

# Curso básico de gestión de museos



museu d'art contemporani Vicente Aguilera Cerni

# 10

# Marketing<sup>1</sup>

Desde hace varias décadas, los museos se esfuerzan por captar cada vez más la atención de los visitantes y el marketing o mercadotecnia se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión de los museos en un creciente número de países. Ello se explica sobre todo por la reducción de la ayuda pública en muchos países frente a la competencia cada vez más encarnizada en el sector del ocio. La sociedad se enfrenta a la creciente circulación de la información, de forma que es más difícil que nunca hacerse visible.

La comunicación con el público no es un proceso unidireccional. El museo con verdaderos resultados en este sentido no sólo comunica su misión al público, sino que recibe de él sus reacciones y utiliza estas informaciones para adaptar las necesidades y los deseos del público a sus programas de desarrollo.

## Introducción al marketing

Empresas y museos cometen con frecuencia el error de considerar el marketing únicamente como un proceso de promoción y venta. El marketing es un proceso holístico que pasa por la concepción de un producto, la segmentación del mercado, la gestión de la promoción y la búsqueda de la satisfacción del cliente. Una definición con frecuencia utilizada es la de la American Marketing Association: "El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para crear procesos de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizativos".

### *Orientación Producción*

Al principio de la industrialización, el objetivo de los constructores era fabricar los mejores productos posibles. En época de penuria, el cliente no se hace difícil. Henry Ford decía acerca de su Modelo T: "¡Se pueden tener todos los colores que se quieran con tal de que sea negro!" ¡Y a nadie se le hubiera ocurrido la idea de encargar un coche azul metálico con los asientos forrados de cuero beige!

### *Orientación Venta*

En las décadas de 1950 y 1960, los productos industriales comenzaron a invadir el mercado y bajaron los niveles de venta. La orientación fue entonces hacia la venta de productos. La producción continuó como antes y para garantizar la venta de productos se establecieron estrategias comerciales a fin de convencer a la clientela de que comprara más.

---

<sup>1</sup> Basado en las investigaciones de Paal Mork, Responsable de Comunicación y Marketing, Norsk Folkemuseum, Oslo, en BOYLAN, Patrick J. (2007) *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. París: UNESCO-ICOM.

## *Orientación Marketing*

En este caso el/la cliente constituye el centro de las preocupaciones. En lugar de fabricar productos para vender, el productor estudia las necesidades y deseos de la clientela, y fabrica productos para satisfacerla. La producción se basa en las necesidades del mercado. La orientación marketing comprende no sólo un proceso de promoción del producto, sino también una comunicación y un estudio de las necesidades de la clientela. Esta orientación caracteriza el marketing contemporáneo.

## *Concepto del marketing social y marketing mix*

El concepto de marketing social es una nueva evolución según el cual la producción debe tener en cuenta el medio y las necesidades de la sociedad.

Muchos museos siguen orientados hacia la producción. En este caso, la opción de la exposición es decidida de manera unilateral por los conservadores, en función de sus temas de investigación y sus centros de interés. Los espacios reservados a los servicios para los visitantes son desdeñados con toda probabilidad en la medida en que los conservadores jefes no los visitan, del mismo modo que no acuden nunca al encuentro de los visitantes ordinarios del museo. En general, los museos definen programas a largo plazo teniendo en cuenta factores internos.

Cuando la dirección ve desaparecer a los visitantes, contrata un/a director/a de marketing para promover antiguas exposiciones según la orientación venta. Sin embargo, con frecuencia, el verdadero problema es la ausencia de exposiciones atractivas y de acogida a los visitantes. La intensificación de los esfuerzos de promoción y venta no es suficiente: hay que ofrecer ante todo un "producto" interesante y válido.

Un museo con buen desempeño integrará plenamente el marketing a la actividad presupuestaria y a la planificación estratégica. Es lo que se denomina marketing mix. Todos los esfuerzos orientados hacia el público se realizan pensando en los visitantes, cuyos deseos, necesidades y comportamientos son regularmente objeto de estudio y de nuevos programas.

