

# INVESTIGACIÓN

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**








# MUSEOS ESPAÑÓLES Y LATINOAMERICANOS



# INFORME MUSEOS ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA

En el presente informe se presentan los resultados de las dos investigaciones elaboradas para evaluar la orientación al mercado de los museos españoles y latinoamericanos, y su influencia en la sostenibilidad turística de éstos.

	ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SOSTENIBILIDAD .....	3
	PERFIL DE LA MUESTRA.....	5
	INPUTS DE ANÁLISIS .....	12
	DAFO .....	27
	PLAN DE ACCIÓN.....	28



# CONTENIDOS

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**

## Museos españoles y latinoamericanos



PERFIL DE LA MUESTRA



DAFO



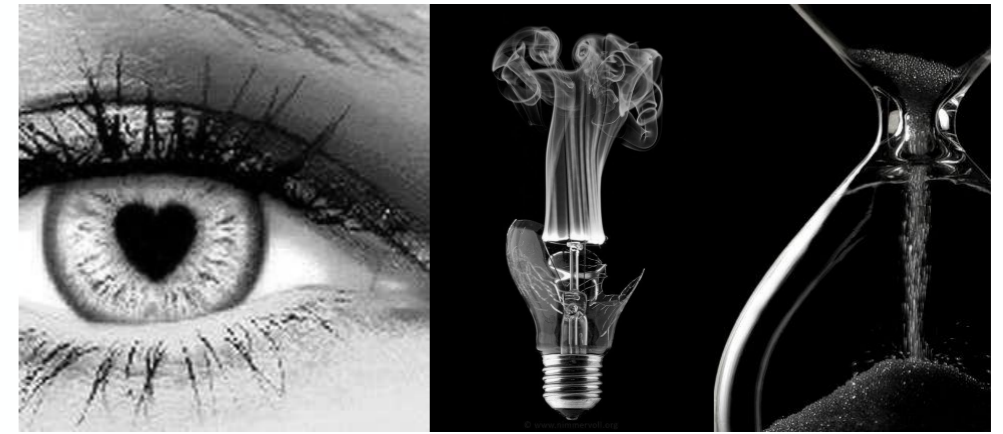
INPUTS DE ANÁLISIS



PLAN DE ACCIÓN



# INTRODUCCIÓN



El punto de partida es una investigación realizada en la Universidad Complutense de Madrid en 2015. Su finalidad ha sido medir el nivel de sostenibilidad percibida por el personal de los museos españoles y latinoamericanos.

El estudio se inició el 6 de febrero de 2015 a través de una encuesta online dirigido al personal de museos españoles y latinoamericanos. Este cuestionario englobaba los siguientes criterios para valorar la sostenibilidad percibida por los empleados de museos:

- **Actitud de la alta dirección**

Mide la capacidad emprendedora y la predisposición a la inversión de la alta dirección de los museos.

- **Adaptación turística**

Esta dimensión engloba preguntas sobre la adaptación del museo a las necesidades y expectativas de los visitantes.

- **Estrategias de Marketing**

Estas preguntas hacen referencia a las estrategias de marketing desarrolladas en el museo.

- **Enfoque hacia la innovación**

Valora la percepción que tienen los empleados del enfoque hacia la innovación realizada por los museos.

- **Sostenibilidad percibida**

Evalúa la percepción que tienen los empleados en cuanto al desarrollo sostenible en el plano económico y social que ha generado el museo.



## RECOGIDA DE INFORMACIÓN

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**

### FECHAS:

6 de febrero al 19 de noviembre 2015

### MUESTRA ESPAÑOLA:

397 museos españoles

### MUESTRA LATINOAMERICANO:

272 museos latinoamericanos







## RECOGIDA DE INFORMACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

397 museos españoles

son directores

40%

son personal técnico

36%

son de propiedad pública

74%

tiene un coste entre 2 a 5 euros

36%

son de acceso gratuito

34%



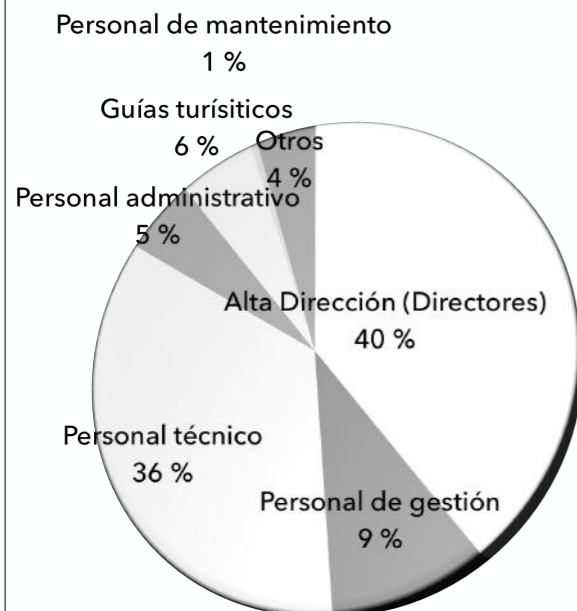


# RECOGIDA DE INFORMACIÓN

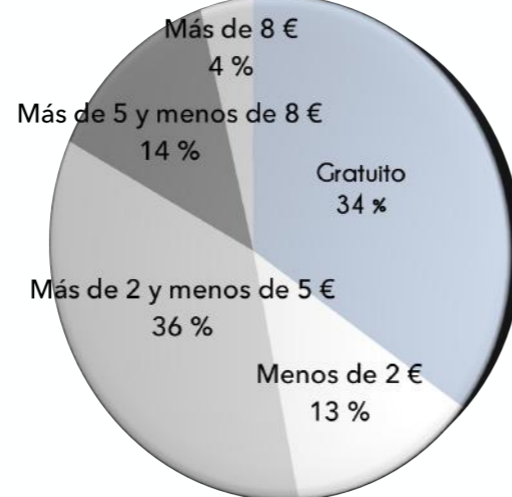
 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



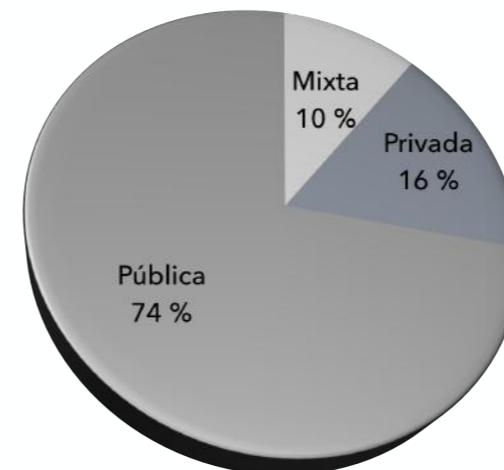
## ACTIVIDAD PROFESIONAL DE LOS ENCUESTADOS



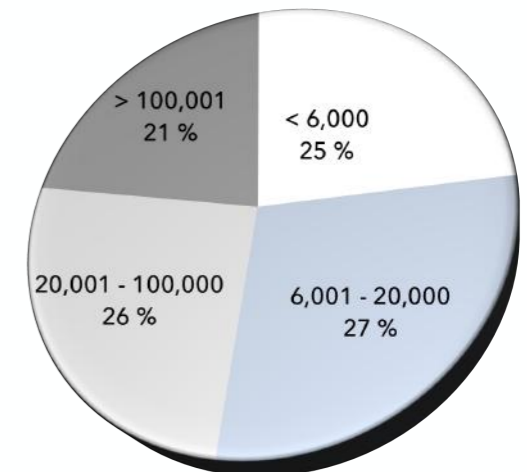
## PRECIO DE ACCESO



## PROPIEDAD



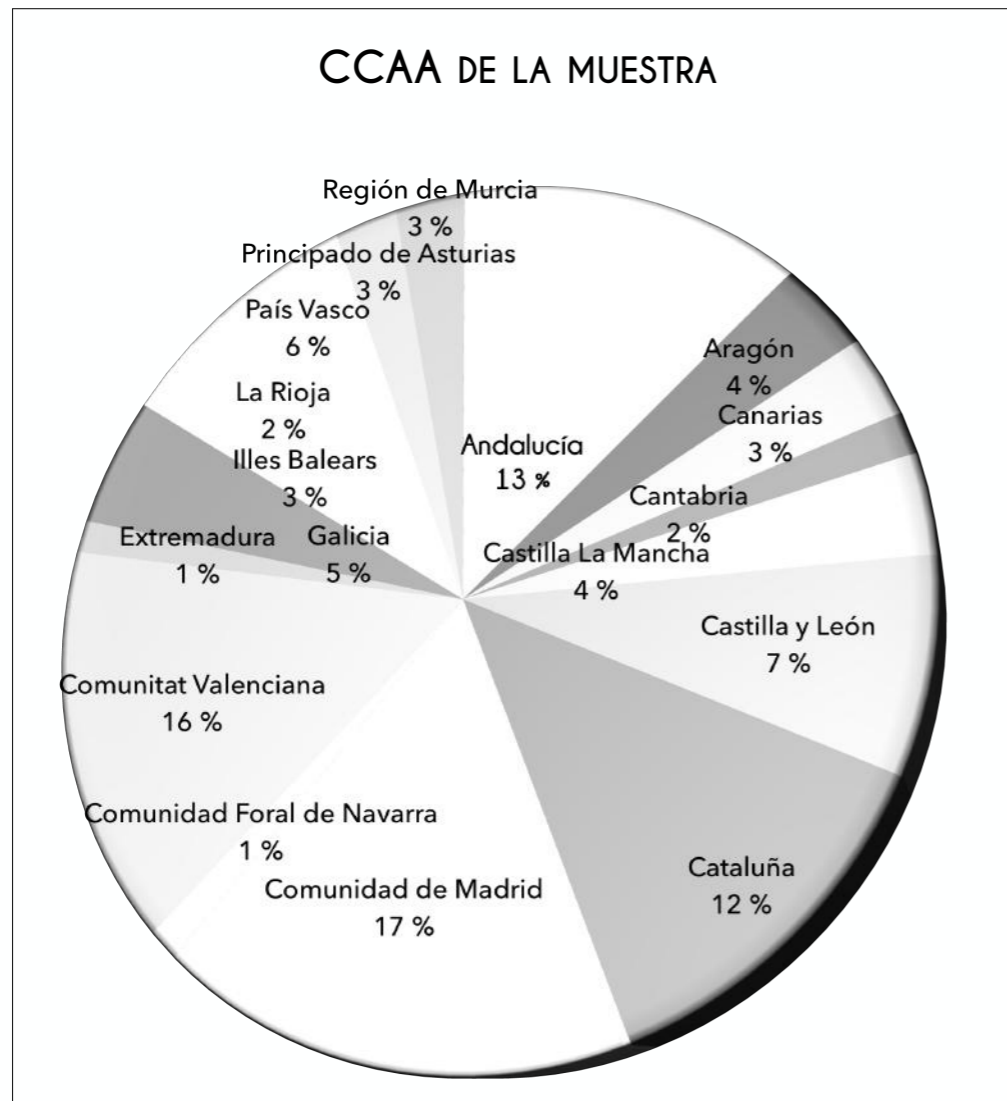
## VISITANTES ANUALES





# RECOGIDA DE INFORMACIÓN

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



CCAA	Nº de museos
Andalucía	53
Aragón	14
Canarias	12
Cantabria	6
Castilla La Mancha	14
Castilla y León	29
Cataluña	48
Ciudad de Melilla	1
Comunidad de Madrid	67
Comunidad Foral de Navarra	5
Comunitat Valenciana	62
Extremadura	5
Galicia	20
Illes Balears	12
La Rioja	6
País Vasco	22
Principado de Asturias	10
Región de Murcia	11





