



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**PLAN DE MARKETING**

**MUSEO ARGENTINO DE CIENCIAS NATURALES (MACN)**

**“BERNARDINO RIVADAVIA”**

Por:

Matías Pablo Polotto

Mentor:

Mauro Carlos Moschetti

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 28 de Diciembre de 2015

# Índice de contenidos

1.	Resumen ejecutivo	3
2.	Introducción	4
	2.1 Objetivos y marco conceptual	4
	2.2 Historia y situación actual	6
3	Análisis estratégico	9
	3.1 Mercado objetivo y posicionamiento	9
	3.2 Análisis externo	10
	3.3 Análisis interno	10
	3.4 Análisis FODA	13
	3.4.1 Fortalezas	14
	3.4.2 Debilidades	17
	3.4.3 Oportunidades	18
	3.4.4 Amenazas	20
4	Antecedentes de éxito	23
	4.1 Marketing aplicado - Museo Victoria & Albert	23
	4.2 Reestructuración de identidad - Nuevo Museo de Nueva York	24
	4.3 Renovación digital para transformar el museo - Tate	26
5	Estrategia de marketing	29
	5.1 Producto/Servicio	29
	5.2 Posicionamiento de precio	30
	5.3 Promoción/Distribución	31
	5.4 Plaza/Ubicación	31
	5.5 Aspectos humanos	31
	5.6 Procesos	32
6	Plan de acción	34
	6.1 Imagen	35
	6.2 Público externo/interno	36
7	Presupuesto	42
8	Controles	45
9	Bibliografía	47

# 1. Resumen ejecutivo

La aplicación del marketing a los museos en el país está en parte limitada a museos privados. En el ámbito público, por el contrario, existen enormes oportunidades de desarrollo en este sentido en los museos que en gran medida se ven retrasados en el imaginario cultural en cuanto a imagen, a la posibilidad de incrementar la afluencia del público y de brindar un aporte significativo y mayor a la sociedad. Puntualmente, se identifica esta problemática en uno de los museos más importantes y emblemáticos de la Ciudad de Buenos Aires: el Museo Argentino de Ciencias Naturales “Bernardino Rivadavia” (MACN).

Se trabajó con la presunción de que existía para el MACN un enorme potencial de crecimiento y dicha presunción fue verificada, validada y corregida con el trabajo de campo realizado durante varios meses. Un punto clave que se tuvo en cuenta fue la capacidad actual y futura del museo de contar con un presupuesto específico para marketing, y la posibilidad de re-balancear el presupuesto actual para tomar acciones puntuales que le permitan mejorar su imagen y su posición en el contexto cultural de la Ciudad, del país y del resto del mundo.

A tal efecto, el presente plan propone la estructuración de acciones puntuales con base en un cambio integral de la imagen del museo sobre la cual se definen propuestas que apuntan a que tanto el público externo como el interno –la comunidad científica- perciba un valor agregado aportado por el museo a través de una experiencia integral. El rango de acciones propuestas abarca desde el re-branding del museo hasta la concesión de un bar, pasando por la maximización de su presencia en redes sociales y la capacitación de sus recursos humanos.

El conjunto de acciones propuestas apunta a potenciar las áreas de oportunidad donde el MACN tiene la capacidad de implementar acciones de marketing que no están presentes hoy en día y que le permitirán relanzar su imagen, revitalizarlo en su entorno actual y abrirle las puertas no sólo a la esfera científica sino expandir su alcance e incluir los conceptos de turismo local, regional e internacional.

## 2. Introducción

### *2.1 Objetivos y marco conceptual*

El objetivo primario de este trabajo es definir un plan de marketing para el MACN que le permita potenciar su capacidad de atracción de público para incrementar la afluencia de visitantes y balancear el presupuesto oficial con el aporte complementario que surja de las acciones de marketing sugeridas, que generen un círculo virtuoso que se retroalimente y que permitan contar con ingresos complementarios que pueden ser utilizados para fundear la actividad de investigación, el core del museo actualmente. El concepto troncal detrás del plan de marketing es transformar la visita al museo en una experiencia integral, social, interactiva y de comunicación bidireccional entre los visitantes y el museo.

Para lograr dicho objetivo fue menester entender la situación actual de marketing del MACN, su presupuesto, las acciones existentes y sus definiciones. A su vez, se trabajó en definir en conjunto con el MACN los factores claves de marketing a atacar (7Ps del marketing de servicios) para entender el público objetivo y definir las características del producto a desarrollar y el plan de implementación.

El marco conceptual detrás de estos objetivos giró en torno a la factibilidad y a la forma de ejecutar tareas de marketing que permitan al MACN explotar en forma más efectiva sus capacidades de atracción del público y de ser referente cultural en la sociedad. Para sustentar este marco se utilizaron diversas herramientas conceptuales y metodológicas.

El estudio completo se basó en antecedentes puntuales y casos de éxito en otros museos, sobre todo del exterior, que sirvieron de soporte fáctico a la posibilidad de tomar acciones concretas en el MACN en distintos aspectos del conjunto.

Dado el nivel casi inexistente de acciones de marketing visibles en el MACN, se encaró el trabajo considerando herramientas básicas de marketing que permitieron iniciar una propuesta integral desde cero, sin perjuicio de lograr un nivel realmente integral de profundidad dado lo vasto del potencial y las diferentes limitantes del trabajo como son el tiempo y el limitado acceso a la información del museo.

Todo el trabajo estuvo apuntalado en herramientas clásicas como la investigación a través de entrevistas con el Director del MACN y personal dedicado a acciones de comunicación, que me permitió un contacto directo con la fuente de información directa interna del museo. La intención fue poder llevar a cabo visitas y conversaciones con distintas personas involucradas en el día a día del museo. Las entrevistas y comunicaciones se estructuraron con el objetivo de obtener información sobre las asociaciones que genera el MACN en el imaginario del entrevistado, la construcción de imagen, los significados y también datos duros sobre presupuesto, afluencia de público, estrategia, etc.

Adicionalmente a las entrevistas, se realizó un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico) (Clulow, 2005) que me permitió capturar el macro entorno externo y compararlo con la información obtenida internamente y asegurar que el planeamiento estratégico está alineado con los cambios en el entorno de una manera efectiva. Este análisis surge de fuentes de información públicas y forma parte integral, a su vez, del sondeo del ambiente general.

La observación *in situ* fue crucial para lograr entender determinados factores y contrastarlos con la información recogida internamente a través de entrevistas, y validar si efectivamente los objetivos planteados actualmente se cumplen en la práctica. También me permitió identificar áreas de mejora y oportunidad, lo que implicó un paso necesario para la construcción del análisis FODA.

Dada la especificidad del sujeto objetivo del estudio, un museo, se utilizó el modelo de las 7Ps (Mottner, 2009) que considera tres dimensiones adicionales a las clásicas 4Ps del marketing, teniendo en cuenta una industria en la que priman los servicios y la información (bienes intangibles), incorporando aspectos humanos (people), su entorno (physical evidence) y los procesos.

La estrategia metodológica se basó en tres pilares fundamentales, que consideran la realidad institucional actual del museo y sus posibilidades reales, además de insertar el análisis en un marco comparativo con museos de similares características y especialidad:

- La recolección de datos puntuales del museo a estudiar a través del trabajo de campo que incluyó observación *in situ* y entrevistas con personal del museo para entender su estructura, presupuestos, acciones actuales, situación general y competencia.

- La recolección de datos teóricos sobre el marketing aplicado puntualmente a museos a través de la revisión documental de las fuentes de datos primarios y estudio de casos.
- La recolección de datos reales y comparativos de diferentes museos del mundo, que sirvan como modelo a seguir, considerando su contexto y el del MACN, como fuentes de datos secundarios.

Se trabajó sobre estos pilares para poder definir la necesidad del producto y/o servicio del museo, estimar el tamaño potencial de su mercado actual y futuro, su segmentación y la potencialidad de crecimiento. El supuesto sobre el cual se trabajó es que el MACN hoy tiene un potencial de efectuar actividades de marketing (incluso muy básicas) que le permitiría incrementar la afluencia de público y mejorar su situación de reconocimiento dentro de la sociedad. Dichas actividades se entiende que hoy están subvaluadas y con poco (o nulo) aprovechamiento.

## *2.2 Historia y situación actual*

El origen del MACN se remonta al año 1812, oportunidad en la que el Primer Triunvirato, por inspiración de Bernardino Rivadavia, invitó a las provincias a reunir materiales para "dar principio al establecimiento en la Capital de un Museo de Historia Natural". Esta iniciativa se concretó en 1823, mediante una resolución firmada por Rivadavia, entonces ministro de Martín Rodríguez.

A lo largo de su vida el MACN se alojó sucesivamente en las celdas altas del Convento de Santo Domingo, en la Manzana de las Luces y en algunos edificios de la plazoleta Monserrat, hasta instalarse definitivamente en 1937, en el edificio que hoy ocupa, construido de acuerdo a los cánones arquitectónicos vigentes en la época para los museos de ciencias europeos. Esto lo convierte, aún hoy, en uno de los pocos museos argentinos que cuenta con un edificio concebido para su función específica.

El presente edificio es solo una tercera parte del proyecto original, y muestra en los detalles decorativos y ornamentales temas basados en la flora y fauna autóctonas, lo que refuerza su imagen de edificio pensado para este fin. Se pueden observar en la balaustrada de la

escalera principal caracoles de tierra estilizados, una escultura que representa a unos monos trepando un tronco y arañas en sus telas que decoran las puertas. Sobre las puertas interiores que dan acceso a la Sala de Mineralogía y Geología y al Acuario, hay altorrelieves que muestran a un perezoso y a un puma y las ménsulas que sostienen las vigas tienen forma de murciélagos.