## *Producto*

El producto es el objeto o los servicios que quiere o necesita el cliente; es la parte esencial de la combinación de las técnicas de marketing mix. Si el producto no es deseado ni querido, cualquier otro esfuerzo por venderlo será inútil. Para los visitantes, los "productos" del museo son las salas, las exposiciones temáticas y otros espacios de recepción. Y para los demás usuarios, también son las salas de estudio y los lugares donde pueden reunirse con amigos y allegados, en la cafetería. Todos estos lugares deben responder a sus expectativas, pues si el museo no es atractivo, nunca logrará adquirir ni mantener su notoriedad, incluso si la entrada es gratuita y se anuncia con mucha publicidad.

Este es el error cometido por los museos que han tratado de basar el éxito del marketing en la orientación de la producción y las ventas. Muchos se han equivocado. Las exposiciones se basaban en la “producción” en vez de satisfacer las necesidades y el interés del público: las actividades profesionales no lograron salvar al museo.

Gracias a las encuestas y entrevistas de objetivos específicos, el público puede influir en la fase inicial de concepción y planificación de una exposición, de forma que los elementos siguientes se correspondan mejor con su gusto.

### *Precio*

En la industria del producto, el precio es un elemento importante para ganar la competencia y obtener ganancias. Para los museos, el precio es un instrumento muy apreciado a fin de atraer a determinados públicos. La entrada no debe ser la misma para todos.

### *Promoción*

Las actividades promocionales se imponen con mayor o menor frecuencia, según el caso. Un museo que expone tesoros únicos del mundo puede tener un flujo regular de visitantes sin ninguna o muy poca promoción, mientras que el museo vecino cuyas colecciones son menos atractivas debe batallar por cada visitante.

### *Posición*

Para la industria orientada al producto, la posición y la distribución son fundamentales. Un cliente se sentirá decepcionado si un producto objeto de publicidad no está disponible.

La mayoría de los museos están ubicados en un lugar determinado y en muy pocos casos esa “posición” es igual a la distribución. En el caso que nos ocupa, a menudo se trata del traslado de los visitantes hasta el museo. Si este se encuentra lejos del centro de la ciudad y es poco accesible por medio del transporte público o si se encuentra en un barrio que ofrece poca seguridad, quizás resulte interesante prever un autobús para los visitantes desde el centro de la ciudad. Un museo que recibe escolares y grupos de turistas debe prever un estacionamiento de bus.



## Plan estratégico

El marketing mix debe inscribirse en la filosofía y los objetivos a largo plazo del museo mediante un plan estratégico. Dicho plan brinda los lineamientos sobre la estructura de gestión de las actividades. Define la misión del museo y describe la forma y los medios de llevarla a cabo.

Evidentemente, el plan aborda cuestiones ajenas al marketing, como la investigación y gestión de las colecciones. El plan estratégico debe evaluarse de forma permanente y adaptarse a las circunstancias. Un museo orientado hacia el público definirá sus preferencias a fin de contar con un plan orientado al mercado. Además del plan estratégico, el museo puede establecer un plan de marketing preciso y planes para otras actividades.

### *Misión y visión*

La “misión” define la vocación de la organización. Los objetivos principales de los museos, es decir, conservar, estudiar e informar, a menudo se enumeran a un mismo nivel sin que existan grandes prioridades. Si se desea especializarse o seguir una orientación marketing, probablemente estemos obligados a reformular su misión. La reformulación permite que la administración tenga una visión y una mejor comprensión de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar el museo.

La “visión” refleja las prioridades fundamentales del museo. Describe o resume la situación ideal que busca la organización.