## RECOGIDA DE INFORMACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

272 museos latinoamericanos



son directores

38%

son personal de gestión

17%

son de propiedad pública

60%

tiene un coste inferior a dos euros

28%

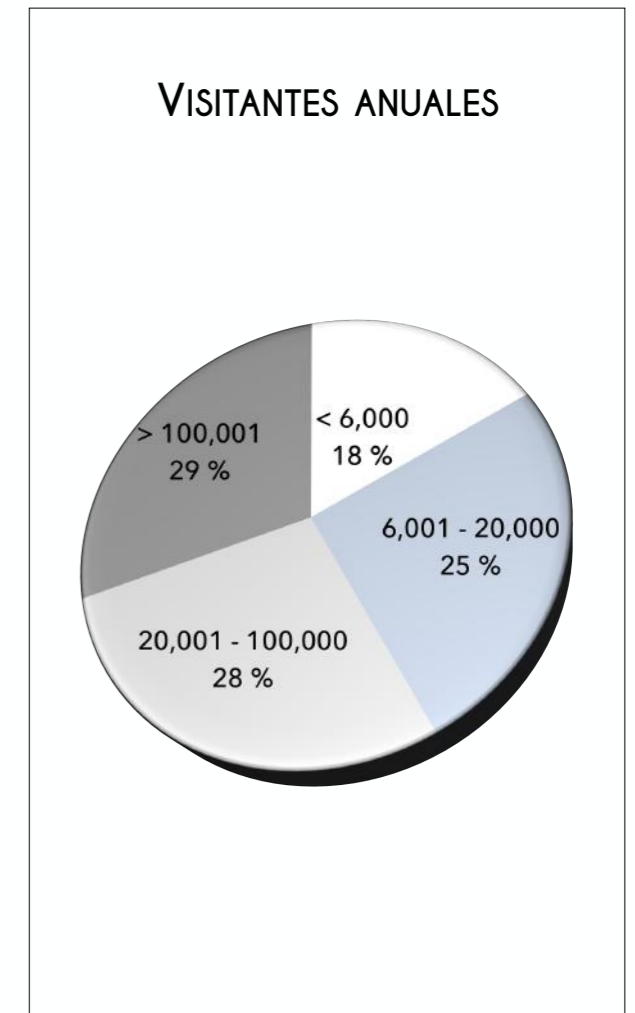
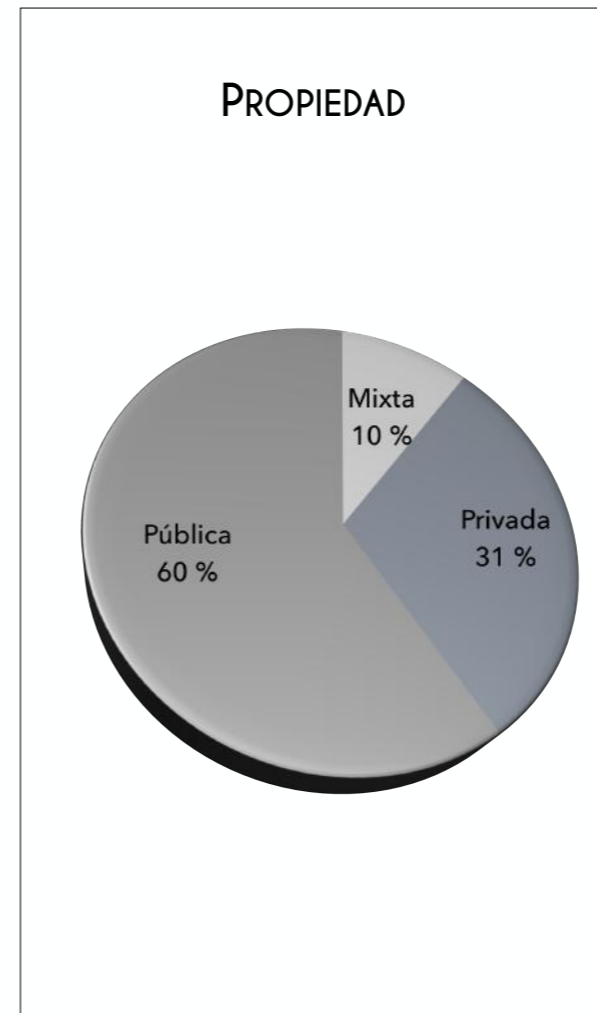
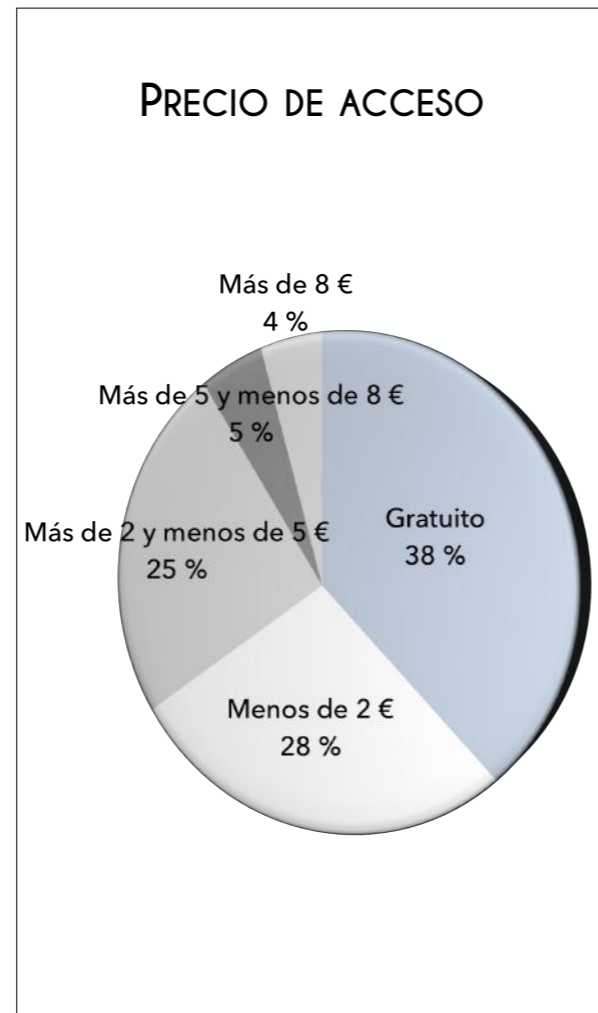
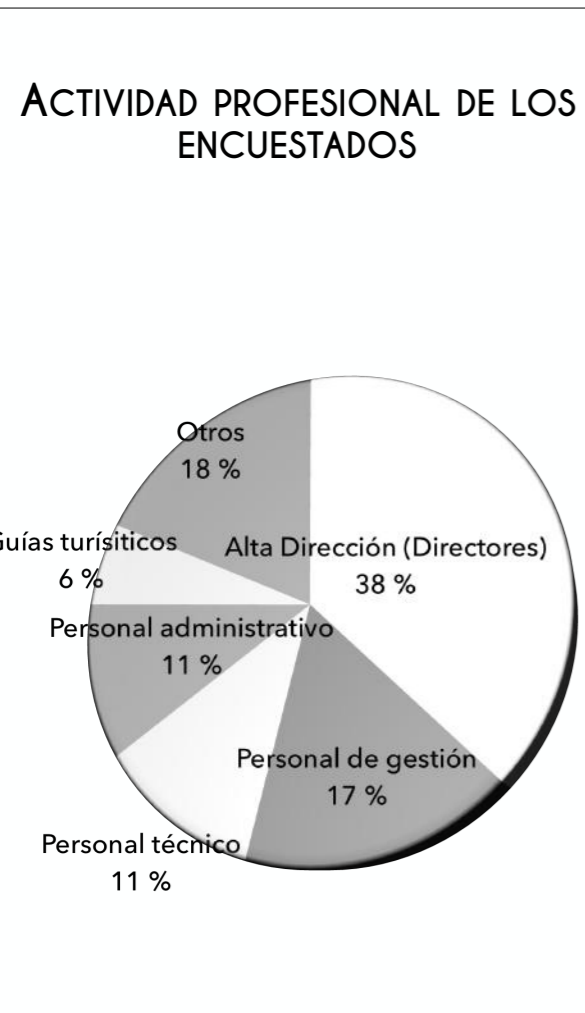
son de acceso gratuito

38%



# RECOGIDA DE INFORMACIÓN

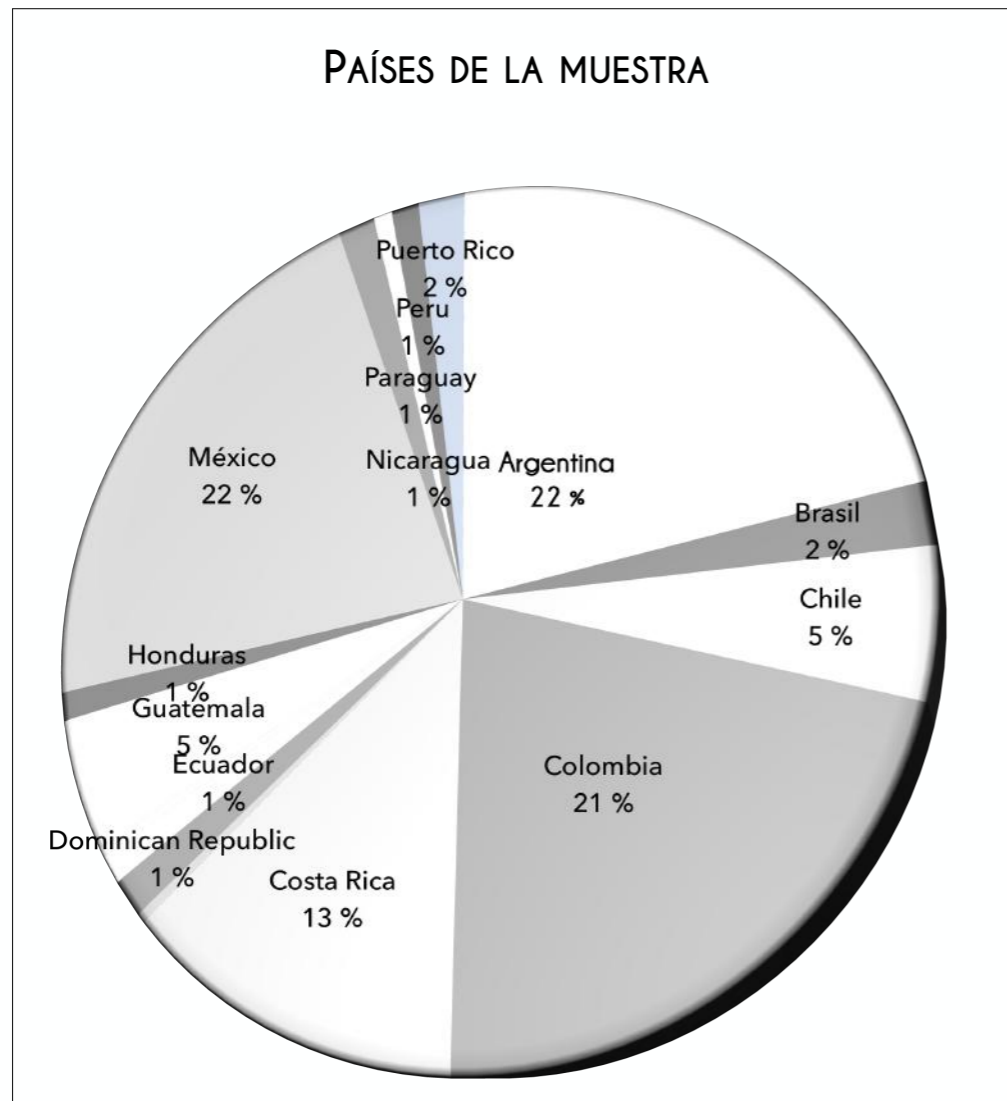
 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**





# RECOGIDA DE INFORMACIÓN

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



PAÍSES	N° de museos
Argentina	61
Brasil	6
Chile	14
Colombia	56
Costa Rica	35
Cuba	1
República Dominicana	4
Ecuador	3
El Salvador	1
Guatemala	14
Honduras	3
México	60
Nicaragua	4
Paraguay	2
Perú	3
Puerto Rico	5