Las colecciones del MACN estuvieron integradas en un principio por elementos heterogéneos que luego se agruparon en forma temática y finalmente se desprendieron para dar origen a otros museos de la capital. En 1947 el Poder Ejecutivo dispuso la transferencia de las secciones: Arqueología, Etnografía y Antropología al Museo Etnográfico dependiente de la Universidad de Buenos Aires.

De la observación *in situ* y entrevistas con el Director del MACN surgen varios aspectos referentes a la situación actual del museo, en cuanto a su posición frente al marketing y las actividades desarrolladas. Durante el transcurso del trabajo de campo se visitó el museo en varias oportunidades y en distintas situaciones, tanto como visitante anónimo, como para las ocasiones de entrevista y posterior consultoría.

El MACN no posee dentro de su estructura organizacional un departamento específico de marketing. Las pocas actividades que se realizan actualmente son ideadas y ejecutadas por el área responsable de mantenimiento de salas y colecciones, como un complemento de sus actividades pero no siendo el marketing y la promoción el rol principal de este departamento compuesto por dos personas. Muchas de las actividades son materializadas a través del departamento de prensa, quien se encarga de la exposición y difusión de las actividades del museo, o directamente a través de la actualización de la página web y creación de panfletos específicos.

El MACN depende directamente del CONICET, por lo tanto el presupuesto operativo (sueldos, proveedores, etc.) es manejado mayormente y directamente por esta entidad y no en forma independiente por el museo. Sin embargo, hay un porcentaje cuyo control queda en manos de la dirección del museo para su disposición, pero limitado a ser utilizado en actividades o áreas predeterminadas como el mantenimiento de las colecciones, mantenimiento del edificio del museo, restauraciones, etc.

Dentro de los flujos de ingreso de capital del MACN, además del presupuesto oficial manejado por el CONICET, existen los que ingresan por servicios a terceros. Dicha

categoría comprende los ingresos generados por alquiler de piezas a terceros (publicidad, películas) u otros museos, pero principalmente por las entradas vendidas al público. Dichos ingresos deben ser girados al CONICET para su registro y control, pero vuelven mayormente intactos al control de la dirección del museo y su utilización no recae necesariamente en las categorías predeterminadas o pre aprobadas de gastos, sino que pueden ser utilizados con mayor independencia y discrecionalidad.

Actualmente, al depender directamente del CONICET, el MACN vuelca la mayor parte de sus actividades a la investigación y a la promoción y comunicación, dentro de la comunidad científica especializada y no tanto a la expansión de dicho conocimiento científico a un público más abierto, fuera de dicho círculo. Sin embargo, una de las principales actividades que el museo promueve para su difusión son las visitas guiadas a colegios, de las cuales hay muchas durante los días de semana y sirven como la principal difusión hacia la comunidad no científica. Fuera de la actividad con los círculos educativos, no se aprecia un esfuerzo por hacer que el bagaje de conocimiento que el MACN posee sea claramente comunicado, con intención, a otro público más diverso y general.

En resumen, se aprecian muchas oportunidades para explotar la capacidad del edificio del museo y llegar a un público más amplio a nivel nacional e internacional, cuya visita al museo incremente el ingreso de dinero que pueda ser reinvertido en un círculo virtuoso que permita mantener y mejorar la imagen del MACN para convertirlo en un referente del conocimiento y la cultura fuera del círculo limitado de la comunidad científica.



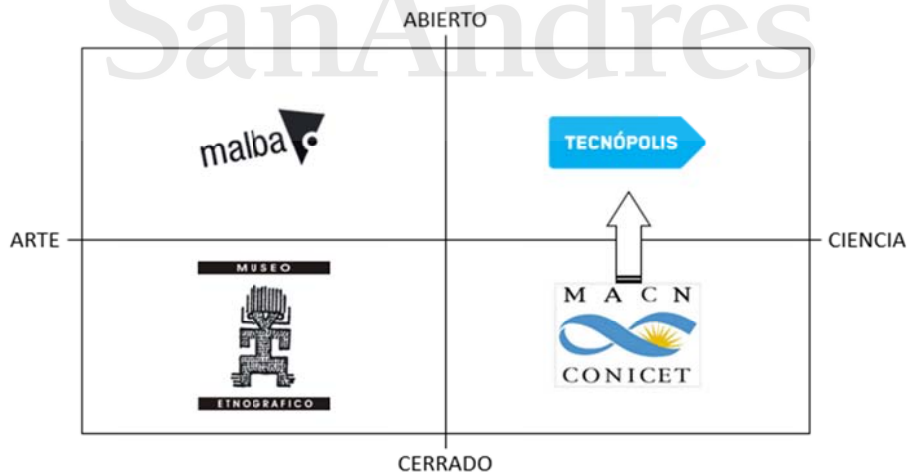
### 3 Análisis estratégico

En las siguientes secciones se detallan las diferentes dimensiones del análisis realizado en el MACN, tanto en sus aspectos interno como externo y en los referentes a su situación actual y la potencialidad de mejoras futuras, que derivan en las propuestas puntuales expuestas en la sección correspondiente al plan de acción.

#### 3.1 Mercado objetivo y posicionamiento

Actualmente el MACN brinda servicios a un mercado muy acotado compuesto principalmente por la comunidad científica y educativa. El gráfico 3.1 muestra una categorización entre museos de temáticas abstractas o de ciencias duras en un eje, y entre museos orientados en forma más abierta o más cerrada en cuanto a los mercados objetivos, ubicándose el museo en un espectro muy especializado y cerrado.

El plan de marketing se propone reposicionar al MACN como un museo especializado pero abierto, como un referente de las ciencias en el país pero expandiendo a un público más general y no con un foco tan puesto en la divulgación científica para científicos.



3.1 – Matriz de posicionamiento

### *3.2 Análisis externo*

Del análisis del MACN desde una óptica externa, sin considerar únicamente el aspecto del marketing, y utilizando un esquema como el de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008), se desprende y se refuerza la idea inicial de que el museo está muy orientado hacia adentro, a la comunidad científica, y no se piensa a sí mismo como una entidad de servicio más abarcativa.

Si se tiene en cuenta la dimensión de los competidores, y dependiendo a que nivel se lo analice, son muy pocos o son demasiados. Dentro de la rama científica específica de la biodiversidad sobre la que se basa el museo, la competencia directa es inexistente en la Ciudad, poca a nivel nacional y demasiada si se la considera a nivel mundial. Sin embargo hoy el MACN no considera a otros museos, incluso de otras especialidades, como competencia directa porque está centrado en su especialización científica. Pensado como un servicio o un producto de divulgación cultural, la competencia es casi infinita incluso a nivel de la Ciudad. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es creciente y si se le suma el concepto de que otros tipos de entretenimiento modernos sustitutos también compiten por el tiempo que el público les puede dedicar en detrimento del tiempo que le puede dedicar a una visita al MACN, es directamente infinita.

La capacidad de decisión del público, ante tan amplia oferta, hace que empiece a considerar otros factores que van más allá de lo meramente fáctico que el museo les puede ofrecer (el conocimiento sobre biodiversidad que solo el MACN posee) y consideran otros factores como los costos, el valor agregado y la experiencia integral que les proporciona el museo u otras formas de adquisición de conocimiento o entretenimiento.

Considerados estos aspectos, el museo debe tener muy presentes las fuerzas que lo amenazan desde fuera, para poder incluir esta visión en un plan de acción futuro que le permita re posicionarse en un mundo donde estos aspectos sean considerados seriamente.

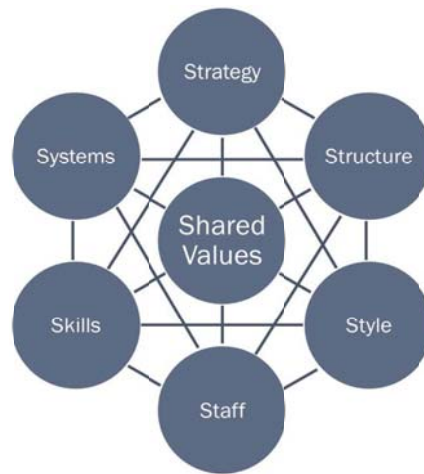
### *3.3 Análisis interno*

Del análisis del MACN desde una óptica interna y más allá del marketing, utilizando un esquema como el de las 7S de McKinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980) –ver esquema 3.2- donde cada área debe estar en sintonía con las otras para que exista un balance positivo, se puede inferir que hay áreas de esas siete que no están presentes en forma clara

en la estructura del museo. En la actualidad el MACN necesita mejoras en todos los aspectos de estas siete dimensiones que le permitan implementar cambios y mejoras que fortalecerán sus acciones de marketing, y a su vez las acciones de marketing le permitirán potenciar y fortalecer los vínculos en estas siete dimensiones:

- Estrategia (*strategy*): La estrategia del museo está supeditada y definida por el CONICET y tiene una mirada claramente hacia el interior y hacia la comunidad científica, más que un balance con el público externo que es quien también se nutre del conocimiento que genera el museo.
- Sistemas (*systems*): Desde un punto de vista de los sistemas organizacionales, el museo hoy tiene varias desconexiones entre sus diferentes áreas en gran medida por cómo es la estructura formal dependiendo de otro ente superior que le resta centralización y control independiente al MACN. Eso genera que sea difícil para la dirección obtener datos estadísticos vitales para la toma de decisiones, que a su vez no depende enteramente del MACN y por ende desdibuja un poco el vínculo con las otras dimensiones como la estructura, la estrategia y el estilo o impronta.
- Estructura (*structure*): La estructura organizacional del museo replica la estrategia, donde el balance está claramente volcado hacia la comunidad científica a través de la investigación, por ende la mayor parte de los roles tienen que ver con lo científico y no existe en la estructura el rol del marketing o de relaciones institucionales.
- Capacidades (*skills*): El personal del museo está altamente capacitado en cuestiones científicas y el bagaje de conocimiento que el museo genera es uno de los más importantes del país, convirtiéndolo en referente nacional. Sin embargo, hay capacidades referidas a los servicios y a la visión del museo como un espacio generador no solo de conocimiento sino de divulgación, que hoy no están cubiertas completamente y dependen de las buenas ideas o la voluntad del personal del museo para proponer y llevar adelante muchas de las acciones.

