



EL MUSEO-EMPRESA: CLAVES DEL ÉXITO DE LA GESTIÓN EN CANARIAS

THE MUSEUM AS A BUSINESS: KEYS TO MANAGEMENT SUCCESS IN THE CANARY ISLANDS

Nuria Segovia Martín*

Cómo citar este artículo/Citation: Segovia Martín, N. (2017). El Museo-Empresa: claves del éxito de la Gestión en Canarias. *XXII Coloquio de Historia Canario-Americana (2016)*, XXII-061. <http://coloquioscanariasmerica.casadecolon.com/index.php/aea/article/view/10004>

Resumen: El presente artículo pretende abrir o al menos profundizar en un campo poco explorado: el de la gestión empresarial en el ámbito institucional canario para la divulgación del arte y su repercusión social, resaltando los medios empleados por sus gestores para hacer concretas y reales las ideas expuestas en la constitución de los museos y centros de arte.

Las estructuras organizativas de las instituciones museísticas canarias no deben prescindir de la implantación y desarrollo de las áreas que potencien la visibilidad del proyecto artístico, y de las actividades que se generen en torno a éste. Así, la prioridad de un modelo del siglo XXI, debe ser aquél que apueste por los recursos externos para avanzar y, para posicionarnos a la altura del resto dentro del panorama actual.

Palabras clave: arte, museos, gestión, empresa, estrategias, comunicación, comercialización, patrocinio

Abstract: This article aims to open or at least examine a little explored field: business management in an institutional setting in the Canary Islands for the dissemination of art and its social repercussions, highlighting the means used by the management to put into practice the ideas expressed in the setting up of museums and art centres.

The organisational structures of museums in the Canary Islands should not disregard the introduction and development of the areas that enhance the visibility of artistic projects and spin-off activities. A 21st century model should therefore prioritise external resources in order to further and position the museum on the same level as the rest within the current scene.

Keywords: art, museums, management, business, strategies, communication, marketing, sponsorship

ESTADO DE LA CUESTIÓN: CONTEXTUALIZACIÓN Y DIAGNOSIS

Si tenemos en consideración la historiografía de los últimos veinte años en el ámbito de la gestión cultural en España, debemos destacar que este periodo ha venido determinado por la iniciativa de las instituciones públicas y privadas, por posicionarse dentro del panorama museístico de la etapa dorada de los años noventa en este país, época mediatizada por la necesidad de contar con grandes infraestructuras culturales de primera calidad, diseñadas por arquitectos de firma, así como por la adquisición de colecciones de arte, que dotaran de contenido a la institución, justificando así su funcionamiento y definiendo su naturaleza jurídica, a través de normativas, cuyo marco legal, rige una forma de funcionamiento y gestión.

* Investigadora científica. Doctora en Historia del Arte, Departamento de Historia del Arte. Facultad de Geografía e Historia, Universidad de La Laguna. Campus de Guajara. 38205. La Laguna. Santa Cruz de Tenerife. España. Teléfono: +34 922317769; correo electrónico: nsegovia@ull.es

Que el museo se haya consolidado en los últimos años como la institución cultural más prestigiosa y reconocida en cuanto a su gran capacidad de agente transformador del entorno social, urbano y cultural, es debido en buena medida a las sólidas estructuras organizativas que la sostienen, a través de las cuales se desarrolla un entramado de funciones que la dotan de personalidad y singularidad dentro del panorama actual.

Por ello, consideramos prioritario definir y analizar la organización interna de los museos y centros de arte en Canarias, atendiendo a sus estructuras jerárquicas y departamentales, a partir de las cuales se diseñan y se gestionan sus proyectos artísticos, desde un punto de vista multidisciplinar. Ello sin olvidar, los programas de promoción y marketing, así como las políticas de mecenazgo y patrocinio, que deben actuar de forma determinante en la producción de exposiciones y eventos, entendidas como óptimas alternativas para la gestión cultural en plena época de crisis en donde las subvenciones públicas adolecen de partidas económicas llamativas para el sostenimiento de la cultura.