# TEMAS DE ANÁLISIS

 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*





# TEMAS DE ANÁLISIS

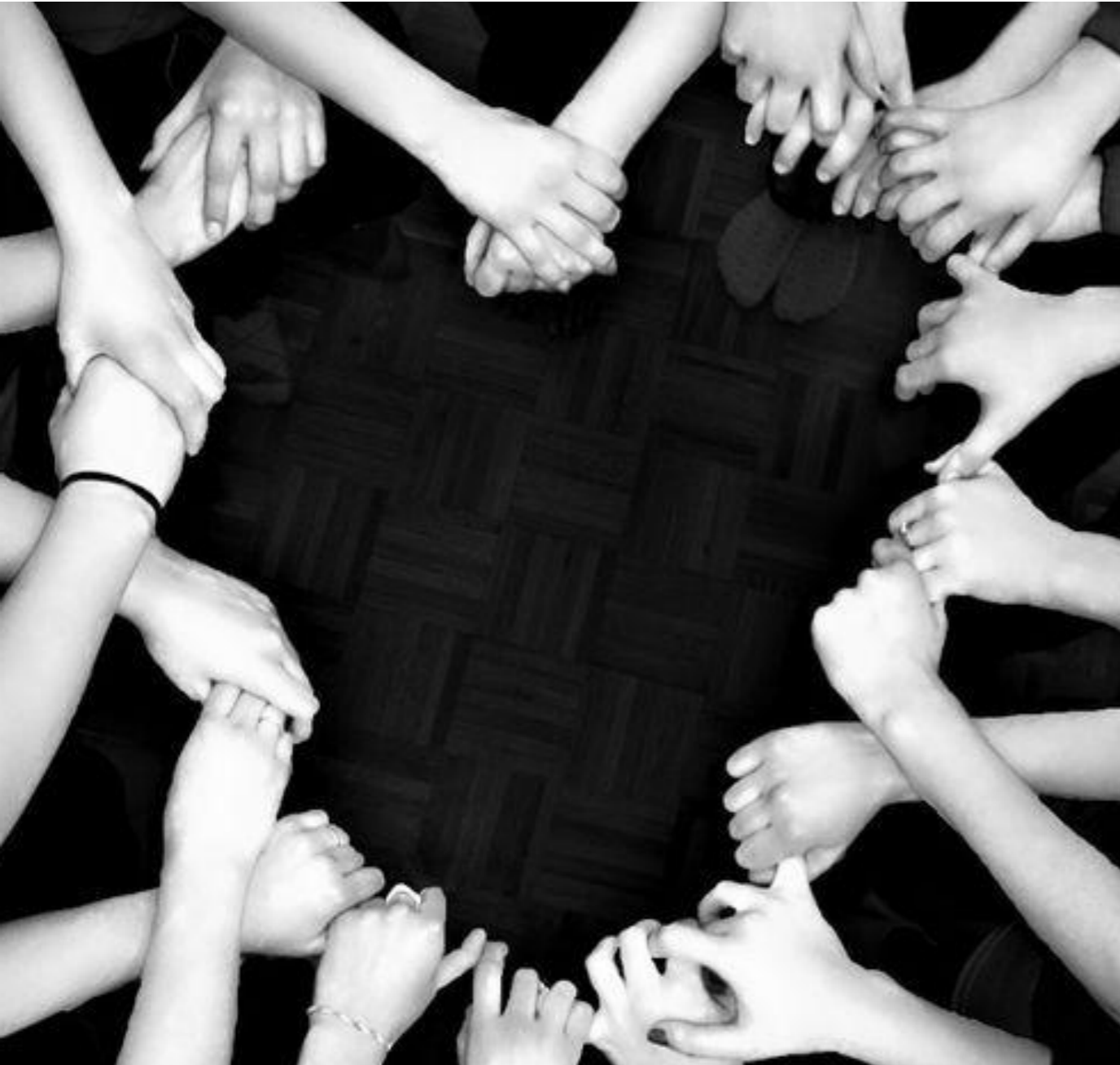
*ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*

Actitud de la alta dirección



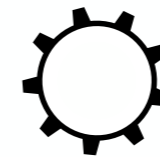
# ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

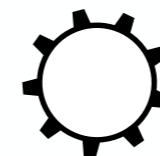


## Actitud de la alta dirección

Ha sido medida a través de:



CAPACIDAD EMPRENDEDORA



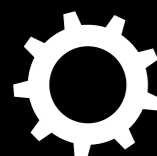
PREDISPOSICIÓN A LA INVERSIÓN





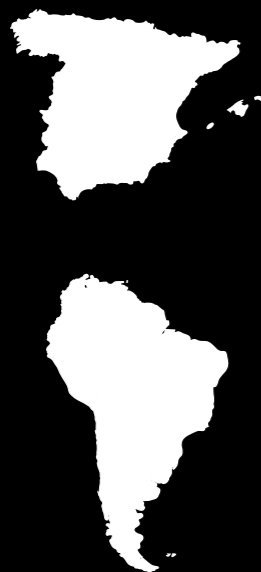
# ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



## CAPACIDAD EMPRENDEDORA

Se ha valorado la capacidad emprendedora de la alta dirección en ....



6,8

7

PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 El equipo directivo transmite a su equipo que la supervivencia del museo depende en cómo sea la adaptación a las tendencias del mercado.	5,9	5,9
2 ... a menudo les dice a su equipo que miren las iniciativas que realizan otros recursos turísticos de su ámbito.	6,6	6,5
3 ... está constantemente diciendo a sus colaboradores que deben prepararse para cubrir las necesidades futuras de sus visitantes.	6,7	7,4
4 ... cree que la atención a los visitantes es de las cosas más importantes que se hacen en un museo.	8,1	8,3



# ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



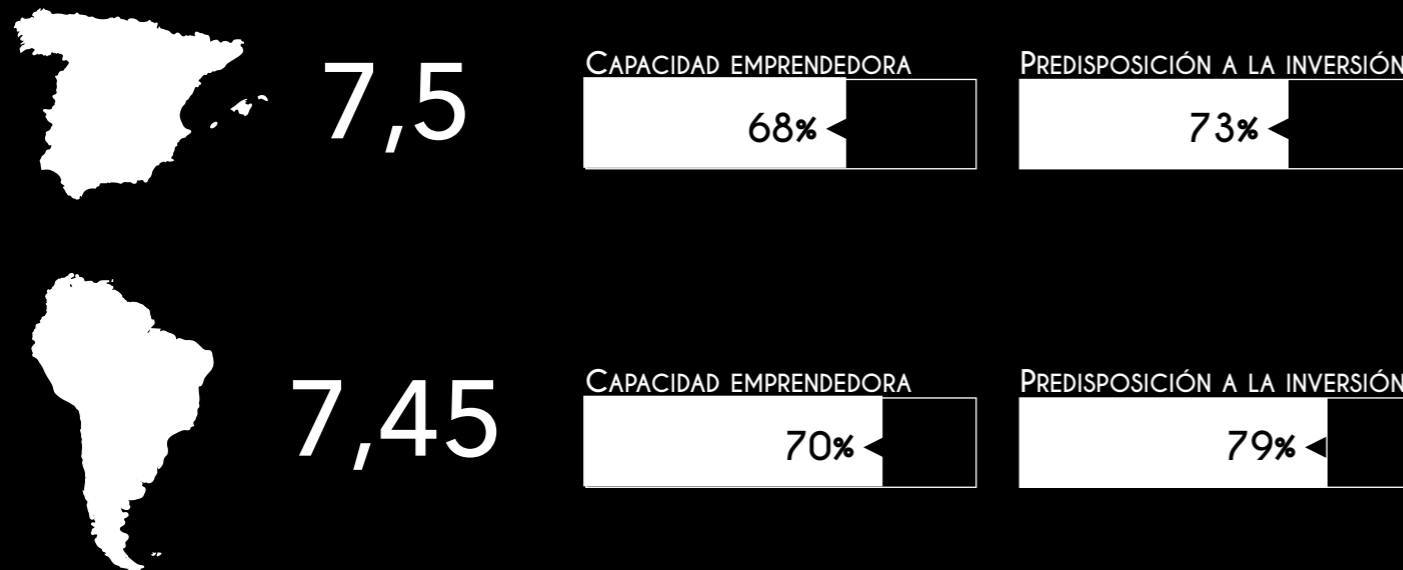
PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Al equipo directivo encargado en la gestión del museo emplea recursos financieros si sabe que pueden contribuir a la mejora del museo.	7,3	8,3
2 ... emplea adecuadamente los recursos financieros.	7,6	8,1
3 ... le motiva el desarrollo de estrategias promocionales aunque alguna pudiera fracasar.	7,2	7,2



# ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

ENTONCES, ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN?







# TEMAS DE ANÁLISIS



ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

## Adaptación turística





# ADAPTACIÓN TURÍSTICA

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 El museo posee visibilidad comercial.	7,9	8,5
2 El museo representa un atractivo para la visita.	8,6	8,7
3 Se explotan otras funcionalidades a parte de la turística (educativa - cursos, seminarios -, de espacio cultural - representaciones musicales o teatrales -, etc.).	8,7	8,8



# TEMAS DE ANÁLISIS



ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

## Estrategias de marketing







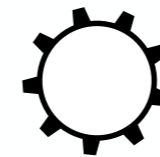
# ESTRATEGIAS DE MARKETING

 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*

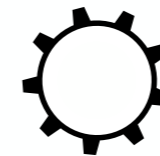


## Estrategias de marketing

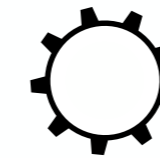
Ha sido medida a través de:



GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS



DISEMINACIÓN DEPARTAMENTAL



RESPUESTA ORGANIZATIVA





# ESTRATEGIAS DE MARKETING

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Realizamos un encuentro con los visitantes al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.	4,2	5,3
2 Empleados del departamento de atención al cliente interactúan directamente con los visitantes para aprender cómo atenderles mejor.	6,1	6,7
3 Realizamos mucha investigación acerca de las necesidades y preferencias de nuestros visitantes.	5,6	6
4 Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros visitantes.	5,7	6,1
5 Realizamos encuestas a los visitantes al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros servicios.	6,2	6,6
6 Hablamos o estudiamos con frecuencia a aquellas personas que puedan influir a nuestros visitantes potenciales (bloggers, guías turísticos, etc.).	5,3	5,6
7 Obtenemos información del sector por medios informales (por ejemplo, charlas con amigos, intermediarios, proveedores...).	6,8	7,1
8 El conocimiento sobre lo que están realizando el resto de museos se genera de forma independiente por varios departamentos.	5,7	6,5
9 Detectamos rápidamente los cambios que realizan en nuestro sector (por ejemplo, entrada de nuevos productos turísticos, cambios tecnológicos...).	6,1	6,3
10 Revisamos periódicamente cómo afectan los cambios en el entorno de los museos (por ejemplo, regulaciones, normativas, etc.) en los visitantes.	6,4	6,5



# ESTRATEGIAS DE MARKETING

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre en las que discutimos las tendencias del mercado y los avances que se producen en los museos.	4,9	5,2
2 El Departamento encargado del promoción del museo pasa mucho tiempo comentando las futuras necesidades de los visitantes con otros departamentos.	4,8	5
3 Recibimos periódicamente documentos internos (por ejemplo informes, newsletters, etc) que proporcionan información acerca de nuestros visitantes.	4,8	5,3
4 Cuando le sucede algo relevante a un visitante, todos los empleados del museo se enteran en un breve lapso de tiempo.	7,5	7,2
5 Se distribuye de forma regular entre todos los empleados del museo datos sobre la satisfacción de los visitantes.	5,8	5,9
6 Existe una comunicación mínima entre el departamento responsable de la promoción y los empleados encargados en la atención al visitante sobre el desarrollo en losnecesidades y preferencias de estos.	6,6	6,4
7 Cuando un miembro del museo descubre algo importante sobre los competidores, alerta rápidamente a los demás empleados.	6,7	6,4



# ESTRATEGIAS DE MARKETING

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



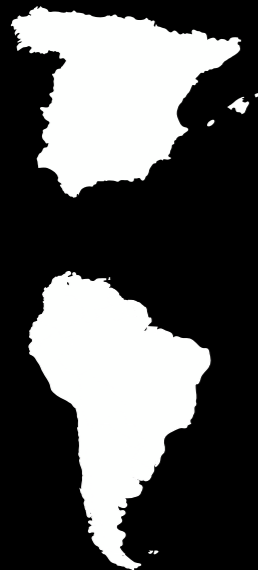
PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Se revisa continuamente que la oferta del museo (instalaciones, nivel de servicio, actividades complementarias, niveles de precios...) este en concordancia con lo que quieren los visitantes.	6,6	6,9
2 Los servicios ofrecidos en el museo responden más a las necesidades reales de los visitantes que a nuestra capacidad interna.	5,8	6,1
3 Si encontramos que los visitantes no están satisfechos con la calidad del servicio ofrecido en el museo, llevamos a cabo medidas correctivas de forma inmediata.	7	7,4
4 Si disponemos de un buen proyecto de promoción para el museo seremos capaces de llevarlo a cabo de forma oportuna.	7,3	7,7
5 Respondemos rápidamente a cambios significativos de nuestros competidores (nivel de precios, horarios, instalaciones...).	5,1	6,0



# ESTRATEGIAS DE MARKETING

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

ENTONCES, ¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING REALIZADAS?



