Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para el reposicionamiento del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires en un público joven, de entre 20 y 35 años.

Autora: Noelia Novosel

DNI: 32397933

Mentora de Tesis: Daniela Nury Martínez

Buenos Aires, 2019

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final

Plan de Marketing para el reposicionamiento del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires en un público joven, de entre 20 y 35 años.

ALUMNA: NOELIA NOVOSEL
MENTORA: DANIELA NURY MARTINEZ
BUENOS AIRES 2019

RESUMEN EJECUTIVO *3*

1. INTRODUCCIÓN *4*

2. MARCO TEORICO *6*
2.1 Características del sector Museos de Arte 8
2.2. El museo del siglo XXI 12

3. ANALISIS DE LA SITUACION *15*
3.1. PEST **15**
3.1.1. Entorno político 15
3.1.2. Entorno económico 19
3.1.3. Entorno social 21
3.1.4. Entorno tecnológico 25
3.2. ANALISIS DEL MERCADO **28**
3.2.1. Macrosegmentación 28
3.2.2. Microsegmentación de la oferta 36
3.2.3.Tendencias del Mercado 39
3.2.4. La experiencia de marca 39
3.2.5. La oferta de servicios 40
3.3. ANALISIS DEL CONSUMIDOR **43**
3.3.1. Observación 48
3.3.2. Comportamientos del consumidor 48
3.5. ANALISIS COMPETITIVO **50**
3.6. ANALISIS DEL MODERNO **52**
3.6.1. Contexto: un lugar 53
3.6.2. Estructura administrativa y objetivos 54
3.6.3. Directora y su impronta de gestión 57
3.6.4. Objetos, colección y/o exhibiciones 58
3.6.5. Presupuesto y gestión de fondos 58
3.6.6. Programas y servicios que ofrece el museo 60
3.7. ANÁLISIS FODA **61**

4. ESTRATEGIA DE MARKETING *64*
4.1. Objetivos
4.2 Propuesta de Valor 65
5. MARKETING MIX **66**
6. ESTRUCTURA DE COSTOS **79**

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El sector cultural, y en especial los museos, se enfrentan constantemente al reto de desarrollo, fidelización y creación de públicos. Por lo cual es muy importante que las instituciones puedan tener conocimiento sobre quienes son sus públicos, hacia donde se dirige el mismo y a que nuevos públicos quieren llegar.

Según Philip Kotler, *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"* (Kotler, 2001)

Es por ello que este trabajo explora los consumos culturales en general de la escena local, la historia del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires (Moderno) y las características del sector museo en la escena local.

Ante la gran oferta de entretenimiento y diversidades culturales que el Museo hoy enfrenta dentro de la Ciudad de Buenos Aire, nos lleva a determinar que el objetivo central de esta investigación es poder lograr el reposicionamiento del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires en un público joven, de entre 20 y 35 años.

Por esta razón, la investigación posee un carácter descriptivo y busca no sólo explicar los cambios de gestión y servicios dentro del museo a partir de que el año pasado logró terminar las obras de su edificio (hoy cuenta con una superficie de 11.000m2 entre las salas de exposición y otros espacios reservados para nuevas experiencias), sino también presenta muy brevemente cuál es su misión, objetivos y estrategia desarrollada para este nuevo "Moderno".

En función de este contexto de reestructuración institucional, el presente trabajo pretende desarrollar un plan de marketing para el reposicionamiento del Moderno en la escena cultural de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de aumentar el posicionamiento y la percepción de la imagen del Moderno en un público joven, de entre 20 y 35 años a lo largo de estos dos años. El trabajo se enfoca en este segmento específicamente porque hoy dentro de la estrategia actual que el mismo Museo viene desarrollando no se están contemplando acciones y/o servicios que ayuden a capitalizar el aumento de este público dentro de las actividades, cuando el segmento intuitivamente ha comenzado a interesarse por la institución y sus contenidos.

Debido a la creciente competencia en el sector cultural y sobre todo en el sector del ocio, el Moderno hoy tienen que aplicar conceptos de marketing con el fin de atraer a los visitantes esperados. Para esto este trabajo demostrará de que forma el segmento estudiado accede a la información y qué es importante para los jóvenes entre 20 y 35 años al momento de invertir su tiempo y dinero en una visita al museo con el fin de adecuar las condiciones y/o servicios para una experiencia atractiva e interactiva dentro del museo acorde a las demandas de este segmento.

Palabras clave: *Museo, Marcas, Marketing Cultural, Organizaciones Culturales, Experiencias, Branding, Marketing, Instituciones culturales, Estrategias en museos, Jóvenes y consumo cultural.*

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más, el conjunto de actividades relacionada con el ocio, el esparcimiento y la cultura adquieren una dimensión apreciable en el ámbito económico. El incremento de la atención de la economía sobre la producción y el consumo de bienes culturales es un hecho innegable. Esto explica que, desde hace ya un tiempo, diferentes instituciones culturales vengan aplicando diversas teorías y estrategias propias del contexto económico/empresarial al estudio de lo cultural, principalmente para facilitar la accesibilidad cognitiva, para entender cómo se manifiesta el público y cómo este comportamiento afecta la vitalidad de dichas organizaciones.

El Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires (Moderno), fue creado mediante el decreto número 3527/565 en 1956 por iniciativa de Rafael Squirru[1], que fue designado como primer director de la institución pública. Desde sus inicios el Moderno se constituye como un *"museo de vanguardia, verdadera casa de los artistas argentinos, y un espacio dedicado a promover las últimas producciones de todas las disciplinas artísticas"* (Museo de Arte Moderno, 1956). 63 años después de su fundación, con un acervo del arte argentino desde la década de 1920 hasta nuestros días y un total de más de 7.000 obras , finalmente cuenta con su sede oficial en completo funcionamiento, tras la reinauguración de la última puesta en valor del edificio en julio de 2018. Actualmente el museo cuenta con una superficie de 11.000m2, entre las salas de exposición y otros espacios reservados para nuevas experiencias.

Entre sus objetivos institucionales, el Moderno está intentando recuperar el tiempo perdido de cuando sus puertas estuvieron cerradas. Cabe considerar que, en tanto museo público, dependiente del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, presenta muchas diferencias con sus pares. Entre aquellos rasgos distintivos, es preciso destacar que desde 2018 no depende, como el resto de los museos de la Ciudad, de la Dirección General de Patrimonio, Museos y Casco Histórico En efecto, ha adquirido el rango de Unidad de Proyectos Especiales (UPE), lo que le permite obtener autonomía en temas administrativos, de decisión y de control presupuestario.

[1] *Poeta, abogado y crítico de arte. Fue su primer director - entre 1956 y 1963 -.*

En función de este contexto de reestructuración, el presente trabajo pretende desarrollar un plan de marketing para el reposicionamiento del Moderno en la escena cultural de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de aumentar el posicionamiento y la percepción de la imagen del Moderno en un público joven, de entre 20 y 35 años. El trabajo se enfoca en este segmento porque hoy dentro de su estrategia actual de posicionamiento no se contemplan acciones y/o servicios que ayuden a capitalizar el aumento de este público, cuando el segmento intuitivamente ha comenzado a interesarse por la institución y sus contenidos. Hoy el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires desarrolla una estrategia de posicionamiento de su nueva marca *"El Moderno"* y una agenda de trabajo muy intensa con respecto al desarrollo y fidelización del segmento niños y familia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. MARCO TEORICO

En el mundo contemporáneo, la relación existente entre la cultura y la economía es muy diferente de la que existía hasta hace pocas décadas. Actualmente, el tipo de producción de un valor en la mayor parte de los mercados está conectada con una dimensión de su *culturización* (Fuhrman, 2010).

Esta idea de la nueva economía post industrial, permite afirmar que los productos no son importantes únicamente como bienes que satisfacen necesidades, sino que son indicios de nuevos estilos de vida, cuyo acceso interesa a los consumidores en virtud de construir una imagen personal distinta

La aportación del ocio[2] a la economía suele analizarse a partir de su capacidad para generar empleo, renta, producir bienes y prestar servicios. No obstante, resulta incuestionable el valor social del ocio, así como su condición como fuente generadora de riquezas[3] y desarrollo económico.

En estos nuevos escenarios es posible hablar de una "economía de los simbólico", en la que el arte y la cultura juegan un rol opuesto al tradicional. En efecto, en función de esta idea, es posible asumir que el arte y la cultura no se limitan a su carácter simbólico, ligado a la construcción de imágenes y ciudadanía, sino que se inscriben en la competitividad comercial y el consumo.

A este respecto es necesario considerar que el consumo de un bien cultural tiene sus particularidades, ya que, para que éste provoque la satisfacción demandada, debe crear conexiones de sentido socialmente relevantes. Asimismo, es preciso tener en cuenta que el gasto del producto cultural no es únicamente el que se realiza en el momento de pagar una entrada o comprar un libro, sino que a dicho acto se le debe sumar el tiempo, los recursos y la energía invertida para conseguir el nivel de competencia necesario para

[2] *Entendemos cómo ocio a la cultura, el deporte, el turismo y la recreación.*
[3] *Riquezas no sólo comprendidas bajo el concepto material, monetario sino también educacional, personal*.

poder disfrutar del producto (Fuhrman, 2010). Esto permite reafirmar que la conexión entre el producto y el proceso de sentido es básica.

Asimismo, existe una segunda relación entre la cultura y la economía que se establece a partir del concepto de cultura como herramienta del desarrollo económico: la *economización* de la cultura.

Claros ejemplos de esta relación son los reconocimientos progresivos en el rol de la cultura y la creatividad de los últimos años como factores claves para el bienestar social, la creación de valor y la generación de progreso sostenible. La actividad cultural representa el 2.7% del PBI y el 2.5% del empleo en nuestro país, siendo su aporte aún más significativo en la Ciudad de Buenos Aires, ascendiendo al 11% y 9%, respectivamente (SinCA, 2017).

En función de estos vínculos generales entre cultura y economía, resulta preciso indicar que, de acuerdo con los criterios económicos, no todos los bienes culturales son bienes económicos, ya que para serlo deben cumplir con tres dimensiones: referencial, técnica y circunstancial (Colbert y Cuadrado, 2010).

La **dimensión referencial** permite ubicar al producto según distintos puntos de referencia - campo, género, disciplina, historia, etc -. Estos puntos de referencia aumentarán o disminuirán según la experiencia del consumidor o el conocimiento del producto (ej. Una performance de arte, permite compararla con otras performance del mismo artista u otros tipos de performances). Este tipo de productos son los que mayor complejidad suelen presentar al momento de entender que algunos son más populares que otros. (Colbert y Cuadrado, 2010).

La **dimensión técnica** efectivamente habla sobre los componentes técnicos y materiales del producto: puede ser un producto en sí (ej. una pintura) puede tener soporte (ej. un libro) o poseer un componente de la ejecución de la obra (ej. una proyección) (Colbert y Cuadrado, 2010).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

La **dimensión circunstancial** se relaciona directamente con las circunstancias efímeras que rodean a la percepción del producto. Por ejemplo, una película no puede ser vista de la misma forma dos veces seguidas (Colbert y Cuadrado, 2010)

En resumen, **el producto cultural de por si es un producto complejo** que puede variar no sólo según sus características sino también según las del consumidor y la percepción que ese consumidor genera sobre el producto (los gustos, la educación, entre otros) y a esto se le debe también sumar que muchas veces el producto cultural termina variando por la misión de la organización cultural. En pocas palabras un producto cultural:

-No se transforman ni se destruyen con su uso, muchas veces se re valorizan

-La relación entra la inversión realizada para producirlo y su perdurabilidad es completamente imprevisible

-En muchos casos el valor del bien no guarda relación con los costos de producción

-Un mismo bien se puede utilizar de diversas maneras, en varios lugares con recurrentes modificaciones del contexto

-Muchas veces la reproducibilidad del bien determinaran sus posibilidades de financiamiento

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Teniendo en cuenta este breve marco de referencia sobre el producto cultural y sus particularidades, cabe considerar que el modelo tradicional de marketing no puede reflejarse en el contexto cultural de la misma manera que en otros ámbitos. Su ejecución presenta ciertas características distintivas. Para entender en términos generales estas particularidades es importante conocer los rasgos característicos de las organizaciones culturales y determinar las diferencias respecto a las denominadas industrias culturales.

Las organizaciones culturales[4] ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido o acciones que ofrecen, la forma en

[4] *El concepto de organización cultural puede analizarse desde una visión reducida o amplia. Desde una visión reducida, representa a empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, tales como teatro, música, opera o danza; en artes visuales localizadas en museos; en bibliotecas y en monumentos y lugares históricos. Desde una visión más amplia, la noción de organización cultural incluye además industrias culturales (cinematografía, música y sonido, edición y artesanías) y los medios de comunicación (radio, televisión, prensa y revistas)* - Colbert & Cuadrado, 2010.

que lo realizan y el tipo de consumo que implican. Todas las organizaciones culturales presentan dos características: conceden al artista un papel importante y gestionan el producto precedente de un acto creativo (Colbert y Cuadrado, 2010). Estas organizaciones pueden variar respecto al tamaño, estructura, actividad y función. Por lo cual, los factores a considerar siempre que se estudie una organización cultural es en función de sus criterios:

1. La orientación de la Misión: su razón de ser.
2. La producción: aquellos que diseñan productos únicos para no ser reproducidos y productos manufacturados en serie.

Estos criterios son centrales para distinguir entre industrias culturales y organizaciones del sector de las artes. La misión puede estar orientada al producto (único o de producción masiva) y al mercado en el primer caso - industrias culturales - o al producto únicamente en el segundo caso - organizaciones del sector de las artes - el cual contempla el arte más que el beneficio como su objetivo último.

El modelo tradicional debe adaptarse para reflejar los objetivos de las organizaciones culturales en el sector de las artes. Los componentes son los mismos, pero la secuencia es la que se modifica.