### *Análisis de situación*

El éxito de cualquier museo depende de un conjunto de factores internos y externos. En el proceso de planificación estratégica, es imprescindible conocer las limitaciones y las posibilidades que existen dentro y fuera de la organización. Pueden clasificarse dichos factores según el análisis SWOT que permite examinar todos los factores internos para saber si representan una fuerza o una debilidad para la organización. Ello tiene que ver tanto con la competencia del personal como con la calidad de las colecciones, la situación financiera, el emplazamiento o el estado de los inmuebles. Un museo siempre tiene puntos fuertes y puntos débiles. Es importante no dejar que estos últimos echen por tierra el proceso de planificación. Hay ciertas debilidades que a veces se convierten en triunfos.

### *Factores externos*

Evidentemente, los factores externos incluyen a los visitantes y también a los posibles asociados en materia de cooperación, sin olvidar la competencia: los demás museos, los sitios patrimoniales y las actividades recreativas, incluidas las instalaciones deportivas y los centros comerciales que se centran cada vez más en la distracción. La situación política, la reglamentación gubernamental y el macro-entorno, trátase de levantamientos políticos, evolución demográfica o ciclos económicos, constituyen también factores externos que deben analizarse y dividirse en grupos que representen una oportunidad para el museo en algunos casos y una amenaza en otros.

### *Objetivos*

Los objetivos son las metas del museo para un período dado. Representan uno de los elementos más importantes y concretos del plan estratégico. Las metas concretas son fáciles de comprender, seguir y medir. Hay numerosos ejemplos de museos que no han sabido establecer sus objetivos más importantes. Como resultado de ello, los conservadores a veces prevén el montaje de una exposición en una sala que está por renovarse mientras que el servicio de marketing realiza otra campaña. La misión describe los objetivos de la organización, al tiempo que los objetivos describen cómo cumplir la misión. Y la visión describe la situación ideal por la que se inclina la organización, mientras que los objetivos la analizan como esfuerzos realistas y durante un período limitado. Los objetivos deben ser “SMART”, por sus siglas en inglés –eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y relacionados con el Tiempo.

El plan estratégico fija objetivos realistas para la organización. En el momento de la evaluación, se mide el nivel de realización de cada objetivo.

## *Segmentación del mercado*

Ningún museo puede satisfacer a todo el mundo. Hay exposiciones que se ajustan más a ciertos públicos que a otros. En el plan estratégico, el público se divide en varias categorías. Esta segmentación del mercado permite comprender a quién se dirigen los objetos expuestos.

## *Actividades promocionales*

Si el plan estratégico viene acompañado de un plan de marketing, pueden mencionarse brevemente las actividades promocionales incluidas en el plan estratégico.

## *Evaluación*

Luego de un período determinado, se evalúa el plan estratégico mediante el análisis de los objetivos para ver si se lograron o no. Los factores internos o externos quizás hayan cambiado y requieran un ajuste.

El plan estratégico debe incluir una serie de criterios de éxito que serán analizados en el momento oportuno. Para facilitar la evaluación, los elementos del plan estratégico deben ser medibles. “Se mejorarán los servicios ofrecidos a los visitantes” no es por lo general un buen objetivo, pues será muy difícil controlar si las mejoras previstas serán suficientes. Los datos cuantitativos, como el número de visitantes y su nivel económico, son fáciles de controlar. Los datos cualitativos son más problemáticos.

Convendría descomponer los objetivos según las tareas controlables, por ejemplo: “Se mejorarán los servicios ofrecidos a los clientes gracias a la instauración de un nuevo sistema de información”.

También es necesario pedir la opinión del público. No sirve de mucho ser testigo de un aumento o de una disminución del número de visitantes sin saber porqué.

Asimismo, puede evaluarse la opinión de los visitantes por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios. Los sondeos deben incluir también a los no visitantes a fin de saber porqué no vienen al museo.