6

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

58%

DISEMINACIÓN DEPARTAMENTAL

59%

RESPUESTA ORGANIZATIVA

63%

6,3

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

63%

DISEMINACIÓN DEPARTAMENTAL

59%

RESPUESTA ORGANIZATIVA

68%







# TEMAS DE ANÁLISIS



*ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*

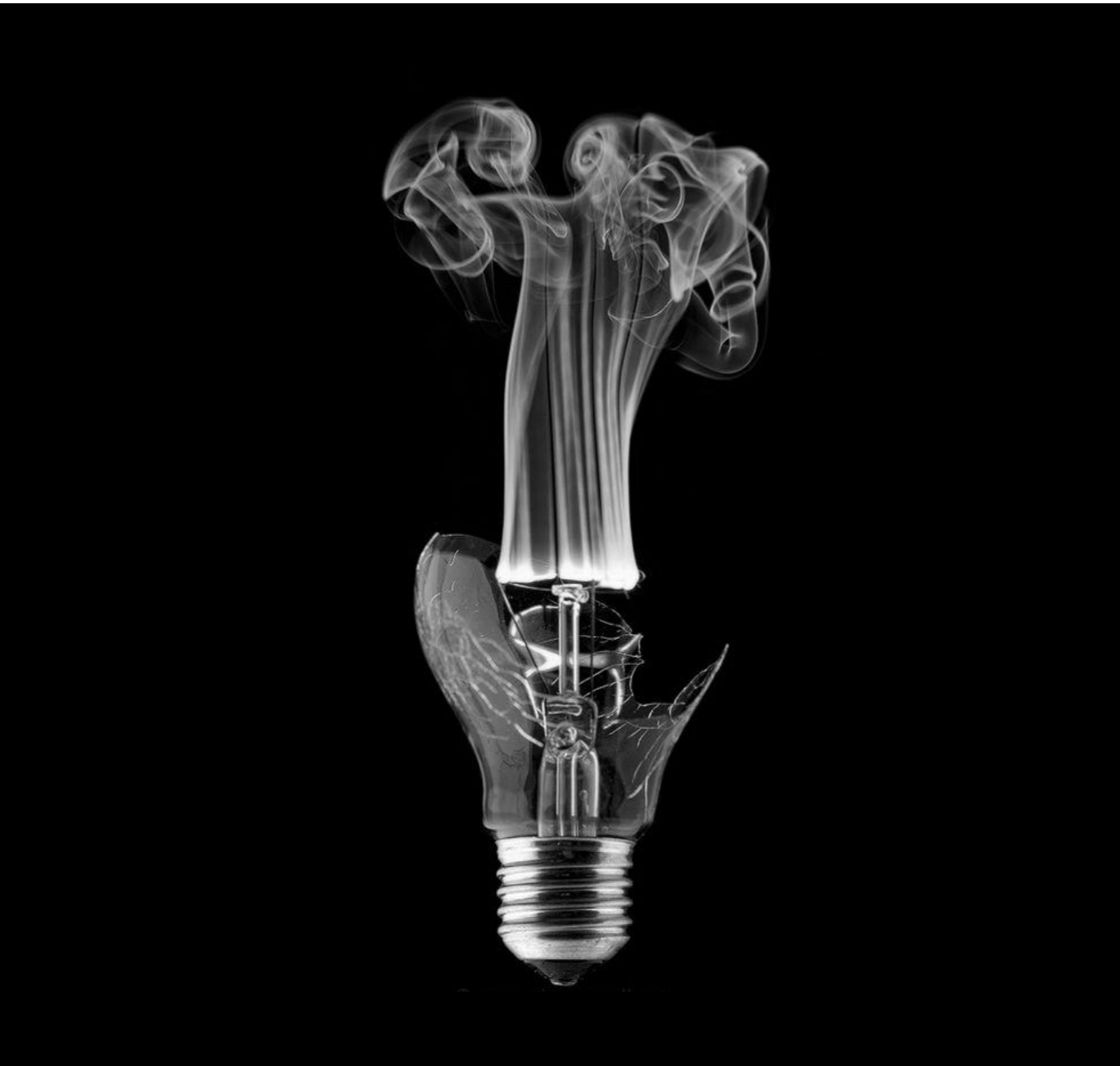


Enfoque a la innovación



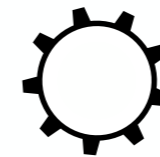
# ENFOQUE A LA INNOVACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

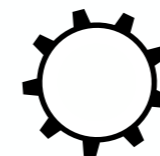


## Enfoque a la innovación

Ha sido medida a través de:



INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



# ENFOQUE A LA INNOVACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Se revisa continuamente que la oferta del museo (instalaciones, nivel de servicio, actividades complementarias, niveles de precios...) este en concordancia con lo que quieren los visitantes.	5,4	6,9
2 Los servicios ofrecidos en el museo responden más a las necesidades reales de los visitantes que a nuestra capacidad interna.	5	5,3
3 Si encontramos que los visitantes no están satisfechos con la calidad del servicio ofrecido en el museo, llevamos a cabo medidas correctivas de forma inmediata.	5,5	5,9



# ENFOQUE A LA INNOVACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 En el museo estamos profundamente comprometidos con la adopción de nuevas tecnologías y recursos destinados a mejorar la gestión y administración.	6,9	7,4
2 En el museo estamos profundamente comprometidos con el uso de nuevos recursos y tecnologías para ayudar al público visitante	6,9	7,4
3 En general, hemos incorporado numerosas innovaciones técnicas en el museo en los últimos años.	6,3	6,8
4 Somos uno de los museos líderes en el uso de los recursos tecnológicos.	4,4	5,3
5 Colaboramos con otras instituciones o empresas para mejorar la tecnología y las innovaciones implementadas en este museo.	5,2	5,5

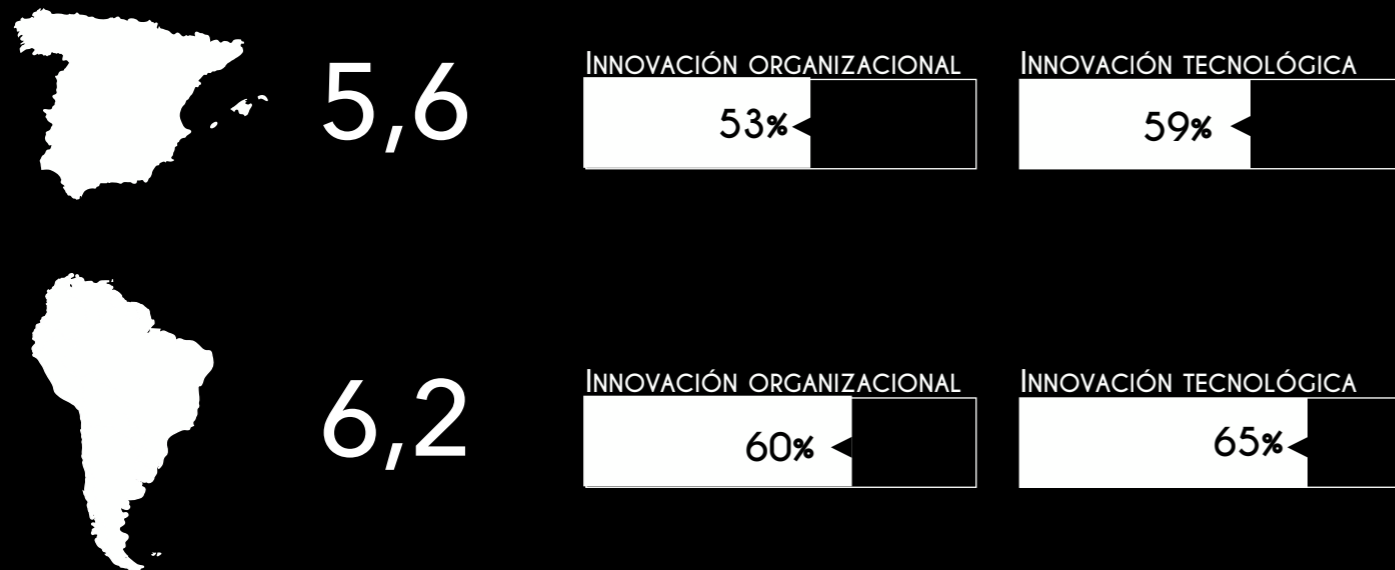




# ENFOQUE A LA INNOVACIÓN

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

ENTONCES, ¿CUÁL ES EL ENFOQUE A LA INNOVACIÓN?



# TEMAS DE ANÁLISIS



ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



# Sostenibilidad percibida



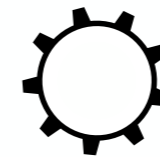
# SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*

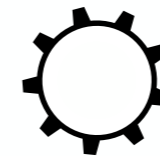


## Sostenibilidad percibida

Ha sido medida a través de:



SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA



SOSTENIBILIDAD SOCIAL



# SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Durante estos tres últimos años los ingresos propios del museo han aumentado.	5,4	6,1
2 ... el número de visitantes ha aumentado.	7,5	7,8
3 ... el museo ha cumplido completamente sus objetivos financieros.	5,9	6,1
4 ... se han diversificado las líneas de financiación (donaciones, dinero público, fundraising, asociaciones de amigos, servicios, bienes, tienda...).	4,6	5,4





# SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



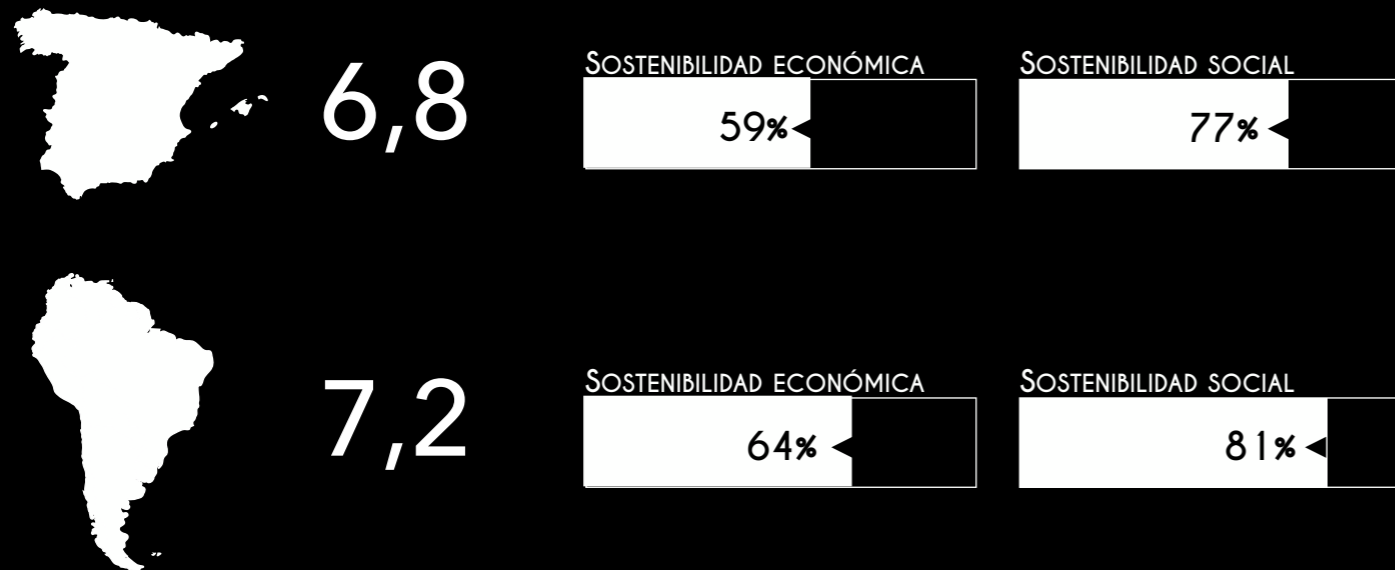
PREGUNTAS REALIZADAS	MEDIAS OBTENIDAS (sobre 10)	
	EN MUSEOS ESPAÑOLES	EN MUSEOS LATINOAMERICANOS
1 Durante estos tres últimos años el museo ha mejorado su reputación y prestigio.	7,8	8,2
2 ... los visitantes demuestran entusiasmo y satisfacción después de su visita.	8,3	8,5
3 ... muchos visitantes han regresado o han recomendado la visita a otros.	8,3	8,4
4 ... el museo ha contribuido en la mejora de la calidad de vida de los residentes locales.	7	7,3
5 ... el museo ha contribuido a aumentar el interés de los visitantes (son más agudos en su conocimiento después de la visita).	7,3	8,1
6 ... el museo ha cumplido completamente los objetivos acerca de la conservación o mejora de las colecciones que alberga.	8,1	8,3
7 ... el museo ha contribuido a la mayor concienciación de la comunidad sobre las exhibiciones que muestra.	7,6	7,8
8 ... el museo se ha convertido en un punto de referencia cultural en el área.	7,7	8,4



# SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

ENTONCES, ¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD?





