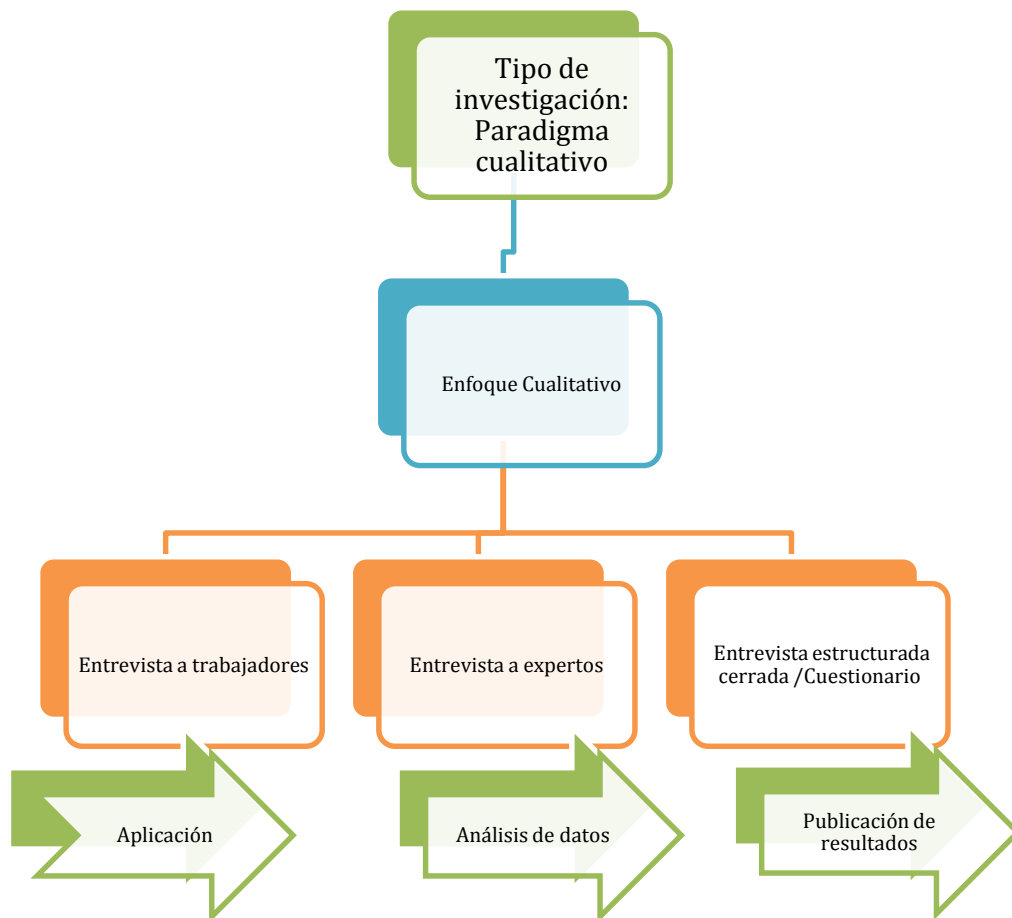


Figura N° 4: Diseño metodológico

Para el desarrollo del paradigma cualitativo se puso en marcha un plan de entrevistas en los dos museos (trabajadores), y a especialistas sobre el tema marketing cultural; y visitas a las instituciones analizadas (observación directa), así como acceder a documentos y agendas de tareas que indiquen el plan de estrategias de marketing cultural. Los datos secundarios se recogieron de informes anuales, datos estadísticos, fuentes en línea y prensa escrita, que sirvieron de base para identificar el alcance del plan de marketing cultural de cada museo. Además, se analizaron las acciones de marketing durante el lanzamiento del juego Pokémon Go en los museos.



Asimismo, se ejecutó más de 100 entrevistas estructuradas cerradas al público o visitante. Tras ello fue tabulado de manera cuantificable. La información se complementó de manera triangular (Ruiz, 2005).

### 3.2 Muestra, población o sujetos

El diseño que se utilizó en la investigación es cualitativo, con aproximaciones a métodos cuantitativos (entrevista estructurada cerrada) (Portafolio de investigación, 2010).

Gracias a su naturaleza flexible, este diseño demuestra que la recolección de datos se puede hacer en un corto período de tiempo en comparación con la de los modelos secuenciales. Entre sus limitaciones está la dificultad de tener resultados exactos y cuantitativos.

La elección de este diseño parte porque en esta investigación se analizará de manera cualitativa las estrategias de marketing que utilizan en el Museo de Arte de Lima (MALI) y Museo de Arte Contemporáneo (MAC) para lograr convocar más público. Estos resultados se complementaron con un estudio cualitativo del público, que visita estos museos y/o utiliza la app Pokémon Go para interactuar en el museo.

Figura N° 5: Diseño muestral

Técnica	Paradigma	Tipo de muestreo	Universo	Población	Muestra
Entrevista	Cualitativo	No aleatoria. Tipo consulta a expertos	Museólogos, gestores culturales, comunicadores	Museólogos con experiencia en marketing cultural.	Museólogos con experiencia en marketing cultural.
Entrevista	Cualitativo	No aleatoria. Tipo consulta a trabajadores del museo	Analistas, gestores culturales, comunicadores	Trabajadores del MALI y el MAC expertos en comunicación y marketing cultural	Oficinas o áreas de Imagen, Comunicación y/o Marketing del MALI y MAC.
Entrevista estructurada cerrada	Cualitativo	Aleatoria. Simples	Visitantes al MALI y al MAC	Visitantes al MALI y al MAC que jueguen Pokémon Go en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitantes del MAC y del MALI: 100 o más</li> </ul>

En la investigación se utilizó dos muestras no aleatorias (o "no probabilísticas"): bola de nieve, y de conveniencia. Se eligió a un grupo de expertos (bola de nieve), para que ellos mismos sean quienes ofrezcan más información sobre otros participantes, y buscar su opinión sobre el tema.

Además, los trabajadores de los museos estudiados fueron una muestra no aleatoria de conveniencia, debido a que es un método para ponerse en contacto con personas bastantes específicas como es en el caso de los encargados de

Comunicaciones y Marketing del MALI y el MAC. Una de las limitaciones de este tipo de muestra es el sesgo que podría tener el resultado (Pentti, 2007).

En cuanto a la medición del impacto de las estrategias de marketing cultural, se utilizó una muestra aleatoria simple. Esta se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población y consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (Casal, J., y Mateu, E., 2003).

### 3.3 Instrumentos de medición

#### 3.3.1 Técnicas de recolección de datos

Para el diseño del muestreo, se utilizó la herramienta entrevistas a profundidad y entrevistas estructuradas cerradas. En el caso de las entrevistas a profundidad, fueron aplicadas directamente e indirectamente a los involucrados (entrevista personal o por e-mail).

En el caso de las entrevistas estructuradas cerradas, estas fueron publicadas en una plantilla de Google Docs y luego fueron colgadas en las redes sociales del investigador. Considerando que esta herramienta está dirigida a personas que utilizan la app Pokémon Go y que visitan los mencionados museos, el espacio virtual fue la mejor forma de acercarse a la muestra y los alcances de esta fueron una aproximación.

### 3.3.2 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En el caso de las entrevistas estructuradas cerradas, se utilizó un cuadro de Excel para codificar las respuestas. La base de datos fue almacenada en Google Docs, y este se encargó de fijar un porcentaje según las variables.

Las preguntas de las entrevistas se categorizaron, estructuraron y codificaron de tal forma que las respuestas generarían una conexión directa con el marco teórico y los objetivos de la investigación. Las grabaciones de las entrevistas se transcribieron para analizarlas poco después de que se realizaran, para preservar la percepción inicial. Las que fueron recibidas por e-mail (en el caso de los expertos) se analizaron como fuente complementaria. En ambos casos se utilizó el método de análisis propuesto por las investigadoras suecas Ingrid Rönnblom y Weronika Witakowska en “Designing and Marketing Museum Offerings by Utilizing Consumer Knowledge”.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### 4.1 Descripción de casos: Museo de Arte de Lima (MALI) y Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC)

#### 4.1.1 Perfil del MALI

##### A) Historia

El Museo de Arte de Lima (MALI) nace como consecuencia del Patronato de las Artes, una asociación formada en 1954 por empresarios e intelectuales peruanos preocupados en impulsar el arte en el Perú. Gracias a un convenio con la Municipalidad de Lima, le fue cedido el antiguo Palacio de la Exposición (Paseo Colón 125, Cercado de Lima) –de uso monumental y cultural, pero que durante la Guerra del Pacífico se convirtió en hospital de sangre, y posteriormente en sede del Ministerio de Fomento-, que fue restaurado con apoyo del gobierno peruano y francés, e inaugurado como museo oficialmente el 10 de marzo de 1961.

##### B) La institución

El MALI tiene una de las colecciones más amplias y representativas del arte en el Perú, que va desde la época precolombina hasta la actualidad. Pero no solo brinda espacio como pinacoteca, también realiza investigación científica sobre sus colecciones, y tiene un programa educativo bastante variado.

Los proyectos del MALI se hacen posibles gracias a fondos gestionados por la propia institución, donaciones del sector público y de la empresa privada, así como por la contribución de personas comprometidas con el arte y la cultura. Según su memoria anual, sus ingresos proyectados para el 2016 fueron sostenidos por los

servicios del museo (10%), subastas (10%), donaciones y membresías (38%) y servicios educativos (42%).

Actualmente, el MALI está dirigido por la historiadora peruana Natalia Majluf.

C) La oficina de comunicación y marketing cultural

El Área de Marketing y Prensa está conformada por seis personas: Jefa de Marketing, Encargada de Comunicaciones, Encargada de prensa, Encargada de Eventos y Logística, Diseñadora y Encargada de “Amigos del MALI”.

D) El visitante

Aunque significa el 10% de los ingresos del MALI, los visitantes a las exposiciones son un grupo importante para la institución, compuesto por turistas, visitantes regulares, y grupos de escolares. El ingreso por taquilla supera los S/ 200 000 anuales.

Visitantes mensuales desde la reapertura en 2010

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Totales
2010				22,532	30,682	7,333	9,165	6,559	7,050	21,182	5,554	4,120	114,177
2011	7,332	4,719	4,722	5,017	6,376	3,952	29,937	11,049	7,495	5,393	4,951	3,950	94,893
2012	6,120	5,800	3,816	5,154	8,523	4,800	28,630	7,893	5,049	6,654	5,388	4,059	93,304
2013	4,172	7,518	1,181	4,677	5,936	3,902	33,426	11,180	7,774	8,534	5,763	2,510	96,573
2014	3,424	3,777	3,059	5,926	10,074	7,419	40,063	7,912	5,334	5,816	8,618	4,469	99,971
2015	6,868	7,595	4,481	16,290	19,045	12,759	32,432	15,965	13,226	10,872	8,795	5,582	153,112

Cuadro de visitantes, según el MALI (agosto 2016)

#### 4.1.2 Perfil del MAC

##### A) Historia

El Museo de Arte Contemporáneo de Lima (MAC Lima) está dirigido por el Consejo Directivo del Instituto de Arte Contemporáneo (IAC), una asociación civil privada sin fines de lucro creada en 1955, pero que desde los años 80 tuvo entre sus proyectos crear un museo de su colección. El espacio donde ahora se encuentra el MAC Lima (Av. Grau 1511, Barranco) funciona desde el 2013 gracias a una concesión con la municipalidad de Barranco, que no estuvo lejos de la polémica (por años, un grupo de vecinos del distrito temió por la privatización del parque La Laguna, donde actualmente comparte espacio con el museo).

El edificio modernista fue diseñado por arquitecto Frederic Cooper, posee tres módulos principales que corresponden a las tres salas donde están dispuestas la colección principal del museo y las exposiciones temporales. Las áreas verdes son acceso libre para el público tras resolverse la controversia con los vecinos del distrito.

En el 2018, el MAC firmó una alianza con UTEC, que no solo le permitirá tener una inyección económica bastante importante, sino también una colaboración educativa.

##### B) La institución

El MAC Lima tiene una gran colección de arte moderno y contemporáneo de destacados maestros nacionales e internacionales. Cuenta además con una biblioteca y centro de documentación con más de 7.000 volúmenes.

Entre los servicios que ofrece están las exposiciones de famosos artistas extranjeros y peruanos, conferencias, talleres, coloquios, cursos de arte, ferias y salones, y otras actividades.

#### C) La oficina de comunicación y marketing cultural

En el Área de Comunicaciones trabajan cuatro personas: Jefe de Comunicaciones, Asistente de Comunicaciones, Diseñador, y una persona externa que se encarga de la web y los envíos del mailing.

### 4.2 Análisis de la muestra

#### 4.2.1 Entrevista a trabajadores del MALI y el MAC

Este cuestionario fue diseñado para informarnos sobre la estrategia de marketing de estos dos museos, además de conocer sus procesos de trabajo, en especial de las oficinas de marketing, comunicaciones o imagen. Para cumplir con los objetivos de la investigación y adentrarnos en las decisiones y operaciones de las instituciones culturales se entrevistó a cuatro personas involucradas en estos procesos, dos del MALI y dos del MAC. Las entrevistas fueron presenciales y grabadas en audio.

Los entrevistados fueron los siguientes:

- Sandra Scotto: Encargada de Prensa del MALI
- Sissy Delgado: Encargada de Comunicaciones del MALI
- Felipe del Águila: Jefe de Comunicaciones del MAC
- Arabela Bartra: Productora cultural del MAC



Con los objetivos claros, diseñamos la siguiente entrevista compuesta de 28 preguntas abiertas. Este cuestionario es una adaptación del trabajo de Ingrid Rönnblom y Weronika Witakowska: “Designing and Marketing Museum Offerings by Utilizing Consumer Knowledge: Research on Central Museums in Stockholm, Sweden”.

A. Sobre el entrevistado

1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en este museo?
2. ¿Cuál ha sido su función en este museo?
3. ¿Cuál es su formación?
4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en otros museos o instituciones culturales?

B. Sobre el diseño de la oferta

5. ¿Cómo hace el museo para atraer visitantes?
6. ¿Qué ofrece el museo a sus visitantes?
7. ¿Cómo se elige qué ofrecer?
8. ¿Cómo es el contenido de la oferta elegida?
9. ¿Se evalúa el grado de satisfacción de la clientela?
10. ¿Qué actores (personal) tienen influencia en la elección?
11. ¿Cuánto influye el papel de los visitantes en la elección y diseño de las actividades?
12. ¿A qué tipo de público tratan de llegar / atraer con sus exposiciones?

C. Sobre la comercialización de la oferta

13. ¿De qué manera el museo comunica sus exposiciones al público objetivo?
14. ¿Qué herramientas utiliza el museo para ello?
15. ¿Qué actores (personal) están involucrados en esto?
16. ¿Qué medios tradicionales y digitales utilizan?
17. ¿Existe algún programa de “fidelización” de los visitantes?