- Personal (*staff*): Como se indica en el punto anterior, el personal del museo está altamente capacitado en cuestiones científicas, en su mayoría. Sin embargo, el personal dedicado a ser la cara visible del museo hacia el exterior no tiene capacidades o conocimientos suficientes de atención al público pensada como un servicio. Esto está sustentado en que la estructura y estrategia no conciben actualmente al museo como un servicio. Adicionalmente, y por esta misma razón, es notoria la falta de recursos humanos dedicados a diferentes aspectos de una estructura orientada a servicios y a gerenciar el museo.
- Estilo (*style*): El estilo del museo hoy es claramente orientado hacia la comunidad científica más que al público. Un elemento troncal sobre el que se deberían basar las acciones a tomar, no solo en marketing sino pensando en una reestructuración y reorganización integral del museo, es la imagen del MACN. Una renovación de la imagen implica una renovación del estilo, al menos de cara hacia el público y con el objetivo de re posicionar al museo en la comunidad.
- Valores compartidos (*shared values*): Los valores compartidos son el nexo vinculante de una organización sana y productiva. En vista de las discrepancias entre las diferentes dimensiones anteriores, se perciben nexos que no comunican entre sí o lo hacen con mucha dificultad. Esto genera que la percepción general sobre el museo tenga una diferencia grande entre el adentro y el afuera, y es lo que dificulta un flujo y comunicación entre las dimensiones que permita la potenciación de las capacidades del MACN, que ayudarían a llevar adelante cambios y acciones en pos del objetivo de mejorar su imagen y su funcionamiento interno.



3.2 – Esquema de vínculos entre las 7S de McKinsey

Whittblog

### 3.4 Análisis FODA

Como se ha descrito anteriormente, la situación actual del MACN en cuanto al desarrollo de actividades de marketing es bastante limitada, no está estructurada y no tiene un departamento específico dentro de la estructura del museo que garantice recursos dedicados. Esta situación se presenta como una oportunidad de cambio, siempre dentro de los límites y posibilidades de la estructura actual, para incrementar las posibilidades de hacer actividades que permitan mejorar la situación vigente.

El siguiente gráfico 3.3 ilustra el cuadro resumen del análisis efectuado en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el MACN en la actualidad, y que representan el marco y el rango de las posibilidades de cambio y ejecución de los objetivos propuestos en este trabajo. De este análisis se desprende también el plan concreto de actividades que se desarrolla en la sección específica (ver sección 6).

RESUMEN ANALISIS FODA		
	Positivo	Negativo
Interno	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Edificio Reconocimiento científico Colecciones Accesos/Ubicación Personal experto	Falta de promoción Experiencia del público pobre Visión de futuro limitada Imagen confusa sobre el museo
Externo	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Bagaje cultural del país Buenos Aires como polo turístico Ampliación de espectro de público Aprovechar la red 2.0	Digitalización creciente Actividades suplementarias (ej. Cine) Inestabilidad económica cíclica Dependencia de presupuesto

### 3.3 – Resumen Análisis FODA

A continuación se detallan las diferentes áreas identificadas en el análisis FODA:

#### 3.4.1 Fortalezas

Se reconocen las siguientes fortalezas del museo, que fomentan o favorecen la ejecución de un plan de marketing exitoso:

- **Edificio:** El edificio del MACN se inauguró en el año 1937 y fue construido de acuerdo a los cánones arquitectónicos vigentes en la época para los museos de ciencias europeos, convirtiéndolo en uno de los pocos espacios públicos diseñados específicamente para el fin para el que fue concebido -ver imagen 3.4-. El edificio está catalogado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como área de protección histórica y patrimonio urbano (*página web GCBA*). Posee amplias salas y jardines aledaños al predio que se fusionan con el entorno del Parque Centenario.



3.4 – Fachada del Museo Argentino de Ciencias Naturales “Bernardino Rivadavia”

MACN

- **Reconocimiento científico:** El MACN es ampliamente reconocido por la comunidad científica, concepto reforzado por su pertenencia al ámbito directo del CONICET, y tiene además un grado de reconocimiento bastante bueno en el público en general como uno de los museos más prestigiosos de ciencias de la ciudad, compitiendo en importancia con el museo de La Plata.
- **Colecciones:** El MACN posee una variedad y calidad de colecciones muy importante, siendo uno de los museos con una de las colecciones más completas de América Latina, destacándose las salas temáticas de Paleontología –ver imagen 3.5–, Geología, Anfibios, Reptiles y Artrópodos.



3.5 – Vista de la sala de Paleontología

- Accesos y ubicación: El MACN está emplazado al borde del Parque Centenario, de reciente puesta en valor, con accesos por medio de subterráneo, varias líneas de colectivos e importantes arterias de circulación de automóviles. El parque es un importante punto de encuentro y visita los fines de semana, frecuentado por familias con hijos, deportistas y personas de tercera edad. En el parque también se encuentra un observatorio y hospitales, siendo un lugar de alto tránsito de personas.
- Personal experto: El personal del MACN es uno de los más capacitados a nivel nacional, dependiendo directamente del CONICET y con una fuerte inclinación a la investigación, desarrollo y conservación de las colecciones del museo. La mayoría del personal está vinculado con otras áreas científicas similares y en contacto directo y colaborativo con otros museos, incluyendo aquellos del mismo rubro como el Museo de Ciencias Naturales de La Plata.



### 3.4.2 Debilidades

Se reconocen las siguientes debilidades actuales del museo, que impiden o entorpecen la concreción de los objetivos del plan de marketing:

- Falta de promoción: La promoción y comunicación de actividades del MACN es muy limitada. Una de las razones es la falta de personal dedicado a actividades de promoción abarcativas apuntadas no sólo a la comunidad científica o a eventos de prensa puntuales. El MACN hoy no tiene casi presencia en el mundo virtual (ver Anexos), al punto que no existe una red WiFi dedicada y abierta para el público, como tampoco hay tours virtuales con guías de audio o aplicaciones para celular.
- Experiencia del público: No existe una intención clara de ofrecer una experiencia integral en la visita al museo. No hay actividades complementarias a través de las redes sociales; no hay un punto de venta de artículos relacionados; el espacio dedicado al bar temático no ofrece bebidas ni alimentos, es solo un espacio donde sentarse (pero está claramente prohibido el consumo de bebidas o alimentos traídos de fuera del museo); no existe un mapa en el lobby donde el visitante pueda anticipar su visita; entre otras cosas. De las visitas al MACN se identifica la dicotomía entre un lugar dedicado a la divulgación científica pero cuyos canales de comunicación más visibles para el público general (su edificio y su presencia en las redes) están absolutamente desaprovechados.
- Visión de futuro: El MACN tiene una visión acotada de su impacto fuera del ámbito científico local. No está considerada la promoción del museo a un público más amplio, tanto en franjas etarias, socio económicas e incluso geográficas. Como ejemplo basta destacar que la página web está únicamente en castellano, haciendo muy difícil interesar al público extranjero que está de visita en la ciudad o que planea estarlo.

- Imagen: La imagen del MACN en la actualidad genera algo de confusión, dado que la actividad del mismo gira mayormente en torno a la comunidad científica, la investigación y conservación, pero falla al momento de ofrecer a la comunidad todo ese conocimiento en un formato simple y amigable que fomente el aprendizaje y el interés del público. Su imagen hoy, interna y externamente, está directamente ligada al CONICET al punto que el logo del MACN –ver imagen 3.6- es una extensión del de dicho organismo, se presenta como un área más del CONICET y no tiene una identidad propia e independiente.



Universidad de

### 3.4.3 Oportunidades





Se identifican las siguientes oportunidades que, bien aprovechadas, favorecen la ejecución de los objetivos propuestos por este trabajo:

- Bagaje cultural del país: La Argentina es reconocida mundialmente por sus referentes culturales en diferentes campos. Se pueden mencionar referentes históricos, deportivos, literarios, artísticos y, por supuesto, científicos. La calidad de los museos del país, en cuanto a variedad, historia, valor cultural, artístico y científico de las colecciones y muestras, compite directamente con muchos otros museos del mundo. La gran oportunidad está en poder comunicar y divulgar efectivamente todo lo que culturalmente el país tiene para mostrar y compartir a través de sus museos, que permitan igualarlos a los más reconocidos del planeta.

- Buenos Aires como polo turístico: La variedad y diversidad de geografías, climas y paisajes de la Argentina es reconocida como uno de los grandes polos turísticos mundiales. La Ciudad de Buenos Aires, como su principal urbe, es reconocida también por el bagaje cultural mencionado en el punto anterior. El potencial de los circuitos culturales de la ciudad es enorme y, como toda gran ciudad del mundo, uno de los principales hitos turísticos son los grandes museos. La capacidad de transformar al MACN en un museo referencial de la Ciudad está firmemente sustentado por el entorno y la fama de la Ciudad como referente cultural de Latinoamérica.
- Ampliación de espectro de público: Hoy la visión del MACN está muy enfocada a la comunidad científica, desde su estructura organizacional hasta sus actividades de prensa y divulgación, desaprovechando los canales más visibles de comunicación que posee el MACN a través de su edificio y de la simpleza de las redes sociales e internet. Con solo mirar hacia fuera de la comunidad científica y sacar provecho de nuevos canales de comunicación masivos, la capacidad de ampliación del espectro de público hoy visitante del museo crece exponencialmente. El potencial de visitantes es enorme si consideramos que en la ciudad de Buenos Aires residen más de 2,8 millones de habitantes, y más de 12,8 millones incorporando el gran Buenos Aires, según datos del censo nacional del año 2010. Si además se considera el turismo, datos del año 2011 consignan que la ciudad recibe más de 10 millones de turistas al año, incluyendo turismo extranjero y provincial.
- Redes 2.0: Como se mencionó anteriormente, la presencia virtual actual del MACN es escasa y esa carencia es una enorme oportunidad de tomar acción para revertir esa situación y sumar al museo a las tendencias mundiales. Los museos más importantes del mundo hoy hacen uso de las redes sociales no solo como una forma de comunicación con el público, sino como una forma de obtener retroalimentación sobre la experiencia de los visitantes, sus sugerencias, sus quejas y sus inquietudes. El mundo de los servicios hoy se mueve escuchando a sus consumidores, y de la misma forma el MACN debería poder aprovechar esas herramientas para escuchar a

sus visitantes y generar una vía de gestión de mejora continua. También es preciso considerar que las redes hoy son vías de comunicación muy efectivas y son una vidriera mundial para el museo, que le permite llegar a un público más amplio a nivel global.