## **Público destinatario**

No pensar en la población, a menudo muy heterogénea, de la ciudad, la región o el país a la cual sirve el museo constituye un problema común en la planificación de exposiciones y otros programas destinados al público. Como ya hemos dicho, los temas de exposición al parecer se corresponden frecuentemente con la esfera de competencia y los centros de interés de los conservadores y no con los del público. Los conservadores que pretenden organizar una exposición para “todos” la destinan probablemente a ellos mismos y a sus colegas.

Todas las propuestas deben formularse pensando en el público. Un texto dirigido a adultos con un nivel de instrucción elevado no será idóneo para niños. Es probable que un turista europeo no comprenda un texto redactado en árabe. Es posible que los grupos permanezcan solo 20 minutos en un museo mientras que los turistas individuales le dedicarán horas.

### *Segmentación de los mercados*

La segmentación puede hacerse de varias formas. El museo debe desarrollar la segmentación que mejor se adapte para escoger entre una serie de variables de público potencial.

Hay museos que reciben fundamentalmente un público nacional mientras que otros reciben sobre todo un público internacional. Un museo que acoge un público de los alrededores deberá esforzarse por renovar sus programas a fin de evitar que sean repetitivos, por eso en el MACVAC es tan importante la renovación de las exposiciones. Un museo que atrae a los viajeros podrá permitirse el lujo de exhibir obras de manera permanente, pues sabe que la mayoría de los visitantes los descubrirán por primera vez y quizás sea la única en su vida.

### *Segmentación demográfica*

Las personas de diferentes edades tienen prioridades diversas. Si partimos de variables diferentes, tales como edad, sexo, contexto familiar, profesión, educación y categoría social, los destinatarios pueden clasificarse desde un punto de vista demográfico.

### *Público destinatario*

Para los museos que desean aplicar un enfoque basado en el marketing resulta particularmente interesante acercarse a un público determinado.

Familias: muchos museos del mundo se interesan cada vez más por el mercado familiar. A los padres y madres les agrada instruir y divertir a sus hijos durante una visita al museo y pueden aprovechar una experiencia común. El museo es también un lugar de encuentro ideal con otros miembros de la familia y allegados durante un día de asueto. Pero se trata de un mercado donde la competencia es dura. Las familias pueden reunirse en un parque donde no tienen que pagar la entrada, como es el caso del museo, o buscar atracciones más lúdicas. Para conquistar el mercado familiar, los museos deben adaptarse a las necesidades de las familias. Ante todo, el museo debe abrir sus puertas durante días festivos o fiestas religiosas, cuando las familias tienen tiempo libre. Asimismo, es una buena idea proponer a los niños visitas dirigidas o actividades durante esos días o las vacaciones. Sin embargo, conviene adoptar disposiciones integrales para responder a las necesidades de las familias, pues apreciar los objetos expuestos solo es uno de los motivos que las traen al museo. También lo visitan para reunirse con otras personas y dialogar, de ahí la necesidad de crear puntos de encuentro para ellos. Muchos exigen también un buen café, incluso cuando el público familiar esté simplemente en busca de un lugar donde sentarse, relajarse

y conversar. Las salas o áreas de juego que acogen a los niños para llevar a cabo actividades creativas tienen gran éxito.

La industria de viajes: el turismo constituye una fuente de ingresos estable para los museos. Los grupos tienen exigencias particulares. La mayoría de los turoperadores desea que sus clientes descubran los tesoros más excepcionales en el menor tiempo posible. Otros les proponen una visita más prolongada y detallada en temas específicos. En Noruega, el Norsk Folkemuseum propone varias fórmulas a los grupos, según el tiempo de que disponen. Si tienen 20 minutos, visitarán la atracción principal: una iglesia de madera que data del siglo XII. Si disponen de 45 minutos, tendrán una visita dirigida más completa. Con 90 minutos, tendrán incluso la oportunidad de escuchar un relato, apreciar un espectáculo de danza folclórica y merendar. Para lograr el éxito en el mercado de viajes, es necesario brindar a los turoperadores un mínimo de información sobre el museo.