D. Sobre la estrategia de marketing

18. ¿En qué consiste la estrategia de marketing del museo?
19. ¿Qué herramientas utilizan para ello?
20. ¿Mide el museo los resultados de los canales de comunicación?
21. ¿Cuál es la participación del público en el plan de marketing?

E. Sobre la campaña Pokémon Go en el museo.

22. ¿Cómo se desarrolló la campaña?
23. ¿Cuál fue la idea que evocó la campaña?
24. ¿Quiénes participaron en la campaña (indicar si fue asesorada por un externo al museo)?
25. ¿Qué medios se utilizaron?
26. ¿Qué resultados tuvo la campaña y cómo lo midieron?
27. ¿Qué reacciones han recibido de sus visitantes con respecto a la campaña?
28. ¿Cómo percibió la campaña la crítica especializada?

## **Resultados obtenidos**

### **A. Sobre entrevistados**

Los cuatro entrevistados señalaron ser profesionales del sector cultural. La mayoría de ellos tienen formación académica en Comunicación y Marketing, pero además señalaron tener varias experiencias laborales en instituciones culturales antes de llegar a su trabajo actual en el museo. Esto explica que el MALI y el MAC están interesados en reclutar profesionales que ejecuten una adecuada estrategia para convocar más público.

### **B. Sobre el diseño de la oferta**

Los trabajadores del MALI reconocen que la oferta de la institución se basa en dos pilares: el museo en sí, con sus exposiciones y sus actividades culturales paralelas como cine, talleres y teatro; y por otra parte los cursos de su área formativa, con más de 100 cursos dirigidos a niños, jóvenes y adultos. “Lo que intenta el museo también es brindar una experiencia global. No solo como educación, sino el tema de cultura”, explica Sissy Delgado del MALI. Es el área de curaduría la que dicta la programación y el contenido de las actividades, relacionadas muchas veces a la exposición, y parte de ellas son gratuitas, lo que fortalece la oferta de la institución. Recientemente se ha empezado a evaluar el grado de satisfacción de los visitantes en acciones concretas como la Noche MALI, y aunque es reciente, la institución cuenta con información cuantitativa que le ha permitido saber a qué públicos dirigir las actividades.

En el caso del MAC, la situación es similar, aunque por ser un museo más joven que el MALI, su debilidad se presenta en la poca información cuantitativa que tienen

de sus visitantes, salvo en los casos de los cursos y talleres, donde con grupos más pequeños aplican encuestas de satisfacción. “Sí hemos definido el público para cada una de las líneas de negocios con las que estamos trabajando. El museo no solo es el espacio expositivo, es también el jardín, la bodega, las actividades externas. Tenemos varios segmentos de públicos”, señala Felipe del Águila, del MAC.

### C. Sobre la comercialización de la oferta

Los trabajadores de ambos museos señalaron que siguen trabajando de forma tradicional para convocar al público. Los medios de comunicación tradicionales (radio, TV y prensa) aún son grandes aliados en la difusión de sus actividades culturales, pero en los últimos años la Internet y las redes sociales han tomado un papel bastante importante, sobre todo a la hora de convocar público más joven.

En el caso del MALI, determinan una estrategia de promoción por cada exposición que presentan. Con la ayuda de curaduría, el área de Marketing evalúa qué acciones tomar en medios de comunicación tradicionales e Internet, además de la folletería, afiches y boletines propios. Aunque no existe publicidad pagada como vallas, paneles, o comerciales en radio o TV, el MALI tiene un convenio de difusión con el diario El Comercio, y se apoya mucho en el rebote que pueda tener la nota de prensa enviada desde el museo. En los últimos años también aportó mucho en la convocatoria de público la pauta publicitaria en Facebook, y la invitación a *influencers* y medios de comunicación alternativos para la cobertura.

En el MAC usan notas de prensa en medios tradicionales, semanales, quincenales, o mensuales, dependiendo de la exposición y su duración. Sin embargo, las redes sociales, en especial Facebook, son los principales canales de difusión. En el 2018 contarán con un presupuesto para vallas, activaciones y comerciales de TV y radio.

Ambas instituciones reconocieron que manejan bases de datos, pero ninguno tiene una CRM (Customer Relationship Management), para facilitar la comunicación con el público.

Para la fidelización de públicos recurren al programa “Amigos del museo”, que ofrece una serie de beneficios a los visitantes que pagan una membresía.

#### D. Sobre la estrategia de marketing

Como se comentaba líneas arriba, la estrategia de marketing depende de la exposición que se esté presentando en el MALI y el MAC. Todas las actividades alternas e involucradas entre sí, sirven también para la convocatoria de públicos. En este proceso están involucrados el área curatorial, educativa, de comunicación y marketing.

Uno de los grandes problemas de las instituciones culturales en general está en la información cuantificable sobre sus visitantes, y ambos museos están trabajando en conseguir ello para ofrecer mejores servicios.

¿La opinión del visitante puede influir en cambios en la estrategia de marketing del museo? Arabela Bartra del MAC cree que sí. “Influye la opinión del público para el

diseño de las actividades. Si vemos que gusta y viene mucha gente, sí influye”. Del Águila, del mismo museo, indica que, al no tener aún una metodología para evaluar la satisfacción del público, un primer acercamiento a esto son los comentarios que los visitantes hacen en las redes sociales, que son monitoreadas y analizadas constantemente.

Por otro lado, en el MALI comentan que las redes sociales marcan un rumbo entre lo que puede estar gustándole a la gente y lo que no. “La opinión de los visitantes en el diseño de las actividades no es tan decisiva, pero sí perfila mucho las actividades. Sobre todo, en cómo presentamos las actividades programadas, pensamos en cómo a ellos podría gustarle más. La mayoría de actividades se venden mucho más por Internet, y nos apoyamos en eso para convocar gente”, indica Sandra Scotto.

#### E. Sobre la campaña Pokémon Go en el museo

Lo de Pokémon Go en el MALI nació por idea del Gerente General del museo, Flavio Calda, un poco al alineado con otras instituciones culturales alrededor del mundo que usaron la aplicación cuando fue lanzada en julio del 2016.

En el MALI aprovecharon el servicio del wifi gratuito para que la gente entrara al museo y busque pokémones en las salas. Sin embargo, se dieron cuenta que la gente se quedaba en la puerta jugando con la app. Al analizar la respuesta del público, se ideó la ruta POKEMALI, un mapa impreso donde se mostraban detalles de seres mitológicos en algunas obras de la colección. Para ello, utilizaron en las redes sociales (el canal por el que convocaron al público) palabra claves como

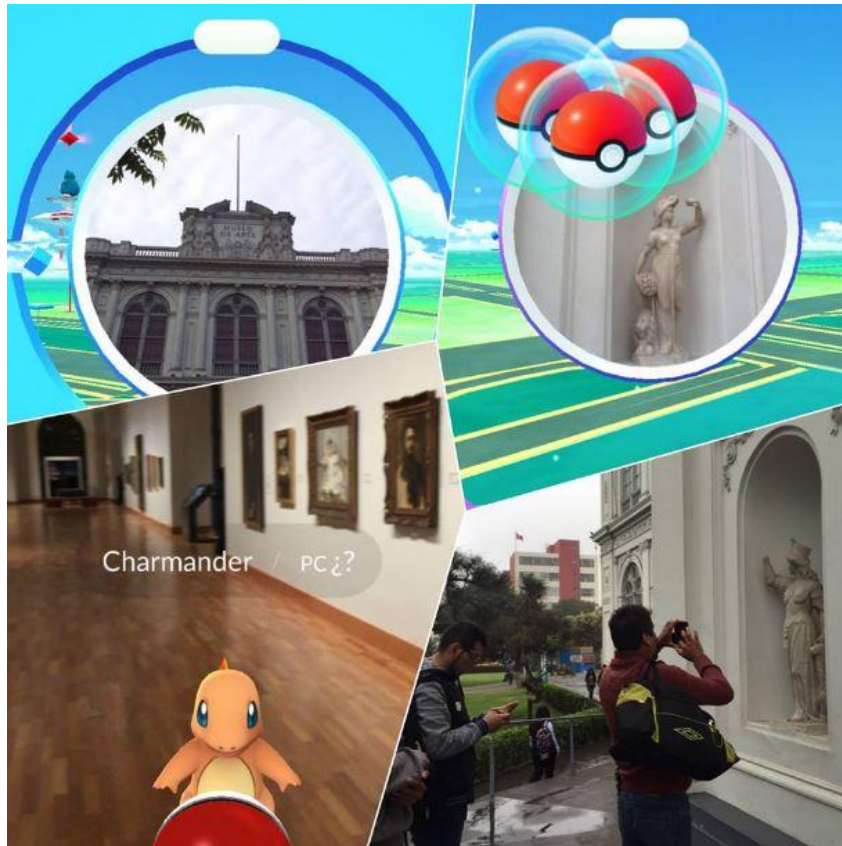
“explora”, “busca”, “sorpréndete”, a fin de que visiten la colección permanente del museo, y se apoyaron mucho en eventos como los jueves gratuitos y en las Noches MALI, también sin costo de ingreso.

Según el análisis que hace el área de Comunicaciones del museo, la campaña tuvo una regular aceptación, pues no se logró llevar al público que habían proyectado a las salas.

“Los mediadores hacían el trabajo de invitarlos, pero la gente se resistía. Hay una barrera con el arte, o con que se puede divertir en el museo, hay palabras que aún no se relacionan con lo lúdico”, cuenta Scottó sobre la experiencia.

La campaña POKEMALI duró menos de un mes, y terminó porque también disminuyó el uso de la app. El museo siguió trabajando en rutas MALI, de diferentes temáticas, ligadas a las festividades, por ejemplo, San Valentín, Halloween, etc.

Como experiencia, el uso de la app Pokémon Go sirvió para que se propusieran trabajar en una aplicación propia de realidad aumentada. Será una vestimenta de un arcángel, y la idea es que los visitantes puedan probarse el traje. No indicaron cuándo exactamente será lanzada al público.



(Fotografía cedida por el MALI)

# POKE MALI

Encuétralos y registra en dónde están ubicados.

Comparte la foto de tu recorrido PokeMALI utilizando este hashtag: **#PokeStopMALI**

**8**

**LEVIATÁN MARINO**  
Habilidad: capaz de sobrevivir tanto a altas temperaturas como a bajas.  
Tipo: Agua  
Título: .....  
Autor: .....

**9**

**CETO**  
Habilidad: representa a los peligrosas serpientes que se esconden a las profundidades.  
Tipo: Siniestro  
Título: .....  
Autor: .....

**10**

**CUCURÚ CON FLECHAS**  
Habilidad: manotea de la pena y muere.  
Tipo: Volador  
Título: .....  
Autor: .....

**11**

**DEMONIO-DRAGÓN DE LA MEDICINA**  
Habilidad: capaz de transformar al agua en un jarabe.  
Tipo: Fuego  
Título: .....  
Autor: .....

**12**

**ÁGUILA DE SAN JUAN**  
(Parte de Los Tefrazos)  
Habilidad: capaz de volar tan rápido que se desmorona la vida de su entorno.  
Tipo: Fuego  
Título: .....  
Autor: .....

**13**

**REPTIL AMERICANO**  
Habilidad: capaz de sobrevivir por fuera del territorio y sobrevivir a los Andes.  
Tipo: Agua y Tierra  
Título: .....  
Autor: .....

**5**

**HOMBRE MURCIÉLAGO DEL NORTE**  
Habilidad: poderosa visión nocturna y poder para volar gracias a su piel.  
Tipo: Fuego  
Título: .....  
Autor: .....

**6**

**LOBO DE AGUA SALADA**  
Habilidad: produce una enorme cantidad de leche en alta mar.  
Tipo: Agua y Hielo  
Título: .....  
Autor: .....

**7**

**ÁGUILA BICÉFALA DE HAMBURGUE**  
Habilidad: capaz de ver en todos los direcciones al mismo tiempo.  
Tipo: Volador  
Título: .....  
Autor: .....

**14**

**BIELVE DE SAN LUCAS**  
(Parte de Los Tefrazos)  
Habilidad: absorbe gran cantidad de energía y fuerza a quien confía en él.  
Tipo: Hielo  
Título: .....  
Autor: .....

**15**

**SCORPENO ROJO**  
Habilidad: es inmune por el veneno que produce la toxina.  
Tipo: Hielo y Siniestro  
Título: .....  
Autor: .....

**16**

**FELINOS DE ORO**  
Habilidad: es inmune a los ataques de los demás por el color de su piel.  
Tipo: Normal  
Título: .....  
Autor: .....

**17**

**GIGANTE AMALGAMO**  
Habilidad: es inmune a la posibilidad de crear algo o a la acción de destruir a los otros.  
Tipo: Hielo y Agua  
Título: .....  
Autor: .....

**18**

**TIGRO DE PLUMAS**  
Habilidad: produce la fuerza y velocidad en la vida marítima.  
Tipo: Hielo  
Título: .....  
Autor: .....

**1**

**FELINO HERÁLDICO DEL OZDO**  
Habilidad: es inmune a los ataques de viento y volador.  
Tipo: Siniestro  
Título: .....  
Autor: .....

**2**

**SERPENTE JAGUAR DEL NORTE**  
Habilidad: controla las cosas de movimiento entre los mundos físicos y metafísicos.  
Tipo: Agua y Tierra  
Título: .....  
Autor: .....

**3**

**FELINO MÍTICO MARCHADO**  
Habilidad: recoge energía para fortalecer la tierra.  
Tipo: Fuego  
Título: .....  
Autor: .....

**4**

**SEN MÍTICO-ANTROPOMORFO DEL SUR CON RASGOS DE AVE Y FELINO**  
Habilidad: capaz de volar a gran velocidad y atacar a sus víctimas.  
Tipo: Volador  
Título: .....  
Autor: .....