La puesta en marcha de un museo o un centro de arte lleva aparejada la definición de una naturaleza jurídica que la sostiene, en donde se deben mantener los objetivos trazados desde su gestación dotada de una ordenada y efectiva estructura organizativa que conciba el museo como un empresa, creando un producto, que son las colecciones y la organización de exposiciones temporales y actividades paralelas, y sabiendo captar la atención de la sociedad a través de las herramientas, educativas, comunicativas, comerciales, promocionales y de patrocinio que se han erigido como la clave del éxito de los museos.

En esta línea, el gurú del marketing, Philip Kotler¹, recomienda en una de sus publicaciones especializadas, la planificación como garantía del éxito dentro de una organización, ya que se constituye como una parte intrínseca de una buena gestión, en el cual se debe tener en consideración los siguientes aspectos fundamentales: objetivos, metas, estrategia de comunicación y un plan de acción.

Por tanto, las estrategias y acciones diseñadas para generar visibilidad e impacto en la comercialización de los productos culturales y artísticos que ofrecen las instituciones culturales canarias, podrían ser revisadas, abordando de forma específica nuevos planes, perspectivas y líneas de trabajo futuras.

LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS EN CANARIAS Y SU RENTABILIDAD

El éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual. En ese sentido, y estableciendo un orden de prioridades, la comunicación en los museos y centros de arte canarios debe reforzar la marca de identificación, generando programas de actuación que establezcan canales de comunicación entre otros espacios culturales de similares características. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se puedan crear herramientas y recursos para la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como las acciones de difusión externas, en donde se planteen estrategias para acercar la imagen del museo y la programación al visitante.

De este modo, y si tenemos en consideración un modelo de éxito con cariz empresarial dentro del ámbito museístico en España, mencionamos el Museo Thyssen-Bornemisza², el cual posee en su organización un área de comunicación y relaciones externas que desarrolla una

¹ KOTLER (2001).

² SEGOVIA MARTÍN (2015).

labor esencial en la difusión del museo y de sus actividades, llegando al máximo número de personas y procurando que todas las actividades que el museo desarrolle tengan gran visibilidad.

Del mismo modo, si adaptamos algunas de las estrategias de modelos de éxito como el de la Fundación Thyssen en las instituciones canarias, el área de comunicación cobraría un papel singular, al garantizarse el éxito social de éstas. Por otro lado, las competencias relativas a la promoción y marketing, en los centros canarios, se concentraría en el área de promoción y desarrollo corporativo, cuyas líneas de trabajo podrían ser las siguientes: programas de promoción turística, en donde se promueva el conocimiento de las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles guías, y organismos oficiales. En este sentido, la labor se centraría en la elaboración de un calendario de exposiciones temporales para que los profesionales del museo puedan conocer la programación éste, bien a través de material impreso, que junto con los folletos se distribuirían en centros de información turística de los ayuntamientos de la Comunidad Autónoma de Canarias, ferias, viajes de familiarización, así como a través del envío de notas de prensa a operadores turísticos. Por otro lado, destacaríamos la implantación del canal de turismo en la página web de los centros museísticos, en donde se podría encontrar la información relativa a la programación, así como un archivo fotográfico con descarga de imágenes, etc; También, se podrían generar más actividad con los operadores privados, en donde se firmasen contratos con entidades hoteleras para acercar el museo a sus clientes, entre los que se encuentran las cadenas y los establecimientos más importantes y más cercanos las instituciones, geográficamente. Las acciones deben estar dirigidas a la creación de paquetes turísticos, en los cuales se incluyan la entrada al museo, visitas guiadas para profesionales del sector turístico, campañas publicitarias en medios específicos del sector turístico, entre otros. Además, se debe potenciar la actividad con los organismos públicos, y la presencia en ferias internacionales como Fitur, EITB (Barcelona), Feria de Valencia, Feria de Turismo Cultural de Málaga, World Travel Market, Paseo del Arte en Regent Street y Taste of Spain (Londres). También los museos y centros de arte de Canarias deben participar en diversos encuentros empresariales para la promoción turística de la Comunidad Autónoma de Canarias, además de atraer grandes congresos y convenciones internacionales en la capitales de provincia. Por último, mencionamos los proyectos de promoción turística, tales como visitas por las colecciones del museo, visitas gastronómicas, en colaboración de la ferias gastronómicas, que están de actualidad en el panorama internacional.