# TEMAS DE ANÁLISIS

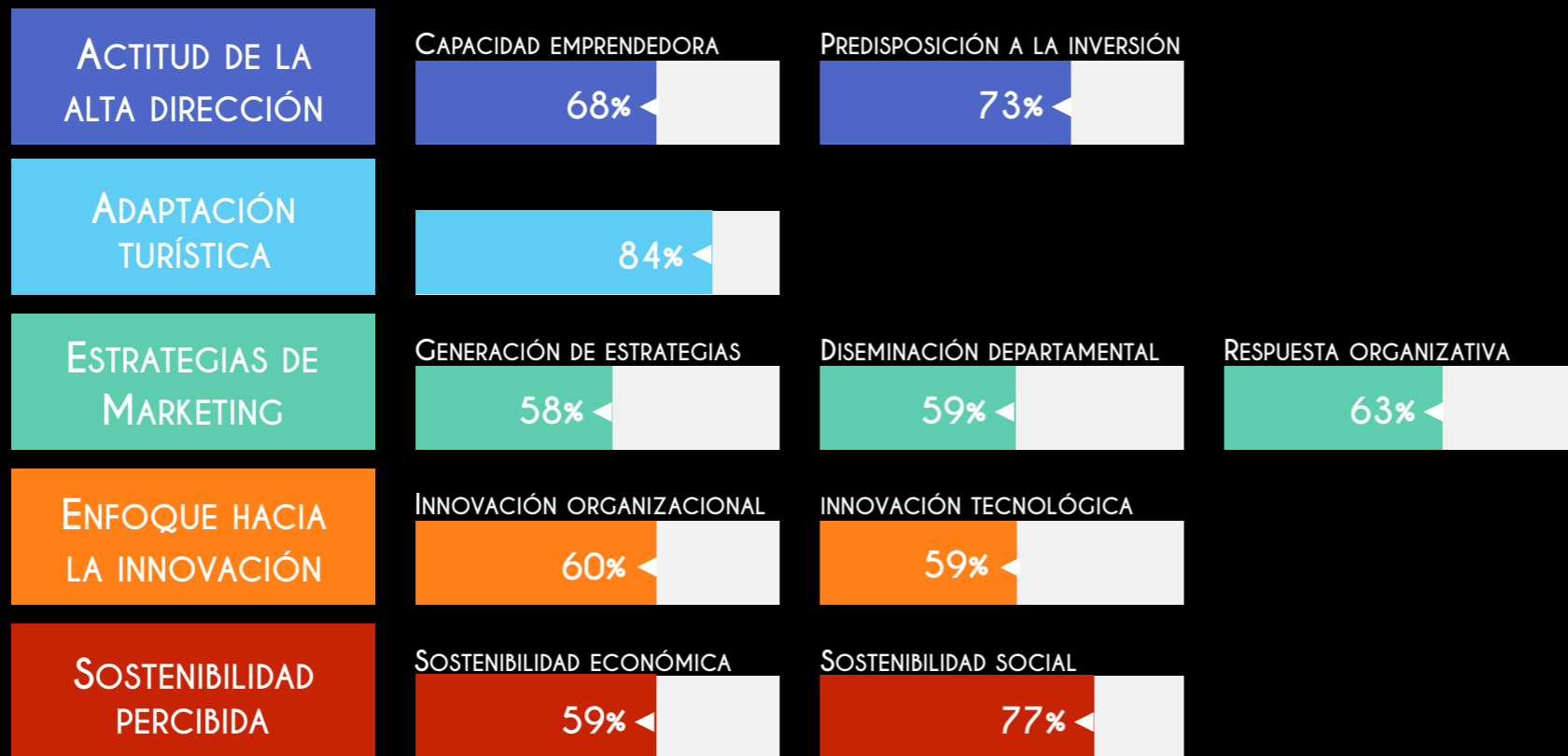
 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*





# TEMAS DE ANÁLISIS

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD





# TEMAS DE ANÁLISIS

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

7,05

ADAPTACIÓN TURÍSTICA

8,4

ESTRATEGIAS DE MARKETING

6

ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN

5,6

SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

6.8

**01** **Atención especial a**  
ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN  
ESTRATEGIAS DE MARKETING

**02** **Fortalecer**  
ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN  
SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

**03** **Destaca**  
ADAPTACIÓN TURÍSTICA





# ANÁLISIS DAFO

 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

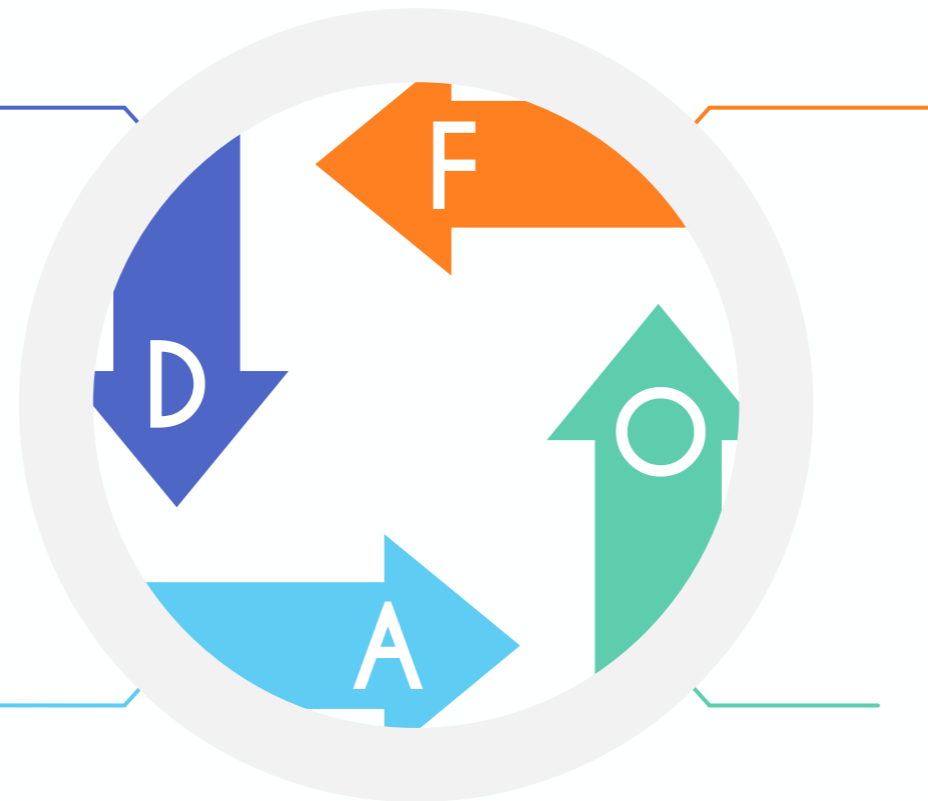


## Debilidades

- Generación de estrategias.
  - Realizamos un encuentro con los visitantes al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.
- Diseminación departamental.
  - Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre en las que discutimos las tendencias del mercado y los avances que se producen en los museos.

## Amenazas

- Innovación tecnológica.
  - Somos uno de los museos líderes en el uso de los recursos tecnológicos.
- Sostenibilidad económica.
  - Durante los últimos tres años se han diversificado las líneas de financiación (donaciones, dinero público, fundraising, asociaciones de amigos, servicios, bienes, tienda...).



## Fortalezas

- Funcionalidad turística del recurso.
  - Se explotan otras funcionalidades a parte de la turística (educativa - cursos, seminarios -, de espacio cultural - representaciones musicales o teatrales -, etc.).
  - El museo representa un atractivo para la visita.

## Oportunidades

- Sostenibilidad social.
  - Durante estos tres últimos años los visitantes demuestran entusiasmo y satisfacción después de su visita.
  - ... muchos visitantes han regresado o han recomendado la visita a otros.
  - ... el museo ha cumplido completamente los objetivos acerca de la conservación o mejora de las colecciones que alberga.



# PROPUESTA DE INICIATIVAS

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**





# PROPUESTA DE INICIATIVAS

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



### FORMAR A LOS EMPLEADOS EN ESTRATEGIAS DE MARKETING

Intensificar la formación de los empleados en materia de marketing en concreto sobre marketing turístico, de museos y marketing digital.



### FOMENTAR NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN

Crear un programa de afiliación, fomentar la programación de eventos y exposiciones, realizar estrategias de segmentación de precios, ofertar productos de merchandising, alquilar espacios, fomentar las donaciones, etc.



### FORTALECER LA FORMACIÓN Y ASESORIA FINANCIERA

La elaboración del presupuesto, la planificación temporal y el control de los resultados tienen que hacerse de forma combinada. El equipo de gestión debe recibir formación en el sistema de control y plan de contingencias.



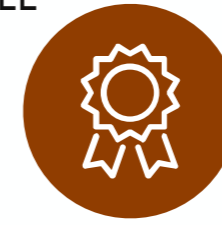
### REALIZAR INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Promover la realización de encuestas, focus groups, entrevistas a los visitantes de forma periódica para evaluar y actualizar la satisfacción de sus necesidades y deseos. Analizar la información en la red (big data).



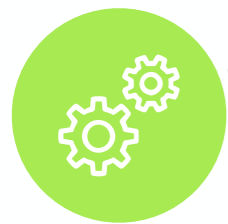
### GENERAR CUSTOMER & EMPLOYEE ENGAGEMENT

Los empleados deben gestionar las emociones de los visitantes a través del diálogo continuo. Los empleados satisfechos son los mejores embajadores (employee advocates).



### AVIVAR LAS EXPERIENCIAS DE LOS VISITANTES

La emoción ha cobrado todo el protagonismo en el diseño de experiencias. Por ello, la planificación del Customer Journey Map debe basarse en esta premisa. Fomentar el fenómeno SoLoMo.



### PROPONER SERVICIOS VINCULADOS A LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

Ofertar servicios vinculados a la realidad aumentada, realidad virtual, uso de QRs, geolocalización, BYOD (bring your own device), entre otras. Fomentar el uso de estrategias de marketing sensorial. La objetivo es que el visitante sienta una experiencia turística única.



### CREAR ACUERDOS CON EMPRESAS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN

Crear programas de co-marketing y otro tipo de marketing partnerships, tales como alianzas para crear productos de las tiendas, programas de marketing de patrocinio, programas de licencias, entre otros.



### FAVORECER EL DIÁLOGO CON LOS VISITANTES

Generar digital engagement a través de estrategias de Content Marketing, crear plataformas para el diálogo virtual, fomentar el trabajo colaborativo, crear espacios que inviten a la participación, etc.



# TEMAS DE ANÁLISIS

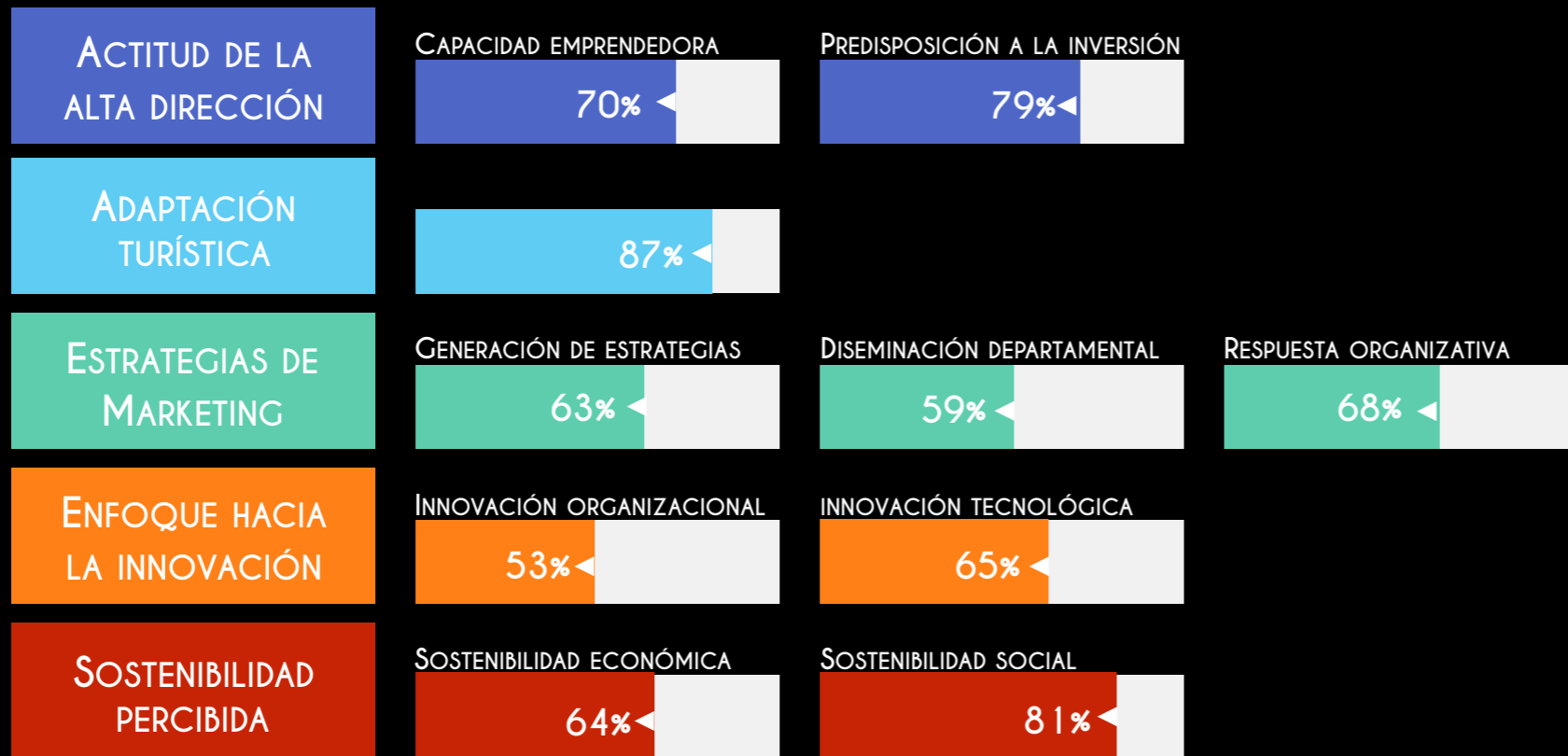
 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*