Universidad de SanAndrés

2.1 Características del sector Museos de Arte

El origen de los museos se puede establecer en la antigua Grecia. La palabra *museo*, etimológicamente, deviene de *mouseion*, el templo de las musas - la Memoria -: un ámbito para la creación artística, el canto y la memoria.

Hacia fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX los primeros museos modernos comienzan a responder a un objetivo científico: la ordenación del tiempo. Hacia mediados del siglo XIX, los museos se comienzan a organizar y especializarse desde una identidad específica establecido bajo el perfil particular de su acción central, caso ejemplo la antropología, las ciencias, el arte, la historia, por citar algunas temáticas de estudio. A su vez, las colecciones comienzan a sufrir una lenta transición del carácter privado al público; paralelamente evoluciona el espacio de exposición: no más espacios cerrados sino galerías abiertas.

Los primeros museos públicos de esta época se convierten en una presencia institucional histórica simbólica casi tan importante como sucedía con la creación de las universidades, las bibliotecas, los teatros o los archivos patrimoniales. En América Latina, estas funciones se acentuaron por la necesidad histórica, social y política de seguir consolidando la identidad de las nuevas naciones modernas.

Durante el siglo XX, se construye un nuevo paradigma sobre la identidad de estas instituciones, él mismo se organiza bajo un fuerte acento en la educación. A partir de 1980 y contemplando la realidad socio económica que el mundo cultural tanto estatal como privado comienza a presentar, los museos eligen adoptar el concepto de racionalidad organizacional del sector privado, basado en la necesidad de un uso eficiente de los recursos. Actualmente comienzan a valorar la participación, la colaboración múltiple y la función social cómo ejes centrales para el desarrollo de sus acciones y objetivos centrales de su gestión.

Históricamente en Argentina no hubo museos de arte ni de historia hasta la última década del siglo XIX. Tampoco hubo una Academia Nacional de arte hasta el siglo XX. Estas primeras instituciones fueron pensadas en pos de la educación del gusto del público y la

maduración de símbolos nacionales para la construcción de una identidad propia, reflejo de una nación moderna. Para los intelectuales de esta época un museo público debía acompañar el proyecto político del progreso de la nación de la época. Por lo cual se contemplaba un presupuesto específico público para estas instituciones, acción que llevó que hasta el día de hoy los estatutos y presupuestos administrativos de los museos sirvan como una variable más de clasificación: museos estatales, museos privados y museos mixtos.

En pocas palabras, y siempre bajo una continua re-significación, los museos se han definido como instituciones emblemáticas históricas para la construcción del imaginario simbólico de una sociedad. Hasta hace muy poco, la Comisión Internacional de Museos (ICOM) especificaba que dentro de las funciones generales de un museo se encuentran las de coleccionar, conservar, investigar y comunicar (lo cual incluye no sólo la exhibición del patrimonio si no también la investigación, la publicación de documento, las actividades educativas y las actividades de extensión del museo) (ICOM).

Como se ha indicado, existe más de una clasificación para las instituciones museos. Pero este trabajo se desarrollara sobre los museos de arte.

Universidad de San Andrés

Es preciso considerar, en forma general, que los museos de arte son aquellas instituciones que se dedican a la exposición de obras de bellas artes, artes gráficas, artes decorativas, artes aplicadas, entre otras. No es menor destacar que este tipo de museos contempla una evolución más lenta con respecto a sus pares a la hora de convertirse en instituciones públicas abiertas. En efecto, fueron los últimos en desarrollarse y comenzar a visibilizar las “grandes colecciones atesoradas”.

Estas instituciones se entienden como forma de preservar y comunicar momentos específicos de la historia, en otras palabras “de ordenarla”, aunque hoy en día se han convertido en espacios con la función de consagrar no sólo a los maestros de la historia del arte sino también a los artistas vivos. Este cambio de orientación obliga directamente a dialogar con la escena cultural de su tiempo contemporáneo y a sufrir los distintos impactos de las diversas transformaciones tanto de la misma producción actual artística

como de las diversas demandas por parte de todos los actores que conforman el *"Campo artístico"* según como lo define el sociólogo Pierre Bourdieu en Problemas del Estructuralismo (1967).

El Campo Intelectual se presenta como un sistema de "fuerzas" interrelacionadas entre sí y donde cada una de ellas posee un distinto peso funcional dentro del mismo campo. Este campo es relativamente autónomo en tanto posee sus propias leyes, sus propias vías de consagración y legitimación; pero es relativamente autónomo porque no está completamente escindido de las condiciones y los hechos históricos y sociales que hacen que exista, y porque está conformado por actores e instituciones.

Los actores que conforman el campo artístico han variado a lo largo del tiempo, y el mismo Campo fue adoptando "nuevos actores". Hoy en día, el Campo del Arte Contemporáneo a nivel global encuentra su funcionamiento a partir de la vinculación de las fuerzas señaladas en el gráfico aquí presente:

Imagen 1: actores que conforman el campo artístico. Fuente: Bordieu. Las reglas del arte (2005)

Es preciso considerar, entonces, que tanto los museos privados como públicos relacionados con las artes visuales se encuentran en una discusión acerca de sus abordajes, funciones y administración en la sociedad de inicios del siglo XXI.

En efecto, se enfrentan en la actualidad a nuevos restos en un mundo en el que deben transformar sus prácticas para acercarse de formas innovadoras a las comunidades a las que sirven, pudiendo abordar problemas sociales conflictivos contemporáneos. No obstante, deben para tal fin comprender las nuevas dinámicas de comunicación y relacionamiento social. Tema no menor para para poder acercarse a nuevos segmentos aún no desarrollados dentro de sus instituciones y/o nuevas formas de consumos que se presentan.

2.2. El museo del siglo XXI

En este contexto, no es posible afirmar que haya una esencia que defina al museo, es decir, sus identidades, objetivos, funciones, conocimientos, materias, etc. son variables y están sujetas a las relaciones de poder sociales o políticas (Maceira Ochoa 2008). No es menor resaltar que incluso el mismo Consejo internacional de Museos (ICOM 2019) acaba de lanzar a principio de este año una convocatoria global para la creación de una nueva definición de museo que se adecue a nuestros tiempos actuales.

Siguiendo al Bourdieu (2010), García Canclini (2001) entiende al consumo como variable fundamental para entender los procesos de masificación, pero no en términos de homogeneización cultural sino de construcción activa de sentido en matrices comunicacionales complejas, esto es, como el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos (García Canclini 2001). Esto implica una racionalidad integrativa y comunicativa: la ritualización de la práctica, la objetivación del deseo, la construcción de un universo inteligible, la confirmación de sentidos y valores efectivamente comunicables. El consumo no es entonces algo pasivo y atomizado, sino activo y social, que supone la resignificación y apropiación de los modelos político-culturales.

Cabe destacar que las encuestas de consumo culturales son una herramienta para el diseño y evaluación de las políticas públicas (Quevedo, 2007). La información sobre consumos culturales en general, y de las artes visuales en particular, es casi inexistente en el territorio argentino. En la actualidad se realizó en 2017 la Encuesta de Consumos Culturales (ENCC) a nivel nacional para intentar suplir esta brecha, teniendo en cuenta que estos datos son importantes para conocer la audiencia, fortalecer la estrategia de internacionalización, formular decisiones estratégicas que permitan ampliarla o generar líneas de bases que permitan medir los resultados e impacto de las intervenciones. Hay una falta de información importante sobre el origen, general, nivel educativo, entre otras variables recurrentes a nivel público y privado. Por lo cual hay una breve descripción en este trabajo teórico de comparación de estudios de varios años para poder identificar con mayor precisión los perfiles con los cuales se busca trabajar.

El objetivo perseguido en la realización de este trabajo es del tipo descriptivo, a partir de lo cual se buscó caracterizar el contexto, a la población en estudio a partir de encuestas e informes ya realizados sobre consumos culturales con el fin de armar una estrategia específica para el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires respecto al reposicionamiento ante un público de 20 a 35 años.

Universidad de San Andrés

Los datos para el desarrollo de esta investigación se recogieron de informes anuales, datos estadísticos, fuentes en línea y prensa escrita, que sirvieron de base para identificar las características principales de la institución estudiada y el alcance de sus productos, servicios culturales hoy desarrollados. Asimismo, se realizó a más de 60 personas entre 20 y 35 años una encuesta estructurada cerrada con el objetivo de obtener un acercamiento más empírico y una pequeña muestra que sirva como ejemplo de tendencias para buscar opinión sobre el tema y los objetivos propuestos. Las encuestas fueron publicadas en una plantilla de Google Docs y luego fueron enviadas a una base aleatoria de personas entre 20 y 35 años con interés sobre productos y servicios culturales similares a la oferta del Moderno.

3. ANALISIS DE LA SITUACION

3.1. PEST

3.1.1. Entorno político

En términos generales, es responsabilidad del Estado, a través de sus diversas unidades políticas, velar por la protección de la identidad cultural de nuestro país, el respeto de la libertad estética, temática y de producción de nuestros creadores y el derecho de acceso a la cultura y bienes que la integran.

La cultura en Argentina es administrada básicamente por instituciones públicas, representando un renglón del presupuesto total del Estado en sus niveles nacional, provincial y municipal. Tradicionalmente la mayoría de los museos responden a un modelo de financiamiento estatal directo.

En el caso particular de la Ciudad de Buenos Aires, a partir de la Ley N°2264/06, se destaca la reforma del Régimen de Promoción Cultural del Ministerio de Cultura del GCBA, más conocido como mecenazgo (Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2006). Este fondo permite el desarrollo de proyectos artísticos a través de la vinculación con fondos privados. Como la filantropía en Argentina no es significativa ni transformadora, salvo algunas excepciones (PROA o MALBA), este tipo de leyes locales logran suplir estas ausencias.

Sin embargo, el mecenazgo presenta algunas debilidades que se espera sean mejoradas con la nueva regulación. Entre las mismas, es preciso destacar:

- La existencia de dificultades en el vínculo de actores privados y estatales una vez aprobado el proyecto: dichos vínculos se ven agravados por la distancia temporal entre la aprobación y la asignación de fondos, por lo que muchos proyectos quedan desfasados presupuestariamente.

- La creencia de que estos fondos no se reparten de manera equitativa: en efecto, existe una tendencia a que las organizaciones de mayor tamaño ganen las convocatorias mucho más que las de menor tamaño.
- La consideración, por parte de muchos individuos, de que estos fondos no son utilizados para la internacionalización del arte argentino: esta consideración se apoya en el lugar central que ocupa la financiación de ferias internacionales.
- El desconocimiento del interés de las empresas para hacer las aplicaciones más atractivas.

La actual administración de la Ciudad de Buenos Aires reconoce progresivamente el rol de la cultura y la creatividad como factores claves para el bienestar social, la creación de valor y la generación de progreso sostenible. Actualmente se enfoca en hacer crecer la oferta cultural a lo largo y ancho de la Ciudad, democratizando el acceso a la cultura, con políticas públicas de disfrute y sistemas de financiación que promueven la diversidad de proyectos y la proliferación de talentos (artistas, proyectos, espacios culturales a través de la re organización de sus líneas de fomento y la Ley de Mecenazgo).

Sus acciones de trabajo se dividen en 4 ejes que dan a entender que el marco contextual en términos políticos es colaborativo para el desarrollo de mayores consumos culturales (Ministerio de Cultura, Discurso en la Legislatura, 2018):

1. **POTENCIAR EL DESARROLLO CULTURAL BARRIAL:** Se trata de ampliar la oferta de los actores culturales barriales incluidos en la agenda oficial y mejorar la accesibilidad a la oferta cultural en toda la Ciudad. Entre las estrategias ligadas a este eje, se destaca el fortalecimiento del Programa Cultural en Barrios, que se desarrolla en 36 Centros Culturales ubicados en 14 Comunas y lleva adelante más de 1.000 talleres artísticos por los que pasan alrededor de 35.000 asistentes cada mes, a lo que se suman las más de 300 actividades como seminarios, peñas, milongas, festivales y kermesses. Asimismo, cabe destacar a este respecto el trabajo desarrollado por el Circuito de Espacios Culturales, conformado por 7 espacios que dependen del Ministerio, ubicados en distintos barrios de la Ciudad, con instalaciones para producir, desarrollar y promover distintas actividades artístico-culturales. Durante 2018, la

administración actual lanzó el programa Barrios Creativos, cuyo objetivo es potenciar la relación entre actores culturales barriales, a través del fortalecimiento de la identidad de cada uno de los barrios y la promoción del encuentro y la participación de todos los vecinos. Dicho programa desarrolló más de 500 foros culturales, de los que participaron 400 organizaciones que, de manera colaborativa, elaboraron planes de cultura específicos para cada barrio.