Dentro del ámbito de desarrollo corporativo, nos centramos en una de las principales actividades generadoras de ingresos para las instituciones culturales canarias: la captación de socios estratégicos para obtener el máximo apoyo de las entidades benefactoras del mundo del arte y la cultura. En este sentido, las aportaciones personales, se enmarcarían dentro del programa de Amigos del museo. Las empresas por su parte, podrían contribuir a través de tres programas: eventos corporativos, amigos corporativos o colaboradores y patrocinadores. En lo relativo al programa de amigos del museo, destacamos que los asociados podrían ofrecer la posibilidad de ayudar a las instituciones culturales canarias con diversas aportaciones económicas, según la forma de colaboración elegida. Cabe destacar que este programa podría ofrecer actividades exclusivas en torno a la colección permanente y a las exposiciones temporales.

Otras de las fuentes que generan mayores ingresos al museo son los programas de eventos corporativos. Según los modelos de gestión europeos estudiados, en torno a seiscientas empresas eligen los museos y centros de arte como sede de sus eventos de forma anual. A partir de estos datos, más de cincuenta mil personas aproximadamente tienen el privilegio de visitarlos en privado y guiados por expertos, conociendo así la colección permanente así como las exposiciones temporales. Además, tras las visitas, los anfitriones suelen ofrecer

recepciones en los espacios destinados a tal uso. En términos económicos, los museos europeos que tienen integrados este servicio, ingresan en concepto de eventos corporativos un millón de euros. Cabe mencionar, que el programa de eventos corporativos también es un instrumento de difusión de la colección a los públicos del mundo empresarial. Éste, junto con el programa de amigos, fideliza a los visitantes que conocen el museo y genera ingresos a través de las donaciones. Por otro lado, la existencia de un departamento de marketing y promoción en los museos canarios aportaría una visión más comercial, que pondría el acento en la difusión de las colecciones y las actividades del museo con un retorno que se puede medir.

En otra vertiente, resaltamos que el mecenazgo tiene muchas facetas en el actual mundo del arte. De este modo, la organización de las exposiciones temporales, los proyectos de restauración, la correcta conservación de las colecciones y la adaptación de las instituciones canarias a las nuevas tecnologías, requiere del apoyo de colaboradores y benefactores que desde el departamento de patrocinio serían captados para el correcto funcionamiento de su gestión. Esta área perseguiría la búsqueda, captación, formalización y seguimiento de los patrocinios del museo, en donde entre los principales perfiles-, tal y como figura en el gráfico³-, que podemos destacar de patrocinadores y benefactores, se situaría la banca y los servicios financieros. Entre las estrategias que se utilizaría para internacionalizar la imagen del museo, se encontrarían las relativas a mantener el contacto con múltiples empresas y fundaciones extranjeras, destacando aquellas que tienen algún tipo de interés en España.

Gráfico I
Colaboradores y patrocinadores de museos



En otra vertiente, destacamos otra línea de comercialización directa del museo, como es la organización de visitas privadas y el alquiler de los espacios de esta institución. Así, el área de promoción y desarrollo corporativo de los museos y centros de arte canarios debería potenciar los espacios que los centros ofrecen para su correcto desarrollo y rentabilidad. Así, éstos pueden ofrecer programas de visitas privadas, en donde se pretendiese difundir las colecciones así como las exposiciones temporales y mostrarlas en exclusiva a grupos reducidos que contemplen las obras en privado, una vez el museo haya cerrado las puertas al público. Además, las instituciones podrían ofrecer a las empresas la posibilidad de ofrecer una recepción en uno de los espacios destinados a ello. Por tanto, el museo debe rentabilizar sus

³ Fuente: elaboración propia.

espacios para actos sociales y corporativos. En este sentido,- y atendiendo a la siguiente tabla⁴-, destacamos, el salón de actos, el *hall* de entrada, terraza, jardín, cafetería, restaurante, vestíbulos, espacios todos que generan un atractivo adicional al empresario que busca una alternativa a los espacios convencionales.