Mapa POKEMALI (Fotografía cedida por el MALI)





Arte usado en Facebook (Fotografía cedida por el MALI)



Flyer utilizado en Instagram, Facebook y Twitter (Fotografía cedida por el MALI)



Mapa POKEMALI (Fotografía cedida por el MALI)

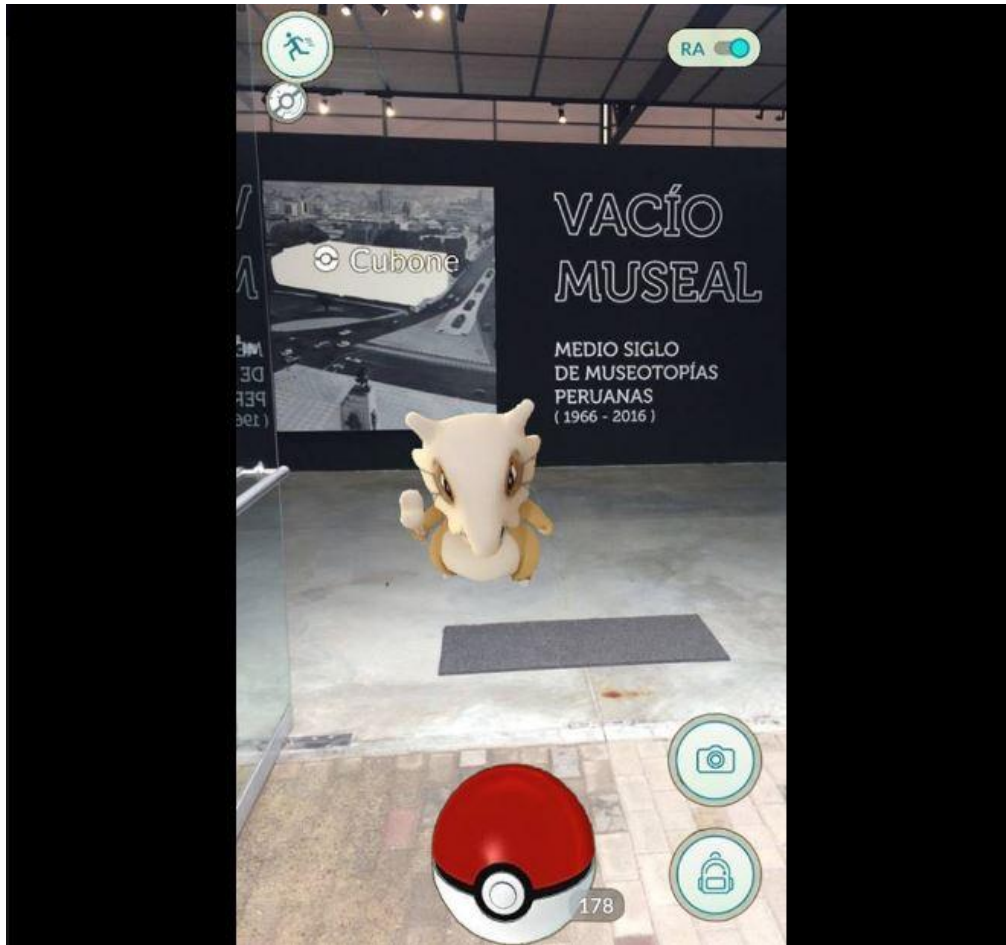
En el MAC, el lanzamiento de Pokémon Go en el Perú coincidió con cambios organizacionales en la institución, por lo que una campaña propiamente dicha para utilizar la aplicación en el museo no existió. Mientras se armaba un nuevo equipo de Comunicaciones, sí hubo algunas acciones que destacan como la invitación por redes sociales a jugar Pokémon Go en la sala, durante la exposición “Vacío Museal”. “Usamos ese contexto para que las personas pudieran encontrar pokémones, pero nos encontramos con la complicación de que no tenemos Internet en la sala”, detalla Del Águila.

Bartra, tiene otra mirada de aquella experiencia: “El problema surgió cuando los pokémones se metieron a las salas, a los artistas no les gustó para nada, por un tema de desorden. Decidimos que el juego ya no se permitiría en las salas de exposición y solo lo dejamos para que lo jueguen en los jardines. Fue algo divertido, pero creemos que no dio resultado en el contexto de los artistas”.

De hecho, otra de las acciones que se destaca fue la intervención del colectivo Vejiga de Pez que ofreció un laboratorio/taller en donde permitió conocer su proceso de trabajo, a través de un uso creativo del espacio de la laguna que se encuentra en el MAC.

Adelantaron que gracias a la relación con UTEC, se estarán trabajando cosas muy interesantes en cuestión de tecnología para el museo. En julio de 2018 se relanzará la marca del MAC, y se espera que estos proyectos también estén listos en el segundo semestre.





(Fotografía cedida por el MAC)



(Fotografía intervenida por elcomercio.pe)



Museo de Arte Contemporáneo - Lima

22 de julio de 2016 · 🌐



El #MACLima se une a la fiebre de #PokemonGo, ¡visita el museo y atrápalos ya!



### Pokémon Go: museos buscan 'atrapar' visitantes con videojuego

Si encontrar a un Charmander caminando cerca de la Mona Lisa por el Museo del Louvre, o a un Pikachu en el MoMa, saltando en las latas de sopa Campbell de...

ELCOMERCIO.PE



Me encanta



Comentar



Compartir



Tú, Augusto Ballardo y 254 personas más

Comentarios destacados ▾

Captura de nota informativa sobre Pokémon Go en el MAC (Foto: Facebook MAC)



Captura de convocatoria de intervención en el MAC (Foto: Colectivo Vejiga de Pez)

#### 4.2.2 Entrevista estructurada cerrada al visitante del MALI y el MAC

El objetivo principal en esta parte de la investigación fue conocer las principales características sociodemográficas de los visitantes del MALI y el MAC, la frecuencia de sus visitas, expectativas, motivaciones, necesidades y conocimiento previo sobre la institución, para establecer los perfiles básicos del público. Además, se quiso conocer sobre el nivel de utilización de los servicios, la forma en que llegan al él, y los canales de comunicación más usados.

Este análisis podrá aportar data aproximada sobre el visitante del museo, y también potenciar y fortalecer su oferta ya existente. Para ello, se realizó la siguiente entrevista, aplicada a 115 personas que visitaron alguno de los dos museos, a través de la plataforma Google Docs. El cuestionario compuesto de 20 preguntas

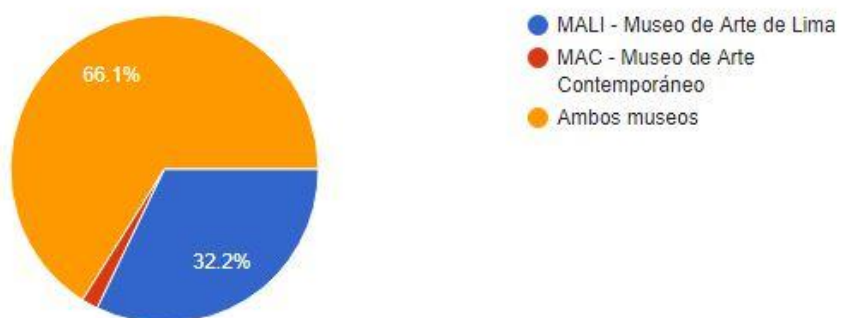
está basado en el estudio “Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura de España”:

1. ¿Ha visitado alguna vez cualquiera de estos dos museos?

El cuestionario aplicado tenía como primera pregunta una interrogante excluyente, que era el haber visitado alguna vez el MALI, el MAC, o ambos museos. Un 66.1% respondió que había visitado ambos museos, mientras que un 32.2% que había visitado solo el MALI, y finalmente, un 1.7% solo el MAC.

¿Ha visitado alguna vez cualquiera de estos dos museos?

115 respuestas



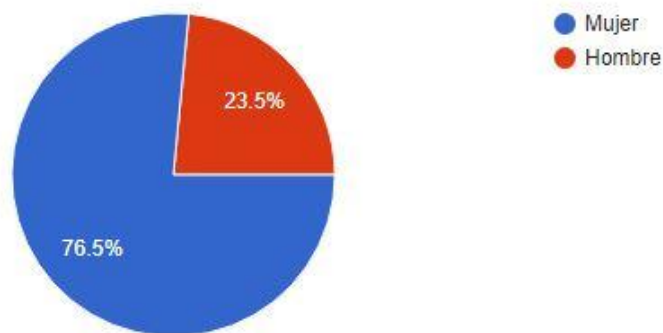


## 2. Sexo

Los que respondieron la entrevista señalaron ser en un 76.5% mujeres, y en 23.5% hombres.

### Sexo

115 respuestas



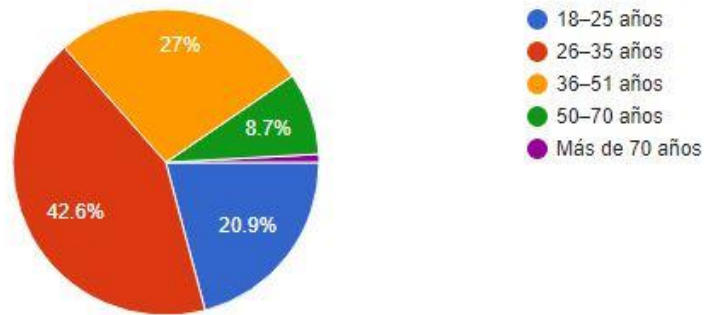
## 3. Edad

La media de edad de los visitantes del MAC y el MALI se encuentra en el rango de 26–35 años (42.6% de los entrevistados). Lo que quiere decir que el visitante es mayoritariamente femenino y adulto joven. Un 27% de los entrevistados señaló estar en el rango de 36–51 años; un 20.9%, entre 18–25 años; un 8.7%, 50–70 años; mientras que 0.9%, más de 70 años.



## Edad

115 respuestas

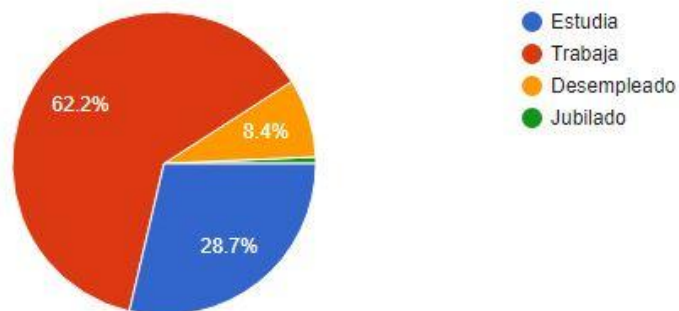


## 4. Ocupación

En relación a su ocupación, un 62.2% señaló que trabaja; un 28.7% que estudia; un 8.4% que está desempleado; y un 0.7% que es jubilado.

## Ocupación

115 respuestas



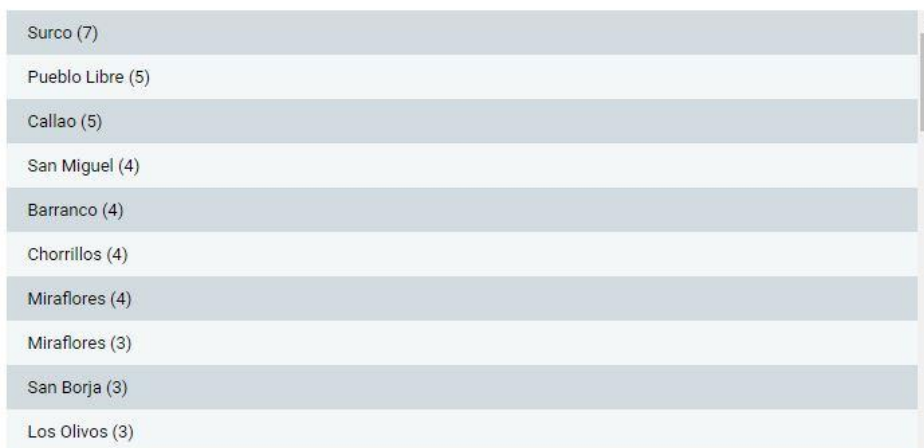
## 5. Lugar de residencia

Ambos museos tienen visitantes de distintos distritos de Lima, pero entre los que destacan están Surco, Pueblo Libre, Callao, San Miguel, Los Olivos, Barranco,

Miraflores, Chorrillos, Lince, Cercado de Lima, San Borja, San Martín de Porres, Jesús María, Comas y San Juan de Miraflores. En menor medida aparece Ancón, Ventanilla, Puente Piedra, Ate y Villa María del Triunfo.

¿Cuál es su distrito de residencia?

115 respuestas

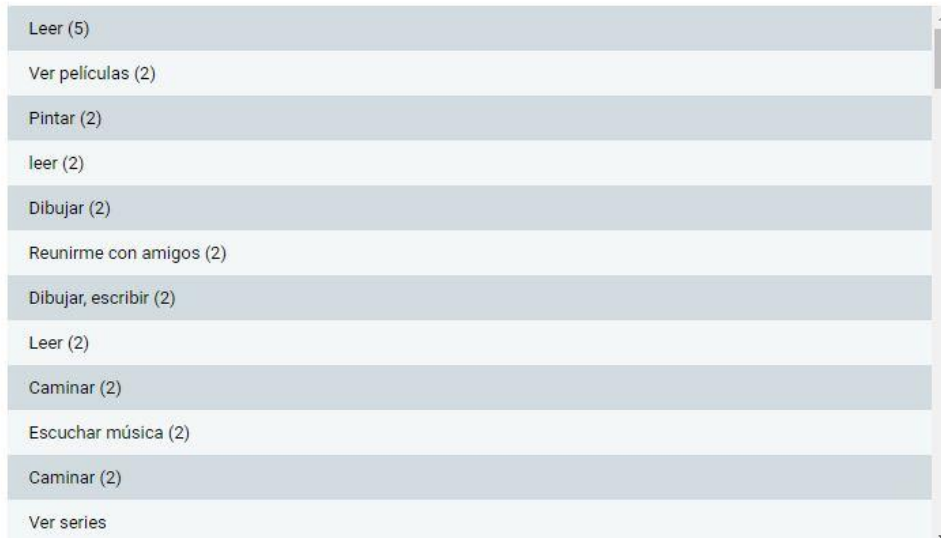


## 6. Estilo de ocio

Los entrevistados respondieron también qué actividades realizan en su tiempo libre, y entre ellas se mencionan: leer, ver películas, viajar, ir al teatro, visitar exposiciones, museos y espacios culturales, caminar, navegar por internet, ver series, dibujar y escuchar música. En menor medida aparece hacer deporte, manualidades, ir a la playa o hacer yoga y jardinería.

## ¿Qué actividades le gusta hacer en su tiempo libre?

115 respuestas

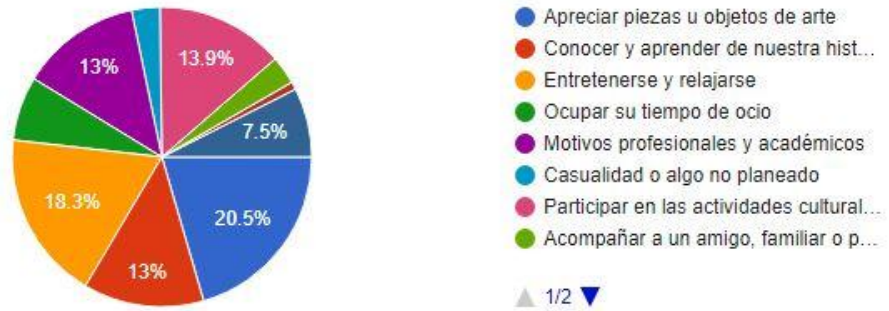


### 7. Razones por las que visitó el MALI y/o el MAC

Entre las opciones que se señalaban, un 20.5% respondió que visitaba ambos museos para apreciar piezas u objetos de arte. Un 18.3% indicó que fue para entretenerse y relajarse, un 13.9% para participar en las actividades culturales, un 13% por motivos profesionales, otro 13% por conocer y aprender de nuestra historia, un 7.6% para salir de la rutina, un 6.9% para ocupar su tiempo de ocio, un 3% para acompañar a amigo, familiar o pareja, y un 0.8% para conocer gente en el museo. Fue una pregunta de opción múltiple.