2. **PROMOVER UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO CULTURAL:** Dicho eje se logra mediante el fortalecimiento de las herramientas innovadoras para el financiamiento de proyectos culturales. La Ciudad de Buenos Aires cuenta con uno de los pocos regímenes de Mecenazgo activos del país. Por citar algunos ejemplos, durante la convocatoria de 2017 se llegaron a beneficiar 431 proyectos de todas las disciplinas culturales y el objetivo primario durante 2018 estuvo centrado en la simplificación del proceso administrativo y agilización del proceso de selección de proyectos. También por primera vez la convocatoria se realizó digitalmente mediante el módulo de Trámite a Distancia (TAD), ampliando la posibilidad de participación, aumentando casi en un 50% la cantidad de solicitudes.
3. **SEGUIR INTEGRANDO LA CULTURA INDEPENDIENTE:** Por medio del diseño una estrategia integral, se busca generar una red capaz de conectar más a la cultura independiente con el sector público para potenciarla y fortalecerla. La Ciudad de Buenos Aires cuenta con un complejo cultural independiente único en el mundo: más de 500 organizaciones, entre centros culturales, teatros, peñas, milongas, librerías, galerías y clubes de música en vivo lo integran y producen una oferta de cultura que disfrutan más de 1.300.000 vecinos y visitantes por año. Con el fin de facilitar la generación y funcionamiento de nuevos emprendimientos culturales, se promueve el trabajo mancomunado entre la Agencia Gubernamental de Control y las organizaciones culturales que representan a estos espacios para acelerar y mejorar el proceso de habilitación y fiscalización de los mismos. Durante 2018, desde el Ejecutivo, se impulsó la Ley de Espacios Culturales Independientes (ECI) (Ministerio de Cultura, Discurso en la Legislatura, 2018) un proyecto de ley que busca facilitar la habilitación de los espacios que hacen al espíritu de la cultura independiente. Esta ley no sólo incide en la vinculación entre lo público y lo privado, sino que pone foco de forma considerable en la consolidación de la oferta cultural pública dependiente de la administración. Es así que

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

impulsa el reconocimiento de las grandes usinas culturales de primer nivel con las que cuenta la Ciudad, entre las que se encuentran La Usina del Arte y el Museo de Arte Moderno, e invierte en las mismas. En efecto, es gracias a estas políticas que el Moderno pudo concluir con las obras de ampliación que permitieron abrir el edificio completo en julio de 2018, a 62 años de su fundación, permitiendo posicionarlo al nivel de grandes museos internacionales y amplificar su desarrollo público - privado. Estas nuevas articulaciones permiten que los museos públicos dejen de poseer tantas diferencias con los museos privados en términos de objetivos y formas de administración. En este sentido, dejan de ser instituciones meramente científicas o académicas, tal como fueron planteadas en un comienzo, para convertirse en instituciones capaces de contemplar el costo / beneficio con respeto al criterio de rentabilidad. Dado que todos los museos compiten en atraer una mayor cantidad de público y obtener una percepción amplia positiva de sus actividades en la esfera pública del arte, el vínculo con la administración de fondos tanto públicos como privados se vuelve central en esta nueva forma de actuar.

4. **FACILITAR MÁS EL ACCESO A LA CULTURA:** En virtud de acercar nuevos públicos a la oferta cultural, tanto pública como privada, se implementó la estrategia del Pase Cultural, una iniciativa que permite que estudiantes de 4to, 5to y 6to año y docentes de escuelas públicas puedan acceder - mediante una tarjeta exclusiva que otorga un crédito mensual- a la oferta pública, privada e independiente de bienes y servicios culturales de la Ciudad. También con el objetivo de incentivar la creación y el encuentro entre los más jóvenes se impulsó el programa CLAVE 13/17, la plataforma de promoción, formación, participación activa, encuentro y celebración de las expresiones culturales de los adolescentes de 13 a 17 años. En esta línea, se creó el Festival Ciudad Emergente, un espacio multidisciplinario en el que se pueden encontrar las propuestas preferidas de los más jóvenes: nuevos géneros como el trap, skatepark, la música urbana, pistas de baile, instalaciones que unen música con tecnología, deportes y danzas urbanas. Asimismo se desarrolló la Bienal de Arte Joven de Buenos Aires, la cual funciona como una plataforma de proyección, instancia de realización y validación de la escena artística emergente. También se sigue impulsando el programa Arte en Barrios, con el que se busca acercar la oferta cultural a los barrios más vulnerables de la Ciudad junto a otras dependencias del Gobierno. El programa en cuestión se

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

estructura a través tres ejes de acción: salidas culturales a museos, a festivales y a los eventos más atractivos de la Ciudad, programación de grandes eventos en conjunto con las organizaciones de cada barrio y talleres de oficios culturales, con los que se busca despertar vocaciones y brindar espacios de esparcimiento.

3.1.2. Entorno económico

Los consumos culturales están asociados a cómo las personas disfrutan del tiempo no asociado a las obligaciones, es decir al tiempo libre. Si bien muchas veces el estudio y el trabajo son consisten formas para la reproducción de la vida, es preciso tener en cuenta que requieren de una rutina y de ciertas reglas, imposiciones y sacrificios (Elías y Dunning, 2001), se supone que el tiempo considerado libre está orientado al disfrute, atravesado por la elección personal, al placer (Wortmann et al., 2015).

Según la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares (ENGHo, 2018), el ajuste de precios relativos determinó que la distribución del gasto familiar de los argentinos en los últimos 21 años se ha modificado, dando paso a un aumento del gasto proporcionalmente más en alimentos, vivienda, salud y cultura y turismo.

Con sus más de tres millones de habitantes distribuidos en 15 comunas, la Ciudad de Buenos Aires se caracteriza por una notable desigualdad territorial en relación a sus indicadores socioeconómicos y demográficos.

Imagen 2: comunas de la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: Wikipedia.

Según el Informe Situación Espacial de las Desigualdades Socioeconómicas en la CABA del Centro de Cooperativas y Economía Social (CENCOES, 2017), en general se reconoce a la Zona Norte (Comunas 2, 13 y 14) como el lugar de residencia de los sectores con mayores niveles socioeconómicos y a la Zona Sur (Comunas 4, 8, 9 y 10) como el territorio donde se asienta la población con mayores problemas: dificultad para la inserción en el mercado de trabajo, menor capacidad de ingresos y peores indicadores educativos. La Zona Centro (Comunas 1, 3, 5, 6, 7, 11, 12 y 15), aún con cierta heterogeneidad, es reconocida como un área habitada en su mayoría por los sectores medios.

Tal como indica el trabajo Consumos Culturales en Buenos Aires, una aproximación a procesos sociales contemporáneos de Wortmann et al (2015), es interesante destacar que casi un cuarto de la población estudiada realiza salidas culturales -al cine, al teatro, a recitales o museos- cada tres meses (23%). A este grupo le siguen aquellos que salen al menos una vez al mes, con un 22%. Entre aquellos sujetos provenientes de sectores socioeconómicos altos, se observa que un 37% de estos asiste al menos una vez al mes a este tipo de eventos, mientras que un 9% realiza estas salidas al menos una vez a la semana.

Universidad de San Andrés

Con respecto a los motivos por los cuales los sujetos eligen realizar las salidas culturales o asistir a eventos culturales, el trabajo de Wortman et al. (2015), da cuenta de que en primer lugar, prima el gusto acerca de las obras, los lugares o los espectáculos elegidos, sin importar el espacio en el que se ofrecen ni tampoco el precio o los comentarios recibidos (36,6%). Otra variable es la cercanía o el fácil acceso al lugar, reflejada por un 17% de la población estudiada. Asimismo las recomendaciones vía internet, medios de comunicación y amigos están representadas por un 15% de dicha población. Esto demuestra una mayor concentración en el nivel más alto socioeconómico.

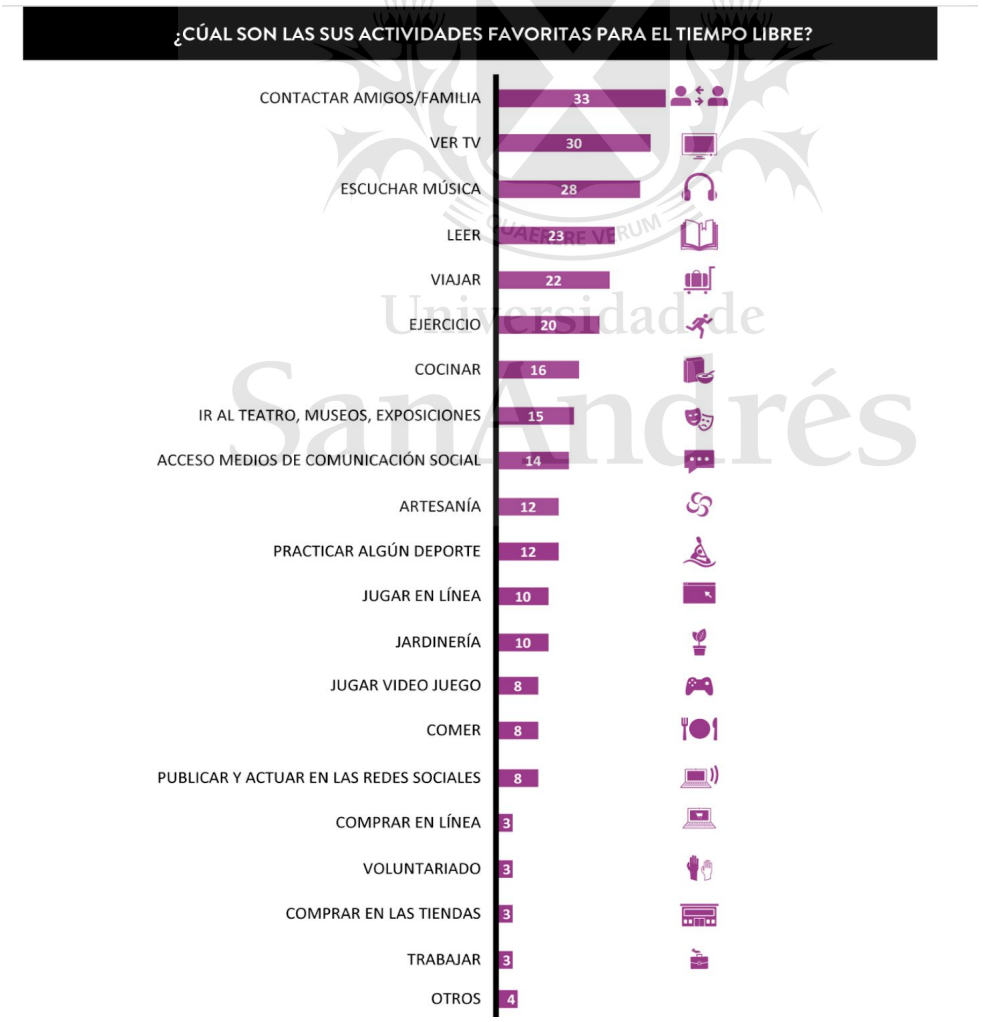
Asimismo, es posible identificar que, en lo que respecta a los sectores más bajos, prima la variable de cercanía, con relación a los otros niveles (13,4% y 7,4% para sectores medios y altos respectivamente). Lo mismo ocurre con la variable de la gratuidad de la salida, factor que incide principalmente en el nivel bajo, y en menor medida en el medio (12% y

8% respectivamente), contrariamente a lo que ocurre en el nivel alto, para el cual esta dimensión tiene un peso menor (3%) (Wortman, et al. 2015)

3.1.3. Entorno social

Los tiempos actuales dan cuenta de un afianzamiento en la interacción de la economía y el ocio. Heartfield (2000) ya anticipaba que la parte más rica de la humanidad dedicaría una proporción mayor de su gasto al ocio que a la comida (Álvarez Alday y Fernández-Villarán Ara, 2012).

El estudio de Confianza del Consumidor del cuarto trimestre de 2015 de Nielsen Company (2015), explica que en Argentina las actividades favoritas para el tiempo libre y las más destacadas son: contactar amigos/familia, ver TV, escuchar música y leer.



Universidad de San Andrés

Imagen 3: Actividades del tiempo libre. Fuente: Nielsen Company (2015).

Según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (ENCC) (SINCA, 2017), prácticamente todos los consumos culturales argentinos poseen una relaciónn directa entre el nivel general de ingresos y la capacidad de consumo cultural de las personas. De este modo, el consumo en general está directamente relacionado con el ingreso o cantidad de dinero disponible en cada hogar: cuanto mayor sea este, mayores serán las posibilidades de acceder a bienes y servicios.

Debido a la extensa geografía del país, es preciso destacar, tal como indica la encuesta en cuestión (SINCA, 2017), que las acepciones de cultura presentan diferencias significativas por región. Por ejemplo: la opción “hábitos, costumbres y comportamientos” fue la más elegida en las regiones CENTRO, NOA y NEA. En cambio, PBA y CABA optaron en mayor medida por la cultura como “Información, estudiar y conocer”. Por último, “la tradición y la historia” fue la más elegida en la región de CUYO y “el arte y lo culto” en PATAGONIA.

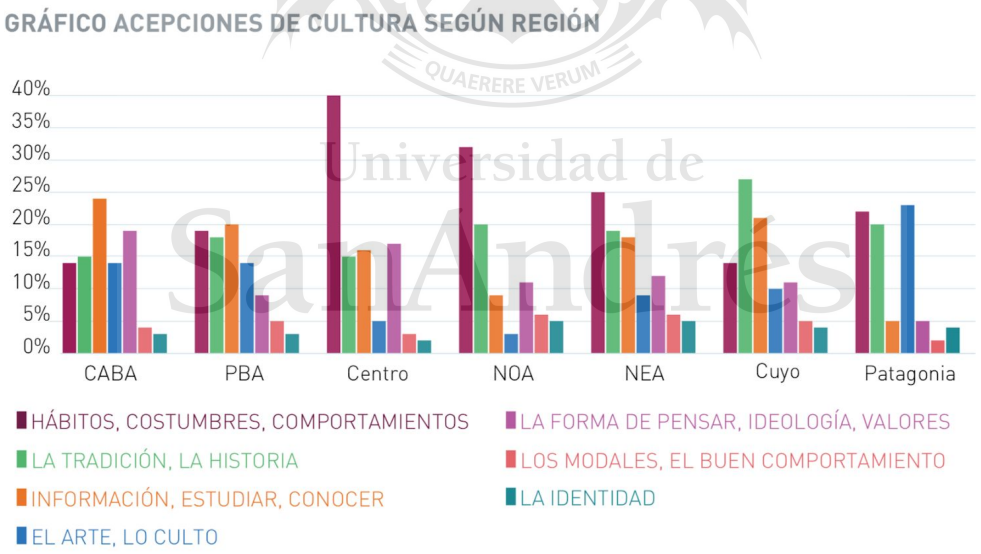


Imagen 4: acepciones de cultura según la región. Fuente: SINCA, 2017.

Los rangos etarios representan otro de los factores que, según la encuesta de SINCA (2017), marcan diferencias en lo que refiere a las opciones culturales elegidas por la población. En efecto, la opción “hábitos, costumbres y comportamientos” fue la más

elegida en todos los rangos etarios excepto en los extremos: jóvenes de entre 12 y 17 años y adultos mayores de 65 (SINCA, 2017).