Tabla I
Relación de espacios alquilables y tarifas

ESPACIOS	TARIFAS POR JORNADA
Salón de actos	1500€
<i>Hall</i> de entrada	3.000€
Terraza o espacios exteriores	4.000€
Cafetería- restaurante	2.000€
Vestíbulos	900€

En otra línea, destacamos una de las fuentes de ingresos a destacar en las instituciones culturales canarias: la tienda-librería, erigida como el bastión fundamental en la cuenta de ingresos y resultados. Ésta se debería posicionar como una pieza clave en continuo movimiento por los órganos del museo, en donde las estrategias de comercialización deberían ir dirigidas a la potenciación de la imagen de tienda de regalos, la creación de escaparates temáticos, la bajada del precio de algunos artículos, la optimización del *packaging*, así como la incorporación de dos nuevas vías de negocio: impresión a la carta y la tienda on-line. A todo ello, se sumaría la creación de nuevos productos basados en los cuadros del museo, la publicación de los volúmenes de los catálogos de la colección y de las exposiciones temporales correspondientes, así como una optimización de la gestión administrativa y una optimización de la coordinación y gestión editorial. Si se tiene en cuenta algunas de estas medidas se reforzaría la autofinanciación de las instituciones culturales. Teniendo en cuenta el modelo de gestión del Thyssen, la tienda-librería alcanza el 14% de los ingresos del museo, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ingresos del museo.

Otra de las herramientas fundamentales que afectan de manera directa a la repercusión mediática y comercial de los museos es el uso de Internet, y de las redes sociales. De este modo, la presencia de las instituciones culturales canarias en el entorno web requiere de un fuerte impulso y de la dotación de medidas que faciliten el acceso de la información al público. Por tanto, entendemos que el posicionamiento del público ante esta tecnología refuerza la idea de que internet se ha convertido en la herramienta idónea para la comunicación, y que debe continuar abriendo nuevos horizontes en la creación de contenidos digitales, así como en los métodos para su difusión. Así, los museos canarios deben optar por abordar el desarrollo de su página web, con una premisa fundamental: los contenidos publicados deberían ser administrados desde el propio museo por los diferentes departamentos responsables, así como el diseño y puesta en marcha de un aula educativa que centrarse dichos contenidos. Un museo virtual, a partir del cual los usuarios realicen recorridos multimedia por las obras del museo, accediendo a las fichas de las piezas. Por otro lado, las webs de estos centros deben implementar éstas a través de la publicación de videos de las conferencias y actividades del museo, así como de los programas de formación y del entorno educativo. Por tanto, debemos ser conscientes de la importancia que conlleva la publicación de los

⁴ Fuente: elaboración propia.

contenidos y actividades en los canales tecnológicos, así como en la generación de servicios vía *on-line*, que aportan valor añadido a sus visitantes.

Además, las webs deben ser accesibles, dirigiendo sus esfuerzos a la integración de todas las personas, garantizando una igualdad de oportunidades en el acceso a la información. Por ello, se deben desarrollar una serie de criterios para facilitar dicho acceso, tales como la compatibilidad con estándares, la aplicación de pautas de accesibilidad, acceso a los contenidos a través de combinaciones de teclas, adaptación del diseño de la página en función de las necesidades del usuario, enlaces, buzón de consultas, etc. Por otro lado, las audioguías utilizadas en las visitas al museo, deben ser sustituidas por dispositivos multimedia, que multipliquen las experiencia sensorial del visitante. Asimismo, las redes sociales tienen que ocupar un lugar destacado dentro de las estrategias de los museos canarios, registrándose en la actualidad, según los datos consultados una evolución notable desde el año 2012, debido al auge y desarrollo de estas plataformas internacionales.

Por todo ello y atendiendo a que las instituciones culturales canarias se definen como modelos distintos de gestión, pero dotados de un fin común, educar a la sociedad, formar, conservar el patrimonio, y generar opinión, deben ser rentables para la administración y en última instancia para los ciudadanos, y por ello, todos deben reforzar sus esfuerzos en la comercialización de su gestión. De este modo, reforzamos nuestro criterio a partir del cual el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual.