## ¿Cuál es la principal razón por la que visitó el MAC y/o el MALI?

115 respuestas



## 8. Razones por las que no visitó el MALI y/o el MAC

Entre las razones que desalientan la visita al museo se señalan: un 30.9% asegura no tener tiempo; un 26.3%, culpa a la distancia o el difícil acceso al lugar; un 16.6% señala que recibe muy poca información del museo; un 10.9% le desanima el precio de las entradas; un 6.9% no le interesa lo que se exhibe; un 6.3% dice que no hay suficientes actividades culturales paralelas (talleres, conciertos, visitas guiadas); un 1.1% indica que no conoce el museo; y otro 1.1% que es demasiado aburrido. Fue una pregunta de opción múltiple.

## ¿Cuál es la principal razón por la que no visita el MAC y/o el MALI?

115 respuestas

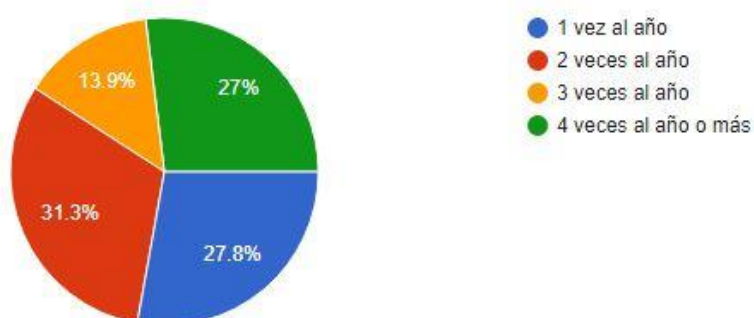


## 9. Frecuencia de visita

Entre las respuestas de los entrevistados, un 31.3% asegura que visita el MALI y/o el MAC dos veces al año; un 27.8%, una vez al año; un 27%, cuatro veces al año o más, y un 13.9%, tres veces al año.

### ¿Cuántas veces al año visita el MAC y/o el MALI?

115 respuestas



## 10. Expectativa sobre la visita

Ante la pregunta “¿Qué es lo que más disfrutó de su última visita al MAC y/o el MALI?”, las respuestas que surgieron van desde la exposición permanente, las muestras temporales, las actividades gratuitas, el ambiente, la arquitectura y el espacio. Entre lo menos mencionado aparece la folletería, el parque del MALI y el MAC, la biblioteca y la museografía.

## ¿Qué es lo que más disfrutó de su última visita al MAC y/o el MALI?

115 respuestas

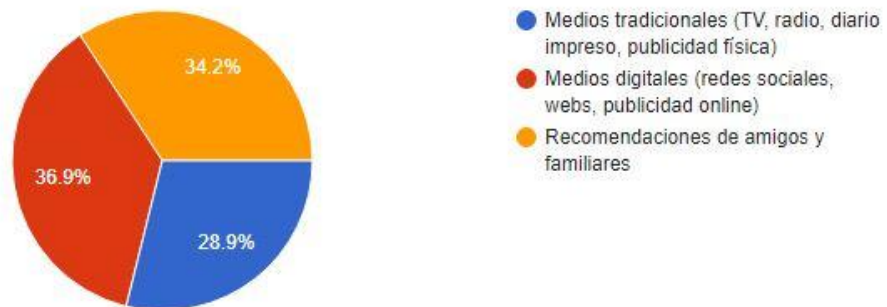
Las exposiciones (2)
Proyección de películas (2)
Las exposiciones (2)
El ambiente (2)
Todo (2)
En el MAC su amplitud hace que se pueda disfrutar de cada uno de los ambientes, teniendo en cuenta el tiempo para poder apreciar las muestras que allí se desarrollan. Casi nunca están saturados de gente, que, aunque podría verse como malo, permite que los visitantes puedan apreciar el arte contemporáneo que allí se muestra tanto en pinturas como esculturas (2)
Las obras del artista (2)
Del MAC, las exposiciones temporales, son innovadoras. Del MALI, todo el museo es muy bello, la exposición permanente es una de mis favoritas en Lima.
El ambiente y muestras.
Las actividades participativas

### 11. Sobre la comunicación del museo

Esta investigación buscaba saber cuáles eran los canales que más utilizaban las instituciones para convocar públicos. Los resultados fueron los siguientes: un 36.9% señaló que se enteró de la existencia del MAC y/o el MALI gracias a los medios digitales (redes sociales, webs, publicidad online); un 34.2% indicó que lo hizo por recomendaciones de amigos y familiares; mientras que un 28.9% lo hizo a través de medios tradicionales (TV, radio, diario impreso, publicidad física). Fue una pregunta de opción múltiple.

## ¿Cómo se enteró de la existencia del MAC y/o el MALI?

115 respuestas

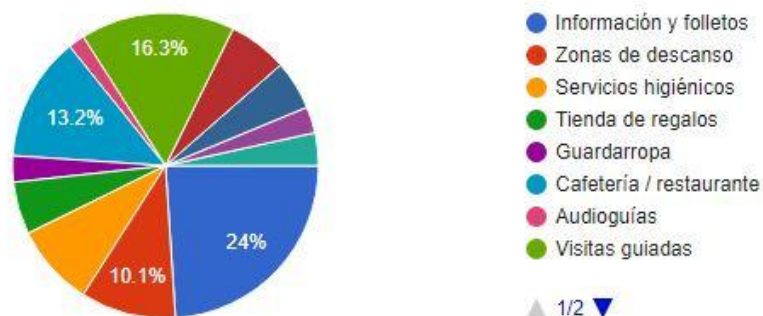


## 12. Sobre los servicios:

Entre los usos que les dan a los servicios que ofrecen los museos, los visitantes señalaron que utilizan más la información y folletería (un 24%). Le sigue las visitas guiadas (un 16.3%), la cafetería y el restaurante (13.2%), las zonas de descanso (10.1%), los servicios higiénicos (8.7%), la biblioteca (6.3%), la tienda de regalos (5.6%), el WiFi o internet gratuito (5.2%), espacio de recreación para niños (3.5%), estacionamiento (2.8%), y guardarropa (2.8%).

## ¿Qué servicios del MAC y/o el MALI suele utilizar más? (puede marcar más de una opción)

115 respuestas

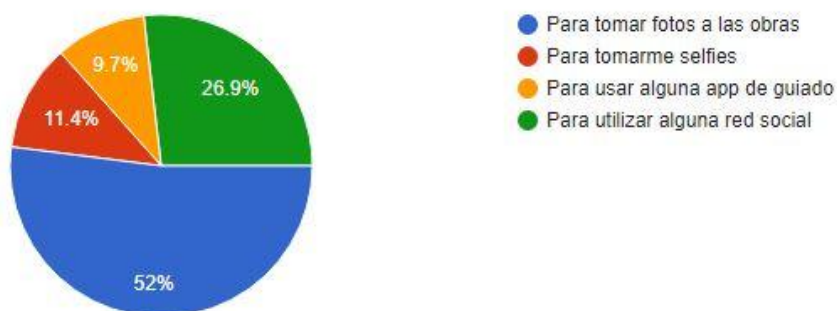


### 13. Smartphones, selfies y experiencia

El uso de los smartphones en los museos es cada vez más común en galerías y museos de todo el mundo. La experiencia de visita pasa también por conservar un recuerdo de la visita, y por lo tanto varias instituciones se han abierto al uso libre de esta tecnología dentro de las salas. Entre las respuestas de los entrevistados, un 52% señaló que usa su smartphone para tomar fotos a las obras de la exposición; un 26.9% para utilizar alguna red social (Facebook, Twitter, Instagram) y contar sobre la visita; un 11.4% indica que suele tomarse selfies en las exposiciones, y finalmente un 9.7% ha utilizado una app de guiado dentro de la sala.

¿Utiliza su smartphone dentro de los museos? (puede marcar más de una opción)

115 respuestas



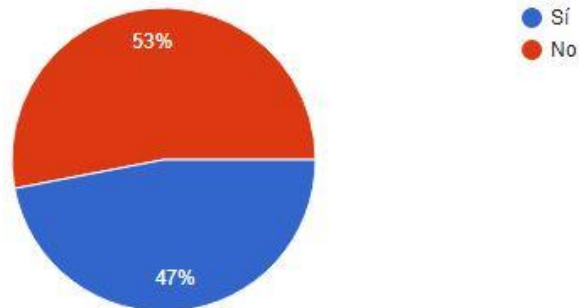
### 14. Tecnología en el museo

Según los resultados de la entrevista, la mayoría de visitantes no suelen utilizar la tecnología que ofrece los museos como tablets, paneles interactivos, audioguías, y WiFi. El 53% de ellos asegura que no los usa, mientras que un 47%, una cifra nada pequeña, asegura que sí los usa.



¿Utiliza herramientas tecnológicas ofrecidas en los museos? (tablets, paneles interactivos, audioguías, WiFi, etc)

115 respuestas

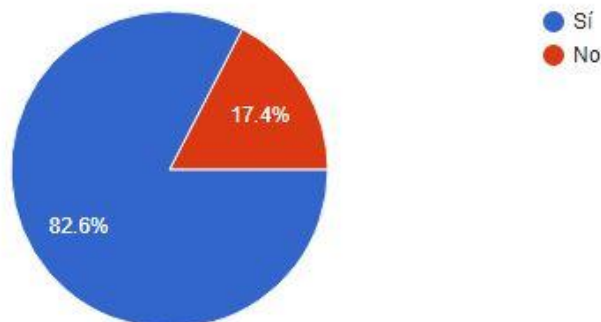


#### 15. Canales oficiales

Un 82.6% de los entrevistados señaló que ha visitado la web del MALI o el MAC en algún momento, frente a un 17.4% que asegura no haberla visitado nunca. Con estos resultados podemos inferir que las páginas web institucionales siguen siendo canales importantes para enterarse de las actividades de los museos.

¿Ha visitado la página web del MAC y/o el MALI?

115 respuestas

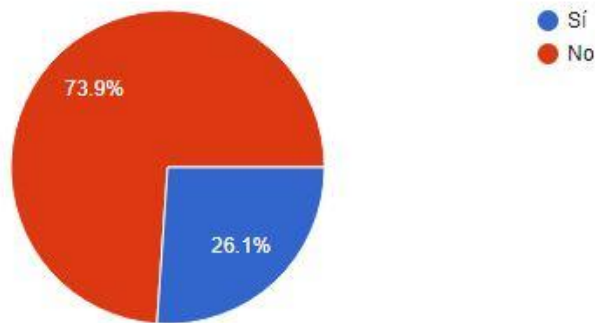


## 16. Boletín electrónico

Un 73.9% de los entrevistados señala no ser suscriptor del newsletter o boletín oficial de los museos, frente a un 26.1% que asegura sí serlo.

¿Se ha suscrito al newsletter (boletín electrónico) del MAC y/o el MALI?

115 respuestas

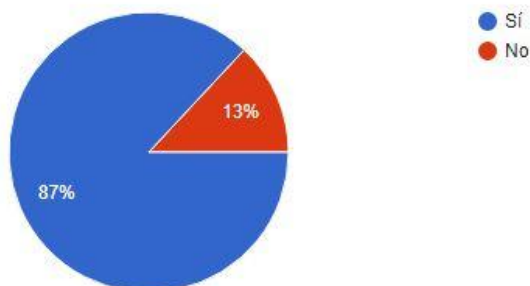


## 17. Redes sociales y comunidad

Un gran 87% de los entrevistados aseguró que se informa de las actividades del museo gracias a las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) del MAC y/o el MALI. Un 13% señala que no las utiliza para conocer la programación de los museos.

¿Se informa por las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) del MAC y/o el MALI?

115 respuestas

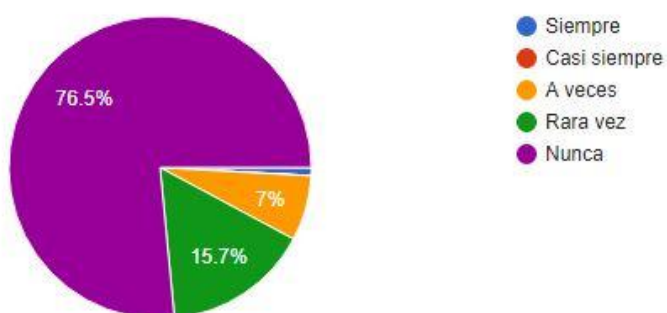


### 18. Pokémon Go en Lima

A la pregunta: “¿Suele jugar Pokémon Go en tu ciudad?”, un 76.5% indicó que nunca, un 15.7% señala que rara vez, un 7% dice que a veces, un 0.9% que siempre, y un 0% casi siempre.

¿Suele jugar Pokémon Go en tu ciudad?

115 respuestas

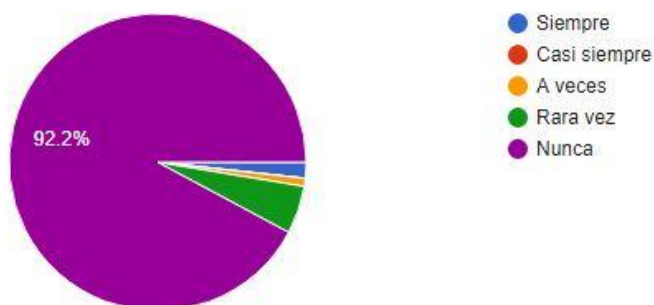


### 19. Sobre la campaña Pokémon Go en los museos

A la pregunta “¿Ha jugado Pokémon Go en el MAC y/o el MALI?”, un 92% asegura que nunca lo ha hecho. Un 5.2% que lo hizo rara vez, un 1.7% que siempre lo hizo, un 0.9% que a veces jugó, y un 0% que casi siempre.

¿Ha jugado Pokémon Go en el MAC y/o el MALI?

115 respuestas

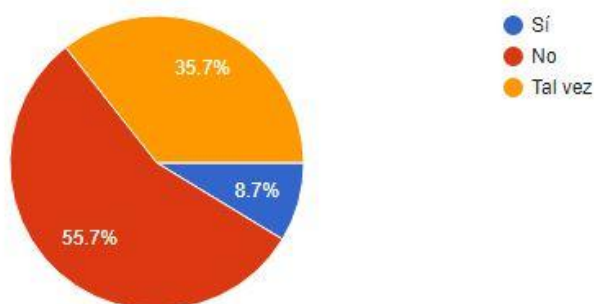


## 20. Futuro de Pokémon Go en los museos

A la pregunta “¿Le gustaría que el MAC y/o el MALI tengan actividades en relación al juego Pokémon Go?”, un 55.7% indica que no le gustaría, un 35.7% señala que tal vez podría funcionar, mientras que un 8.7% comentó que sí le gustaría tener actividades relacionadas a la app en los museos.