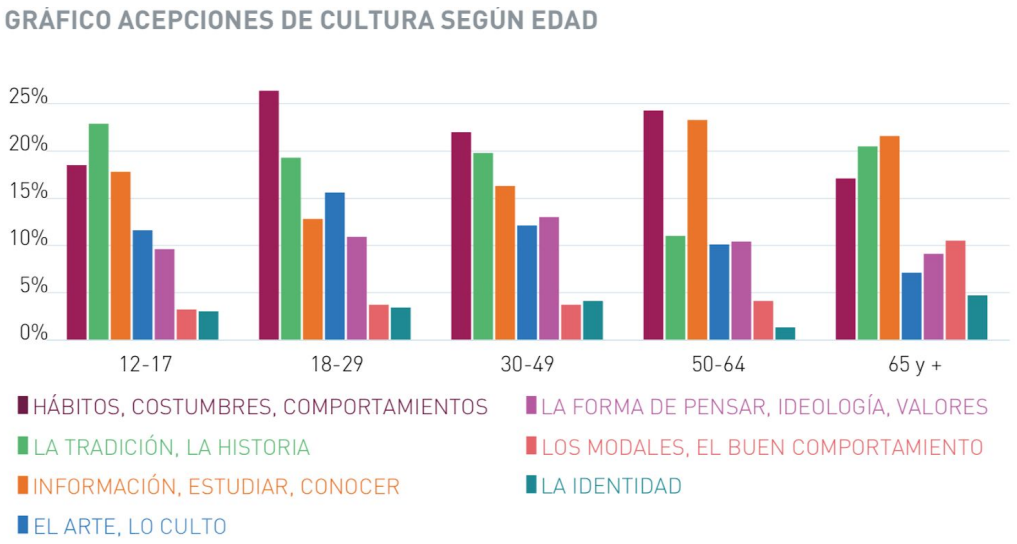


Imagen 5: Acepciones de la cultura según edad. Fuente: SINCA, 2015.

Entre las personas que asisten a museos, las acepciones de cultura de "hábitos, costumbres y comportamientos" fueron las más elegidas por aquellos que asisten a museos históricos, de ciencia y tecnología, de artes y temáticos. En cambio, los asistentes a museos de ciencias naturales y de antropología o arqueología, optan mayoritariamente por la definición que asocia la cultura a "la tradición y la historia" (SINCA, 2017).

CABA es sin duda, la ciudad de la Argentina donde la oferta de artes visuales es más vibrante y es la mejor posicionada para desarrollar la economía creativa de este sector. Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (2018), la Ciudad de Buenos Aires se destaca por tener una vida cultural muy activa y gran parte de esta oferta se desarrolla a partir de organismos públicos.

En cuanto al consumo específico de bienes y servicios culturales, la ENCC (SINCA, 2017) indica que el 92,7% de los porteños escucha música de modo regular y el 87,2% escucha música todos o varios días a la semana. Asimismo, da cuenta de que los valores de asistencia a recitales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son los más altos del país:

28% de sus habitantes concurrió durante 2017. También expresa que el 53,7% de la población fue al cine durante 2017 y el 39,7% lo hizo, al menos, una vez cada tres meses.

Con respecto al patrón de asistencia a los teatros, el 19,1% de la población asistió, según la ENCC (SINCA, 2017), a espectáculos teatrales, y el 8% lo hizo una vez cada tres meses. En lo que refiere a la asistencia a otros espacios, se destacan las ferias del libro (15,3%), las ferias gastronómicas (15,1%), las ferias y exposiciones artesanales (8,9%) y los centros culturales (8,9%).

La ENCC (SINCA, 2017) pone de manifiesto, asimismo, las desigualdades del consumo según el nivel de educación y según ciertas categorías socio - profesionales del público, tal como se expresa en la *Imagen 6.*

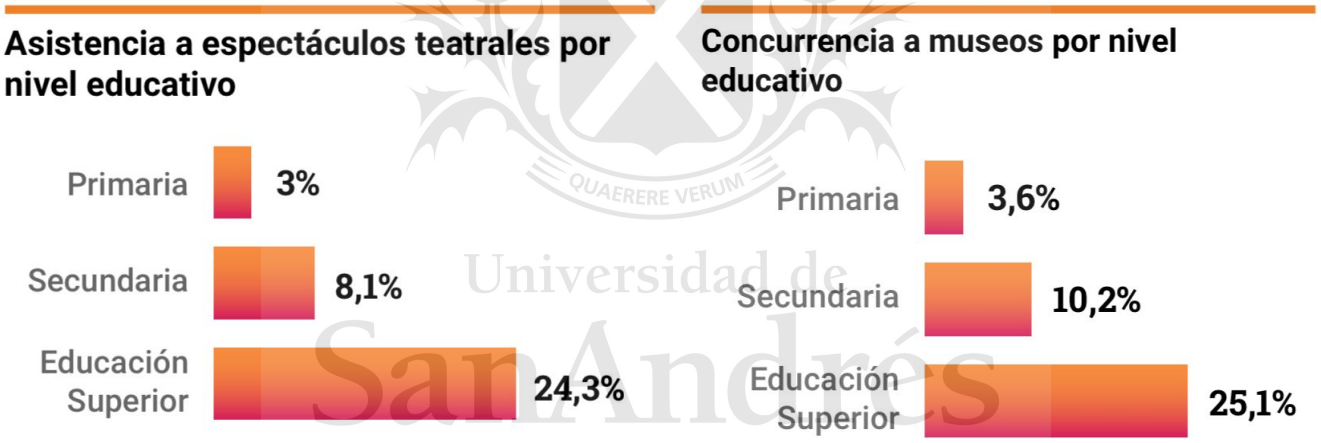


Imagen 6: Desigualdades en el consumo cultural. Fuente: SINCA, 2017.

3.1.4. Entorno tecnológico

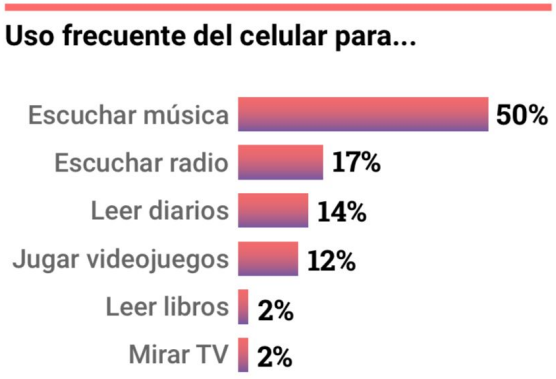
La sociedad actual es conocida por algunos estudiosos (Wortman, 2006) como “sociedad de la información”, una sociedad ampliamente globalizada en la que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) imprimen nuevas dinámicas al campo cultural. El avance tecnológico de los medios de comunicación y la interpelación entre individuos y grupos posibilita, en muchos casos, un acceso a la cultura que se multiplica cada día con

la aparición de nuevos mecanismos de producción y difusión de las obras creativas y culturales. Por lo cual la demanda de productos culturales y de entretenimiento se ve afectada por estos cambios. La misma crece al instalase la tecnología dentro de los hábitos de consumo de las personas.

Estas nuevas tecnologías han propiciado la aparición de nuevas fórmulas para el entretenimiento, ocio y consumo de bienes y servicios culturales. Según Wortman (2006), en Argentina las tecnologías digitales promueven relaciones diferentes del sujeto con la cultura, el retraimiento a la privacidad doméstica, la constitución de un "espectador multimedia, que consume cine a través de la televisión, la computadora e Internet. La mediación tecnológica impone no sólo una reducción cuantitativa de públicos, sino también cambios significativos en la recepción (Fernandez, 2011).

La mayor adopción de la banda ancha está teniendo un importantísimo efecto en la utilización de Internet y en la mayor participación del usuario en el medio. Por ejemplo, según la ENCC (SINCA, 2017), la expansión de internet fue uno de los fenómenos que más influyó en la manera de escuchar música. Son los jóvenes quienes lo hacen con mayor intensidad.

La irrupción del celular como principal soporte de escucha y la aparición de plataformas que almacenan grandes volúmenes de información han hecho de la música un hábito tan frecuente como portable (SINCA, 2017). En efecto, en lo que refiere a la escucha de música el principal soporte es el teléfono celular, empleado por el 60,1% de la población de CABA (en 2013, ese porcentaje llegaba apenas al 9%).



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Imagen 7: Uso frecuente del celular en CABA. Fuente: SINCA, 2017.

De acuerdo con Wortmann (2006), el consumo de contenidos audiovisuales en el hogar es un hábito cultural que se adaptó de manera muy versátil a través de la irrupción de los nuevos formatos digitales. Según la ENCC (2017), CABA es el lugar que registra mayor uso de plataformas digitales (el 25% de los porteños suelen utilizar Netflix todos o casi todos los días; mientras que la segunda región con mayor nivel de consumo - Patagonia- apenas alcanza un 11%). La ENCC (SINCA, 2017) también da cuenta de que este hábito de consumo se da mayoritariamente entre jóvenes, tal como se puede ver en la *Imagen 8* y la *Imagen 9.*

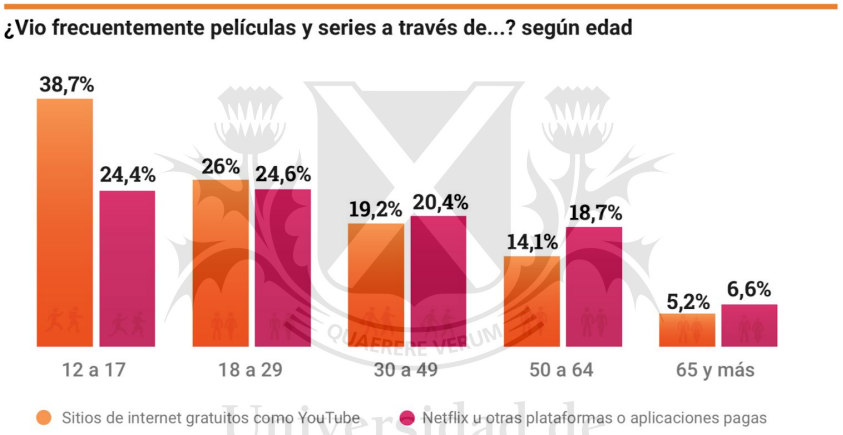


Imagen 8: Consumo de películas y series según edad en CABA. Fuente: SINCA, 2017.

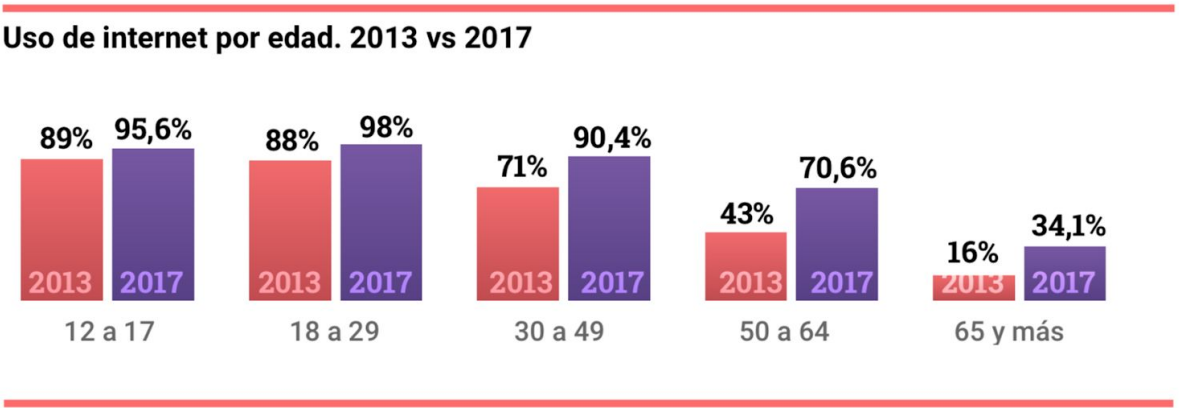


Imagen 9: Uso de internet por edad en CABA (2013-2017). Fuente: SINCA, 2017.

No obstante, la globalización rompe las barreras culturales muchas veces delimitadas por la educación y el acceso a los servicios e infraestructuras de calidad, y las tecnologías de la comunicación están mediando nuevas formas de percibir y experimentar el arte y la cultura. La cantidad de computadoras en los hogares y conexiones a banda ancha ha tenido un crecimiento acelerado. Esto profundiza que la ubicuidad en el marco del paradigma de la movilidad no sea más una barrera en el consumo, lo que consecuentemente en muchos casos y específicamente para los museos, las TICs permiten reducir la brecha social a partir de las experiencias de consumo digital.

Es así que las instituciones y organizaciones culturales se convierten en lugares que mediante la tecnología combinan el entretenimiento con el conocimiento. Actualmente el museo ofrece experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares (Kotler y Kotler, 2001). Hoy lo digital se ha vuelto clave en la construcción de la identidad de los museos y en desempeño de su labor. Las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas por los museos para crear mundos distintos mundos que generen experiencias participativas tanto reales como virtuales. La aparición de las tecnologías abre el camino a una oferta de una experiencia nueva, ilimitadas y con grandes dosis de libertad.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

3.2. ANALISIS DEL MERCADO

Existen varias referencias conceptuales a lo largo del tiempo sobre la definición de ocio. En este trabajo “ocio” se define como el conjunto de ocupaciones a las que los individuos se dedican de forma voluntaria durante el tiempo libre. La utilización adecuada del tiempo libre lleva a un ocio de calidad en el que han de estar presentes actividades relacionadas con el descanso, los juegos la diversión, la cultura y el deporte (Elías y Dunning, 2001).

El campo que abarca el mercado del ocio es enorme y la economía de cada uno de estos campos no obedece necesariamente a la misma lógica. No obstante, una parte se relaciona estrechamente con la intensidad de la experiencia, relacionada no sólo con la variable tiempo sino también con el grado de conocimiento y habilidad adquiridos en la afición que se practique.