El siguiente cuadro comparativo 3.7 muestra el nivel de presencia y penetración del MACN en redes sociales y el de museos de igual temática y especialidad en Argentina y en el mundo.

PLATAFORMA	MACN	Museo de La Plata	Museum National D'Histoire Naturelle Paris	Chicago Field Museum
Web	www.macn.secyt.gov.ar	www.museo.fcnym.unlp.edu.ar	www.mnhn.fr	www.fieldmuseum.org
Logo				
Apps	N	N	2	2
Imagen	Flicker	2 miembros / 97 fotos	N	149 followers / 284 fotos
	Instagram	N	12 posts / 50 followers	30 posts / 342 followers
	Pinterest	N	N	N
	Tumblr	N	Y	N
Social	Facebook	13,2K likes / 335K visitas	7,6K likes / 1,3K visitas	41,2K likes / 22K visitas
	Foursquare	N	N	N
	Google+	N	50 followers / 7,4K views	N
	LinkedIn	N	262 followers	2,3K followers
	Tripadvisor	326 opiniones	792 opiniones	N
	Twitter	N	130 followers	12,8K followers
	Wikipedia	Y	Y	Y
Video	Dailymotion	N	N	128 followers / 597K views / 314 videos
	Vimeo	N	N	107 videos / 84 followers
	YouTube	26 suscriptores / 4,5K views / 14 videos	83 suscriptores / 1K views / 7 videos	N
				364 videos / 3 followers
				293K suscriptores / 11,4M views / 128 videos

3.7 – Cuadro comparativo de presencia en redes sociales

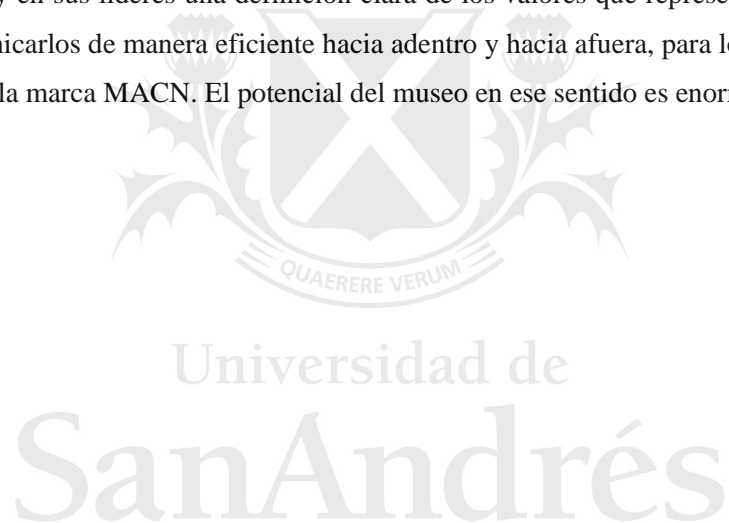
### 3.4.4 Amenazas

Se identifican las siguientes amenazas para el museo que, de no ser consideradas, limitan la aplicación del plan de marketing:

- Digitalización creciente: En un mundo conectado y digitalizado, el MACN aún pertenece a la era de la Internet 1.0, con una página web estática y muy poca penetración en las redes sociales, lo que acota su capacidad de atracción del público. Está totalmente desaprovechada la capacidad de interacción digital que proveen hoy día las redes sociales y los sitios de opinión como Trip Advisor, que pueden servir de vidriera para el museo. Del análisis de información realizado para este trabajo surgieron claros ejemplos de cómo una buena gestión de las comunicaciones y redes virtuales pueden incrementar exponencialmente la cantidad de visitantes y por ende los ingresos de un museo, además de generar una experiencia integral moderna.
- Actividades suplementarias: La variedad de actividades que existen hoy en día hace que el MACN compita directamente con los cines, otras exhibiciones, parques e incluso con las opciones crecientes de entretenimiento hogareño. Las preferencias del público son cambiantes y están sujetas a un rango casi infinito de posibilidades de esparcimiento. Un escenario de esta naturaleza requiere agilidad para cambiar y adaptarse.
- Inestabilidad económica cíclica: Si bien nuestro país presenta claras oportunidades a través del turismo, la enorme herencia cultural y la relativa modernización, los ciclos económicos no siempre ayudan a planificar actividades con anticipación, sobre todo en organizaciones como un museo público. Esto implica pensar en actividades anti cíclicas que permitan balancear los momentos buenos del turismo extranjero con aquellos donde el turismo interno sea más fuerte, y con soluciones que tiendan a lograr obtener un flujo continuo de visitantes, más allá de los vaivenes estacionales y los ciclos económicos y políticos.
- Dependencia de presupuesto: La estructura presupuestaria del MACN, dependiente directamente del CONICET, no le permite disponer de fondos libres para invertir en actividades de marketing. La mayoría de los gastos del museo están predefinidos según categorías de gastos aprobadas por el CONICET y la Dirección del MACN no tiene capacidad de decisión suficientemente independiente. La pequeña porción

del presupuesto semi libre proviene, entre otras cosas, del capital que ingresa por las entradas que los visitantes del museo pagan por su visita. Esa porción del presupuesto se puede transformar de una amenaza a una oportunidad si es gestionada a través de acciones concretas que permitan incrementar ese ingreso.

Se desprende del análisis anterior una necesidad imperiosa de cementar una imagen fuerte y contundente del MACN, acompañada de un proceso interno de cambio organizacional fuertemente orientado a servicios que le permita al museo sacar el máximo provecho de sus actuales fortalezas y transformar las oportunidades en hechos concretos y visibles de cara hacia el público. Pero más importante aún es lograr transformar las debilidades en oportunidades de mejora, y para lograr eso es imperativo que el museo encuentre en su organización y en sus líderes una definición clara de los valores que representan al MACN y logre comunicarlos de manera eficiente hacia adentro y hacia afuera, para lograr encontrar la impronta y la marca MACN. El potencial del museo en ese sentido es enorme.



## 4 Antecedentes de éxito

A continuación se expone una breve reseña de casos de estudio sobre acciones puntuales de marketing realizadas en otros museos, que sirven de base para fundamentar la factibilidad real de ejecutar acciones de marketing en el MACN en forma exitosa, con distintos grados de profundidad en las mismas. Los ejemplos seleccionados pertenecen a diversas acciones desde comunicación, reorganización de instalaciones, re-branding, identidad visual y marketing digital hasta el relanzamiento completo de un museo, incluyendo un nuevo edificio. Estos casos demuestran como acciones muy chicas pueden tener un impacto muy grande, y como acciones bien coordinadas y dirigidas logran dejar en el imaginario del público una marca indeleble que funciona como imagen de marca, traduciéndose en mayor flujo de público y mayores ingresos para el museo.

### *4.1 Marketing aplicado - Museo Victoria & Albert (Victoria & Albert website)*

Las acciones de marketing ejecutadas en el V&A están basadas en el concepto central de identificar las necesidades y deseos de los visitantes y ofrecer beneficios que satisfagan o mejoren la experiencia general, maximizando al mismo tiempo la performance del museo.

El proceso de marketing en el V&A está manejado por un departamento dedicado, que trabaja en conjunto con el departamento de prensa. Juntos actúan como la voz del museo, comunicando a turistas, colegios, familias, periodistas, formadores de opinión y todo el abanico de público posible. La comunicación gira en torno a promocionar las colecciones y galerías, y también las actividades y cursos puntuales.

Los objetivos de marketing planteados por el V&A eran incrementar la cantidad de visitantes y el conocimiento sobre los servicios y eventos que ofrecen, construir la marca y sus valores, atraer nuevo público e incrementar las ganancias.

El museo desarrolló una serie de estrategias generales y campañas de marketing específicas para lograr estos objetivos. Cada campaña soportaría un producto diferente o estaría apuntada a un público específico, y tendría una estrategia separada. Dicha estrategia identificaría los objetivos y el público y aseguraría que el mensaje correcto llegara al público correcto a través de los medios correctos.

El marketing mix consideraría los siguientes factores:

Producto: Colecciones permanentes y exhibiciones temporales, eventos especiales, actividades familiares, recursos educacionales, membresías, tienda, cafetería y alquiler de espacios para eventos corporativos.

Ubicación: El V&A está situado en South Kensington, al oeste del centro de Londres y los dos elementos clave que el museo promociona son las opciones de transporte y su arquitectura victoriana.

Precio: La entrada es gratuita y lo recaudado en la cafetería o la tienda de regalos se reinvierte dentro del museo.

Promoción: Basada en publicidad en diarios, revistas, radio y afiches en vía pública, además de la impresión de panfletos y de la página web.

La efectividad de estas acciones se basa en una actividad clave del departamento de marketing como el estudio del mercado, que les sirve no solo para definir las acciones a tomar sino también para medir la repercusión y el éxito de las mismas. Estos estudios de mercado involucran encuestas a través de las cuales se define quienes visitan el museo, qué los motiva a hacerlo, si conocen los servicios del V&A, el nivel de satisfacción con la visita al museo y si lo recomendarían.