¿Le gustaría que el MAC y/o el MALI tengan actividades en relación al juego Pokémon Go?

115 respuestas



### 4.2.3 Entrevista a expertos en marketing cultural

En este apartado analizaremos los roles y funciones de expertos que vienen trabajando en el marketing cultural en sus respectivos países y organizaciones. Esto nos permitirá conocer más a fondo el trabajo de difusión y gestión de actividades culturales, y por qué no debemos estar ajenos a esta tendencia.

La entrevista que a continuación se detalla consta de 10 preguntas abiertas, que, debido a la distancia, fue respondida por correo electrónico.

## CUESTIONARIO PARA EXPERTOS EN MARKETING CULTURAL

1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?
2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?
3. ¿Cuál es su formación?
4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?
5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?
6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?
7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?
8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?
9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?
10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?

Los entrevistados fueron los siguientes:

- Cristian Venegas Barrientos: Gestor Cultural de Caja Cerebro (Chile).
- Xavi Campos: Gerente del CEESC - Col·legi d'Educadores i Educadors Socials de Catalunya (España).
- Clara Merín: Comunicadora y community manager cultural en Ende Comunicación (España).
- Pilar Delgado: Comunicadora y social media Manager en Casa Batlló (España).
- Sol Cabezas: Fotógrafa y gestora cultural (Argentina).
- Araceli Corbo: Responsable de la Biblioteca-Centro de Documentación del MUSAC - Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (España).

- Pepe Zapata: Director de comunicación, marketing y públicos de Grup Focus (España).

### **Resultados obtenidos**

- Los entrevistados en su mayoría están trabajando en el sector cultural desde hace más de 10 años en promedio. Todos ellos son profesionales formados para ejecutar funciones de gestión cultural, comunicación cultural o marketing cultural en las instituciones donde laboran. A diferencia del Perú, en otros países existe un alto índice de profesionalización en el sector.
- La tecnología ha facilitado el trabajo de marketing en las instituciones culturales. Los entrevistados señalan que las herramientas de hoy son claves para vincular la institución con su audiencia. Entre las más usadas están las redes sociales, el CRM, el mailing, el blog y la página web. Sin dejar de realizar campañas offline, la tecnología sirve para automatizar y optimizar procesos, y facilitar data del público y sus preferencias, que ayuda muchas veces a la segmentación de la audiencia.
- Hay dos grandes barreras de una campaña de marketing cultural exitosa: la primera es la falta de presupuesto; el sector cultural sigue siendo relegado por los gobiernos. La segunda, y a pesar del alto índice de profesionalización en el sector (en otros países los posgrados en gestión cultural tienen mucha antigüedad y solidez educativa), aún hay poca formación de profesionales y técnicos. El perfil que se busca en varios de los puestos que se ofrece es una especie de híbrido entre gestor, comunicador, con conocimiento básica en administración, difusión, y generador de audiencias.

### 4.3 Propuestas

1. Determinar quién es su público es lo más urgente que deben hacer el MALI y el MAC, y para ello deben empezar a contar la data necesaria para saber cuáles son las preferencias de cada quién. Lo siguiente será segmentar y ofrecerle a cada grupo opciones distintas para disfrutar mejor su experiencia en el museo.

2. Lo mismo deberá pasar por quienes financian los proyectos de los museos: analizar al inversionista, amigo del museo, o benefactor, gracias a la data que tienen sobre ellos.

3. Las bases de datos que ya tienen el MALI y el MAC tienen que ser más ricas en información que incluir las direcciones o teléfonos utilizados para el marketing directo. La segmentación pasa por conocer más componentes, y utilizar un software CRM para facilitar el destino de la diversidad de ofertas y servicios. A comparación del teatro, que renueva su temporada cada cierto tiempo, hay museos que solo tienen exposiciones permanentes (no es el caso del MALI ni el MAC), y que por lo tanto, al no ofrecer más que eso, el visitante no vuelve ni recomienda la asistencia. Los museos necesitan en su área de Marketing un responsable para la comercialización, y alguien que se encargue de hacer contacto con colegios, institutos, universidades, colectivos, asociaciones de vecinos que vivan cerca al museo, para incluirlos en su base de datos, e invitarlos a ser parte del público asiduo.

4. Un análisis FODA también ayudará a mejorar la estrategia. Plantear la visión y misión de la institución y que los trabajadores estén enterados de ello. El capital

humano debe estar comprometido con los objetivos del museo, y para esto es importante involucrar a todos.

5. Según la entrevista estructurada cerrada que realizamos, el perfil del visitante promedio es una mujer de 26 a 35 años, con poder adquisitivo. Si bien es un referente prometedor para los ingresos económicos de estos dos museos, no podemos dejar de lado las convocatorias masivas de público que logran las actividades gratuitas.

6. La experiencia de visitar el museo compite con pasatiempos como leer, ir al teatro, ir al cine, ver series, y hasta dibujar, según señalaron los entrevistados ¿Qué tal si los museos empiezan a ofrecer todo esto en un solo lugar? Sabemos que ya hay acciones como la Noche MALI, que logran concentrar varias actividades en un solo día. Es bueno seguir aplicándolo y potenciándolo para cada tipo de público. Y es que la clave está en optimizar el tiempo del público durante su visita al museo, ya que los asistentes aseguran que la falta de tiempo es una de las principales razones por las que no acuden a estos espacios culturales.

7. Los medios digitales siguen ganando terreno a la hora de convocar públicos. Un 36.9% señaló que se enteraba de las actividades culturales gracias al uso de las redes sociales, la web o el newsletter. Para Pilar Delgado de Casa Batlló, la tecnología es tan necesaria para la comunicación con el público, “que no puede concebir el marketing sin ella”. “Para mí una campaña primero se ha de pensar en digital y luego ver de qué modo se llega al público de manera offline”, asegura. El experto español Pepe Zapata coincide con ella, y agrega “que los avances



tecnológicos nos permiten optimizar la aplicación y medición de las estrategias y tácticas de marketing”. No está demás seguir intentando por este camino, que además está más al alcance de cualquier institución con poco presupuesto para publicidad en medios tradicionales.

8. Si bien los folletos y los programas de mano siguen siendo la forma más tradicional para difundir las actividades de los museos, es necesario mirar alrededor y encontrar otros espacios que sirvan para este mismo objetivo. Por ejemplo, el uso de las zonas de descanso, la cafetería, o incluso espacios tan democráticos como los baños, son lugares importantes para colocar información sobre el museo. ¿Por qué no aplicar lo que hacen desde hace mucho los grandes centros comerciales?

9. Un museo sin WiFi es un museo incompleto. Cada vez más visitantes sienten que la experiencia de visitar una exposición tiene que ser compartida, y es frustrante no poder hacerse fotos dentro de las salas para ello. Las redes sociales y la cultura selfie están aquí y han llegado para quedarse. Hay ejemplos como el Museum of Ice Cream, en Estados Unidos, o Art in the Island, en Filipinas, que promocionan una experiencia “física y digital”, que luego se ve reflejada en miles de fotografías subidas al Instagram. Con el Internet no solo ganan los visitantes, sino también los museos que desean poner más información a disposición, como textos curatoriales o catálogos. No hay que darle la espalda a la transformación digital.

10. La experiencia de Pokémon Go en los museos fue poco representativa al menos en nuestro país. El MALI y el MAC utilizaron oportunamente la fiebre por la app,

pero conforme bajaba el interés de los usuarios, no se podían construir más acciones con Pokémon Go. En la entrevista estructurada cerrada realizada para esta investigación más del 90% señaló que no había jugado con la app en el museo, y más del 50% indicó que no le interesa si el MALI o el MAC realizan en el futuro más actividades con Pokémon Go. Lo cierto es que el uso de la realidad aumentada estará mucho más presente en las instituciones a partir de esta experiencia: Niantic, la misma empresa desarrolladora de Pokémon Go, lanzará dentro de poco una app similar de Harry Potter, y seguramente será todo un suceso. Otros museos del mundo están trabajando en sus propias aplicaciones de realidad aumentada, para guiados mucho más atractivos e interactivos, e incluso el MAC y el MALI vienen desarrollando tecnologías similares para hacer de la visita al museo sea una experiencia más divertida.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1 Discusión

1. Los museos no son simples espacios que guardan objetos antiguos, estos se han convertido en lugares atractivos y dinámicos que ofrecen experiencias vinculando la historia -nuestro pasado- para entender nuestro presente y consolidar nuestro futuro.

2. Vivimos en un mundo hiperconectado digitalmente a infinitas opciones para el tiempo de ocio. Los museos son otra opción frente al omnipresente Netflix, por ejemplo, que ofrece miles de opciones para que no pararse nunca del asiento. ¿Cómo hacer que estas personas se conviertan en potenciales visitantes, amigos del museo, o hasta benefactores? La respuesta está en el marketing cultural.

3. Según una encuesta del Nesta and Arts Council England's Digital Culture, las tres barreras más importantes para implementar tecnología en los museos son: la falta de fondos para asignar a medios digitales, el poco tiempo del personal interno, y las dificultades para acceder a financiación externa para proyectos digitales. Por suerte, en el sector cultural se ha empezado a luchar contra estas barreras, y los avances se han acelerado gracias a plataformas colaborativas y gratuitas como Google Art Project o aplicaciones como Pokémon Go. Ahora depende de las direcciones de los museos en tomar lo que tienen al alcance y utilizarlo a su favor con creatividad para seguir convocando públicos.

4. Es muy positivo que los equipos de marketing, comunicación e imagen del MALI y el MAC provengan de una formación en estas ramas, añadiendo la experiencia

en gestión cultural, en muchos de ellos. Esto proporciona mayor solidez y riqueza en las propuestas culturales que tienen su museo. La profesionalización en el sector solía ser un talón de Aquiles en el desarrollo y éxito de las estrategias de las organizaciones culturales.

5. El uso de Internet no asegura el éxito. Debe existir un diálogo constante entre el público y el museo, a través de canales físicos y virtuales. El número de seguidores en Facebook, Twitter o Instagram no es determinante cuando se trata de conocer mejor al visitante, ni siquiera este número se ve reflejado en las visitas mensuales. Un rasgo representativo del poco diálogo entre el visitante y la institución es que no hay un verdadero análisis de los comentarios del público en las redes sociales, y estos no se toman en cuenta a la hora de crear una estrategia de marketing. Hay un gran desafío latente en ello, sin embargo, hay también una actitud muy positiva en el encuentro que se da Internet.

6. El marketing cultural no solo debe significar la difusión y la comercialización del servicio a nivel tradicional, o en el mejor de los casos, a través de la red. El marketing cultural también implica la fidelización del público, y es importante la continuidad de programas como “Amigos del museo” para la captación de nuevos públicos. Asimismo, los programas de formación de público en el museo ayudarían a promover más visitas a largo plazo, y así lograr otra perspectiva y objetivos fijos para ser sostenibles en el tiempo.

7. Hay un gran interés por vislumbrar a los museos a un nivel más empresarial, y con ello, hacer que el público se convierta en un “cliente”. No hay nada de malo en

ello, y por el contrario se necesita personal involucradas en la relación con el público, más allá de un simple telemarketing. Detrás de ellos debe haber creatividad, investigación y análisis, de tal manera que se resuelvan las necesidades y las inquietudes del “cliente”.

8. Sacar a los museos de la rutina convirtiéndolos en verdaderos espacios de entretenimiento. Museum Hack, un colectivo de historiadores, artistas y gestores culturales en EE.UU., buscan alianzas con los museos más importantes del país para hacer recorridos temáticos, que van desde despedidas de solteros en el museo, pedidas de mano, entrenamientos físicos, sesiones de yoga, guiados inclusivos para la comunidad LGTB, fiestas sorpresas, y hasta matrimonios. ¿Por qué no dejar la zona de confort y acabar con la idea decimonónica que tenemos de los museos en el Perú?

9. Los profesionales de los museos no deberían sentir que sus posiciones peligran o se ven afectadas por el inminente uso de las tecnologías en los espacios culturales. La tecnología es un complemento a los servicios físicos que ya se ofrecen. La realidad aumentada y virtual creará una nueva generación de museos virtuales, cada vez más inmersivos. Esto no solo potenciará la imagen y la experiencia de visita de los museos y galerías de arte, sino que asegurará su permanencia para futuras generaciones.

10. Esta tesis nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento sobre el trabajo en los museos, de gestores, comunicadores, marketeros, artistas plásticos, reclutadores,

etc. En definitiva, sirve para ser aplicada y crear nuevas propuestas para hacer del museo un espacio más visitado e enriquecedor para el público.

## 5.2 Conclusiones

Se analizó las estrategias de marketing que utilizan el MALI y MAC para lograr convocar más público durante el 2016-2017. Ambos museos han experimentado con estrategias comunicacionales relacionadas a la tecnología y a la realidad aumentada, entre otras aplicaciones.

Sobre el perfil y el comportamiento del público del MALI y el MAC, se identificó una presencia mayoritaria de mujeres en un 76.5%, y un rango de edad entre 26-35 años. Según la entrevista estructurada cerrada, el visitante es un asiduo a las exposiciones de arte, a la lectura, al cine, pero también a ver series de televisión o a viajar.

Las etapas del plan de marketing cultural en el MALI y el MAC las podemos describir de la siguiente manera: el área de curaduría se encarga de organizar la exposición, y a partir de esta el área de comunicación y marketing diseña alternativas de comunicación para difundir las actividades culturales en referencia a la muestra. El trabajo no termina ahí, pues también se encargan de recopilar información sobre el público, alimentar una base de datos, hacer la convocatoria de prensa, hacer la difusión en las redes sociales, y medir el resultado de la campaña.

En relación a las distintas herramientas y canales de comunicación para la transmisión de mensajes de productos culturales, podemos concluir que el MALI y el MAC son dos de los museos peruanos que están más a la vanguardia de la tecnología. Desde el uso de las redes sociales, la página web y el newsletter para

comunicar sus actividades, hasta el interés que tienen por crear herramientas propias que les permitan ofrecer una mejor experiencia a sus visitantes.

Luego de analizar el impacto que tienen las estrategias aplicadas en las percepciones de los visitantes, notamos que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), al ser más democráticas y masivas, son por ahora el principal canal para difundir la programación cultural de los museos. En ese sentido, aplicaciones para móviles como el Pokémon Go o guías interactivas permiten crear vínculos y acercamiento entre la institución y un público no habituado a visitar museos.

### 5.3 Recomendaciones

Se recomienda seguir con la línea de investigación en relación a las estrategias de comunicación y marketing en los museos peruanos desde la perspectiva de las Ciencias Sociales.

La presente investigación será entregada a los museos que fueron casos de estudio con la intención de aportar a su gestión de público.