3.2.1. Macrosegmentación

El consumo de las artes y la cultura está integrado dentro de este mercado. Claramente la mayoría del público no considera a los productos culturales como un simple entretenimiento, ya que la cultura y el patrimonio están ligados a toda una simbología colectiva que constituye la base de una sociedad. Sin embargo, en este trabajo se opta por reconocer que el consumo de la cultura forma parte de un mercado que compite por el tiempo libre (Wortmann et al, 2015). A raíz de esto, es preciso afirmar que los museos están teniendo un rol cada vez más activo dentro de la industria del ocio, claramente los públicos objetivos no son idénticos pero cada vez más estas instituciones se concentran en la experiencia del cliente.

Por este motivo este trabajo se limita a analizar dentro del mercado del ocio, aquello se puede considerar como actividades de consumo cultural / creativo / artístico. El sector cultural en su concepción más amplia abarca desde las artes, hasta el patrimonio histórico y cultural, las películas, los libros, la música, etc.

A este respecto, es preciso tener en cuenta la dotación de espacios culturales con los que cuenta la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Esto permitirá no sólo comprender la magnitud de la oferta que existe, sino también caracterizar mejor su composición.

Antes que nada, es necesario destacar que la Ciudad de Buenos Aires es el distrito con mayor densidad poblacional del país (unos 14.450 habitantes por km2). Esta situación implica muchas diferencias respecto a ciudades medianas y pequeñas, una mayor oferta cultural que a la vez es más diversa, y condiciones mejores de infraestructura y conectividad física a las que se pueden encontrar en otras ciudades del país. Como otras grandes capitales del mundo, concentra una cantidad de capital movible o inmovible importante, dado que en ella se alojan tanto instituciones culturales públicas, semi-públicas o privadas como museos, galerías de arte, archivos, edificios históricos, sitios patrimoniales, entre otros.

Según la Encuesta de Consumos Culturales CABA (SINCA, 2017) la Ciudad de Buenos Aires cuenta con un acceso diferencial a la infraestructura cultural. En efecto, la ciudad está colmada de cines, teatros, auditorios, librerías, bibliotecas, entre otros espacios. Esto

permite contar con una cartera diversificada en cada una de las ramas de la industria y sector cultura más amplia que en otras regiones del país.

Buenos Aires tiene un ecosistema cultural vibrante, hay 2450 espacios culturales, 357 teatros, 87 cines, 438 librerías, 288 centros culturales y 627 bibliotecas, para nombrar algunos (Data Cultura, 2018)[5].

En términos de infraestructura cultural, la Ciudad de Buenos Aires es comparable con otras grandes capitales culturales. Por ejemplo, si consideramos la cantidad de teatros x habitante superamos a Nueva York (12,2 vs 7,4 cada 100.000 hh); o en el caso de cantidad de librerías a Roma (20,0 vs 15,2 cada 100.000 hh) (Data Cultura, 2018).

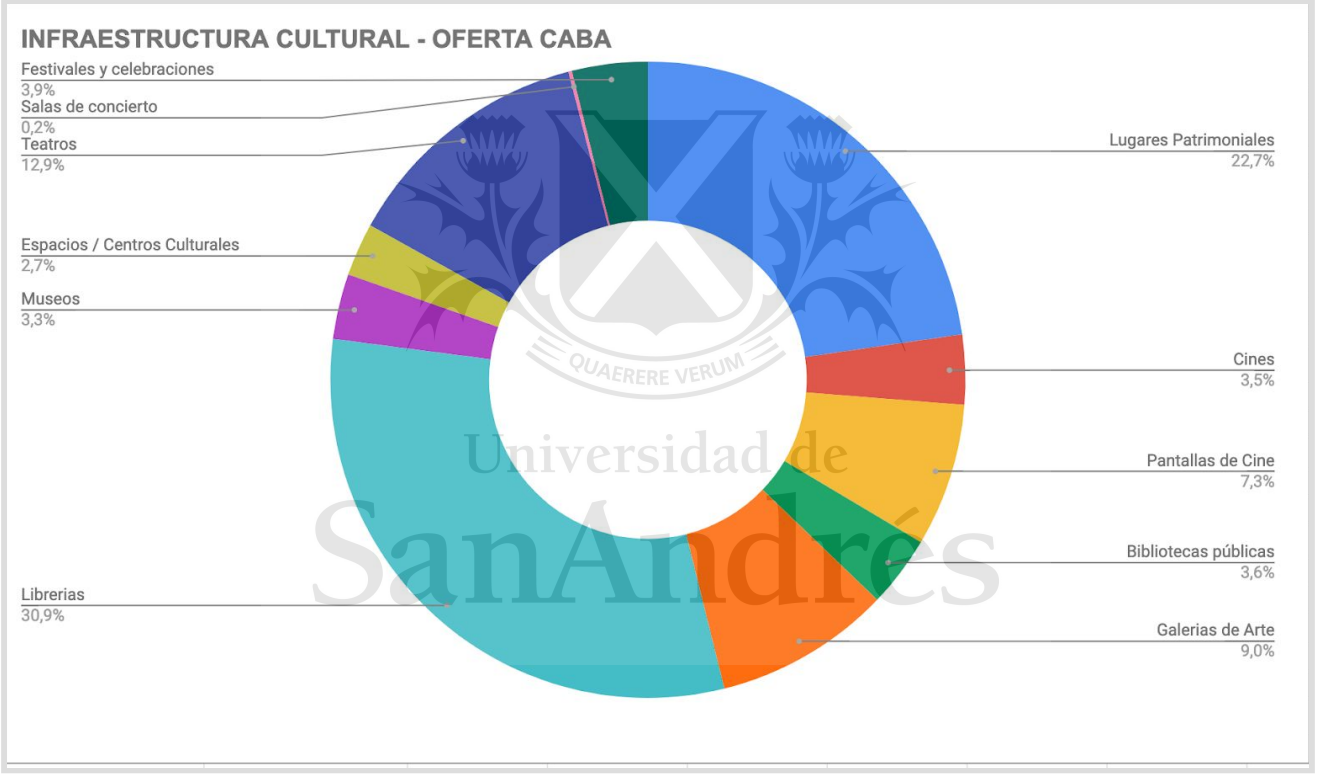


Imagen 10: Infraestructura cultural en CABA. Fuente: SINCA, 2017.

Además de contar con varios teatros, los porteños tienen la facilidad para el acceso de teatro de autor, independiente, de género, comercial, entre otras ramas. Y lo mismo acontece con otras ofertas como la literaria, artística, audiovisual.

[5] Data Cultura es el área de datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Pero esta infraestructura cultural no tiene una distribución homogénea, sino que es posible ver grandes diferencias entre las comunas del Norte y las del Sur de la Ciudad (Data Cultura, 2018):

- Los vecinos de la comuna 8 caminan casi 40 cuadras para llegar a un cine, mientras que los de la 1, solo 3.
- En teatros: los vecinos de la 2 caminan 5 cuadras, pero los de la 9 tienen que caminar 90.

En CABA los niveles de ingresos son superiores a los de otras regiones del país, lo que da cuenta del carácter diferencial del consumo cultural en el distrito (SINCA, 2017). Además la infraestructura en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) constituye una variable indiscutible para el acceso de oferta que circula por internet. El 85,8% de la población en GCBA usa internet, mientras que el promedio nacional es del 80% (SINCA, 2017).

Por otro lado, durante 2017, el 20% de los habitantes visitó al menos un museo. Sobre este total, los museos de arte fueron los más concurridos (4,2%), seguidos por los históricos (1,1%) y los de antropología o arqueología y ciencias naturales (0,8%) (SINCA, 2017).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

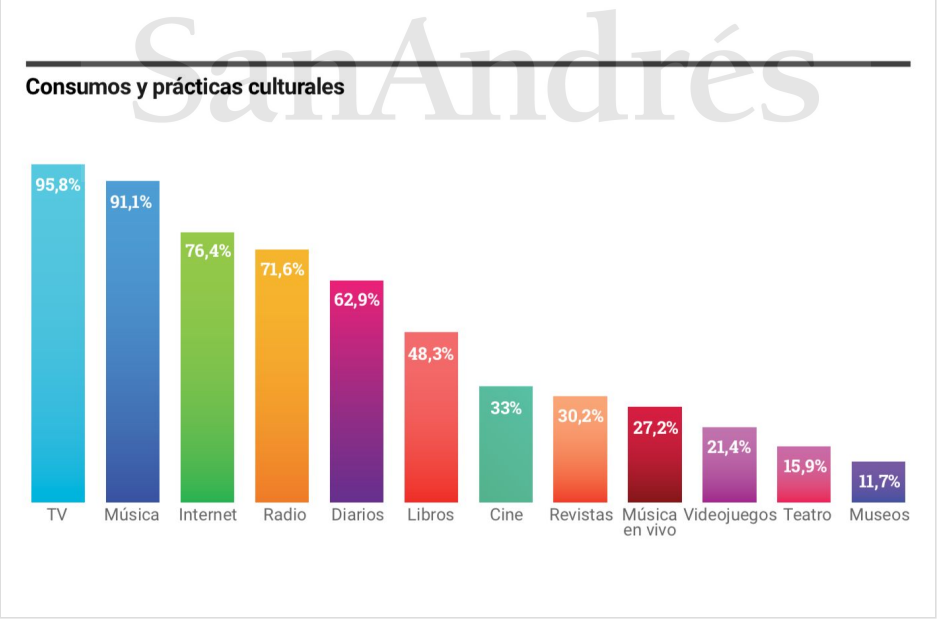


Imagen 11: Consumos y prácticas culturales en 2017. Fuente: SINCA, 2017.

De acuerdo con la encuesta de SINCA (2017), las mujeres son más propensas a visitar los museos de arte que los hombres, tal como se puede apreciar en la *Imagen 12.*

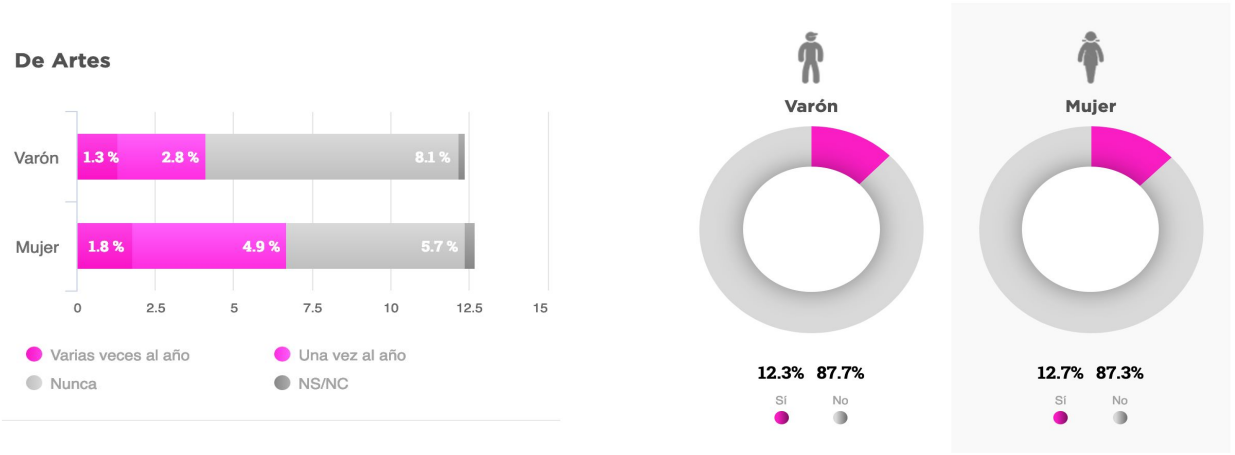
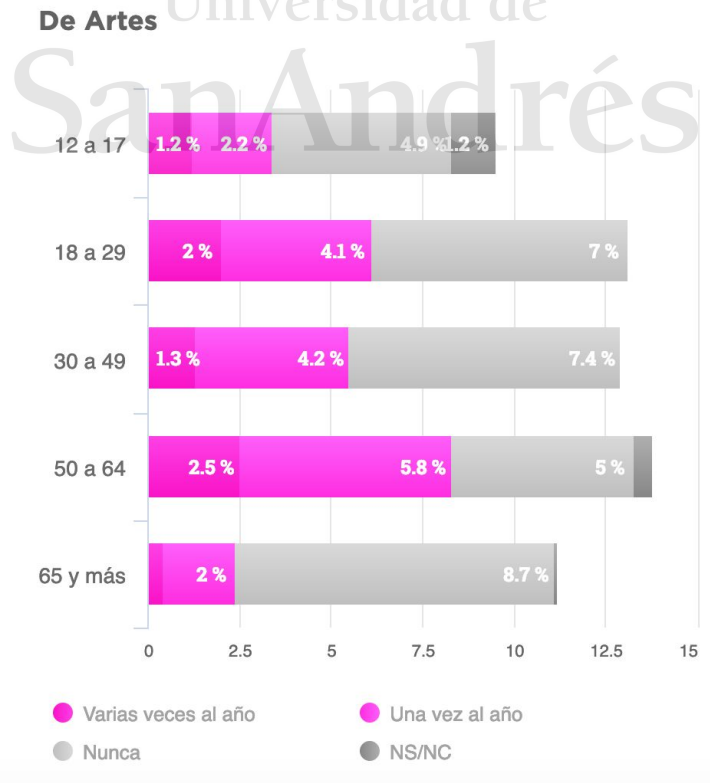


Imagen 12: Visitas a museos de arte según género. Fuente: SINCA, 2017.

En cuanto a la variable de edad, es posible afirmar que el segmento que mayor asiste a los museos de arte es el comprendido entre 60 y 64 años, seguido de aquel comprendido entre 30 y 49 y, en tercer lugar, el de 18 a 29 años (SINCA, 2017), tal como se ve en la *Imagen 13.*



Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

Imagen 13: Visitas a museos de arte según rango etario. Fuente: SINCA, 2017.