Finalmente, el eje de las acciones llevadas a cabo por el museo es la construcción de la marca, siendo actualmente su mayor prioridad. La construcción de marca del museo le permite comunicar quienes son, qué hacen y qué representa el museo. La revitalización de su identidad le ha permitido al museo crear su imagen de marca evocando lo que el museo representa y los valores que promueve, haciendo que la experiencia del visitante sea una manifestación de la marca.

#### *4.2 Reestructuración de identidad - Nuevo Museo de Nueva York (Schwartz, s/f)*

El Nuevo Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York abrió sus puertas en 1977 para exhibir arte de todas partes del mundo. En el año 2007, en una movida estratégica, reabrió sus puertas en un nuevo edificio en una de las áreas más pujantes de Manhattan, y junto con él relanzaron su marca basada en el concepto y la imagen del nuevo edificio, capturando importantes niveles de atención y reconocimiento.



Si bien el museo se dedicaba exclusivamente al arte contemporáneo mundial, la mayoría de la gente no lo sabía. Se lo confundía con otras instituciones de arte o directamente no se lo conocía. No lo ayudaba el hecho de que hubiese tantas instituciones culturales en Nueva York, ni que el museo se haya mudado varias veces en sus primeros treinta años de vida. El desafío era aprovechar al máximo el aniversario y el nuevo edificio, y los pasos que siguieron para lograrlo se detallan a continuación.

Definición de una identidad clara: Se creó un comité de marketing para definir la estrategia de branding desde su desarrollo hasta la ejecución, involucrando a todo el personal del museo en el proceso.

Definición de las necesidades y selección del desarrollador: Se generó un plan detallado con las necesidades, deseos y objetivos del museo para su identidad y se distribuyó a distintas firmas de marketing hasta que seleccionaron a Wolf Olins, con quien trabajaron los siguientes dieciocho meses en el proceso de re-branding, considerando la historia del museo, su presente y sus objetivos futuros.

Diseño de marca, logo y slogan: Se trabajó la marca para basarla en el concepto de “nuevo arte, nuevas ideas”, que contenía el principio fundacional del museo. El diseño del logo, simple de ver y de utilizar, fue la pieza central de la nueva identidad del museo, haciendo eco del perfil y diseño del nuevo edificio. La autenticidad de la nueva identidad pasaba por la articulación de la misión del museo, la identidad visual y la marca.

Ejecución del plan de identidad y relanzamiento del museo: Con la identidad de marca definida, se trabajó en identificar una empresa que pudiera ejecutar el plan en forma innovadora. No solo se anunciaba una fecha de apertura, sino que se estrenaba una nueva sede, nueva marca y nuevo logo a un público que casi ni los conocía.

La empresa Droga 5 utilizó la silueta del nuevo edificio como la imagen principal de la campaña de lanzamiento, logrando que fuera identificado como un hito cultural y visual de la ciudad de Nueva York. El mix de marketing fue cuidadosamente estudiado para hacer el lanzamiento con la segmentación de público correcta, para no malgastar el esfuerzo en una ciudad donde la oferta publicitaria y cultural es enorme. La mayor parte de la comunicación se hizo durante ocho semanas (cuatro antes de la apertura, y cuatro posteriormente).

Como parte integral de este esfuerzo, se rediseñó la página web del museo y se relanzó una semana antes de la apertura. Sirvió como plataforma para comunicar las “30 horas gratis” del día de apertura, donde el museo permaneció abierto por treinta horas seguidas sin cobrar

por el acceso, para celebrar su aniversario número 30. La web fue una parte importante de la comunicación, que también incluyó avisos en medios gráficos, online, afiches en la vía pública y en medios de transporte.

El resultado de este agresivo plan de relanzamiento integral del museo, que comenzó tres años antes de la apertura final, se tradujo en un 600% de incremento en la cantidad de visitantes en los primeros meses y un 400% de aumento de miembros del museo.

Una de las herramientas que se podría haber utilizado para lograr un impacto aún mayor era un estudio de mercado sobre el público. Si bien el presupuesto destinado a marketing para este plan de relanzamiento era alto, para los estándares del museo, no alcanzó para hacer un estudio de mercado para probar los conceptos de marca que se estaban trabajando. Eso fue incorporado con posterioridad, y hoy el museo obtiene feedback del público a través de formularios que se pueden completar luego de la visita. Las sugerencias recogidas son resumidas, categorizadas, distribuidas entre el personal del museo y, lo más importante, respondidas.

#### *4.3 Renovación digital para transformar el museo - Tate (Blanding, 2015)*

Tate es una colección de cuatro museos londinenses que ha incursionado en las tecnologías digitales para reconectar con su público tradicional y al mismo tiempo atraer a públicos completamente nuevos. El concepto tradicional de un museo es una experiencia intensamente física: caminar las galerías, escuchar los pasos en ambientes espaciosos y viendo de cerca los detalles de las pinceladas de los artistas más famosos. Hoy, con el crecimiento arrollador del entretenimiento digital y el tiempo libre cada vez más escaso, los museos se enfrentan con la disyuntiva de seguir fieles al estilo tradicional o aventurarse en el mundo virtual, y redefinir en el camino lo que un museo significa.

El Tate personifica la segunda estrategia al concebir su presencia virtual como una quinta colección, a la par de las restantes cuatro. El singular foco puesto en lo digital trasciende al departamento de marketing y permea en todo lo que el museo hace, haciéndolo único entre sus pares. La mayoría de los museos siente que debe tener una presencia digital, pero no saben por qué o hasta qué punto deben involucrarse en ese terreno, y no tienen un pensamiento estratégico cuando de redes sociales se trata. Las aplicaciones, blogs y redes sociales transformaron la Internet estática en una conversación participativa, y muchas páginas web de museos quedaron obsoletas y transformadas en meros folletos de la

institución. Los museos tienen una dificultad muy grande para mantenerse vigentes e interactuar con el público en forma virtual, ya que su misión siempre estuvo basada en el mantenimiento y curación de obras para que el público las experimente en forma física.

Para lograr este salto al mundo virtual, los directores creativos y de contenidos digitales del Tate reunieron a curadores, conservadores y archivistas para que blogueen sobre el detrás de escena de sus trabajos; incluyeron juegos de preguntas y respuestas, videos guiados por famosos y hasta instalaciones de arte exclusivas para la web que permitían al público armar sus propias colecciones y compartirlas en las redes sociales. Crearon una docena de aplicaciones y juegos online relacionados con las exhibiciones del momento; foros y comunidades online para que interactúen niños, adolescentes y estudiantes de arte; feeds en Twitter, páginas de Facebook, canales de YouTube, una pizarra en Pinterest y varios canales más, lo que les permitió obtener más de 700.000 likes en Facebook y más de 1.2 millones de seguidores en Twitter a principios de 2014, y transformarse en uno de los websites culturales principales en el ámbito cultural del país.

Involucrarse a este nivel en el mundo virtual implicó una modificación sustancial en la cantidad y calidad de recursos y en modificar su interacción con marketing para dar mayor autonomía de trabajo a todo el personal. Para tener éxito tenían que ser vigentes y precisos en los tiempos, involucrándose en las conversaciones que se sucedían en este nuevo canal virtual, y para eso debían modificar y eliminar las barreras burocráticas internas. Uno de los mayores retos fue entrenar a los cientos de empleados del Tate para producir contenidos digitales. Comenzaron con un grupo reducido de curadores y personal del museo, explicándoles cómo podían generar contenidos que dieran mayor atención a las exhibiciones. A medida que los beneficios se hicieron claros, el resto del personal comenzó a participar activamente también. Lograron que el todo personal viera esto como una oportunidad, lo que los llevó al desafío de lograr que todo el contenido saliera con una misma voz consistente.

Sin embargo, el éxito de la transformación digital del Tate no era tan simple de medir. Si bien la actividad digital se puede medir en cantidad de clicks, visitas a la página y tiempo en la página, no siempre se consigue medir directamente en términos de tickets vendidos la influencia de la estrategia digital. Lo que si les permitió el marketing digital y la interacción con el público fue conocer más a detalle las necesidades y deseos, permitiéndoles de esa manera enfocar y segmentar mejor la comunicación, bajando los costos. También lograron monetizar el contenido digital a través del pago de las aplicaciones y de la tienda en línea.

En resumen, el caso de éxito de la transformación digital del Tate provee un modelo (no solo para las instituciones culturales) en el cual la estrategia está por sobre las tácticas. Estar en Facebook no tiene ningún sentido si no se define el objetivo por el cual estar y cómo medir el éxito o el fracaso antes de entrar. Las claves del éxito del Tate son haber logrado incorporar lo digital dentro de la estrategia corporativa, habiendo involucrado y logrado la participación de todo el personal y sin temor a hacer un cambio en los procesos organizacionales.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5 Estrategia de marketing

A continuación se describe la estrategia a seguir para proponer acciones de marketing que cumplan los objetivos perseguidos y que apunte el desarrollo del plan de marketing y sus acciones puntuales. Para ello se detallaran algunas de las diferentes áreas clásicas del mix de marketing, sumando aquellas que aportan criterio y sustento al marketing de servicios, y puntualmente al marketing de museos.

### *5.1 Producto/Servicio*

La estrategia del producto, en el caso del MACN, implica un cambio conceptual sobre cómo el museo se ve a sí mismo y como el público hoy percibe al museo. La mayor coincidencia en la visión de ambas partes es que el museo hoy no está visto ni se lo percibe como un producto o un servicio, sino como un ente contenedor de sabiduría y tesoros científicos, muchas veces difíciles de descifrar o de mostrar para que sean apreciados por el público del museo en la misma estima que el museo y la comunidad científica los considera. Esto no es por una diferencia de visión sino por una cuestión de comunicación.