La presente tesis es la génesis de redacción de artículos científicos con los cuales se pretende difundir el conocimiento relacionado al caso de estudio.

## Fuentes de información

Alemán Carmona, Ana (2004). “Los estudios de visitantes como herramienta de gestión museológica: Propuesta de estudio de los alumnos de 4to y 5to de secundaria de colegios católicos en el Museo de Arte Religioso de la Basílica Catedral de Lima”. Lima, Universidad San Martín de Porres.

Agencia EFE (2016). “Investigarán el efecto Pokémon Go en museos y patrimonio”. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/europa/investigaran-efecto-pokemon-go-museos-y-patrimonio-noticia-1928478>

Alcántara Castro, Eduardo (2016). “Pokémon Go: museos buscan ‘atrapar’ visitantes con videojuego”. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-museos-buscan-atrapar-visitantes-videojuego-noticia-1918433>

Alcántara Castro, Eduardo (2017). “Pokémon Go: ¿y si cazamos cultura en vez de pokémones?”. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/videojuegos/pokemon-go-y-si-cazamos-cultura-vez-pokemones-noticia-1961152>

Antoine, Cristian (2015). “Los pioneros en los estudios de público de los museos”. Revista Cuadrivio. Recuperado de <https://cuadrivio.net/un-siglo-estudiando-audiencias/>



Argoski, J. (1995). "Virtual Museums: The Web experience". The Virtual Mirror.  
Recuperado de <http://www.vmirror.com/rov-int/museums.html>

Azuela, J.I.; Sanzo, M.J.; y Fernández V. (2010). "El marketing de la cultura y las artes: una evolución. Revista nacional de administración, 1(1), 23-36.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044041.pdf>

Boorsma, M. (2006). "A strategic logic for arts marketing: Integrating customer value and artistic objectives". International Journal of Cultural Policy, 12(1), 73-92. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286630600613333>

Brown, Ellsworth (1999). "Los museos hoy" en Lo público y lo privado en la gestión de museos de FONDO NACIONAL DE LAS ARTES, Fondo de cultura económica, Buenos Aires, P.p. 19-40

Carr, E., & Paul, M. (2011). "Rompiendo la quinta pared: Marketing para las artes en la era digital". Ediciones y Publicaciones Autor/Fundación Autor.

Carreras, C., Munilla, G., y Solanilla, L. (2003). "Museos on-line: nuevas prácticas en el mundo de la cultura". PH. Bol. Inst. Andaluz Patrimonio Histórico, 46, 68-77.

Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev,1(1), 3-7. Consultado en octubre de 2016 en:

[http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)

Castellanos, L. P. (2016). "Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas". Publicaciones Digitales ENCRyM.

Coffee, K. (2007). "Audience research and the museum experience as social practice. Museum management and curatorship", 22(4), 377-389. Recuperado de <http://www.museplan.com/examples/Coffee.2007.pdf>

Colbert, F. y Cuadrado, M (2014). "Marketing de las artes y la cultura". Barcelona: Editorial Ariel.

Cuadrado, M. (2010). "La gestión de marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica". Valencia: Dirección y Organización, (25).

De Carli, G. (2004). "Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos". Revista Abra, 24(33), 55-75.

De Loresecha, B. Z. (2016). "Análisis cronológico de la evolución de los estudios de públicos en México y en el mundo. Una visión introductoria". Publicaciones Digitales ENCRyM.

De Museos, Laboratorio Permanente de Público (2012). "Conociendo a todos los públicos ¿Qué imágenes se asocian a los museos?". Ministerio de

Educación, Cultura y deportes de España. Madrid: Secretaría General Técnica; Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

De Museos, Laboratorio Permanente de Público (2010). "Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura". Ministerio de Cultura, Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación.

European Commission (2017). "Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations". Luxemburgo, Publications Office of the European Union.

Flores, J. I. A., Pérez, M. J. S., y Blanco, V. F. (2010). "El Marketing de la Cultura y las Artes: Una evolución". Revista Nacional de Administración, 1(1), 23-36.

Flórez Crespo, M. M. (2015). "La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC". De Arte. Revista de Historia del Arte, (5), 231-243.

French, Ylva [y] Runyard, Sue (2011). "Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions". Abingdon: Routledge.

Herrera, Cecilia; Pacheco, Paula y Suazo, Jaime (1989). "Paradigmas cuantitativo y cualitativo y metodología de la investigación". 23 de septiembre,

2016, de Tamu Sitio web:  
<http://peru.tamu.edu/Portals/18/Modules/Paradigmas.pdf>

Ibacache Villalobos, Javier (2014). "Herramientas para la gestión cultural local – Formación de audiencias". Valparaíso, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile.

Kawashima, N. (2006). "Audience development and social inclusion in Britain" in International Journal of Cultural Policy 2006, Volume 12, Issue 1, <http://dx.doi.org/10.1080/10286630600613309>

Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). "Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources". John Wiley & Sons.

Kotler, N., & Kotler, P. (2001). "Estrategias y marketing de museos". Barcelona: Ariel.

Laws, A. S. (2015). "Museum Websites and Social Media: Issues of Participation, Sustainability, Trust and Diversity (Vol. 8)". Berghahn Books.

Lorente Lorente, J. P. (2006). "Nuevas tendencias en teoría museológica: a vueltas con la museología crítica". Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28136549\\_Nuevas\\_tendencias\\_en\\_la\\_teor%C3%ADa\\_museologica\\_a\\_vueltas\\_con\\_la\\_Museologia\\_critica](https://www.researchgate.net/publication/28136549_Nuevas_tendencias_en_la_teor%C3%ADa_museologica_a_vueltas_con_la_Museologia_critica)

Mairesse, F. (2013). "El museo híbrido". Buenos Aires, Ariel.

Martínez-Vilanova Martínez, Rafael (2011). "El marketing en los museos españoles". Valencia: Tesis doctoral de la Universitat de València.

Mateo, S. M. (2013). "Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales". Zer-Revista de Estudios de Comunicación, 18(34).

Mokwa, M. P., Prievé, E. A., & Dawson, W. M. (Eds.). (1980). "Marketing the arts". ABC-CLIO.

Monistrol, Ricard (2009). "Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos". BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, desembre, núm. 23. <<http://bid.ub.edu/23/monistrol2.htm>> [Consulta: 27-06-2015].

Mu.SA - MUuseum Sector Alliance Project (2017). "Museum professionals in the digital era – Agents of change and innovation". Bologna, Erasmus+ (European Commission).

Museo de Arte de Lima (2018). "Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos y centros expositivos de Lima". Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Navarro, Ó. (2006). "Museos y museología: apuntes para una museología crítica". *Museología e historia: un campo de conocimiento*, XXIX Encuentro Anual del ICOFOM/XV Encuentro Regional del ICOFOM LAM, 5, 385-394.

Navarro, Ó., & Tsagaraki, C. (2009). "Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica". *Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 5-6.

Ortega, N. R. (2011). "Discursos y narrativas digitales desde la perspectiva de la museología crítica". NÚMERO 4/DICIEM, 14. Recuperado de [http://museodelpatrimoniomunicipal.malaga.eu/portal/menu/seccion\\_0008/documentos/revista\\_nx\\_4\\_definitiva1.pdf](http://museodelpatrimoniomunicipal.malaga.eu/portal/menu/seccion_0008/documentos/revista_nx_4_definitiva1.pdf)

Peláez, Silvia (2012). "Desarrollo de audiencias {públicos}". Vallaloid, Palabra en acción. Recuperado de <https://silvia-pelaez.com/articulos-sobre-teatro-dramaturgia-escena-publico/>

Pentti, Routio (2007). *La observación y experimento*. Consultado en octubre de 2016 en: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/>

Portafolio de investigación. "Diseños mixtos de investigación. Compilación" (2010). Consultado en octubre de 2016 en: <https://portafolioinvestigacion2011.wikispaces.com/file/view/Investigaci%C3%B3n+mixta.pdf>

Quero, M. J. (2013). "Los Públicos de la Cultura". Cádiz: Secretaría General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Consultado en octubre 22, de 2014: <http://www.observatorioatalaya.es/uploads/pdf/19960c3c4293e9b4ae20413abdac86e7f227cbec.pdf>

Rivero, J. L. (2008). "El fomento y creación de públicos". s/e, España.

Robinson, J. [Asimétrica] (2015/11/23). "Desarrollar audiencias a partir de los datos". Recuperado de <https://vimeo.com/146673778>

Rodá, C. (2010). "De 1.0 a 2.0: el viaje de los museos a la comunicación social". Revista de los museos de Andalucía, 8(12): 22-33. Recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/cultura/museos/media/docs/PORTAL\\_musa\\_n12\\_redec.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/cultura/museos/media/docs/PORTAL_musa_n12_redec.pdf)

Rodá, C. (2012). "Digital Strategy Map for Museums". Consultado en octubre de 2016 en <https://www.slideshare.net/innova3/digital-strategy-map-for-museums>

Rodá, C. (2017). "10 puntos clave del congreso Museums and the Web 2017". Blog Museu Nacional d'Art de Catalunya, Barcelona. Recuperado de <http://blog.museunacional.cat/es/10-puntos-clave-del-congreso-museums-and-the-web-2017/>

Rodgers, R. (1998). "Audience Development: collaborations between education and marketing". London: Arts Council of England.

Ruíz, Ó. R. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Revista madri+ d*, (31), 2.

Sellas, J., & Colomer, J. (2009). "Marketing de las artes escénicas: creación y desarrollo de públicos". Barcelona: Bissap Consulting.

Solomon, M. (2003). "Consumer behavior: Buying, having and being". EE.UU: Prentice Hall.

Suárez, A. A., & Bongiovanni, M. (2005) "Apuntes sobre el concepto de marketing cultural". Consultado en octubre 22, 2016, de Cátedra/a Sitio web: [http://www.catedraa.com.ar/wp-content/uploads/2009/06/amadobongiovanni\\_apuntesmktgcult2005.pdf](http://www.catedraa.com.ar/wp-content/uploads/2009/06/amadobongiovanni_apuntesmktgcult2005.pdf)

Teather, L., y Wilhelm, K. (1999). "Web musing: evaluating museums on the web from learning theory to methodology". En *Museums and the Web* <http://www.museumsandtheweb.com/mw99/papers/teather/teather.html> (pp. 131-143).



Witakowska, Weronika, y Rönnblom, Ingrid (2013). "Designing and Marketing Museum Offerings by Utilizing Consumer Knowledge: Research on Central Museums in Stockholm, Sweden". Estocolmo: Uppsala University.

## ANEXOS

### ENTREVISTA A PERSONAL DEL MUSEO DE ARTE DE LIMA – MALI

#### A. Sobre el entrevistado (\*)

**Sandra Scotto:** Vengo trabajando casi dos años en el Museo de Arte de Lima – MALI. Hago prensa, y también administro el Facebook y el Twitter.

**Sissy Delgado:** Soy encargada de comunicaciones del MALI desde junio del 2017, y veo en las redes Instagram y YouTube, y la página web.

**SS:** Soy licenciada en Ciencias de la Comunicación, y egresada de la Maestría de Población, Comunicación y Desarrollo Sustentable, de la USMP.

**SD:** Soy licenciada en Comunicación y periodismo de la UPC, hice un MBA con énfasis en Marketing e Investigación de mercados, tengo mención en marketing con la UPC.

**SS:** Trabajé cómo encargada de prensa y difusión de la Municipalidad de Miraflores, en la Gerencia de Cultura. Creamos una app, manejaba la web, etc.

**SD:** En el periodismo inicié en medios de comunicación, en América TV y El Comercio. Luego pasé a trabajar en agencias en temas de responsabilidad social corporativa en Kimberly Clark. Luego en España, con el máster hice mis prácticas en la Sociedad de Infraestructuras Culturales. En Lima estuve trabajando como Coordinadora de Comunicaciones de la UPC.

#### B. Sobre el diseño de la oferta

**SS:** Tenemos diferentes enfoques y diferentes tipos de público, y una de las maneras de atraerlos es a través de los programas educativos y a través de campañas de acuerdo a las posiciones que tenemos en el museo.

**SD:** La visión marketing estamos muy orientados hacia el precio, trabajamos mucho con lo que es gratuidad: jueves populares, primeros domingos de mes, cuando hay una campaña de que se paga entrada, pero tienen acceso a talleres durante algunas horas.

**SS:** En el museo tenemos dos partes bien identificadas: el museo en sí, con sus programas educativos y actividades anexas como conversatorio, teatro y funciones de cine; y la otra parte que son los cursos que brinda el museo como función educativa. No está adjunto a las funciones principales del museo, pero tiene un prestigio que se ha ganado con el tiempo, y tiene alrededor de 100 cursos para diferentes edades, y un programa de extensión profesional.

**SD:** Lo que intenta el museo también es brindar una experiencia global. No solo como educación, sino el tema de cultura. Tenemos un auditorio, que fue la primera filмотeca de Lima, donde intentamos de forma activa de ser parte de festivales de cine, y tenemos funciones de teatro para adultos y niños. Este auditorio es plataforma de conferencias especializadas, tenemos una tienda de productos del museo y de otros artistas. Y otra línea son las publicaciones, cada exposición va acompañada de un catálogo, y hacemos para niños también. Tenemos la cafetería, a concesión, y la biblioteca, que es muy especializada y tiene un horario restringido por las tardes, pero al ser tan especializada llega un público muy interesado en el arte. Además, ofrecemos el museo como un espacio de alquiler para eventos sociales y corporativos.

### **C. Sobre la comercialización de la oferta**

**SS:** Lo que ofrecemos gira en torno a las exposiciones que están programadas durante el, vamos deshilachando campañas y también todo lo que puede ofrecer el

museo con la temática de la exposición. Por ejemplo: la muestra de Eielson, la exposición ya está y lo que hacemos en marketing es hacer diferentes tipos de estrategia para vender la exposición, pero también actividades que puedan atraer público: talleres para niños, programas académicos, conversatorios o proyecciones sobre la exposición. Todas las actividades que hacemos depende mucho de la temporada de exposiciones.

**SD:** Las exposiciones son dirigidas por la curaduría. Por lo tanto, son ellos quienes nos dictan la programación y el contenido. Nosotros lo que hacemos es ver cómo podemos ofrecer el producto a los diferentes públicos. Así ha sido hasta este año, la intención del MALI es tener una perspectiva desde el visitante, que quisiera ver el público que nosotros le pudiéramos dar, que necesidades tiene que podemos satisfacer. El área de Marketing está empezando a sugerir las fechas de inauguración de las muestras, antes no era así, era siempre por las fechas del seguro de las piezas, por los convenios, el área de curaduría, museografía y producción veían y nosotros lo revisábamos. Ahora nosotros (Marketing) estamos involucrándonos de manera que las exposiciones puedan ser en fechas propicias para que sean más atractivas al público. Incluso estamos haciendo cambios en el segundo piso del museo, orientados a la experiencia del visitante en ver la muestra.