En cuanto al nivel socioeconómico se evidencian algunas diferencias notables. En efecto, el segmento socioeconómico alto presenta considerablemente una mayor frecuencia de asistencia a los museos de arte. Esto se pone de manifiesto en la *Imagen 14.*

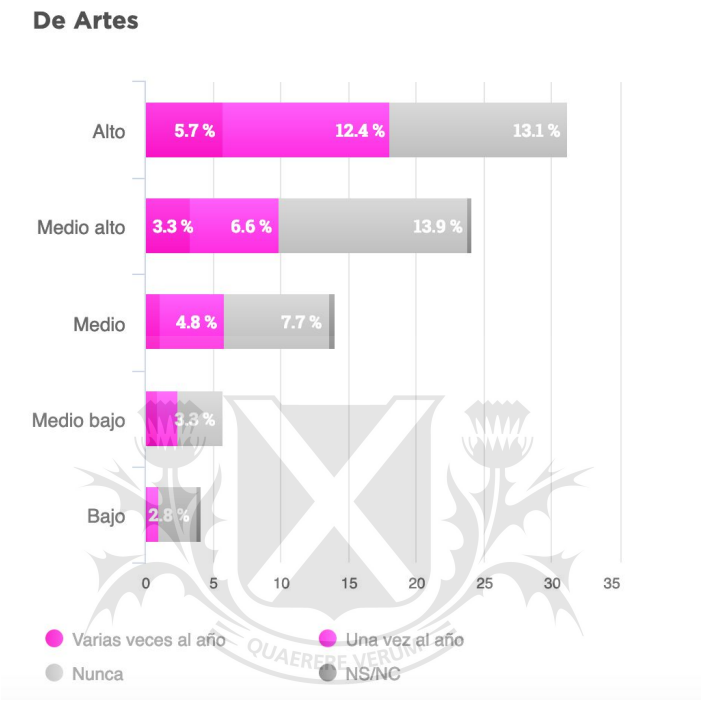


Imagen 14: Visitas a museos de arte según nivel socioeconómico. Fuente: SINCA, 2017.

Es preciso tener en cuenta, a este respecto, que es el mismo Estado el que genera condiciones diferenciales para el desarrollo del consumo de las prácticas culturales. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es única en su estructura política, comparada con otros municipios y provincias de la Nación. No sólo presenta una singularidad institucional sino también cabe destacar que es la repartición con mayor presupuesto público destinado al área cultural - superior en porcentaje y cantidad de dinero al destinado por el Estado nacional a todo el país -. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es la jurisdicción que destina mayor presupuesto, a tales fines tanto en términos porcentuales como absolutos. En 2017, destinó $ 3.768 millones (227 en dólares) al Ministerio de Cultura, lo que representó el 2,1% de su presupuesto. Estos valores implican un desembolso de $74,27 USD ($1.230 pesos) per cápita, lo que supone un valor 5 veces mayor al promedio de las provincias (13,40 usd- $222 pesos). Esta diferencia no importa

Universidad de San Andrés

dado que todos los años siempre es notable (Data Cultura, 2018). Tomamos como ejemplo para reforzar este argumento el presupuesto sancionado 2019 para cultura en la ciudad vs cultura en el estado nacional.

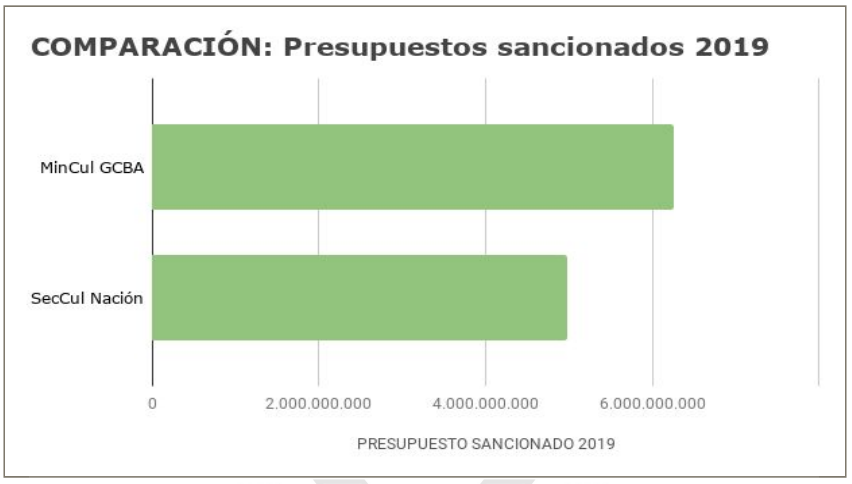


Imagen 15: Presupuertos sancionados en 2019 (incluye gastos a personal, subsidios y gastos corrientes). Fuente: Base de datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Un dato no menor en este análisis es que, dentro de la estructura organizacional política de la Ciudad, prevalece el rango ministerial de la cartera de Cultura mientras que en la esfera nacional, el año pasado, se tomó la decisión de reducir la estructura a secretaría, dependiendo de la órbita del Ministerio de Educación.

Por eso es importante, reconocer no sólo el valor que le da a la cultura desde el ámbito público sino también cuántas de estas instituciones son financieramente sustentadas por él. En efecto, de este 3,3% de Museos de la Ciudad de Buenos Aires que corresponden a un total de 74 organizaciones culturales museísticas, 11 pertenecen al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCBA) distribuidos en 6 comunas de la ciudad, esto equivale a un 14,8%. Los museos que dependen del GCBA son:

1. Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken
2. Museo de la Ciudad
3. Museo de Arte Español Enrique Larreta
4. Museo Histórico de Buenos Aires Cornelio de Saavedra
5. Museo Casa Carlos Gardel

6. MAP Museo de Arte Popular José Hernández
7. Museo de Arte Moderno
8. Museo de Arte Hispanoamericano Fernández Blanco
9. Museo de Esculturas Luis Perlotti
10. Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori
11. MuHu - Museo del Humor

Imagen 16: Museos de la Ciudad. Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Universidad de SanAndrés

3.2.2. Microsegmentación de la oferta

Es posible identificar, siempre a partir de la ENCC (SINCA, 2017), que la asistencia a los museos de arte es mayor en la Ciudad de Buenos Aires. De acuerdo con los datos de la encuesta, en 2017 sólo un 12,5% de los encuestados había asistido a un museo durante el último año. Dentro de dicha población, un 3,9% afirma haber asistido a un museo de artes una vez, un 1,5% en más de una oportunidad y un 6,8% da cuenta de no haber asistido. Con relación a la asistencia a muestras de pintura, un 76,9% de los encuestados respondió que no ha asistido nunca, mientras que un 12,4% ha asistido hace 5 años. Las muestras de escultura y fotografía se encuentran más rezagadas, con un 82,5% y un 84,4% de no asistencia respectivamente (SINCA, 2017).

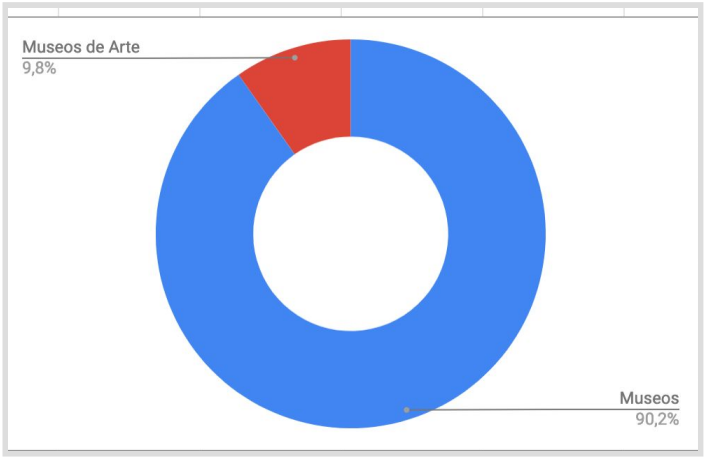
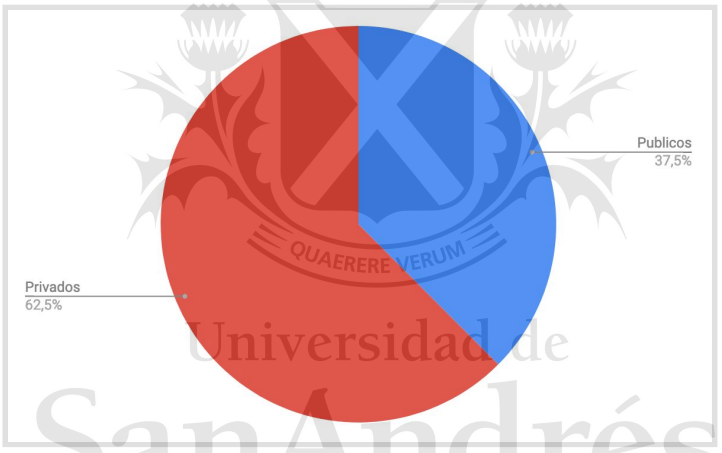


Imagen 17: Museos de arte de la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: elaboración propia de acuerdo con base de datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Imagen 18: Museos de arte públicos y privados de la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: Elaboración propia de acuerdo con base de datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Los museos son los espacios de exhibición exclusiva para artistas consagrados y los espacios que permitirán que los artistas se vuelvan consagrados. Cabe considerar, en lo que respecta a los museos de la Ciudad, que el 9.8% son de arte, de los cuales un 62,5% perciben fondos privados (conclusión propia de acuerdo con base de datos del Ministerio de Cultural de la Ciudad de Buenos Aires). La *Imagen 19* da cuenta de las principales instituciones y museos, públicos y privados, de la Ciudad de Buenos Aires, dedicados al arte contemporáneo.

Museos Públicos	Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires
	Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA)
	Museo Sivori
Museos Privados	MACBA
	MALBA
	Muntref
	Museo de Arquitectura (Marq)
	Museo Xul Solar
Institución Pública	Usina del Arte
	Centro Cultural Recoleta (CCR)
	Centro Cultural Kirchner (CCK)
Instituciones Privadas	Colección Fortabat
	Fundación Proa
	FOLA
	Fundación Osde
	Fundación Klemm

Imagen 19: Principales instituciones y museos de arte moderno y contemporáneo en la Ciudad de Buenos Aires.

Universidad de SanAndrés

En el mercado en cuestión, es posible identificar tres tipos de competencias:

1. La **competencia entre productos culturales y otros productos del mercado del ocio**, como por ejemplo la elección entre ir a una exposición de arte o ir a un parque de diversiones;

2. La **competencia entre productos culturales** de diferente género, como por ejemplo la elección entre ir a un concierto de música clásica o una actuación de danza contemporánea;

3. La **competencia entre una categoría de producto**, como por ejemplo la elección entre asistir al Malba o al Moderno.

3.2.3. Tendencias del Mercado

Para lograr una gestión administrativa eficaz, los museos requieren de la estructuración y explicación de una misión precisa, que además dé cuenta claramente de los recursos necesarios para efectivizar sus tareas, en virtud de que le sean asignados de manera adecuada (Moreno, 2010).

Claramente, el mercado y sus fuerzas impactan sobre la misión y las decisiones de gestión, por lo cual los datos y el estudio de público se convierten en acciones fundamentales al momento de tener que tomar decisiones, en pos de lograr un punto de equilibrio entre la misión del museo, la integridad de su valor cultural, las demandas del contexto y las articulaciones con el mercado.

Los principales aspectos que no pueden dejar de considerarse dada su relevancia para la creación de la experiencia del consumidor cultural son la marca, el servicio, la globalización y las nuevas ofertas.

Universidad de SanAndrés

3.2.4. La experiencia de marca

Hoy en día, las tendencias con respecto al consumo cultural específicamente en la categoría museos de arte vienen demostrando que la marca representa más que una visita al museo. La publicidad se basa en una vivencia cultural completa, en la que a la contemplación de obras de arte contemporáneo y de la modernidad clásica se añaden, al mismo nivel la oferta, algunas experiencias extras: cafeterías, tiendas de diseño y regalos, salas de juegos para niños, visitas especiales según intereses particulares del público (Fleck, 2014).

La marca es una variable actualmente muy importante y sostenida, desde la salida a escena de la publicidad en los canales de comunicación, hasta en las salas de exposición

permanente. Es preciso destacar que, tal como indica Bauman (2013), la marca y logotipo asociado no añaden valor al museo, sino que son valor y constituyen el valor de mercado que es el único valor que cuenta como tal.

El enfoque de la administración general de la institución también se relaciona con el diseño de la experiencia y los resultados de su entrega, como si de un producto se tratara. Hoy se busca trasladar el mensaje del museo fuera de su contexto físico a través de programas educativos en las escuelas o mediante la cooperación con otros actores. Los museos comienzan a plantearse más orientados al visitante, no solamente desde la exhibición pura, sino que a través de distintas actividades de diverso tipo.

3.2.5. La oferta de servicios

Los servicios también forman parte fundamental de las nuevas identidades creadas por los museos. Actualmente, las tendencias obligan a que los museos no sólo tengan en cuenta sus exposiciones, sino todos aquellos servicios complementarios que amplíen las ganas de pasar tiempo libre dentro de las instituciones.

Los servicios asociados con los museos contemporáneos son:

1. Las exhibiciones:

Actualmente, el formato tradicional de exposición, de carácter cronológico, está siendo desplazado por la disposición temática, que permite trazar conexiones inadvertidas entre las obras exhibidas. La necesidad de un trabajo de curaduría adecuado y la publicación de un catálogo que dé cuenta del guion curatorial se pone de manifiesto en estas modalidades.

En muchos casos, los catálogos emplean distintos soportes, como por el ejemplo el de álbumes digitales relacionados con aplicaciones en los celulares (Cuadrado & Colbert, 2010).