En definitiva, el modelo propuesto, perseguiría trabajar desde sus inicios en una línea clara y objetiva: programar y convertirse en un referente social y económico. Un modelo actual debe responder a una realidad actual. En este sentido, y si atendemos a la situación presente, el prefijo y la sílaba “auto” se ha posicionado en nuestro lenguaje de manera habitual, empleándolo para todas aquellas cuestiones que nos conducen a la subsistencia: autoempleo, autofinanciación, autónomo. De este modo, somos conscientes que nuestra propuesta debe ir encaminada a prescindir en mayor medida de las subvenciones, aumentando por un lado la capacidad de superación de la institución, a través de la captación de otros recursos externos y captando otros perfiles de público, que habitualmente no visitan los museos en la actualidad. Por ello, este modelo apuesta por la rentabilidad de la CULTURA en mayúsculas, estableciendo similitudes con otros modelos anglosajones de éxito que convierten sus espacios en referentes de arte, moda, cocina de vanguardia, diseño, nuevas tecnologías, eventos, y cualquier otro tipo disciplina, ajena al arte que genere recursos y permita diseñar una programación artística y unas políticas de conservación de calidad. Por todo lo expuesto anteriormente creemos conveniente convertir el modelo de gestión actual de museo, en una factoría de ideas empresariales, cuya plataforma sea el ámbito artístico y sus agentes principales las empresas.

ANEXO FOTOGRÁFICO



Cartel de la exposición Nueva Tripulación para el Pequod.
Material gráfico cedido por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.



Plano detalle de la salas de exposiciones. Juego de Máscaras. La identidad como ficción.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes



Salón de actos de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.



Artículos de la tienda de TEA- Tenerife Espacio de las Artes.
Fotografía cedida por TEA- Tenerife Espacio de las Artes.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. (2010). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel, p.180.
- AA.VV. (1993). *Art Museums and the Price of Success. An International Comparison*. Amsterdam: Boekman Foundation, p. 120.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (2003). *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Istmo, p. 389.
- ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S. J. (2009). *La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos*. Madrid: Pirámide, p. 167.
- ARRIETA URTIZBEREA, I. (2006)(ed.). *Museos, memoria y turismo*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, p. 110.
- BALLART HERNÁNDEZ, J. (2007). *Manual de museos*. Madrid: Síntesis, p. 189.
- BONET, LI. (2006) (coord.). *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. Barcelona: Ariel, pp. 67-178.
- BOYLAN, P. (coord.) (2006). *Cómo administrar un museo. Manual práctico*. Paris: Unesco, pp. 56-89.
- CABERO ALMENARA, J. (2007). *Nuevas Tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Mc Graw- Hill Interamericana, pp. 68-70.
- CALLE VAQUERO, M. (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel, p. 65.
- JIMENEZ-CLAVERÍA, L. (2007). "Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural". *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm12, Madrid: pp. 67-83.
- KOTLER, N. y KOTLER, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel, pp. 34-67.
- LAYUNO, M. (2002). *Los nuevos museos en España*. Madrid: Edilupa Ediciones, p. 486.
- MARIÑAS, J. (2007). "Periodistas, empresas e instituciones, claves de una relación necesaria". *Universia Business Review*, núm13, pp. 99-103.
- PÉREZ SANTOS, E. (2000). *Estudios de visitantes en museo. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea, 176 p.
- PEÑUELAS I REIXACH, LI. (1998). *Manual jurídico de los Museos. Cuestiones prácticas*. Madrid: Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales, S.A, pp. 130-167.
- RICO NIETO, J. (2002). *¿Por qué no vienen a los museos?: historia de un fracaso*. Madrid: Sílex, pp. 45-167.
- SEGOVIA MARTÍN, N. (2015). *Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y Tea- Tenerife Espacio de las Artes (2002-2012)*. Santa Cruz de Tenerife, Servicio de Publicaciones de La Universidad de La Laguna, pp. 67-121.
- USCATESCU BARRÓN, J. (2008). *Paseo estético por una pinacoteca. Un itinerario por las salas del museo Thyssen-Bornemisza de Madrid*. Madrid: Ediciones del Serbal, 327 p.
- VALDÉS SAGÜES, M. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea, 266 p.
- VETESSE, Ángela. (2002). *Invertir en arte: producción, promoción y mercado del arte contemporáneo*. Madrid: Pirámide. Colección de Economía y Empresa, pp. 30-98.