Escolares: para el museo, es imprescindible partir de un enfoque profesional del sistema educativo. Los programas pedagógicos deben elaborarse conforme a los programas escolares, y a los alumnos debe invitárseles con regularidad. Huelga decir que un alumno que tuvo una experiencia positiva en el museo durante su infancia volverá de adulto. La información actualizada sobre la institución también puede difundirse entre los padres de los alumnos por medio de los niños. A menudo sucede que los niños que visitaron el museo con sus compañeritos de aula vuelven días después con sus padres y amigos.



#### 4. Promoción

La promoción es la difusión de información sobre las actividades del museo. No debe olvidarse que se trata de un proceso de comunicación que involucra a un emisor y a un receptor. En otras palabras, el museo envía un mensaje a través del soporte de su preferencia. El receptor deberá hacer acuse de recibo y reaccionar ante dicho mensaje.

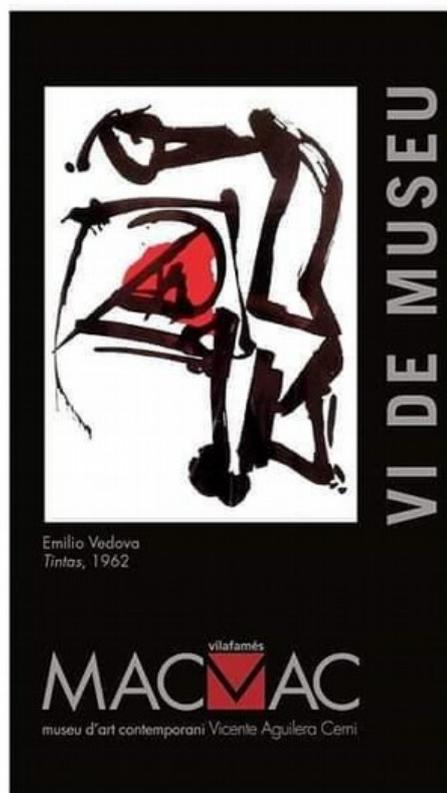
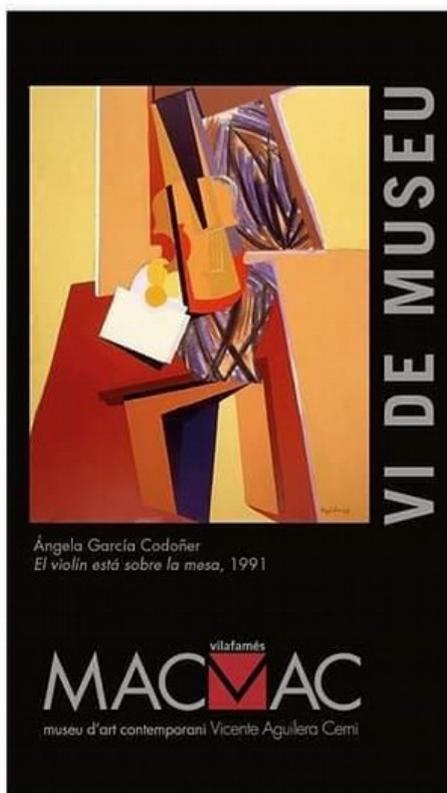
Los soportes tradicionales de comunicación son la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y las ventas.

##### *Publicidad*

Un anuncio es un mensaje publicitario pagado a los medios de comunicación – prensa, radio y televisión– bajo el control de quien lo financia. El anuncio debe despertar el interés de un amplio público para justificar su costo.

Hay diferentes formas de publicidad. La publicidad concebida para crear una imagen de marca a menudo se limita a dar a conocer el nombre de una empresa y su marca registrada. La publicidad de producto promueve una exposición o un evento que se celebre en el museo. Los mensajes publicitarios atraen la atención del público sobre un evento en particular.