Hoy en día, las nuevas exhibiciones al momento de ser presentadas no sólo contemplan su valor cultural, patrimonial sino también al espectador. Buscan generar mensajes que provoquen al visitante a querer averiguar más. Por esto los departamentos de educación se han vuelto tan importantes en los museos de arte, también han surgido nuevos dispositivos tecnológicos que permitan profundizar esta inmersión: pantallas interactivas, guías portátiles, realidad virtual, entre otros.

2. El espacio

Los museos contemporáneos exigen diseños arquitectónicos que contribuyan en la separación de la microsegmentación del público y permitan que cada uno de los espectadores pueda contar con un tipo de experiencia distinta: nuevos espacios intermedios, con zonas de descanso, baños, nuevas salas para nuevas experiencias (niños, cine, biblioteca, cafeterías, entre otros espacios). De esta forma, el nivel de personas en las salas se vuelve tolerable y la experiencia grato. Un ejemplo a este aspecto es el edificio de la Tate Modern en Londres, un museo por el que pasan aproximadamente 20.000 personas por día. Para poder ofrecer una experiencia de arte buena y variada, la estrategia empleada por la institución se centra en atraer un número considerable de ese público a espacios fuera de las salas de exhibición, ya que si la totalidad de los asistentes permaneciera en la salas por tiempo indeterminado, las filas serían enormes y esto generaría rechazo en más de un visitante.

La inclusión de laboratorios y capítulos, salas de distinto tamaño y con distinto contenido, auditorios y otros espacios heterodoxos resulta fundamental en lo que refiere a la diagramación espacial de los museos contemporáneos (Obrist, 2008). En efecto, este fenómeno de reestructuración espacial de los museos permite recorridos libres con sutilezas arquitectónicas que permitan abrirse a nuevas interpretaciones. Muchas instituciones incluso resolvieron paradójicamente comprometerse aún más con la comunidad y abrir sus espacios para eventos o espectáculos de diferentes tipos. La organización del espacio hoy alienta al espectador a disfrutar de nuevas relaciones que con un itinerario propio capaz de habilitar nuevas formas de experiencias estéticas.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Es preciso, asimismo, en lo que refiere al incentivo de estas nuevas experiencias, considerar la generación por parte de algunas instituciones de “espacios tecnosociales”, como consecuencia de la implantación y extensión de la tecnología de la información como fenómeno de masas (Vilchez, 2013). Es por esto que la red se convierte también en un catalizador de mensajes, productor de arte y nuevos modelos de consumo del arte.

La globalización del Museo

El mundo globalizado exige a los museos de arte generar un diálogo entre los valores locales y los internacionales (Smith, 2012). Los grandes museos occidentales han comenzado implementar esta perspectiva. Una estrategia común para generar dicho diálogo consiste en alquilar parte de sus colecciones, mientras transitan grandes reformas o cierres temporales, a museos en países emergentes por una cantidad sustancial monetaria, consiguiendo así un respaldo financiero interesante. Otras instituciones de gran tamaño han logrado “franquiciar” el know-how de su gestión en otras regiones, como es el caso del Louvre en Abu Dhabi y del Guggenheim en Bilbao, convirtiendo sus marcas en marcas globales.

Es preciso considerar que, en tanto que estas instituciones intentan servir a más de un único propósito aportado por el mismo dinamismo de reinventarse según las reglas del contexto local como el internacional, se ven en una contante obligación de orientar todo aquello que realizan teniendo en cuenta lo que ocurre en otras instituciones afines y en ámbito de sus patrocinadores y consumidores.

El desarrollo de nueva oferta

El desarrollo de nuevas ofertas ayuda a los museos a mantener un público cautivo y a atraer nuevos visitantes. Las nuevas ofertas deben comenzar a planificarse según los segmentos esperados: familia, niños, jóvenes, público académico, turistas, entre otros.

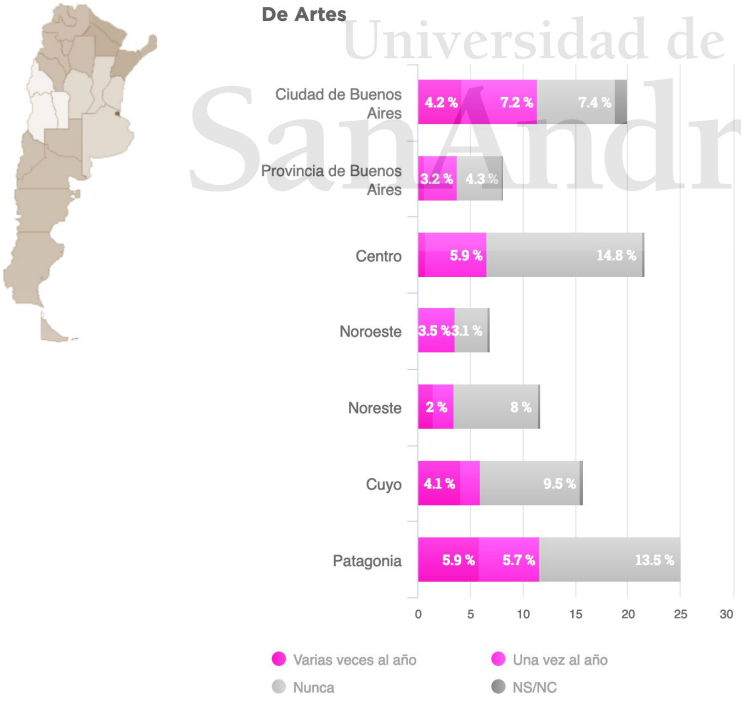
También se introduce una nueva variable que es monitoreo del desarrollo de estas nuevas estrategias, no solamente para evaluar el cumplimiento de los objetivos sino para permitir la mejora de las acciones propuestas.

3.3. ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Influenciado por el constante aumento de los niveles de vida y de educación en las últimas décadas, el interés de la gente por los bienes patrimoniales, las artes y la cultura ha ido creciendo. Los bienes culturales no necesariamente siempre tienen un precio, pero si tienen un valor.

Que la visita a un museo sea excepcional, banal o habitual, que se haga de forma solitaria o con amigos, que adopte un objetivo educacional o sea simplemente un paseo curioso depende de cada visitante y de su intencionalidad. Es preciso, no obstante, afirmar que la visita al museo es una experiencia total inversiva que se inscribe en un tiempo y espacio social. "*Los museos colocan no sólo a la sociedad en relación con su origen, sino que crean en la producción cultural relaciones de filiación y de réplica con las prácticas y las imágenes anteriores*" (García, 1995: 134).

De acuerdo con la encuesta del SINCA (2017), el incremento de visitantes en los últimos años a museos de arte se da de forma más significativa en CABA que en otras regiones del país.



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Imagen 20: Incremento de visitantes a museos de arte por región. Fuente: SINCA (2017).

Según datos del SINCA (2017), la asistencia a museos públicos en Argentina aumentó en un 12% entre 2016 y 2017. En este mismo periodo, los museos públicos nacional tuvieron 2.268.956 visitas, con un incremento 24%. El MNBA ocupó un tercio del total de asistentes a museos nacionales (más de 650 mil visitas). Adicionalmente, según lo reportado al SinCA por la Dirección General de Estadísticas y Censos del GCBA (DGEyC), en 2018 se registró un total de 445.000 asistentes a museos públicos del GCBA. El más visitado fue el Moderno, con más 220 mil asistentes. Con relación a la asistencia de museos privados, no se encuentran cifras oficiales.

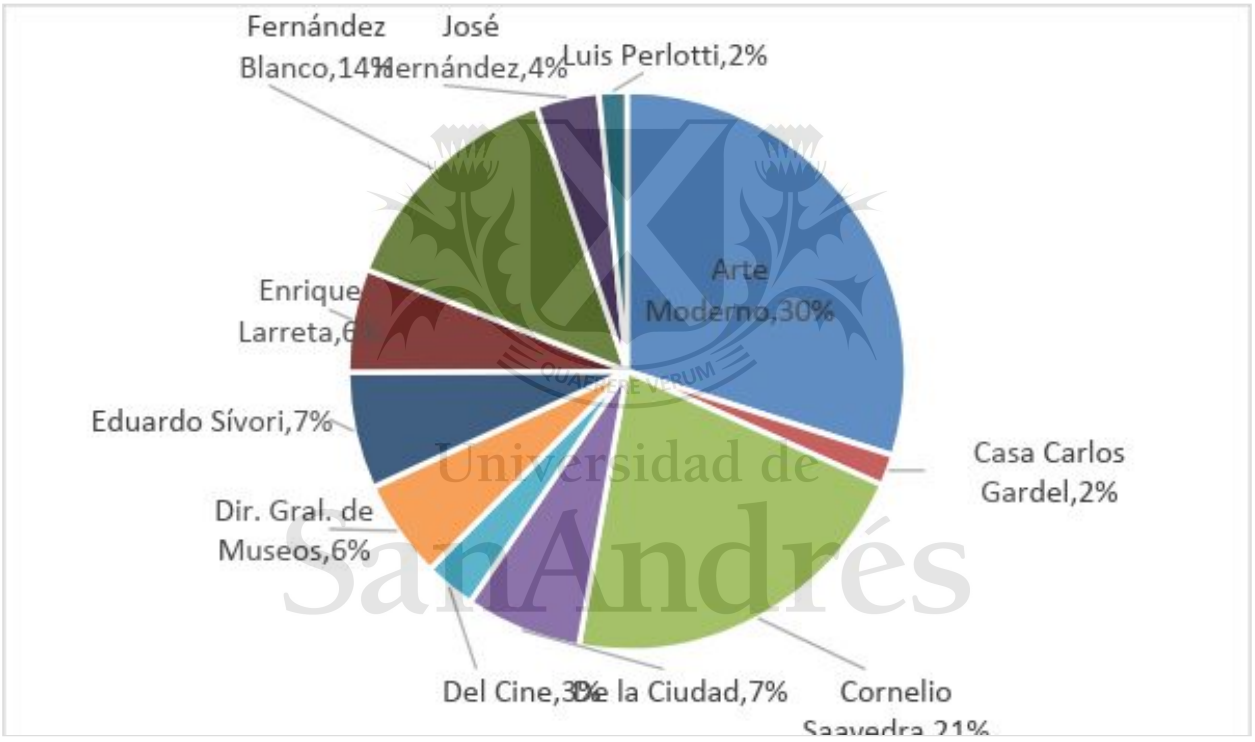


Imagen 21: Entrada a los museos de la Ciudad. Fuente: DGEyC en base a datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Las siguientes imágenes describen la evolución de la asistencia a museos del GCBA. Para el año 2014 (último dato desagregado disponible), un 75% de los asistentes accedió a estos museos de manera gratuita y un 14% residía fuera del país.

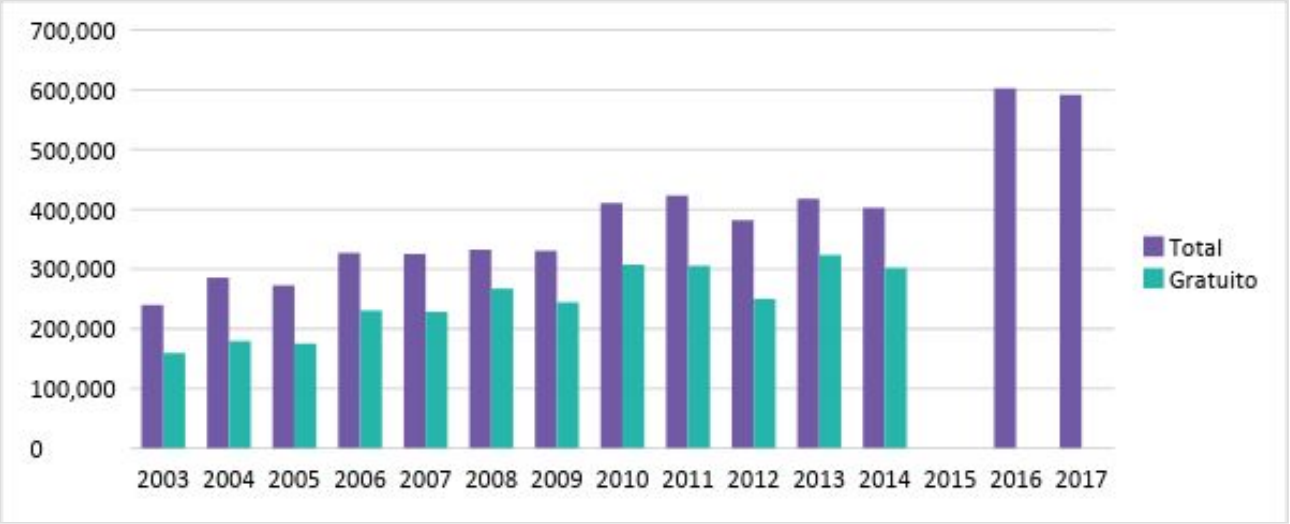
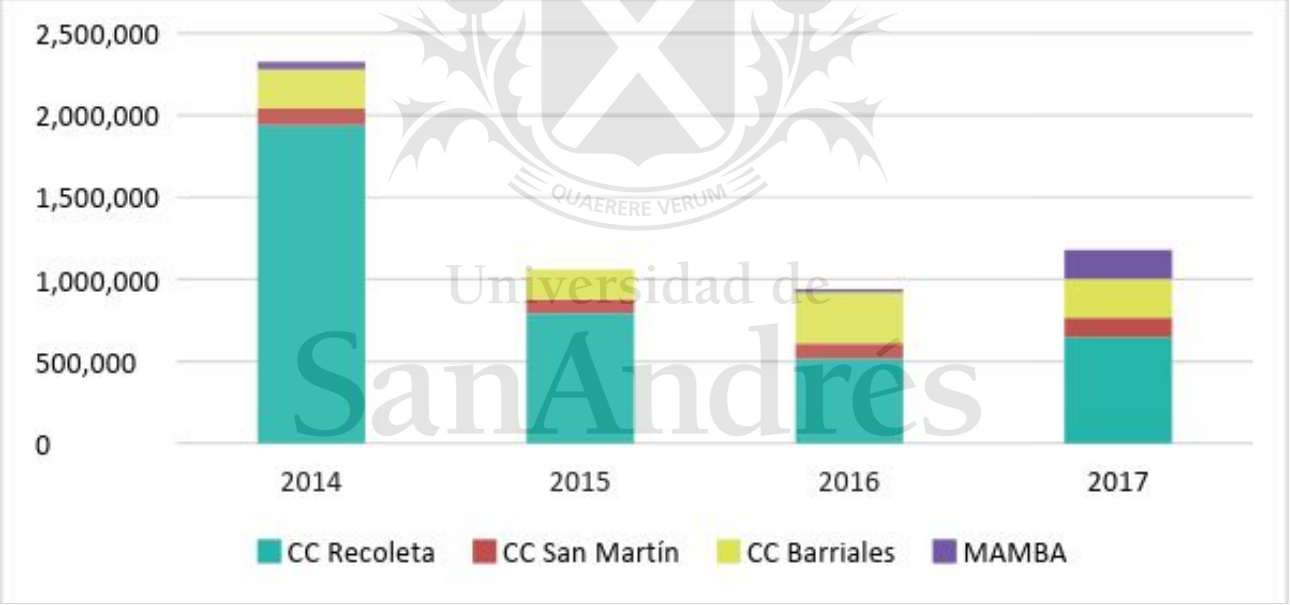


Figura 22: Entrada a museos de acuerdo con tipo de entrada. Fuente: DGEyC en base a datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Figura 23: Evolución de la cantidad de asistentes en espacios públicos del GCBA 2014-2017. Fuente: DGEyC en base a datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

Figura 24: Cantidad de asistentes totales al Moderno por año. Fuente: Elaboración propia.