El plan y sus acciones deben tomar la concepción de un ente contenedor de historia y conocimiento y hacerlo asible para el público que lo visita. Sobre todo si se tiene en cuenta que más del 50% de los visitantes del museo son niños y adolescentes (según estimaciones propias basadas en datos provistos por el MACN).

Por sobre todas las cosas, la concepción del MACN como un producto/servicio debe estar acompañada del concepto de experiencia integral del público, que le permita recordar su visita e incluso expandir la interacción con el museo luego de su visita. La piedra basal de este concepto y que le da forma al producto/servicio es su imagen, que debe estar fuertemente basada en los valores y fortalezas principales del museo como lo son, por ejemplo, el ser el primer museo argentino con un edificio pensado para tal fin. Sobre esa imagen de base se trabajaron las acciones propuestas que permitirán potenciar la imagen del mismo.

Este cambio de concepción no es únicamente de cara al público general sino que también representa una oportunidad ante la comunidad científica y académica, que también se puede beneficiar de concebir al espacio del museo como un servicio, orientado a los objetivos científicos de divulgación, preservación y comunicación de la cultura. Y lo más interesante es que es factible vincular ambos mundos a través del museo concebido como producto o servicio, al identificar los puntos de unión entre ambos y exponerlos en el museo, que funciona como nexo entre ambas partes. De esta manera el museo queda como centro donde conectan los distintos estratos del público general, sus diferentes franjas etarias, sus diferentes tipos de público y la comunidad que le da sustento y soporte al museo mismo.

### *5.2 Posicionamiento de precio*

En la actualidad el museo cobra una entrada de \$15 al público general y de \$20 por alumno en las visitas escolares, y adicionalmente tiene algunos eventos arancelados durante el año (al mismo precio de la entrada general) como Noche de Brujas. Estas son las únicas diferencias visibles en el posicionamiento de precio de las entradas, y únicamente los menores de 6 años ingresan en forma gratuita al museo.

La estrategia actual del costo de las entradas es buena ya que representa un aporte simbólico al museo, que recordemos es estatal y no privado, pero que aun así le permite disponer de un ingreso para generar un presupuesto de utilización relativamente discrecional.

Sería interesante disponer de una segmentación de precios diferencial mayor, donde se excluya del pago de la entrada a los jubilados, donde se disponga de un día a la semana de entrada libre y gratuita para todo visitante y donde los eventos especiales que se realicen durante el año tengan un costo de entrada un poco mayor, ya que implican también un costo mayor en su preparación. La recaudación del evento de Noche de Brujas de 2015 le permitió al museo, a costo de entrada normal, únicamente cubrir los costos de la generación del mismo, pero no le reportó ganancia alguna. Si el costo hubiese tenido un componente diferencial respecto de la entrada general, no solo hubiese aportado ganancias sino que hubiese tenido una coherencia en la imagen del museo y del evento, que es especial y no general y por lo tanto podría tener un costo distinto (incluso un 100% por sobre el precio general) sin que eso afecte la afluencia de público.

### *5.3 Promoción/Distribución*

Se indicó con anterioridad que el MACN está muy poco orientado hacia el público externo, por lo que es lógico que el nivel de promoción actual sea muy bajo si pensamos al museo como un producto o servicio. Por lo tanto, la estrategia debe cambiar desde un punto de vista organizacional para que una acción de promoción sea todo lo efectiva que debe ser, dado que los artífices de dicha comunicación, promoción y distribución (si pensamos al MACN como un producto en redes sociales, por ejemplo) hoy no están disponibles desde la estructura misma de la organización. El trabajo de posicionamiento como un servicio debe acompañarse por una promoción que considere al museo inmerso en un mundo globalizado, conectado y con herramientas comunicacionales que no solo transmiten información generada por el museo sino que es directamente generada por los propios visitantes. La promoción hoy es una tarea colaborativa entre el museo y su público, y debe ser pensada como una conversación y no como una comunicación unidireccional donde el museo es un simple emisor. Si bien hay acciones de promoción que son unilaterales (el museo debe informar determinadas cosas), el concepto moderno actual es mucho más amplio y rico.

### *5.4 Plaza/Ubicación*

En el caso del museo la ubicación es un aspecto que trasciende la capacidad de definir una estrategia muy diferencial, ya que el museo dispone de un edificio destinado específicamente para cumplir la función de museo. Lo que si se debe contemplar, y es algo que el MACN está empezando a hacer ahora, es la capacidad de utilizar su entorno y sus jardines como campo potencial de exhibiciones, para ampliar en forma orgánica los salones de la planta baja y generar nuevos circuitos y nuevos espacios.

Así mismo, es importante considerar que el museo puede influenciar sus alrededores a través del mantenimiento de su edificio, la iluminación exterior, la cartelería y señalética en vía pública, que permitan identificar al museo como un ícono de la ciudad.

### *5.5 Aspectos humanos*

El aspecto humano es inherente y troncal a la idea de posicionar al MACN como un servicio, ya que todo servicio es intensivo en recursos humanos y son estos los que articulan

todos los aspectos del mismo y, más importante aún, son la cara visible y por ende la imagen del museo en todas y cada una de las interacciones del público con la experiencia integral del museo, incluso cuando la interacción no es cara a cara con el personal.

Es por ello que la estrategia sobre los recursos humanos debe tener dos caras. Una cara interna, de reorganización estructural, donde los servicios a brindar ayuden a definir y formar roles y responsabilidades para cada una de las personas del museo, que serán claramente comunicados internamente y que serán naturalmente reflejados externamente para con el público.

La calidad y capacidad de los recursos es clave para el éxito de cualquier actividad que el museo se proponga, ya que son quienes comunicarán no solo el conocimiento que el museo pone a disposición del público a través de sus colecciones, sino también comunicará aquellos intangibles como son los valores del MACN, su misión y objetivos, y la razón de ser misma del museo. Los comunicadores deben ser los adecuados y formar parte de un equipo de trabajo integral que viva al museo como propio y que logre transmitir de forma adecuada todo el caudal de información y cultura del que el museo dispone y pone a disposición del público y de la comunidad científica.

### *5.6 Procesos*

Si bien el aspecto de los procesos es, quizás, tangencial a las acciones puntuales de un plan de marketing, no es por ello menos vital para apuntalarlo y lograr que sea exitoso. En la actualidad el MACN no tiene procesos claramente definidos y pautados para los aspectos comunicacionales, ni una guía normativa o un área rectora de la imagen institucional, las reglas de juego para la definición de eventos y actividades ni un conjunto de especificaciones o manuales que ayuden a estructurar en forma ordenada las acciones a tomar a futuro. La mayor parte de estas acciones surgen de la buena voluntad y las ideas de los recursos que actualmente manejan este tipo de actividades.

Sin dudas, un marco normativo y rector que ataque lo comunicacional y la imagen institucional permitirá que otras áreas relacionadas acomoden sus procesos, o los generen, para acompañar en forma integral los cambios surgidos de acciones de marketing. Como ejemplo, si la imagen institucional está claramente pautada, eso facilita y hace que otros procesos de decisión fluyan naturalmente, como puede ser definir la vestimenta del personal de atención al público, que estará acotada y definida por las mismas normativas rectoras de



la imagen institucional del museo, y sumará en la construcción de una imagen y experiencia integrales.

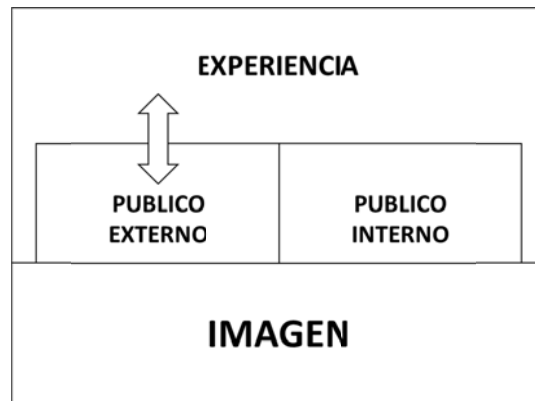
En la siguiente sección se explican las diferentes líneas concretas de acción que reflejan y articulan la estrategia macro de marketing definida en esta sección. Dichas acciones se agrupan en diferentes dimensiones que contienen bajadas de acción vinculadas entre sí y que atacan cada uno de los diferentes aspectos de la estrategia, cuyo objetivo es resolver los problemas analizados, transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para lograr conectar las diferentes áreas organizativas del museo con una misión concreta de reposicionamiento y maximización de su potencial para brindar una experiencia integral a su público.



## 6 Plan de acción

Como resultado del análisis de datos obtenidos a través de la investigación, el trabajo de campo, la observación, las entrevistas con el personal del MACN y los datos fácticos obtenidos directamente de la entidad, se adjunta la propuesta de acciones concretas para llevar adelante en el museo que permitan llegar al objetivo definido en este trabajo que es lograr maximizar la entrada de capital de utilización discrecional permitiendo un círculo virtuoso que se retroalimente, dando al MACN la posibilidad de contar con ingresos complementarios que pueden ser utilizados para fundear la actividad de investigación, el core del MACN actualmente, así como reinvertir en actividades de marketing hoy relegadas por falta de presupuesto y estructura.

El siguiente gráfico 6.1 ilustra dichas acciones que se enmarcan en dos secciones principales. Una que apunta a acciones concretas cuyo objetivo es el público externo del museo, como ser visitantes eventuales, colegios, turistas locales, regionales e internacionales. La otra que apunta a la comunidad científica y el entorno académico formal. Ambas secciones están sostenidas por un pilar fundamental que es la imagen del MACN. Dicha base es el sostén central que da sentido y apuntala todas las acciones propuestas, tanto para el público externo como para la comunidad más allegada al museo. En la sección de acciones de cara al público las acciones están conceptualmente diseñadas para que sirvan como vía de comunicación bidireccional con el público que permita generar una experiencia que perdure más allá de la visita puntual.