Según una teoría de marketing, solo puede transmitirse eficazmente un mensaje a la vez y este último debe ser tan convincente que el destinatario se decida por el producto o servicio en detrimento de otras ofertas de la competencia. Por consiguiente, cuando se lanza un mensaje publicitario, más vale promover un evento importante que tratar de dar a conocer el programa de actividades del museo.



## *Relaciones públicas*

Las relaciones públicas representan hoy un proceso complejo cuyo propósito es desarrollar los conocimientos y las actitudes. Según la definición, se trata de un esfuerzo deliberado, premeditado y sostenido con el fin de establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público.

El uso de las relaciones públicas en la comunicación exige una prensa libre e independiente. Si la prensa está dominada por una visión determinada o si los elementos significativos están controlados, las teorías generales de relaciones públicas corren el riesgo de no poder ofrecer los métodos adecuados.

El efecto de las relaciones públicas en las empresas ha aumentado en los últimos años. Hoy, muchas de ellas tienen directores/as de comunicación que se ocupan de todos los asuntos mediáticos, es lo que llamamos un Community Manager. Ofrecen una imagen de probidad, tienen el deseo de informar y están disponibles a toda hora. Su misión es desarrollar una buena imagen de la empresa y mantener una actitud positiva, incluso en situaciones de crisis. Desde el punto de vista de la comunicación, las relaciones públicas tienen una importancia creciente para los museos. Si la publicidad es ideal para promover un evento, las relaciones públicas son excelentes para fomentar la imagen de marca.

Las relaciones públicas ofrecen la enorme ventaja de la credibilidad. En general, las personas se muestran escépticas con respecto a la eficacia de los mensajes publicitarios mientras que creen en lo que leen en los periódicos. Y ello es mucho más rentable por cuanto el museo sólo tiene que pagar los gastos de difusión.

Muchos museos no pueden permitirse el lujo de hacer publicidad, pero se benefician no obstante del trabajo informativo de los medios de comunicación. Sin embargo, la competencia es intensa en los medios y los departamentos de redacción son cada vez más reticentes a brindar información sobre eventos que en su opinión carecen de interés.

El trabajo de relaciones públicas más sencillo comienza con el envío de un mensaje a la prensa. A menos que sea una información exclusiva, nadie le prestará atención. Se impone entonces desplegar esfuerzos en la esfera de las relaciones públicas. El esfuerzo en la esfera de las relaciones públicas debe basarse en una campaña bien concebida. Un artículo de prensa atraerá la atención de los lectores o les brindará información, pero los horarios de apertura y las ofertas especiales se anuncian de manera más eficaz mediante la publicidad, la colocación de carteles o el marketing directo.

La política de relaciones públicas debe ser selectiva. Los grandes eventos exigen campañas de envergadura mientras que los pequeños no exigen la misma atención. Pueden difundirse ampliamente comunicados de prensa para informar a los medios de comunicación, pero las relaciones con los periodistas serán mejores si se les da la exclusividad de la información. Los comunicados deben ser breves (una página como máximo) y contundentes, mencionar primero los asuntos importantes, estar fechados y dar las coordenadas precisas del director de relaciones públicas.

El/la responsable de comunicación debe estar siempre disponible y listo para difundir información en todo momento y enviarla con regularidad. Hay que planificar los envíos en función de fechas tope para los medios más importantes. El comienzo de la semana es el mejor momento para proponer nuevos artículos, pero en el caso de Castellón, por ejemplo, los medios culturales suelen salir en domingo, con lo que el mejor día para comunicarlo es el viernes.

Hay que proponer diferentes puntos de vista en función del soporte mediático. Los periódicos, la televisión y la radio exigen formas diferentes de presentación de la información. El museo debe tener expertos que accedan gustosos a conceder entrevistas y ofrezcan buenas referencias.