# TEMAS DE ANÁLISIS

**ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**







# TEMAS DE ANÁLISIS

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**



ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN

7,45

ADAPTACIÓN TURÍSTICA

8,7

ESTRATEGIAS DE MARKETING

6,3

ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN

6,2

SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

7,2

**01** **Atención especial a**  
ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN  
ESTRATEGIAS DE MARKETING

**02** **Fortalecer**  
ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN  
SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA

**03** **Destaca**  
ADAPTACIÓN TURÍSTICA



# ANÁLISIS DAFO

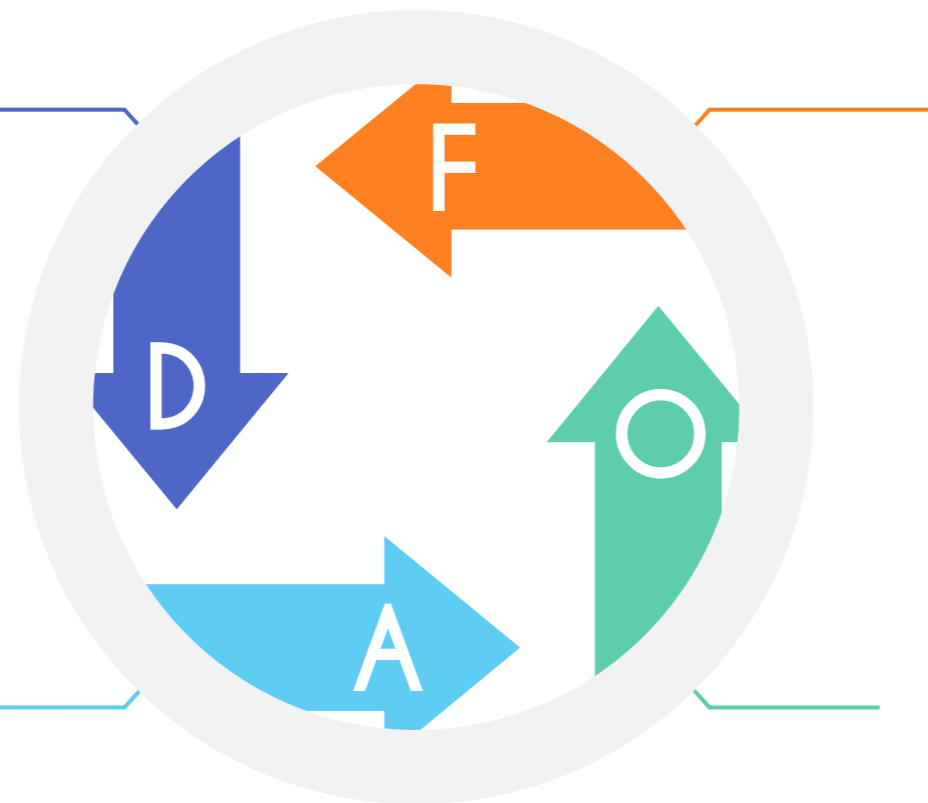
 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD

## Debilidades

- **Diseminación departamental.**
  - El Departamento encargado del promoción del museo pasa mucho tiempo comentando las futuras necesidades de los visitantes con otros departamentos.
  - Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre en las que discutimos las tendencias del mercado y los avances que se producen en los museos.

## Amenazas

- **Innovación organizacional.**
  - Los servicios ofrecidos en el museo responden más a las necesidades reales de los visitantes que a nuestra capacidad interna.
- **Innovación tecnológica.**
  - Somos uno de los museos líderes en el uso de los recursos tecnológicos.



## Fortalezas

- **Funcionalidad turística del recurso.**
  - Se explotan otras funcionalidades a parte de la turística (educativa - cursos, seminarios -, de espacio cultural - representaciones musicales o teatrales -, etc.).
  - El museo representa un atractivo para la visita.

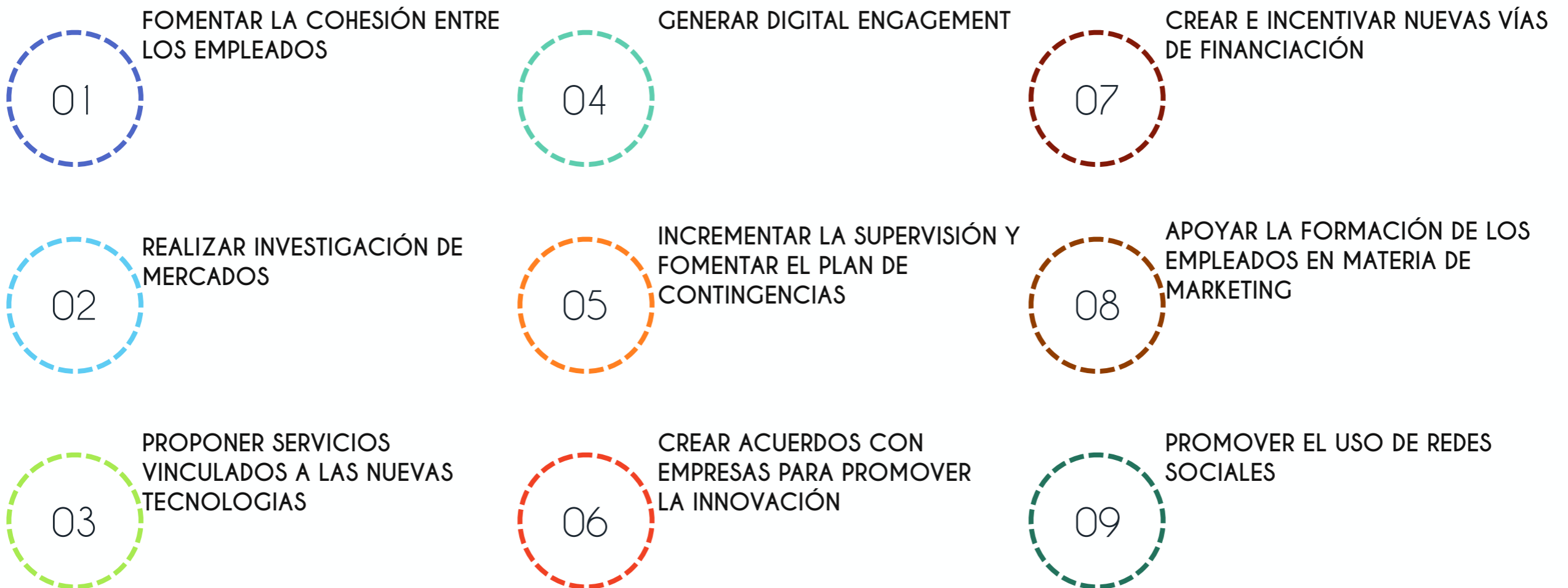
## Oportunidades

- **Sostenibilidad social.**
  - Durante estos tres últimos años los visitantes demuestran entusiasmo y satisfacción después de su visita.
  - ... muchos visitantes han regresado o han recomendado la visita a otros.
  - ... el museo ha cumplido completamente los objetivos acerca de la conservación o mejora de las colecciones que alberga.
  - ... el museo se ha convertido en un punto de referencia cultural en el área.



# PROPUESTA DE INICIATIVAS

 **ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**





# PROPUESTA DE INICIATIVAS

## ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD



### FOMENTAR LA COHESIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS

Promover el trabajo colaborativo y que se comparta la información recogida y los recursos. Programar reuniones periódicas con todo el equipo. Fomentar el trabajo en la nube.



### GENERAR DIGITAL ENGAGEMENT

Generar digital engagement a través de estrategias de Content Marketing, crear plataformas para el diálogo virtual, fomentar el trabajo colaborativo, crear espacios que inviten a la participación, buscar apoyo entre influencers, programar bloqtrips y presstrips, etc.



### CREAR E INCENTIVAR NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN

Crear un programa de afiliación, fomentar la programación de eventos y exposiciones, realizar estrategias de segmentación de precios, ofertar productos de merchandising, alquilar espacios, fomentar las donaciones, crowdsourcing, entre otras.



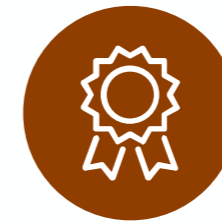
### REALIZAR INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Promover la realización de encuestas, focus groups, entrevistas a los visitantes de forma periódica para evaluar y actualizar la satisfacción de sus necesidades y deseos. Analizar la información en la red (big data).



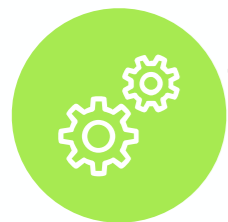
### FOMENTAR EL PLAN DE CONTINGENCIAS

La información que se recabe de los visitantes debe ser tenida en cuenta para mejorar la experiencia de los mismos. Por ello, deben detectarse nuevas necesidades y deseos para satisfacerlas.



### APOYAR LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Intensificar la formación de los empleados en materia de marketing en concreto sobre marketing turístico, de museos y marketing digital.



### PROPONER SERVICIOS VINCULADOS A LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

Ofertar servicios vinculados a la realidad aumentada, realidad virtual, uso de QRs, geolocalización, BYOD (bring your own device), entre otras. Fomentar el uso de estrategias de marketing sensorial. La objetivo es que el visitante sienta una experiencia turística única.



### CREAR ACUERDOS CON EMPRESAS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN

Crear programas de co-marketing y otro tipo de marketing partnerships, tales como alianzas para crear productos de las tiendas, programas de marketing de patrocinio, programas de licencias, entre otros.



### PROMOVER EL USO DE REDES SOCIALES

Fomentar el uso de redes sociales (Pinterest, Facebook, Twitter, Instagram) entre los empleados puesto que pueden ser los mejores embajadores (employee advocates). Generar dialogo con los visitantes virtuales, promoverlo a través de concursos, gamificación, etc.



# TEMAS DE ANÁLISIS

 *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD*









# TEMAS DE ANÁLISIS

**ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD**

		
ACTITUD DE LA ALTA DIRECCIÓN	7,05	7,45
ADAPTACIÓN TURÍSTICA	8,4	8,7
ESTRATEGIAS DE MARKETING	6	6,3
ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN	5,6	6,2
SOSTENIBILIDAD PERCIBIDA	6,8	7,2

# ESTUDIOS EN CURSO

 3 MODELOS, 3 ESTUDIOS

## MODELO 1



- ◆ Alta dirección
- ◆ Funcionalidad turística del recurso
- ◆ Orientación al mercado
- ◆ Innovación tecnológica y organizativa

## MODELO 2



- ◆ Orientación al mercado
- ◆ Reputación
- ◆ Valor
- ◆ Prestigio
- ◆ Innovación tecnológica y organizativa

## MODELO 3



- ◆ Funcionalidad turística del recurso
- ◆ Orientación al mercado
- ◆ Orientación al aprendizaje

### TEMAS DE ANÁLISIS

# FUTURA INVESTIGACIÓN

 3 MODELOS, 3 ESTUDIOS

MODELO UNIVERSAL

Para la sostenibilidad económica, social y medioambiental-cultural

**APORTACIONES DE LOS 3 MODELOS = CUESTIONARIO FINAL**



# FUTURA INVESTIGACIÓN

 3 MODELOS, 3 ESTUDIOS

## MODELO UNIVERSAL

Para la sostenibilidad económica, social y medioambiental-cultural

### MODELO UNIVERSAL

- ◆ Modelo con factores enriquecedores
- ◆ Resultados estratégicos de fácil implementación

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

- ◆ Estudio de los 3 modelos
- ◆ Identificación de inputs determinantes

### INFORME Y DISEÑO

- ◆ Entrega de informe a los museos implicados en los 3 modelos iniciales
- ◆ Diseño del modelo universal y envío del cuestionario final



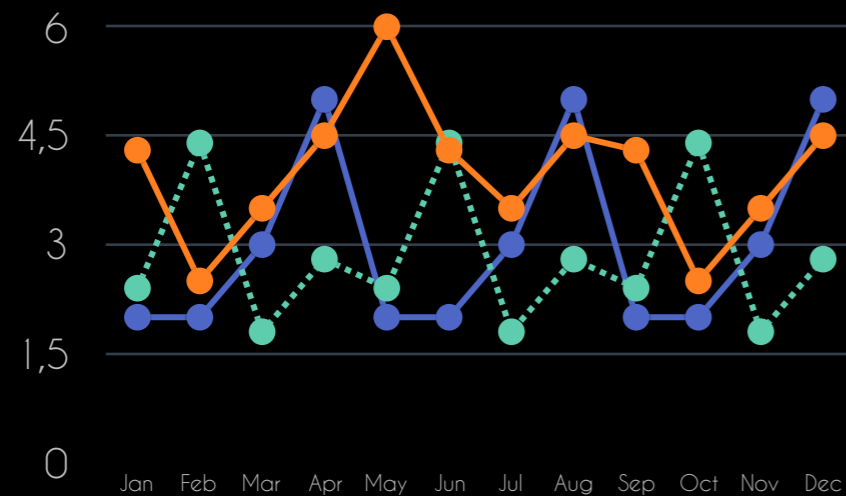
### **MOMENTO DE...**

Planificar la gestión turística de los museos con base en los resultados de la investigación realizada, siguiendo las pautas propuestas en los planes de acción.