6.1 – Secciones principales de acción de marketing

### 6.1 Imagen

**Branding:** El MACN no tiene una identidad propia claramente definida. El propio logo del MACN remite fuertemente al CONICET, y proyecta la imagen de que el museo es simplemente un departamento más de dicha institución. Se propone un trabajo de re-branding integral que le otorgue al museo una identidad propia, vinculada al CONICET pero diferenciándolo claramente como una entidad diferente y no como un departamento más.

**Señalética/Comunicación:** Se propone incorporar en el acceso central un mapa del museo y sus salas, que permita saber con anticipación la ubicación de cada sala y cada exhibición y que permita planear el recorrido. Esto debe estar acompañado por una señalética completa y renovada que identifique claramente cada sala del museo, así como la circulación y la cartelería informativa que ayude al recorrido del edificio. Esta cartelería deberá estar también en el exterior del museo, donde se indique claramente cómo llegar a la entrada dado que el entorno del parque es muy extenso. Todos los sectores del museo deben estar claramente identificados, señalizados y categorizados para permitir una clara comunicación a los visitantes, con referencias desde la ubicación de las salas hasta una cartelera de precios y el camino al bar y a la tienda.

Mantenimiento: Se debe renovar y unificar el formato de imagen de cada sala. Hoy conviven salas con cartelería moderna junto a salas olvidadas en el tiempo con cartelería y vitrinas viejas -ver imagen 6.2-, algunas con iluminación muy pobre y otras con leds instalados por necesidad y no con un criterio de iluminación pensado. Hay muchas ventanas cubiertas que no permiten que pase la luz natural, lo que dificulta aún más la apreciación de las exhibiciones. Hay muchos lugares vacíos y desaprovechados que dan una imagen de poco mantenimiento, orden y de un plan pensado para mostrar las colecciones de la mejor manera posible.



6.2 – Vitrinas antiguas en sala de Geología

### 6.2 Público externo/interno

Página web multilingüe: Actualmente, la principal presencia online del MACN se ofrece únicamente en idioma español. Es necesario hacer que dicha carta de bienvenida virtual sea accesible también en idioma inglés y portugués, y considerar la ampliación a otros idiomas en el futuro. Esto permite ampliar el potencial rango de visitantes a personas extranjeras que estén de viaje en el país, así como también permite que la información de divulgación del museo sea accesible por la comunidad científica mundial.

Presencia en redes sociales: Actualmente el museo tiene una presencia virtual poco desarrollada y explotada, como se detalló en la sección 5 en el análisis estratégico. Se propone desarrollar y potenciar los canales actuales y sumar aquellos donde el MACN no tiene presencia, junto con la contratación de un servicio de community management que le permita al museo aprovechar la capacidad de estas herramientas digitales para su máximo provecho.

Multimedia: Actualmente el único sector del museo que tiene multimedia es el sector del bicentenario del MACN, donde se pueden observar algunos videos donde distintos personajes famosos de la ciencia (ej. Florentino Ameghino) hablan sobre distintos hitos que hacen a la historia del museo y de la ciencia en general. Las pantallas que muestran estos videos están presentadas de forma que solamente una persona por vez puede verlos y escucharlos –ver imagen 6.3-, y sumado a que son videos relativamente largos, no se aprovechan realmente de la forma en que fueron pensados. Ese material se debe repensar para poder mostrarlo de una forma más productiva y que llegue a más público y de una forma más efectiva. Una posibilidad es a través de un micro cine donde ese material audiovisual se presente como un corto.



6.3 – Pantalla con videos científicos emplazada en una de las salas con multimedia

Tienda: El museo hoy no tiene una tienda donde se puedan adquirir productos o recuerdos de la visita al MACN. Una de las pocas cosas que se puede comprar en la entrada del museo es el libro del bicentenario del MACN, en una vitrina que forma parte del guardarropa y que sólo sirve para mostrar un ejemplar del mismo y un cartel con el precio, pero no hay un espacio armado específicamente para ese fin. La cantidad de productos que se podrían ofrecer son variados y múltiples. Desde recuerdos varios, libros especializados, postales, artesanías relacionadas, modelos de dinosaurios hasta aplicaciones digitales, suscripciones a revistas de ciencia y membresías del museo.

Café/Bar: En la actualidad existe un salón dentro del museo con algunas sillas y mesas y un cartel que indica que es un “Bar Temático” –ver imagen 6.4-, dado que está decorado con motivos del mar y contiene un modelo de tiburón que se exhibe desde hace años en el museo. Sin embargo, no hay un bar o lugar donde alguien ofrezca comidas o bebidas, y ni siquiera hay máquinas expendedoras automáticas; y paradójicamente hay un cartel que indica que está prohibido consumir alimentos o bebidas que no sean adquiridas dentro del museo. La oportunidad en este caso es muy clara, ya que se cuenta con un espacio bastante amplio dedicado exclusivamente para un área de bar que podría concesionarse para de esa forma tercerizar el servicio y la instalación de bar y simplemente cobrar el alquiler del espacio y un porcentaje de las ventas.

Universidad de  
San Andrés



6.4 – Bar temático actual del MACN

Instalaciones: Actualmente los jardines del museo contienen una exhibición con un jardín nativo que está poco publicitado, a pesar de estar incluido en el precio de la entrada y ser un área más del mismo. En una de las primeras reuniones con el personal del museo se mencionó la posibilidad de aprovechar dichos jardines para muestras temporales de verano, o incluso para pequeñas muestras relacionadas o complementarias a las colecciones permanentes de otras salas. En reuniones posteriores el personal informó que se comenzaron actividades para instalar una muestra de biodiversidad que incluso podrá ser apreciada de noche, ya que se están incluyendo instalaciones de electricidad para poder iluminar las exhibiciones.

Aplicación/Visita virtual: Se propone el desarrollo de una aplicación para el MACN que complemente la información de la página web, pero que funcione fundamentalmente como guía virtual durante la visita en el museo. Dicha aplicación deberá proveer información sobre las muestras y colecciones, un mapa del museo que permita recorrerlo con facilidad,

un vínculo con las distintas redes sociales del museo para poder subir una foto de la visita a Instagram, hacer comentarios en Facebook y calificar la satisfacción de los visitantes en la página web, entre otras cosas. Una función fundamental de la aplicación es la guía de audio virtual que haga las veces de guía presencial del museo y le cuente al visitante (que utilizará su propio teléfono y auriculares) la historia y la descripción de las distintas colecciones que verá en su recorrido por el museo. En sintonía con acciones propuestas con anterioridad, la aplicación y la guía de audio deben estar disponibles en inglés y portugués.

Recursos humanos/Servicio al cliente: Basado en la necesidad de una reestructuración organizacional que promueva y sustente el servicio y la experiencia integral del museo, se identifica la necesidad de invertir en recursos humanos con diferentes perfiles y capacidades que permitan apalancar áreas hoy inexistentes o con escaso personal, como la de marketing, relaciones y diseño institucionales y prensa. Sin perjuicio de lo anterior, existe la necesidad de invertir en un community manager que pueda gestionar la imagen y comunicación del MACN en las redes sociales y página web institucional, y que trabaje en conjunto con el departamento de marketing para coordinar acciones promocionales y para proveer herramientas de análisis en una comunicación bidireccional entre ambos sectores. Si bien la ejecución de la mayoría de las acciones deberá ser tercerizada, es de vital importancia que las ideas rectoras y normativas de diseño de imagen se mantengan dentro de la estructura organizacional del museo, y es por eso que es necesario un sector dedicado. Adicionalmente, y en sintonía con las acciones de imagen, se proponen cambios más simples como la incorporación de una recepcionista bilingüe que de la bienvenida a los visitantes y pueda ayudar con informes generales.

Experiencia/Satisfacción del público: Muchas de las acciones identificadas en puntos anteriores giran en torno a la imagen del MACN y a generar propuestas para lograr que se incremente el caudal de público, para que a su vez se incremente el presupuesto accionable en forma casi independiente por el museo. Todas las acciones desembocan en generar una experiencia integral para el público, para que no solo visite el museo una vez sino que vuelva y que además recomiende esa experiencia a otros. Para lograr eso es importante que el museo agregue valor y genere un vínculo con el visitante. Y tan importante como eso es lograr medir el resultado de esas acciones, por lo que se propone modificar el sistema de encuesta de satisfacción actual (formulario impreso) por una botonera simple a la salida del



museo donde el visitante pueda presionar un botón rojo, amarillo o verde para demostrar su nivel de satisfacción con la visita. Ese sistema estará replicado en la aplicación del museo, con la capacidad de dejar retroalimentación cualitativa también en las redes sociales. Se propone también amalgamar el mundo científico con el del público general a través de eventos de divulgación donde los científicos hagan de guía por un día y recorran el museo con la gente, y disponer un lugar donde el público, como parte del recorrido, pueda ver a los investigadores, científicos y restauradores trabajando.

El conjunto de estas acciones con base fundamental en la imagen del MACN, y orientadas tanto a incrementar el público externo como a mantener la buena base del público interno o de la comunidad científica, están englobadas y contenidas por una dimensión mayor que es la experiencia integral que el museo puede proponer a través de ellas. Este concepto integral potenciará la capacidad del MACN de desarrollar y sostener acciones en el tiempo que le permitan balancear y generar un flujo de ingresos sostenido, que reinvertido en nuevas acciones generen un círculo virtuoso que logre reposicionar al MACN como un referente local, nacional y global entre los museos científicos del mundo.



Universidad de  
San Andrés

## 7 Presupuesto

En el presupuesto de marketing se contempla el año 2016 en forma completa, y se detallan aquellas líneas más importantes del mismo pero sin incluir la totalidad de los costos necesarios –ver tabla 7.1-.