No hay que darse por vencido demasiado rápido, pero también hay que detenerse a tiempo. Un correo electrónico quizá no tenga efecto. Si el artículo es bueno, hay que llamar por teléfono para saber qué tipo de seguimiento se le dará. Si lo rechazan, ataquemos desde otra posición. Pero no discutamos pues ello dificultaría un próximo contacto.



### *Marketing directo*

El marketing directo abarca el conjunto de actividades de promoción dirigidas a un grupo o individuo. A diferencia de la publicidad y las relaciones públicas, el marketing directo es controlado y tiene un objetivo específico.

En general, el marketing directo consiste en enviar cartas a los amigos del museo, a otros contactos, a los visitantes y a socios comanditarios potenciales. Depende, en gran medida, de una base de datos donde se introducen y clasifican las informaciones sobre los destinatarios. Invitar a personalidades influyentes a dar a conocer el museo es otro tipo de marketing directo.

El envío de correos es probablemente la forma de marketing directo más común. El museo puede adaptar la fórmula al destinatario. Se invitará a los escolares, por ejemplo, a participar en los programas diseñados para ellos, mientras que otras categorías de visitantes recibirán el programa de eventos. Hay que mantener una base de datos con las coordenadas de las personalidades del mundo de los negocios y la política y las autoridades municipales y gubernamentales. Incluso cuando no asistan a la inauguración, sabrán que el museo se mantiene activo.

La base de datos utilizada para el marketing directo no se limita a una lista de nombres y direcciones. Debe organizarse según ciertos criterios: tipo de organización, preferencias de los visitantes, aportes al museo, criterios geográficos, etc. Debe ser fácil de almacenar y accesible por medio de un programa informático.

### *Internet*

Internet permite difundir un gran volumen de información fácilmente accesible a un costo mínimo. Incluso una web sencilla puede ser interactiva, lo que permite un intercambio entre el público y el museo. Internet también tiene sus límites. Si bien la publicidad y el marketing directo llegan al destinatario en la prensa o en la televisión, la búsqueda de información en Internet exige un esfuerzo adicional. Sin embargo, a reserva del cumplimiento de las cláusulas de confidencialidad, el correo electrónico puede ofrecer un medio muy eficaz de informar al público interesado que acepta dar su dirección electrónica al museo.

Hacerse visible en la red se convierte en algo primordial, aunque solo sea mediante una página con algunas informaciones prácticas y una dirección electrónica. Para los turistas, sobre todo extranjeros, la consulta del sitio es a menudo la etapa inicial de los preparativos para las vacaciones.

### Creación de una "marca" de museo

Puede decirse que una marca es un nombre de producto. Pero la marca es más que una etiqueta, un nombre o un envase. Propicia el reconocimiento universal del producto. Lo asocia con valores que se añaden al producto mismo.

La mayoría de las personas asocia las grandes marcas a un conjunto de signos. Dichos signos son igualmente representativos de los individuos que los han escogido.

El capital de marca es el término empleado para designar los elementos significativos de una marca cuyo valor puede ser considerable para el fabricante. Ello constituye una parte importante del perfil del fabricante y de su gama de productos. Pero este último no controla totalmente los valores de la marca. Los consumidores se hacen su propia idea al respecto.



La construcción de una marca es desde hace tiempo una estrategia comercial esencial para la empresa. Esto también se ha convertido en una cuestión importante para el sector cultural y las organizaciones sin fines de lucro.

### *Control del capital de marca*

Para el museo, la construcción de una marca sólida se desarrolla en cuatro fases. La posición menos envidiable es aquella en la que el público apenas conoce el museo. La posición privilegiada es aquella en la que el museo tiene un público numeroso que lo utiliza no solo en interés propio sino que también lo recomienda a otros.