**SS:** No hemos tenido muchos recursos humanos ni quizá el tiempo para poder enfocarnos en estudios de público. Tenemos ideas generales de las demandas que han tenido por ejemplo la Noche MALI, qué tipo de público viene, cuánto tiempo pasan en la sala de arriba, cuáles son los lugares y qué es lo que consumen más ellos, pero no estamos profundizando demasiado en eso y yo creo que este año será una oportunidad para ver quiénes son los que vienen y qué es lo que quieren ver.

**SD:** El museo sí cuenta con información cuantitativa, podemos saber el número de personas que vienen, el número de personas que están por salas. Sí existen fuentes secundarias que nos pueden ayudar, por ejemplo, críticas en Facebook. Tenemos una persona más, que es Alejandra, que es la anfitriona del museo. En las taquillas hay gente que ofrece las entradas, pero nos dimos cuenta que era necesaria una persona que oriente al visitante y ofrezca la información que la persona de taquilla no se la pudiera dar. A través de una platilla, ella empieza a hacer apuntes, como un formulario de recomendaciones y dudas. Esto se acaba de implementar hace tres semanas, y si bien puede ser una información poco representativa es porque aún no tenemos una metodología, pero este año estamos proponiendo eso.

**SS:** Hay un proyecto que se estaba manejando con el MALI y otros museos que fue parte de un concurso que ganamos en el Ministerio de la Producción, y yo creo que de aquí a tres meses darán los resultados. Esta es una investigación cuantitativa y cualitativa, que recoge datos de visitantes de cuatro museos de Lima. Esta será una oportunidad para que a partir de ahí podremos desprender nuevas actividades y programas.

**SS:** Curaduría son los que hacen la pauta de la programación, luego está Marketing que modela el producto final y cómo el público va a consumir el museo, y Administración: la tienda MALI, los horarios.

**SD:** Para la programación del Auditorio se hace una convocatoria. Por lo tanto, dependemos de las respuestas de productores que quieran colocar una obra aquí.

**SS:** La opinión de los visitantes en el diseño de las actividades no es tan decisiva pero sí perfila mucho las actividades. Sobre todo, en cómo presentamos las actividades programadas, pensamos en cómo a ellos podría gustarle más las

actividades. Gracias al avance tecnológico, la mayoría de actividades se venden mucho más por Internet, y nos apoyamos en eso para convocar gente.

**SD:** No tenemos canales formales para recoger las opiniones de los visitantes. Es bien compleja la pregunta, pero podría comentarte una experiencia: Patricia Villanueva, curadora educativa, nos dijo que había niños de Cantagallo que querían venir, y ella dijo que aún no, porque no tenía algo que ofrecerles, algo con que se sientan identificados. En el segundo piso aún no hay muchas piezas de la Amazonía con que se sientan identificados. Es una de las cosas que nos preocupa, y es una de las cosas que estamos tomando en cuenta y que la oferta del museo tiene que ser cercano y donde el público se pueda identificar. Es algo en que se está trabajando.

#### **D. Sobre la estrategia de marketing**

**SS:** Tenemos identificado a qué públicos queremos llegar. La idea es abarcar a todo tipo de público, que sea un museo abierto, niños y adultos. Varían en las actividades, siempre hay actividades orientadas a cada tipo de público, y si bien el punto en contra es que al ser un museo privado hay un tema de costos, no es tan accesible como nosotros quisiéramos, por eso vinculamos el tema de la gratuidad algunos días.

**SS:** Nuestras principales herramientas de comunicación son impresas, digitales y presenciales. En el tema del impreso, los boletines cada vez lo estamos haciendo más digerible, era muy serio y formal y tenía mucho texto curatorial, y estamos buscando simplificar eso, para no olvidarnos quien lo está leyendo, Afiches, cada cierto tiempo lo sacamos, se pegan en café en centros culturales. Con los niños no tenemos una comunicación directa, pero a través de las redes sociales los padres

se pueden enterar, y por la base de datos que tiene el área de Educación, podemos difundir boletines virtuales. Y el tema presencial con la anfitriona.

**SD:** Además tenemos un programa de fidelización, “Amigos del museo”, donde nos comunicamos directamente con los afiliados. Se les envía invitaciones, boletines, y siempre hay comunicación con ellos, hay un nivel de compromiso mucho mayor con ellos. También están los profesores del MALI, que se hace con el área de Comunicación de Educación, tenemos otros profesores que vienen y están interesados en traer a sus alumnos. También tenemos el público que está en nuestras redes, como Facebook, padres de familia, universitarios, y demás. Lo que queremos hacer este año con el área de Curaduría de Educación, es llegar a ese público que es transversal a edad, y es la primera vez que entra al museo.

**SS:** No hacemos publicidad pagada, nos apoyamos mucho en notas de prensa...

**SD:** Tuvimos un convenio con VALLAS, para la exposición de Nasca, pero no se ha vuelto a renovar, tuvimos un convenio con El Comercio que nos permitió tener una parrilla de avisos a lo largo del año. En televisión impensable, a menos que sea una mención, porque nos valemos mucho del trabajo de relaciones públicas. Sandra se comunica con medios tradicionales, pero también con plataformas digitales, tenemos varios aliados, bloggers y plataformas independientes, que siempre nos ayudan. Y el boca a boca es también vital. No contamos CRM, pero tenemos base de datos, estamos haciendo una migración de una plataforma de emailing a una nueva, y la idea es poder implementar el CRM para este año. Hacemos mediciones de cómo nos va también en las redes sociales. Los likes, los comentarios, vamos viendo qué nos funciona.

**SS:** Hemos hecho anuncios como: “¿Y tú qué vas a hacer para esta semana?” Y tuvimos muchísimas respuestas, lo añadimos a una actividad que teníamos, pero

la gente comenzó a debatir sobre lo que iba a hacer y sus planes. Eso nos hace ver otras alternativas. El plan de marketing ya existe, lo que hacemos es que dentro de este plan vaya modificándose en contenidos, íconos, etc.

### **E. Sobre la campaña Pokémon Go en el museo.**

**SS:** Lo de Pokémon en el MALI nació del lado del Gerente General del museo, porque nosotros íbamos a explotar el uso del wifi gratuito. Vimos que había mucha gente en la puerta buscando pokémones. Un gancho era, visita el museo y aprovecha que tenemos wifi para que busques tus pokémones en el MALI. Eso fue inicialmente, pero luego quisimos darle la vuelta a la campaña e hicimos una ruta POKEMALI, con un mapa impreso, donde se mostraban detalles de seres mitológicos en algunas obras de nuestra colección. Utilizamos palabra claves como explora, busca, sorpréndete, para que vengan al museo y vengan a ver la colección permanente. Nos apoyamos mucho en los jueves gratuitos y en las Noches MALI, porque había mucha gente que se quedaba afuera y no entraba al museo. Si bien la campaña pegó, no tuvimos el público que quisimos que entre al museo, quizá por el costo de entrada. Y por la idea del museo, que no todos entienden si el museo es también para entretenerse. Hubo muchas veces que a pesar de que la entrada era gratuita, había mucha gente afuera usando el wifi, pero no entraba al museo. Los mediadores hacían el trabajo de invitarlos, pero la gente se resistía. Hay una barrera con el arte, o con que se puede divertir en el museo, hay palabras que aún no se relacionan con lo lúdico. Recibimos asesoría de curaduría del museo, para explotar las imágenes en las piezas. Utilizamos el medio digital porque el público es más juvenil para convocarlos a esta campaña. No hubo medición de la campaña, solo veíamos por ejemplo cuantas rutas se acabaron, o que tanto interés había en



usar el mapa de POKEMALI. Duró menos de un mes, y terminó porque se acabó la moda. Al año sacamos un promedio de cuatro rutas MALI, de diferentes temáticas, ligadas a las festividades, por ejemplo, San Valentín, Halloween. Al comienzo tuvimos críticas, porque había personas que pensaban que estábamos siendo informales, o estábamos tratando de jugar con el arte, y no estábamos profundizando. Hay esa idea de que en el museo no puedes venir a jugar. Este año es probable que se lance una aplicación propia del MALI de realidad aumentada: es de la vestimenta de un arcángel, y la idea es que los visitantes puedan probarse la vestimenta.

(\*) Entrevista realizada el 12 de enero del 2018 en las instalaciones del MALI a ambas trabajadoras del museo.

## **ENTREVISTA A PERSONAL DEL MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO –**

### **MAC**

**ENTREVISTADO: FELIPE DEL ÁGUILA (\*)**

#### **A. Sobre el entrevistado**

En el Museo de Arte Contemporáneo llevo trabajando un año y siete meses. Soy Jefe de Comunicaciones. De formación soy artista, estudié en la Escuela de Bellas Artes, y después me he ido formando en Gestión Cultural, y paralelamente estudié Marketing en ESAN. He hecho gestión, producción y comunicación cultural. He trabajado en el Centro Cultural de España, en la Municipalidad de Lima, he trabajado desarrollando proyectos propios, tengo una editorial, tengo una productora y una empresa que brinda asesoría en comunicación.

#### **B. Sobre el diseño de la oferta**

El MAC ahora es distinto. Los contextos han variado con el tiempo. Al inicio no había una estrategia de convocatoria de públicos, porque tampoco había un área. El museo se manejaba de la forma tradicional: nota de prensa, y redes sociales, un posteo cada semana. Lo que sí tenía por un par de exposiciones era que los fans en Facebook habían crecido demasiado. Estas fueron la de David LaChapelle y Liniers. Estos fueron dos momentos claves para convocar públicos. Yo no estaba cuando se expusieron estas muestras, pero ahí fue la curva donde se atrajo mucha gente. Actualmente no hay un documento de la estrategia, pero a partir de ahí fue que se identificó al público objetivo, establecer una metodología para que toda la información llegue al área de Comunicación de manera adecuada y oportuna, para iniciar la difusión. Se han ido creando procesos para que se haga todo de manera

oportuna. El MAC es muy joven, y con el tiempo se ha ido descubriendo los procesos. Este año es distinto, pues han cambiado la dirección del museo y otro consejo directivo. La mirada que se tiene ahora es diferente. Se está identificando al público objetivo al público de UTEC, pues el consejo directivo está compuesto por el dueño de UTEC, y quieren enlazar de alguna manera estas dos instituciones. Eso abre un montón de posibilidades. Estoy trabajando con el área de Marketing para ver qué canales les parece el público objetivo. Se está haciendo una estrategia de Marketing y de Comunicación que trabaje y refuerce los objetivos institucionales del museo con los objetivos institucionales del UTEC. Se ordenó el museo en líneas de negocio, y por lo tanto se puede saber qué público tenemos por cada línea de negocio. También presupuesto por cada línea de negocios.

Lo que ofrece ahora el museo son las exposiciones que son 12 al año, y que vaya a variar a menos para el próximo año. Esa es una línea. La otra es el área educativa, brindamos cursos, diplomas, talleres, etc; la otra línea es la línea de servicios que es el alquiler de la bodega, la cafetería, la tienda y el alquiler de los espacios del museo para eventos corporativos. Y la cuarta línea son los programas de “Amigos del museo”, o donantes. Son cuatro las líneas en las que estamos trabajando.

Hay un área de exposiciones que trabaja el año expositivo, con antelación. Ellos dialogan con el área de Educación. En Educación se plantea las actividades relacionadas a la exposición, visitas comentadas, ciclos de conferencias, etc. Tenemos además una plancha anual de cursos, cursos que van dirigidos a niños de 6 a 12 años, otros cursos que introduce a los niños a la apreciación del arte

contemporáneo, también talleres que se relacionan con la exposición, y cursos y talleres para públicos especializados, como los diplomas.

Sobre la satisfacción del visitante, no tenemos un cuantificable ni un cuantitativo más allá de los ingresos al museo. En el caso de los cursos y talleres sí porque son grupos más pequeños y se pueden hacer encuestas de satisfacción al finalizar la actividad. Se está por implementar algo para medir la percepción de los visitantes, pero es un proceso que viene con la nueva administración.

No influye la opinión de los visitantes porque es perceptiva, no la hemos medido. Estamos pasando de una dirección tradicional a un enfoque más corporativo. Imagino que esto se vendrá trabajando con el tiempo.

Sí hemos definido el público para cada una de las líneas de negocios con las que estamos trabajando. El museo no solo es el espacio expositivo, es también el jardín, la bodega, las actividades externas. Tenemos varios segmentos de públicos. Por ejemplo, el “Cumplearte”, donde se celebran los cumpleaños en espacio abierto del parque, pero donde además los niños gocen de una experiencia de visita distinta.

### **C. Sobre la comercialización de la oferta**

Si queremos comunicarnos con los socios y accionistas, nuestra comunicación es mucho más directa. Con el público en general utilizamos las redes sociales, es la plataforma más usada para eso. Tenemos una base de datos que se va ampliando. Tenemos otra para envío de invitaciones para las exposiciones. También hay hojas de sala, con el contenido de las actividades. Usamos notas de prensa, semanales,

quincenales mensuales, depende de la exposición que se difunden en medios tradicionales. Publicidad, ni vallas están contempladas, a menos que haya sido por canje con exposiciones concretas, pero en el presupuesto de este año sí está contemplado publicidad en vallas, en medios impresos, y a través de televisión y activaciones en espacios públicos. No tenemos CRM. Todo eso involucra el área de Comunicaciones.

“Amigos del museo” era un programa de fidelización pero que está paralizado hace casi un año. Una de las propuestas de la nueva gestión es volver a activarlo.

#### **D. Sobre la estrategia de marketing**

La estrategia de marketing está cambiando. La función del área de Comunicación era muy tradicional: yo inauguro, lanzo una nota de prensa, enviamos invitaciones, y el trabajo era postear en redes. No teníamos una identidad concreta gráfica, más allá del logo, pero no tiene lenguajes, no tiene visión ni misión. Hay muchas limitaciones para saber cuál es la marca del museo. Eso recién se está desarrollando y a partir de ahí crear el perfil del museo, su identidad y sus tipos de lenguaje, frente a cada público objetivo. Tenemos que ponernos metas, para cada línea de negocio.

Medimos la presencia de nuestros seguidores en redes sociales. Tenemos un histórico, balances y reportes de como se está manejando en el año. No solo en prensa y la aparición del museo en los medios, sino también una valorización en redes sociales. Revisamos como se han ido manejando depende a los temas, para también manejar pauta publicitaria en redes. Nuestros seguidores orgánicos se

consiguieron en su mayoría con dos exposiciones la de David LaChapelle y Liniers. Ahora estamos analizando horarios, temas, recepción de los seguidores.

La participación del público puede redefinir el plan de marketing, depende de las metas de cada una de las áreas. Si queremos aumentar el número de visitantes, es una meta que involucra al área de Comunicaciones, de exposiciones, de Educación, para hacer las actividades más atractivas. Hay otra meta importante que es el tiempo de permanencia dentro del museo, actualmente es muy corta entre 10 y 12 minutos, y esperamos aumentar a 40 minutos. Tenemos los diagnósticos, y redefinimos el plan de marketing para alcanzar esas metas.