El ítem más importante del presupuesto es el costo derivado de la acción de re-branding y posicionamiento de la nueva imagen del museo, que incluye la actualización y cambio de imagen de la página web del museo, el diseño de un nuevo isologotipo y la actualización de la cartelería interna. A su vez, se considera que la cartelería interna tendrá actualizaciones periódicas, que a los efectos de facilitar y distribuir la previsión de costos se consideran trimestrales.

Junto con el relanzamiento de la imagen del MACN se provisionan costos para gráfica en la vía pública en los alrededores del museo, y para eventos especiales posteriores durante el año, como son las vacaciones de invierno y la actividad de la noche de los museos (en la que el MACN ya participa hace varios años).

Otra columna vertebral clave en el presupuesto tiene que ver con el relanzamiento digital del museo y la inversión en presencia en redes sociales, a través de la contratación de servicios externos de community management, generación de encuestas de satisfacción del público, gerenciamiento y análisis del feedback recibido en encuestas, likes, suscriptores, y el desarrollo de una aplicación móvil con la guía del museo y la guía de audio, tanto para extranjeros como para locales que quieran recorrer el museo con un guía virtual.

Adicionalmente, se consideró pauta televisiva en canales culturales como Encuentro, TV Pública, National Geographic, Travel & Living y similares, que permitan reinsertar al MACN y darle visibilidad en canales de comunicación poco explotados.

PRESUPUESTO DE MARKETING 2016														
Acciones	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
Rebranding completo (web, logo, señáletica interna)	\$ 250.000												\$ 250.000	23%
Desarrollo de App y guía de audio	\$ 150.000												\$ 150.000	14%
Actualización trimestral de cartelería interna			\$ 26.000			\$ 26.000			\$ 26.000			\$ 26.000	\$ 104.000	9%
Gráfica en vía pública	\$ 10.000	\$ 8.000		\$ 5.000		\$ 8.000			\$ 8.000			\$ 8.000	\$ 47.000	4%
Concursos redes sociales + encuestas y tracking		\$ 8.000				\$ 8.000			\$ 8.000			\$ 8.000	\$ 32.000	3%
Pauta publicitaria en redes sociales		\$ 10.000				\$ 10.000			\$ 10.000			\$ 10.000	\$ 40.000	4%
Folletería + materiales por eventos puntuales (relanz, vac. invierno, halloween, fiestas)	\$ 10.000						\$ 12.000			\$ 15.000			\$ 37.000	3%
Pauta televisiva (Encuentro, Nat Geo, Travel)	\$ 100.000					\$ 100.000			\$ 100.000				\$ 300.000	27%
Community management tercerizado	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000	13%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 532.000</b>	<b>\$ 38.000</b>	<b>\$ 38.000</b>	<b>\$ 17.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 164.000</b>	<b>\$ 24.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 164.000</b>	<b>\$ 27.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 64.000</b>	<b>\$ 1.104.000</b>	

7.1 – Tabla de acciones y presupuesto anual detallado

Si se considera que el presupuesto debe obtenerse a través de los ingresos por servicios de terceros, que como se mencionó anteriormente incluyen mayormente las ventas de entradas, se calcula que son necesarios unos 75000 visitantes anuales para poder cubrir estos costos, manteniendo la estrategia de precios actual con un costo de entrada de AR\$15 que a precios actuales resulta casi simbólico. Esto representa solamente un 55% de la tasa de público erogante actual, según datos de 2014 (aprox. 130k visitantes que pagan) y 2015 (aprox. 137k visitantes que pagan) provistos por el MACN. La gran diferencia es que hoy estos ingresos no se están utilizando en forma ordenada, enfocada, dirigida y pautada para tareas de marketing, sino para otros destinos necesarios dentro del museo.

Los esfuerzos actuales no cuentan con el orden y la normativa necesaria, ni tampoco con la cantidad de recursos humanos necesarios para que pase de ser un gran esfuerzo con mucha voluntad de un grupo reducido de personas con otros roles diferentes, pero que están abocados a estas tareas en forma esporádica.

El objetivo final de estas acciones es poder implantar la imagen del MACN dentro del imaginario del público, lograr que escale posiciones como opción de salida familiar cultural y por ende incrementar la afluencia de público para cubrir con estos ingresos las acciones de marketing futuras, generando un círculo virtuoso de crecimiento del presupuesto que retroalimente la experiencia del público en su visita al museo y permita una mejora continua.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8 Controles

Como cierre del plan de marketing y las acciones específicas descriptas con anterioridad, es necesario poder monitorear el éxito o fracaso de las mismas a través de controles efectivos que permitan al MACN saber en qué nivel está cumpliendo los objetivos propuestos. Para ello es necesario implementar no solo el plan, sino controles y métricas que ayuden a controlar las variables principales. En base a las acciones propuestas en la sección correspondiente, se propone un tablero de control que incluya como mínimo las siguientes métricas agrupadas por dimensión de acción ejecutada:

- Público: Capturar la cantidad de público que visita el museo, su edad, los grupos familiares, la frecuencia y los días de visita, y si la visita es paga o no. Esta información debe permitir obtener tendencias y estacionalidad para poder apuntalar las épocas de baja afluencia con nuevas actividades.
- Redes sociales: Capturar el nivel y frecuencia de uso de las redes sociales, cantidad de likes y seguidores, tweets y re-tweets, captura de comentarios cualitativos, suscriptores, ranking de presencia, visitas a la página web, localización de los visitantes y uso de las redes en el mundo.
- Herramientas digitales: Cantidad de “downloads” de la App del museo, frecuencia de uso, secciones más visitadas del museo en base al uso de App dentro y fuera del museo, comentarios cualitativos en redes y página web, utilización de la guía de audio.
- Satisfacción de clientes: Resultados cuantitativos y cualitativos de encuestas de satisfacción del público y del análisis de los canales del MACN en las redes sociales que permiten dejar feedback espontáneo en forma de likes, comentarios, re-tweets, etc.

La siguiente tabla 8.1 muestra las métricas mínimas en cada dimensión de control. La modificación o ampliación de este tablero de control queda a decisión del Director del MACN y sujeta a las necesidades puntuales de revisión que sean requeridas.

Dimensión	Fuente	Variable	Objetivo/Medición	Periodicidad
Público	Medición propia	Visitantes	Cantidad	Mensual
		Entradas pagas	Cantidad	
		Entradas no pagas	Cantidad	
		Franjas etarias	0 a 6 / 6 a 18 / 18 a 65 / 65 o más	
		Grupo familiar	Si/No	
		Grupo escolar	Si/No / Cantidad de alumnos	
		Días de visita	Flujo por día de la semana	
Redes sociales	Generado por el MACN	Posts en redes sociales	Cantidad	Semanal
		Visitas a página web	Cantidad	
		Fuente geográfica de las visitas a la web	Ciudad / País / Región	
		Fuente geográfica del uso de las redes sociales	Ciudad / País / Región	
		Suscriptores a canales sociales	Cantidad	
	Ranking de presencia virtual en categoría museo/cultura	Top 10 local / Top 100 mundial		
	Generado por el público	Posts en redes sociales	Cantidad	Mensual
Análisis de comentarios	Cualitativo			
Herramientas digitales	Medición propia	Descargas de aplicación MACN	Cantidad	Semanal
		Uso de la aplicación	Lugar geográfico / Cantidad de ingresos / Secciones visitadas / Uso de guía de audio / Idioma de uso	
Satisfacción de clientes	Medición propia	Encuestas recibidas	Cantidad	Mensual
		Análisis de comentarios	Cualitativo	
		Nivel de satisfacción del público	>95%	

8.1 – Tabla de métricas de control sugeridas

## 9 Bibliografía

- Blanding, M (2015). Tate's Digital Makeover Transforms the Traditional Museum.
- Buenos Aires recibe 10 millones de turistas anualmente. Obtenido de: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/buenos-aires-la-meca-del-turismo-de-sudamerica>
- Censo 2010. Obtenido de: [http://www.censo2010.indec.gov.ar/index\\_cuadros.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp)
- Clulow, V. (2005) "Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value?" European Journal of Marketing, 39 (9/10), 978-997.
- Heaton, J (2015). Museum Marketing for Non- Marketers. Obtenido de: <http://www.tronviggroup.com/museum-marketing/>
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision support systems, 26(2), 125-135.
- Kotler, N, Kotler, P & Kotler, W (2008). Museum Marketing & Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. Ed. Jossey-Bass. 2nd Edition.
- MACN-CONICET (2012). El Museo Argentino de Ciencias Naturales 200 Años. Ed. Penchaszadeh, MACN y CONICET.
- Marketing the V&A. Obtenido de: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/m/marketing-the-v-and-a/>
- McLean, F (2003). Marketing the Museum. Ed. Routledge.
- Mottner, S. (2009). Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores. Museum Marketing, 141.

- Narayanan, V. and Fahey, L. (1994) “Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry”. In Fahey, L. and Randall, R. (Eds.), The Portable MBA in Strategy, 2nd edition, 189– 214, New York: Wiley.
- Olins, W. (2013). Developing brand identities for two art museums. Culture Hive. Obtenido de: [http://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/WolffOllins\\_TwoCaseStudies.pdf](http://culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/10/WolffOllins_TwoCaseStudies.pdf)
- Patrimonio Urbano. Consulta de Edificios Catalogados. Obtenido de: <http://www.buenosaires.gob.ar/secretaria-de-planeamiento/patrimonio-urbano>
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Sandell, R & Janes, R (Eds.) (2007). Museum Management & Marketing. Ed. Routledge.
- Schwartz, N. (s/f) How a Museum Re-Branded Itself to Boost Visitors by 600% (Case Study). Obtenido de: <http://gettingattention.org/articles/129/branding/museum-branding-case-study.html>
- Vásquez Martínez, F (2000). Marketing de museos. Las condiciones organizacionales necesarias para una efectiva aplicación. Universidad de San Andrés, Buenos Aires
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14-26.