### *La identidad*

En primer lugar, es necesario que el público conozca el museo, su nombre y especialidad. A diario vemos etiquetas de marcas conocidas en todo el mundo en situaciones diversas. Durante eventos deportivos internacionales, los logotipos aparecen en carteles colocados por todo el campo de juego y a veces incluso sobre los jugadores para que el público recuerde el nombre de la empresa. No quiere decir que el museo deba apadrinar un evento deportivo internacional. Pero para fortalecer su imagen de marca, debe asegurarse de que el público piense en ella con tanta frecuencia como sea posible y en situaciones tan diversas como sea posible. Si las personas quieren ir un museo, tiene que ser el MACVAC en el que piensen. Para ello, la identificación del museo debe establecerse con cuidado.

### *El sentido*

En segundo lugar, el público debe conocer las características del museo, sus programas de investigación y exposición, los servicios que propone, las entradas, etc. En este sentido, los visitantes se harán su propia idea del museo, según su experiencia y el perfil de los usuarios.

Se nos juzgará por la fiabilidad y estabilidad. El museo debe permanecer abierto tal como se anunció y exponer las obras de forma accesible y atractiva. Todo el personal es "embajador" del sentido conferido al museo y debe reflejar la calidad de servicio deseada.

En materia de marketing, el sentido se basa en la identidad de los usuarios de un producto, la situación en que se emplea el producto y la personalidad e historia del fabricante. Estos elementos significativos están integrados por la identificación y los criterios antes mencionados y también por la opinión pública y la experiencia personal.

El perfil del usuario también es importante para la imagen de la marca. Si el museo está dirigido a los investigadores, los escolares quizás no se atrevan a establecer contacto con él. Si tiene la reputación de presentar sólo exposiciones aburridas, no hay dudas de que no será el escogido por las familias.

Los museos que proponen actividades interesantes y un servicio de calidad son, forzosamente, más visitados.

### *La reacción*

Si se logra transmitir el sentido general del museo, podremos esperar que el público emita juicios y experimente sentimientos hacia él. El sentido de la marca tiene una relación más estrecha con los criterios generales y la comprensión de un producto o de un servicio, mientras que la reacción ante la marca está más vinculada con el nivel de calidad específico del fabricante, el carácter único, el juicio y el sentimiento de los clientes.

El museo debe mostrar un nivel de calidad confiable. Las exposiciones y publicaciones de estudios deben ser científicamente correctas y el personal, calificado. Es esencial que el público tenga confianza en las afirmaciones del museo, que será entonces respetado y reconocido. Pero no basta con la calidad. Es necesario adoptar un enfoque activo hacia el público. De lo contrario, el museo atravesará, en algún que otro momento, una situación de pasividad. Gozará de gran reconocimiento pese a una débil frecuentación.



Para alcanzar su objetivo, el museo debe tener una especie de superioridad, algo único y atractivo: obras excepcionales, exposiciones basadas en estudios excelentes o simplemente el mejor café.

Los sentimientos y las experiencias son muy utilizados en los estudios de marketing. Como la calidad y concepción de los productos están menos diferenciadas, los sentimientos por una marca se convierten en algo esencial. Los tesoros culturales pueden crear sentimientos muy fuertes. Si el museo logra valorar los objetos en su justa dimensión, estos últimos se convertirán en elementos emblemáticos.

Afortunadamente la trayectoria del MACVAC lo avala, y los sentimientos o experiencias que se pueden seguir en plataformas como Tripadvisor, lo demuestran. Sin embargo, cabe preguntarse si la grata sorpresa que experimentan muchos visitantes del MACVAC es debida al desconocimiento previo del museo.

En todo caso, que la experiencia sea grata es un valor. Recordemos que el MACVAC es el museo de arte contemporáneo mejor valorado por sus visitantes en la Comunitat Valenciana.

### *La relación*

La fase superior más codiciada en la construcción de una marca es tener visitantes fieles que vienen al museo con regularidad, lo recomiendan a otros. Se estima que es cinco veces más difícil ganar un nuevo cliente que conservar el que ya se tiene, pero es imprescindible cuidar al público fiel. Conocen la marca y lo que ella representa.