# CONFIDENCIALIDAD DE DATOS

La información de este informe es de carácter confidencial para uso único y exclusivo del personal de los museos españoles y latinoamericanos. La divulgación de los datos proporcionados en el presente documento debe estar previamente comunicado al equipo PROYECTO SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA Y PATRIMONIO CULTURAL.



**La autorización de la publicación o difusión de los datos proporcionados es obligatoria.**





PROYECTO  
SOSTENIBILIDAD  
TURÍSTICA Y  
PATRIMONIO  
CULTURAL



Nuria Recuero Virto  
Francis Blasco López  
Jesús García de Madariaga  
Victor Molero Ayala

Cátedra Santander - Universidad Complutense de Madrid

# NUESTRA MISIÓN

*#mkturismocultural*

## INCUBADORA DE LA CULTURA DEL FUTURO

La participación en nuestras investigaciones es el motor que impulsa aportaciones que mejoren el futuro de todos.

# INCUBADORA DE LA CULTURA DEL FUTURO

#mkturismocultural

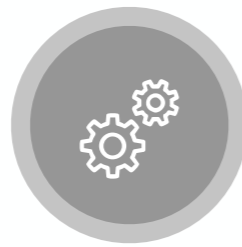
Desde la Universidad Complutense de Madrid invitamos a la participación activa y propuesta de proyectos para poder potenciar el conocimiento, y por tanto, la adaptación a la cultura del futuro.



Diagnóstico



Fase estratégica



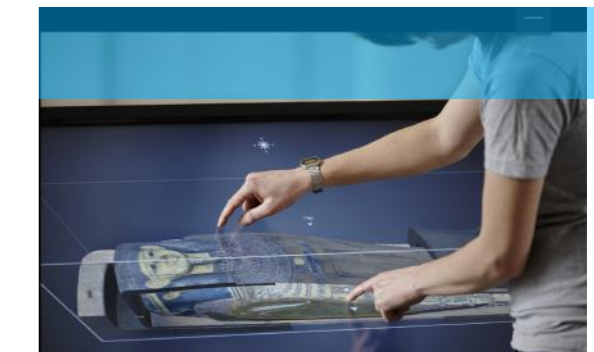
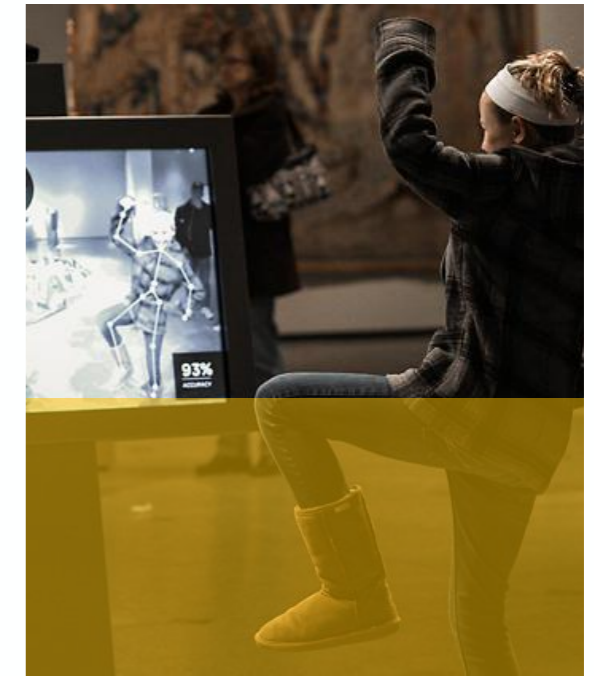
Fase operativa



Resultados



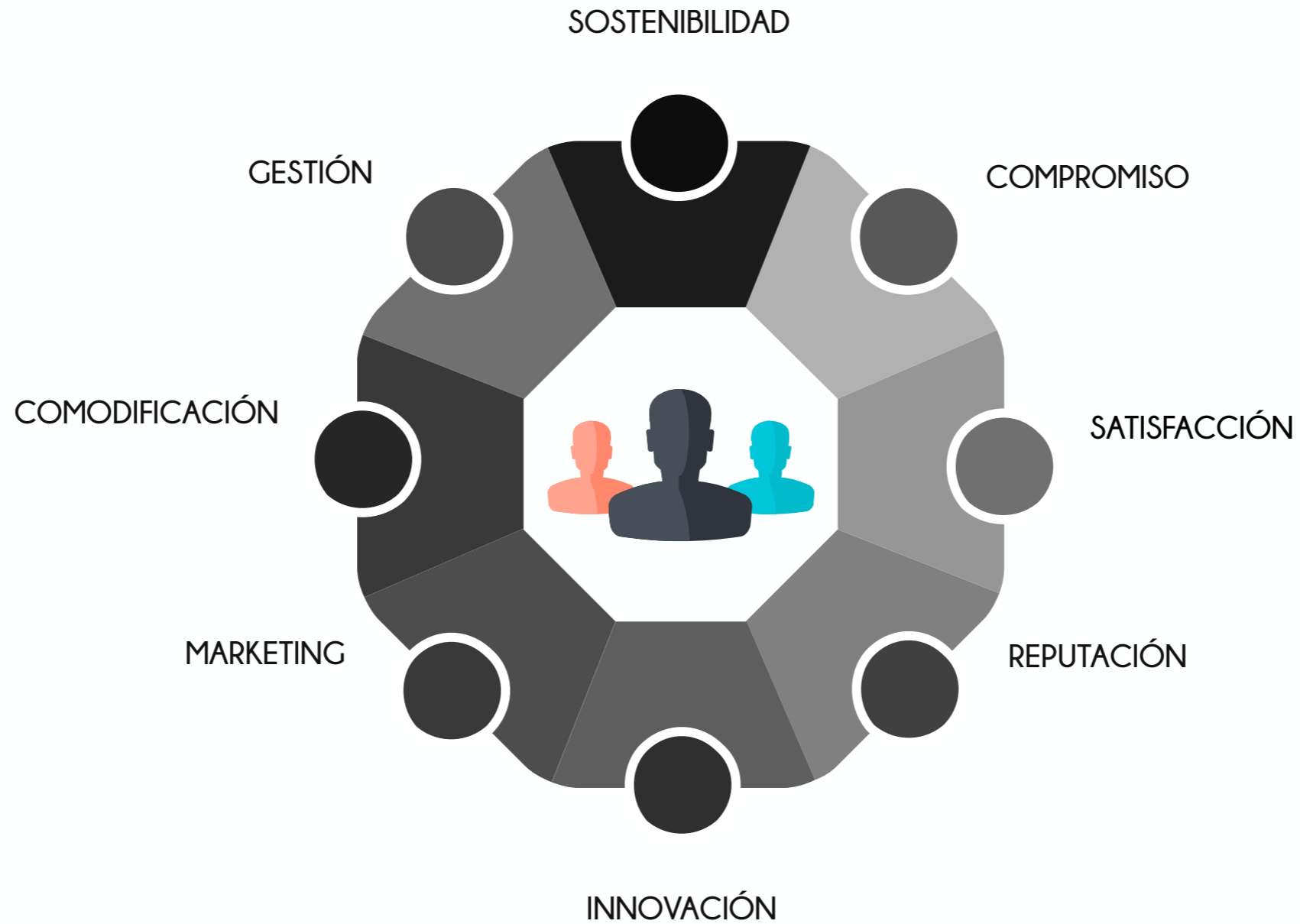
Plan de acción





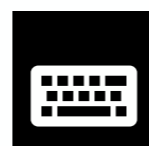
# OBJETIVOS PSTPC

#mkturismocultural



# EL LIBRO DEL EQUIPO

#mkturismocultural



¿No sabes cómo hacer sugerente la oferta del recurso cultural? ¿Ni cómo mejorar la experiencia del visitante?

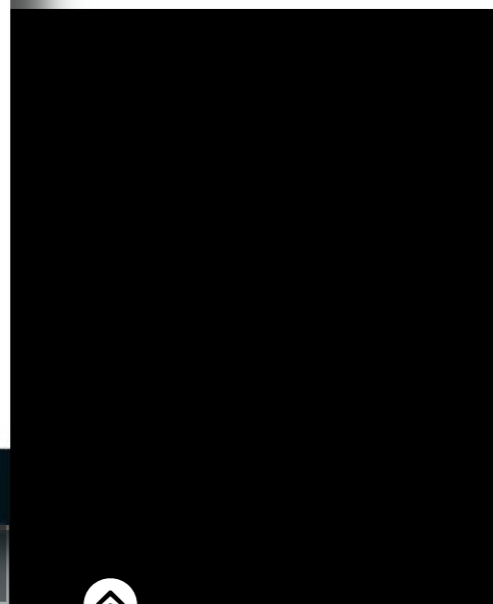
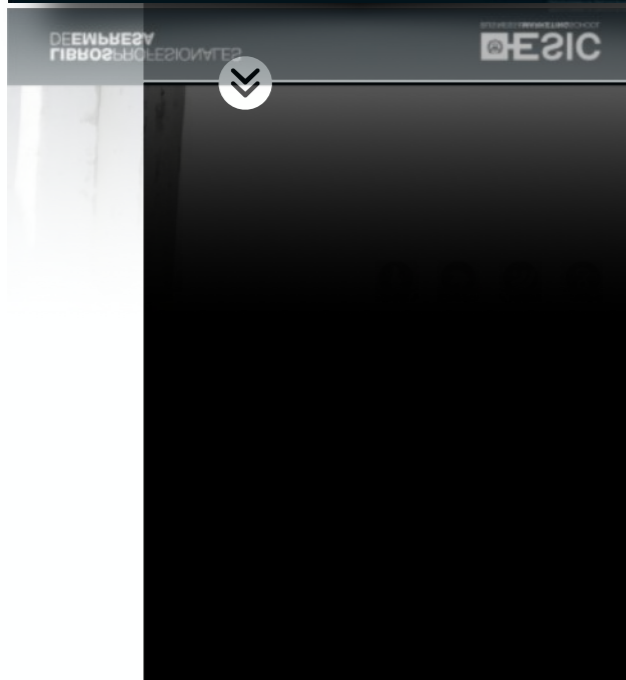
Esbozamos las 10 Ps del Plan de Marketing Mix para Productos Patrimoniales para turistas hiperconectados

Y además, puedes actualizar conocimientos y saber qué es *geolocalización indoor y outdoor*, *BYOD*, *crowdcuration*, *desmarketing*, entre otras cuestiones.