#### **E. Sobre la campaña Pokémon Go en el museo**

Lo que pude ver en lo de Pokémon Go fue un momento de reacción. Salió el juego, aquí se vio que se podía trabajar con eso intuitivamente, y en el transcurso de los meses se fue armando el equipo de Comunicaciones. Fue reactivo pues teníamos una exposición que estaba finalizando, y había sido inaugurada un par de meses antes, y trataba de museotopías, de Gustavo Buntinx, en la que proponía que cualquiera podía hacer un museo. Ese fue el contexto. Lo usamos para que las personas pudieran encontrar pokémones, nos encontramos con la complicación de que no hay internet en la sala, por ejemplo. No se hizo más por el contexto, nuevos ingresos, un equipo nuevo y limitaciones del propio museo que no se trabajó más con la aplicación.

La relación con UTEC abrió un campo interesante entre sus estudiantes, el museo y lo que le interesa promover a la universidad, entonces se están trabajando cosas

muy interesantes en cuestión de tecnología para el museo. En julio se relanzará la marca imagino que estos proyectos también estarán listos en el segundo semestre.

En el área de Comunicación trabajamos cuatro personas: el diseñador, una asistente de Comunicaciones, yo que soy el jefe de comunicaciones, pero hay una persona externa que se encarga de la web y los envíos del mailing. El área va a crecer, se incorporará una empresa que maneje redes sociales, una consultora para el rediseño de la identidad visual, otro diseñador, y un asistente de prensa y otro de comunicaciones.

(\*) Entrevista realizada el 26 de enero del 2018 en las instalaciones del MAC a ambas trabajadoras del museo.

## **ENTREVISTADO: ARABELA BARTRA (\*)**

### **A. Sobre el entrevistado**

Llevo trabajando en el MAC casi tres años, y hoy me dedico a la producción cultural. Soy gestora cultural. He trabajado en la Gerencia de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Miraflores y en la Gerencia de Cultura del ICPNA.

### **B. Sobre el diseño de la oferta**

El museo MAC atrae visitantes sobre todo por redes, por prensa y el boca a boca.

Aparte de las exposiciones, hacemos visitas comentadas y participativas. Tenemos servicios como “Cumplearte”, cine al aire libre, hacíamos conciertos, pero están en stand-by por ahora, conferencias, mesas redondas, que giran temáticamente a las muestras.

Siempre buscamos tener un público objetivo, que es más o menos joven, entre los 20 y 35 años, y familias jóvenes, con niños. Eso lo hemos medido experimentalmente a través de la gente que viene al parque. Hay mucha gente que viene al parque y no entra al museo. Y nuestro objetivo es captarlos. Por eso los domingos tenemos este programa que se llama Domingo en el MAC, donde ofrecemos talleres para niños en el parque.

No hemos hecho encuestas aún, pero es algo que deberíamos empezar a hacer.



Tenemos un comité sobre las exposiciones y nuestra idea y objetivo es impulsar artistas peruanos. En cuanto a las actividades educativas, se desprenden de las exposiciones, pero lo ve el área de Educación.

Sí influye la opinión del público para el diseño de las actividades. Si vemos que gusta y viene mucha gente, sí influye.

### **C. Sobre la comercialización de la oferta**

Utilizamos redes sociales, prensa en medios escritos. No hacemos publicidad más allá de eso por un tema de presupuesto. Todos estamos involucrados de alguna forma en la promoción de estas actividades. Somos un equipo pequeño, trabajamos de la mano. Todas las actividades están ligadas de alguna manera con un área o con otra.

### **D. Sobre la estrategia de marketing**

Tenemos “Amigos del MAC” que es un programa de fidelización del visitante que por el momento está en stand-by por el cambio de administración del museo. Lo retomaremos en mayo.

### **E. Sobre la campaña Pokémon Go en el museo**

La gente estuvo encantada y venía a cazar los pokémones. El problema fue cuando los pokémones se metieron a las salas, a los artistas no les gustó para nada, por un tema de desorden. Si bien fue ventajoso para nosotros, pues la gente pagaba su entrada para entrar a las salas, a los artistas no le gustó la experiencia, ya que algunas personas buscaban el pokémon detrás de la escultura, y se creaba un desorden, y el artista se frustraba porque la gente ya no venía a ver su obra, sino

que venía a buscar sus pokémones. Decidimos que el juego ya no se permitiría en las salas de exposición y solo lo dejamos para que lo jueguen en los jardines. Fue algo divertido, pero creemos que no dio resultado en el contexto de los artistas.

Ahora que nos hemos unido a UTEC, hemos pensado trabajar en aplicativos para el museo, dejar las hojas de sala, porque la verdad nadie las lee, y empezar a trabajar con la tecnología, de tipo audioguías, o QR, para hacer la visita más interactiva.

Trabajo en el área de exposiciones, donde trabajamos tres personas: el jefe del área, Juan Peralta; Jorge Ballena que ve el montaje, y yo veo la producción, calendario, de la exposición. Con Felipe del área de comunicaciones veo algunas actividades, y está el área de Educación, donde trabajan dos personas. Nuestra visión ahora del museo es que pase algo todos los días. Que sea un lugar de esparcimiento, que venga a debatir, y viva una experiencia.

(\*) Entrevista realizada el 26 de enero del 2018 en las instalaciones del MAC a ambas trabajadoras del museo.

## **ENTREVISTAS A EXPERTOS DE MARKETING CULTURAL**

### **A) Cristian Venegas Barrientos: Gestor Cultural de Caja Cerebro (Chile)**

#### **1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

13 años.

#### **2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Actualmente soy jefe del departamento de Cultura del Municipio de Renca (Santiago de Chile).

#### **3. ¿Cuál es su formación?**

Comunicación audiovisual y luego especialización en gestión cultural.

#### **4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

He sido director de proyectos como festivales de cine, espacios de trabajo colaborativo y otros proyectos de bien común.

#### **5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

Es clave, ya que permite vincular a la audiencia/públicos con la creación y productos artísticos.

#### **6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Digitales y físicas.

#### **7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Asimétrica (España) me gusta mucho. También la vinculación que han realizado grandes marcas de comercio electrónico con el arte conceptual, como RedCompra, vive el arte.

#### **8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

Es fundamental, puesto que hoy una parte importante de las audiencias se comunican / informa e interactúa a través de plataformas digitales.

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Con conocimientos en audiencias, con vinculación a la publicidad y con un foco de gestión cultural.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Principalmente presupuesto, dado que priorizan otros ítems dentro de las necesidades que tienen que abordar como estrategia general del modelo de gestión.

**B) Xavi Campos: Gerente del CEESC - Col·legi d'Educadores i Educadors Socials de Catalunya (España)**

**1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

13 años.

**2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

He sido ludotecario, educador, técnico de proyectos, gerente cultural.

**3. ¿Cuál es su formación?**

Licenciado en Historia Contemporánea. Habilitado como Educador Social

**4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

No menciona.

**5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

Imprescindible.

**6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

No menciona

**7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

#literapolisbcn

**8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

Absoluta

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Un híbrido: comunicación, educación, sociología... En verdad, todo el equipo debe comunicar, debe hacer marketing.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Déficit de formación en el conjunto de los equipos.

**C) Clara Merín: Comunicadora y community manager cultural en Ende Comunicación (España)**

**1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

15 años.

**2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Responsable de comunicación / prensa.

**3. ¿Cuál es su formación?**

Licenciatura en periodismo.

**4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

Docente de Master en Comunicación Web 2.0.

**5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

Es fundamental conocer a las audiencias para comunicarse con ellas.

**6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Redes sociales, e-mail marketing.

**7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Las del museo Guggenheim Bilbao, España.

**8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

La tecnología en marketing digital es muy relevante y cambia constantemente.

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Profesional de la comunicación con formación en marketing offline y online.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Falta de presupuesto y falta de formación en marketing

**D) Pilar Delgado: Comunicadora y social media Manager en Casa Batlló (España).**

**1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

3 años.

**2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Social Media Strategist & Manager

**3. ¿Cuál es su formación?**

Licenciada en Historia del Arte, Máster en Marketing Digital, Máster en Comunicación y Posgrado en Growth Hacking.

**4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

Social Media Manager en Infojobs (portal de empleo líder en España)

**5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

Enorme. A día de hoy, las innovaciones tecnológicas van unidas al marketing en el entorno cultural. La difusión de una colección o una exposición necesita de una buena estrategia de marketing detrás.

**6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Redes sociales, blog.

**7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Las acciones del Museo Van Gogh.

**8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

Para mí es clave, no entiendo el marketing sin herramientas digitales. Para mí una campaña primero se ha de pensar en digital y luego ver de qué modo se llega al público de manera offline. Por ello las tecnologías no están solo para la difusión



también para facilitar nuestro día a día gracias a la automatización de procesos o a la gestión de la información.

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Debería tener estudios avanzados en aspectos culturales y por supuesto en marketing.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

La falta de profesionales del marketing comprometidos con el producto cultural y la falta de profesionales del ámbito cultural con conocimientos de marketing. En muchas ocasiones el no saber cómo hacerlo o cómo difundirlo hace que se acaben repitiendo modelos ya caducos en el marketing digital.

## **E) Sol Cabezas: Fotógrafa y gestora cultural (Argentina).**

### **1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

5 años.

### **2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Mi función fue como capacitadora durante Jornadas de Capacitación y perfeccionamiento de Museos y Centros Culturales.

### **3. ¿Cuál es su formación?**

Mi formación es Técnica en Comercialización, Licenciada en Marketing y finalizando un Posgrado en Gestión Cultural y Comunicación.

### **4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

Tengo experiencia como docente a distancia de marketing para museos en el Instituto Mexicano de Curaduría y Restauración. En el equipo de marketing de Espacio Nórdico, un coworking de diseñadores de indumentaria, joyería y mobiliario. Capacitaciones para Emprendedores Culturales en Herramientas del Marketing en el Centro Cultural Dante Baiocco.

### **5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

El marketing cultural toma un rol protagónico en un mercado donde sobran propuestas similares y con diversos costos. Necesitamos generar propuestas que lleguen al público y los transforme, para que decidan elegirnos sobre las otras propuestas.

### **6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Las herramientas que más utilizo para aplicar el marketing cultural son el tradicional FODA, para evaluar las instituciones tanto interna como externamente. Luego mi mano derecha es el Lienzo Canvas donde cada idea la convierto en proyecto viable

para ser realizado, y las redes sociales para acercarme al público y conocer en qué estamos fallando para acercar la propuesta a ellos.

### **7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Puedo nombrar el realizado en el Centro Cultural Dante Baiocco, donde artistas realizaron el taller de “Herramientas de Marketing para desarrollar, gestionar e impulsar sus emprendimientos culturales”, y les permitió durante cuatro meses transformar sus ideas en proyectos rentables. Artistas plásticos y coleccionistas lograron llevar adelante sus proyectos.

### **8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

La tecnología es fundamental en la aplicación del marketing cultural, nos permite entre tantas cosas acercar nuestra propuesta al público, generar nuevos públicos, fomentar nuestras actividades, dar a conocer el patrimonio cultural de nuestra institución, capacitar al personal acerca de las nuevas herramientas para facilitar nuestro trabajo de gestión, posicionarnos en el mercado cultural.

### **9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

El perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural debería ser proactivo, investigador, innovador, colaborativo, gestor, flexible y un eterno estudiante.

### **10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Una de las principales dificultades son el presupuesto que se le destina al marketing desde el Estado fundamentalmente, y el desconocimiento de cómo se debe aplicar el marketing al ámbito cultural, que es muy distinto al ámbito comercial en general.

Al hablar de “lo Cultural” siempre existe el prejuicio de que el Arte no tiene precio o que no se debe mezclar los negocios con la cultura, cuando en realidad es tarea del gestor cultural saber aplicar las herramientas del marketing cultural para que la obra sea rentable para el artista, museo, o institución.

**F) Araceli Corbo: Responsable de la Biblioteca-Centro de Documentación del MUSAC - Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (España).**

**1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

15 años.

**2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Documentalista, coordinadora y comisaria.

**3. ¿Cuál es su formación?**

Documentalista.

**4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

Como comisaria independiente y desde mi perfil profesional.

**5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

Promocionar las actividades de un centro cultural.

**6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Mailing puntual, newsletter quincenales, redes sociales (Twitter, Facebook, Vimeo, Flickr, etc.), correos electrónicos personalizados, micrositos.

**7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Por ejemplo, que me venga ahora a la cabeza: "Posts tagged 1840s GIF Party"

<http://tatecollectives.tumblr.com/tagged/1840s-GIF-Party>

**8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

Desde mi punto de vista es clave, ya que la tecnología está inmersa en nuestras vidas y hay que estar presente donde el usuario esté y/o participe.

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Comunicador/a, documentalista, destrezas en relaciones sociales, organizado/a, conocedor/a de la temática, etc.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Aunque suene a tópico = la falta de personal y disponer de un perfil como el que he descrito antes. No es tanto el dinero, sino la actitud y el trabajo.

**G) Pepe Zapata: Director de comunicación, marketing y públicos de Grup Focus (España).**

**1. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en instituciones culturales y museos?**

15 años.

**2. ¿Cuál ha sido su función y cargo?**

Responsable de comunicación, marketing y públicos.

**3. ¿Cuál es su formación?**

Filólogo, máster en gestión cultural, MBA.

**4. ¿Tiene otras experiencias que son de relevancia en el marketing?**

Técnico comercial, coordinador de fundaciones.

**5. ¿Cuál es la importancia del marketing cultural?**

La capacidad de adaptar nuestro relato a las necesidades y expectativas de los públicos.

**6. ¿Qué herramientas utiliza para aplicar el marketing cultural en su trabajo?**

Business intelligence, CRM, feedback y evaluación satisfacción usuarios.

**7. ¿Qué ejemplos de marketing cultural exitosos puede señalar?**

Infinidad... todos aquellos que consigan optimizar la relación con los públicos; el último ejemplo, el lanzamiento del próximo Primavera Sound:

[https://youtu.be/4VuAO\\_p7H58](https://youtu.be/4VuAO_p7H58)

**8. ¿Cuál es la importancia de la tecnología en la aplicación del marketing cultural?**

La tecnología siempre ha de ser un medio, nunca un fin; al fin y al cabo es una commodity, pero está claro que los avances tecnológicos nos permiten optimizar la aplicación y medición de las estrategias y tácticas de marketing.

**9. ¿Cuál debería ser el perfil del profesional que trabaja en el área de marketing de una institución cultural?**

Conocimientos de comunicación, online y offline, instinto de prospección de mercados y conocimiento de los públicos, empatía y proactividad, recursos analíticos.

**10. ¿Cuál es la dificultad para que los museos o centros culturales apliquen el marketing cultural en sus actividades?**

Capacitación de los técnicos.