**LIBRO a la venta:** "Marketing del Turismo Cultural" en <http://goo.gl/CDvkvo>

**Para consultar índice y algunos extractos:** <https://goo.gl/Jkxfif>





Marketing de turismo cultural

Capítulo 8. Las personas que configuran un producto patrimonial ..... 197

8.1. La co-creación de los turistas ..... 200

8.1.1. Marketing relacional para turistas hiperconectados ..... 200

8.1.2. Plataformas para el diálogo virtual ..... 204

8.1.3. Diseño de la experiencia turística ..... 203

8.1.4. Valor añadido para las organizaciones ..... 204

8.2. El rol de los empleados ..... 205

8.2.1. Gestión de emociones ..... 205

8.2.2. Perfil del empleado: selección y formación continua ..... 206

8.2.3. Capacitación en nuevas tecnologías ..... 208

8.2.4. Trabajo colaborativo en un modelo mixto ..... 208

8.2.5. Satisfacción del personal ..... 209

8.3. El resto de stakeholders ..... 211

8.3.1. Visión transversal integral ..... 211

8.3.2. Participación de todos los stakeholders ..... 211

8.3.3. Canales para el consumo ..... 212

8.3.4. Rol de la comunidad local ..... 212

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: La venta de experiencias. La marca «Fly Masteria» ..... 219

Segundo caso: La OMT Roma o involucrar a las comunidades en el desarrollo turístico ..... 221

Capítulo 9. La evidencia física de los entornos patrimoniales ..... 227

9.1. El entorno y el patrimonio ..... 230

9.1.1. Valor de los entornos únicos ..... 230

9.1.2. Los principios del turismo sostenible ..... 232

9.1.3. Responsabilidad social corporativa (RSC) o sostenibilidad? El reto de los siglos venideros ..... 234

9.1.4. Factores que inciden en la sostenibilidad ..... 235

9.2. Evidencia esencial ..... 238

9.2.1. Experiencias multisensoriales ..... 238

9.2.2. Espacios que invitan a la participación ..... 243

9.2.3. Realidad física que se fusiona con la virtual ..... 243

9.2.4. Adaptación en tiempo y espacio ..... 248

9.3. Evidencia presencial ..... 250

9.3.1. De los totems a lo digital ..... 251

9.3.2. Encuentros virtuales ..... 252

9.3.3. Soportes ..... 253

9.3.4. Localmente auténtico y sostenible ..... 253

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: UNESCO. La cultura debe estar en el centro de las políticas de desarrollo ..... 257

Marketing de turismo cultural

Segundo caso: El Puente de los Artes de París, «heredero» por los visitantes del amor ..... 61

Capítulo 3. Plan de marketing para productos patrimoniales ..... 69

3.1. Criterios preliminares ..... 72

3.1.1. Análisis del entorno turístico ..... 73

3.1.2. Análisis del mercado ..... 75

3.1.3. Análisis de la competencia ..... 75

3.1.4. Análisis de la funcionalidad turística del recurso ..... 76

3.1.5. Análisis del ciclo de vida ..... 78

3.2. Determinación de objetivos ..... 80

3.3. Diseño de las estrategias ..... 80

3.3.1. Selección del público objetivo ..... 81

3.3.2. Marketing mix tradicional ..... 83

3.3.3. Marketing mix para productos patrimoniales ..... 84

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: Conocimiento a nuestros visitantes ..... 88

Segundo caso: Creatividad y belleza: nuevos valores en la sociedad del mercado ..... 90

Capítulo 4. El producto turístico patrimonial ..... 95

4.1. Finalidades de los productos turísticos ..... 95

4.1.1. Valores del patrimonio cultural ..... 102

4.1.2. La co-creación de productos turísticos ..... 102

4.2. La commodificación ..... 105

4.2.1. Etapa de interacción ..... 106

4.2.2. Etapa de interpretación ..... 108

4.3. Branding souvenirs patrimoniales ..... 110

4.3.1. Posicionamiento dirigido al consumidor de experiencias ..... 111

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: La emoción de la ciudad ..... 116

Segundo caso: La marca es vital para los museos ..... 116

Capítulo 5. El precio y los ingresos del producto patrimonial ..... 121

5.1. Precios de la oferta patrimonial ..... 124

5.1.1. Precio del acceso ..... 125

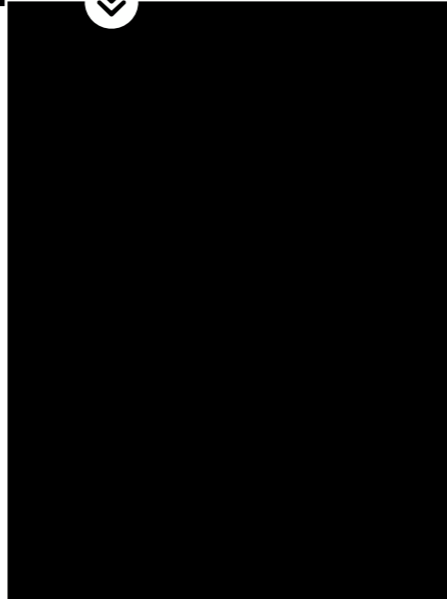
5.1.2. Precio de las exposiciones y eventos ..... 126

5.1.3. Precio de la afiliación ..... 130

5.1.4. Precio de los productos de la tienda ..... 131

5.1.5. Precio por el alquiler de espacios ..... 132

5.1.6. Precio del apoyo de los donantes ..... 133



Marketing de turismo cultural

Segundo caso: Los gajes inteligentes: una nueva forma de ver el arte ..... 259

Capítulo 10. El proceso de estandarización de los productos patrimoniales ..... 263

10.1. Procesos digitales ..... 266

10.1.1. Customer journey map ..... 266

10.1.2. La práctica del BYOD durante el consumo de experiencias ..... 272

10.2. Tecnología smart ..... 272

10.2.1. El fenómeno Solumo en destinos turísticos inteligentes ..... 274

10.2.2. El mundo smart confluye con el big data ..... 275

10.3. La puesta en marcha ..... 277

10.3.1. Propuestas accesibles para todos los bolsillos ..... 277

10.3.2. Un árbol del futuro ..... 285

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: Tours experienciales o través de realidad virtual ..... 287

Segundo caso: Iniciativas interactivas que modifican experiencias ..... 288

Capítulo 11. La asociación en la sociedad de consumo ..... 295

11.1. Partnership marketing y la clasificación de las smart collaborations ..... 298

11.1.1. Partnership marketing para la distribución ..... 300

11.1.2. Valor añadido marketing partnerships ..... 301

11.1.3. Programas de marketing de afinidad ..... 304

11.1.4. Redes de marketing de afiliación ..... 305

11.1.5. Programas de marketing de contenidos ..... 304

11.1.6. Programas de marketing de patrocinio ..... 305

11.1.7. Programas de licencia ..... 307

11.1.8. Programas de marketing de lealtad ..... 309

11.1.9. Programas de co-marketing ..... 310

11.1.10. Alianzas para crear productos de las tiendas ..... 311

11.2. Ventajas de la cultura participativa en la realidad digital ..... 312

11.2.1. Los cuatro modelos de crowdfunding ..... 313

11.2.2. Crowdsourcing y crowdfunding ..... 314

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: Primitivos en el Museo de la Evolución Humana ..... 317

Segundo caso: Capacitación a emprendedores para salvar el patrimonio cultural ..... 318

Capítulo 12. La programación como valor añadido ..... 323

12.1. Desmarketing ..... 326

12.1.1. Medidas para las fluctuaciones de la demanda ..... 326

12.2. Estrategias de programación ..... 329

12.2.1. Segmentación en función del comportamiento ..... 330

12.2.2. Planificación de horarios ..... 335



Marketing de turismo cultural

5.2. Generación de beneficios económicos ..... 133

5.2.1. Ingresos propios ..... 133

5.2.2. Revaloración de fondos ..... 138

5.3. Pagos virtuales ..... 138

5.3.1. Del billete de papel al e-ticket ..... 138

5.3.2. Donativos virtuales: crowdfunding ..... 139

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: De números rojos a aumentar visitantes ..... 142

Segundo caso: El caso de admisión gratuita ..... 143

Capítulo 6. La promoción para productos patrimoniales en la era digital ..... 147

6.1. Publicidad ..... 152

6.1.1. Hacia el digital engagement ..... 153

6.1.2. Content marketing vs. publicidad tradicional ..... 154

6.2. Promoción de ventas ..... 155

6.2.1. Estrategias digitales ..... 156

6.2.2. Iniciativas conjuntas gracias al patrocinio y las alianzas ..... 157

6.3. Marketing directo ..... 159

6.3.1. La utilidad de las redes sociales ..... 159

6.3.2. CRM y el futuro del big data ..... 161

6.4. Relaciones públicas ..... 162

6.4.1. La participación del visitante ..... 164

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: Los museos españoles y sus redes sociales ..... 167

Segundo caso: Cuando el arte te está mirando ..... 169

Capítulo 7. La distribución multicanal de los bienes culturales ..... 173

7.1. Los canales de distribución ..... 176

7.1.1. La influencia de las TIC en los canales tradicionales ..... 178

7.1.2. Estorbo multigénero: la revolución liderada por influencers ..... 179

7.1.3. Internet: global channel y challenge ..... 182

7.1.4. La oferta cultural y los paquetes turísticos ..... 183

7.2. El papel de las nuevas tecnologías ..... 183

7.2.1. Geolocalización indoor y outdoor ..... 184

7.2.2. Gadgets turísticos que crean emociones ..... 184

7.2.3. Turismo colaborativo: el nacimiento de nuevos intermediarios ..... 187

CASOS PRÁCTICOS:

Primer caso: La revolución mobile ..... 191

Segundo caso: Ranking de las mejores posts en Instagram de 5 grandes museos e instituciones culturales ..... 192



# EL EQUIPO

#mkturismocultural



Nuria Recuero  
Virto



Francis Blasco  
López



Jesús García de  
Madariaga



Victor Molero  
Ayala





# EL EQUIPO

#mkturismocultural

NURIA RECUERO VIRTO

[nrecuero@ucm.es](mailto:nrecuero@ucm.es)

FRANCIS BLASCO LÓPEZ

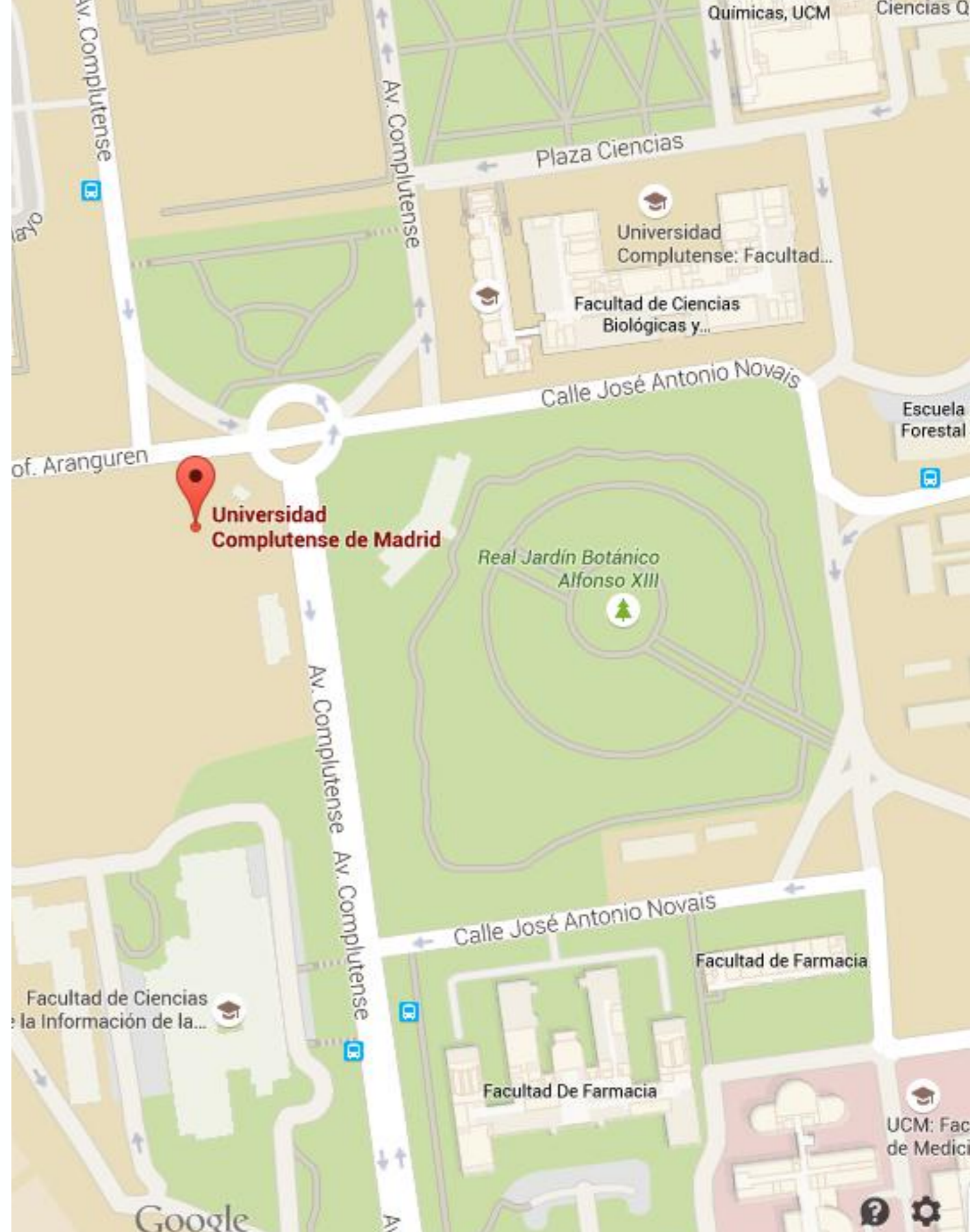
[fblasco@ucm.es](mailto:fblasco@ucm.es)

JESÚS GARCÍA DE MADARIAGA

[jesgarcia@ucm.es](mailto:jesgarcia@ucm.es)

VICTOR MOLERO AYALA

[vmoleroa@ccee.ucm.es](mailto:vmoleroa@ccee.ucm.es)





El equipo PROYECTO SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA Y PATRIMONIO CULTURAL agradece a todos los empleados de museos españoles y latinoamericanos que han contribuido en la investigación facilitando sus respuestas.



PROYECTO SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA Y PATRIMONIO CULTURAL  
Cátedra Santander - Universidad Complutense de Madrid