El Moderno con respecto a su público durante los últimos años también presenta un crecimiento sostenido. Según datos del museo el 80% de los visitantes de lunes a viernes asisten al museo por las actividades educacionales de su departamento de educación, donde la edad promedio va de 6 a 15 años (Informe de Gestión del Moderno, 2018).

Los visitantes a las exposiciones son un grupo importante para la institución, compuesto por turistas, visitantes regulares, y grupos de escolares en su mayoría, como podemos identificar.

En 2018 fueron 40.000 personas las participantes en las distintas actividades de educación de este total se sabe que el 92% pertenece a las actividades que ofrecen para el segmento de 6 a 15 años (programa para familias, programa inclusión social, programa de visitas participativas, programa el museo va a la escuela). Esto quiere decir que del total comunicado de asistentes en 2018 el grupo etario de niños y adolescentes es representado en un 16.7%

Para 2019 la meta de asistentes total para el Moderno es de 271.000 personas. Con respecto a 2018 es un aumento del 19%.

3.3.1. Observación

Esto permite en términos generales reconocer que el museo actualmente está trabajando mucho con la formación de audiencias, por lo cual el trabajo más amplio lo viene desarrollando con un segmento de población muy específico: los niños y las familias.

Según el informe "*Oportunidades y obstáculos en el consumo y la producción cultural de los jóvenes de la Ciudad de Buenos Aires"* realizado por el observatorio de juventud en junio 2016 es posible evaluar que la concurrencia a museos y exposiciones aumenta conforme aumenta la edad, aunque en el grupo de 20 a 24 años es algo menor a la de los otros dos grupos: entre los jóvenes de 15 a 19 años es del 27,2%, en el grupo de 20 a 24 es del 25,8% y en el de mayor edad es del 28,8%. Es probable que la mayor asistencia entre los adolescentes esté vinculada a que en muchos dentro de las actividades curriculares se incluyen visitas a museos y exposiciones y de allí que la tendencia no muestre comportamiento lineal (Observatorio de Juventud, 2016).

A su vez, es interesantes destacar los resultados de la encuesta realizada con el objetivo principal de conocer las principales características del público estudiado de 20 a 35 años que viven en CABA con respecto al consumo y las visitas a los museos de artes, específicamente aquellos de arte contemporáneo y moderno, la frecuencia de sus visitas, expectativas, motivaciones, necesidades y conocimiento previo sobre la institución, para establecer los perfiles básicos del público. Además, busco entender el nivel de utilización de los servicios, la forma en que llegan al él, y los canales de comunicación. A partir de una pequeña muestra de 60 casos podemos resaltar ciertas tendencias:

1. Las mujeres asisten más a los museos de arte: Sobre un total de 60 encuestados el 70% de las respuestas fueron generadas por mujeres.
2. Las personas entre 31 y 35 años tuvieron mayor participación en las respuestas: El 60% de las respuestas fueron realizadas por el grupo comprendido entre 31 y 35 años, mientras que las personas comprendidas entre 26 y 30 obtuvo una representación del 34%, mientras que el grupo comprendo entre 20 y 25 años fue el que menos respondió.

Universidad de San Andrés

3. La asistencia al museo no es un consumo cultural con amplia representación: El 56% contestó que no suele asistir a museos, mientras que el 34% sí y 9% no siente que sea un interés.
4. El cine es por excelencia el consumo cultural más elegido: Este grupo etario de 20 a 35 años para sus tiempos de ocio elige en un 57% ir al cine, mientras que 56% lee y sólo el 26% asiste en momentos libres a exhibiciones de arte.
5. Si tiene conocimiento de las instituciones de arte moderno / contemporáneo, pero el Moderno hoy a comparación de otras instituciones no posee un awarness de marca muy alto: El 87% de este segmento conoce en primera instancia al MALBA, el 82% al Centro Cultural Recoleta, por igual en un 43% a la Usina y Fundación Proa y el 26% reconoce al Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires.
6. La mayoría de este segmento aún no asistió al Moderno: el 52% de nuestra muestra nos comenta que no ha asistido al Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires
7. Ir al Moderno es una salida social: Aquellos que si han ido al Museo, lo realizaron en un 45% para salir de la rutina, un 36% acompañando a un amigo y/o familiar y en tercer lugar con un 34% para apreciar piezas u objetos de arte. La mayoría de las personas que si han asistido y que lo conocen lo han hecho en un 78% porque ha sido una recomendación y un 15% porque se han enterado por las redes del Ministerio de Cultura. Sólo un 5% de esta muestra asistió porque se enteró por las redes del museo.
8. Reconocemos que no está dentro de sus prioridades al momento de elegir sobre la variable tiempo y tampoco sienten estar al tanto de las actividades y servicios que el museo proporciona: Los que no frecuentan el moderno comunicaron en un 45% que es por falta de tiempo, un 35% porque no recibe o no encuentra información sobre las exhibiciones, actividades y servicios del museo y un 25% porque no lo conocen.

Las actividades que más sumaron como interesantes para incluir en la programación del Museo han sido: cruces entre lenguajes de disciplinas (ej moda y arte), mayor oferta de cursos y talleres para su edad, más exhibiciones interactivas con artistas como Marta

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndres

Minujin o acciones que sumen al público a involucrarse de forma diferentes, música en vivo, entre las más destacas.

3.3.2. Comportamientos del consumidor

El comportamiento de un consumidor cultural se determina bajo tres principios: individuo, producto y situación.

Esto quiere decir que, para un mejor análisis estratégico, es clave entender que sólo se puede comprender la dinámica de un mercado e incluso un segmento del mercado, si se tiene en cuenta conjuntamente al consumidor, al producto y a la situación de compra (Colbert y Cuadrado, 2010).

A su vez, en los últimos años, un cambio profundo en la estructura de preferencias de los consumidores pone de manifiesto un aumento relativo del gasto dedicado a las experiencias. La intensidad de la experiencia guarda relación con el mayor o menor significado personal que se le otorga. La persona es, en último término, la que determina si una experiencia es aburrida, gratificante u óptima.

La calidad de una experiencia es subjetiva, esto quiere decir determinada por la propia persona. No ocurre lo mismo con una experiencia de valor. Una experiencia de ocio valiosa ha de serlo subjetivamente y objetivamente. He aquí donde la vertiente social también se relaciona con la concepción de ocio valioso (Colbert y Cuadrado, 2010).

El consumidor cultural comparte no sólo el interés por la experiencia sino también la de disfrute y aprendizaje, lo que se traduce en que la variable precio termina siendo marginal en la decisión de visitas o acceder al espacio y/o bien cultural.

El valor que conlleva este tipo de consumo es el de haberlo vivido, entender que existe y que se pudo apreciar: la posibilidad de visitarlo, la satisfacción que genera saber que hubo algún punto de contacto. Por lo cual la motivación es una variable clave en este proceso de decisión. Aún más cuando se trata de productos / servicios culturales. A este respecto es preciso considerar algunos aspectos centrales (Colbert y Cuadrado, 2010).

-Implicancia con el producto: si el mismo ya conlleva una relación con el interés personal existen menos riesgos económicos, psicológicos y sociales.

-El riesgo funcional: el cual, dentro del contexto de los productos culturales, es el de mayor impacto sobre el comportamiento del consumidor, ya que no existen métodos para testear del producto cultural.

-Riesgo económico: cuanto más caro es el producto, mayor riesgo presenta en el proceso de adquisición.

-Riesgo psicológico: se define como el riesgo relativo al consumo de un producto que no se relaciona con la imagen y/o experiencia deseada.

-Riesgo social: está relacionado netamente con la imagen que tiene el consumido de sí, mientras que indirectamente se asocia con la imagen que otros tienen del consumidor.

A esto hay que sumarle que la visita al museo conlleva un proceso compuesto por el traslado, el tiempo, la organización, la priorización y la inversión.

Segmento proyectado

"Estar a la cabeza es la única receta fidedigna para lograr la aceptación del pelotón del estilo, pero mantenerse a la cabeza es el único modo de garantizarse que las provisiones de respeto serán confortablemente amplias y continuadas" (Bauman, 2011: 207*).*

Es posible evaluar que el museo tiene la capacidad de influir sobre la demanda. Por esto resulta crucial diseñar estrategias de segmentación para poder proyectar sobre la captación de un público que presenta interés en los servicios y productos del museo, pero que podría crecer mediante ajustes más precisos en la programación para ir al encuentro de las necesidades de este segmento.

Actualmente, el museo no trabaja con programas y acciones específicas para una población 20 a 35 años, aunque sea este grupo generacional el que priorice el consumo cultural de los bienes y servicios provistos por el Moderno.

Antes que nada es necesario entender algunos hábitos sobre este segmento a abordar. Es muy importante resaltar que un target de edad que ha pasado la mayoría de su vida en un entorno digital se ve condicionado por una serie de valores y formas de trabajo y relacionarse con el mundo específico. Los individuos pertenecientes a dicho grupo, considerado “Millenials", según varios autores, son considerados personas más tolerantes, optimistas, inquietos, cívicas, orientadas al trabajo en equipo y en la continua en la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y el ocio. También presentan una alta exposición a la tecnología y la información, un uso intensivo de la redes sociales (usan entre dos y tres aparatos electrónicos con conexión a Internet), así como un comportamiento multiplataforma y multitarea con una continua necesidad de socialización y conexión. Asimismo, suele definírseles como sujetos críticos, exigentes y volátiles (Cartagena, 2017)

3.5. Análisis Competitivo

El **análisis Porter** o **matriz de Porter** es una herramienta estratégica que permite analizar detalladamente el microentorno y entender con mayor exactitud en entorno donde la organización cultural estudiada se desarrolla. Las cinco fuerzas competitivas de Porter sirven para entender cuáles son los factores más importantes a tener en cuenta al momento de buscar aumentar la asistencia de un público joven de entre 20 y 35 años (Porter, 2008)

Figura 25: Fuerzas competitivas de Porter. (Porter, 2008)

La primera fuerza es la **amenaza de nuevos competidores:** La principal amenaza que presenta este contexto es la basta oferta cultural, creativa y de ocio que la Ciudad de Buenos Aires presenta actualmente. Se trata, asimismo, de una Ciudad que recibe una alta concentración de turismo tanto nacional como internacional. Por lo cual es clave reformar el posicionamiento que ya viene construyendo el Museo desde el año pasado. La última inauguración y la creación de nuevos espacios de esparcimiento dentro del edificio para generar nuevas experiencias representan una posición diferencial frente varios de los museos de la ciudad de Buenos Aires. Pero la clave de este posicionamiento reside en su producto cultural. La colección propia del museo es muy atrayente para este segmento como así también la planificación de las nuevas exposiciones temporales de artistas nacionales.

La segunda fuerza a tener en cuenta es la **rivalidades entre los competidores:** Junto al Moderno existen 16 institucionales culturales con servicios y productos similares en la Ciudad de Buenos Aires: 3 Museos públicos; 3 Museos privados; 5 Instituciones Culturales públicas y 5 instituciones culturales privadas.

Entre estos, Fundación Proa, el Macba, la Colección Fortabat, la Usina del Arte y el Centro Cultural Kirchner se encuentran geográficamente en sus cercanías - Zona Sur de la Ciudad -. En términos de ubicación son competidores directos. Pero en términos de producto el Malba y MNBA, que se encuentran en otras zonas, son los competidores directos en territorio norte. Estos últimos, cabe destacar, en términos de ubicación son privilegiados, dado que se encuentran en el barrio de Recoleta, altamente transitado por el turismo y de fácil acceso en términos de transporte. No es menor tener en cuenta que varias de estas instituciones perciben fondos privados y autonomía total al momento de poder tomar decisiones tanto de contenido como de gestión.

La tercera fuerza es el **poder de negociación de los consumidores**: Hoy considerando el poder de las redes sociales y la comunicación es clave que el Museo esté presente en todas las plataformas posibles. Aún más, si el objetivo del mismo es comenzar un dialogo directo con un segmento joven de entre 20 y 35 años para aumentar la cantidad de público correspondientes a esta edad, resulta imperativo que el Museo termine de

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

actualizar con toda la información la página web, así como que tenga una campaña de comunicación con una estrategia digital específica para sus redes sociales respetando el manual de marca y tratando de posicionar la visita al museo como una experiencia. Es preciso que, dentro del conjunto de todas las actividades de educación satisfactorias entre los consumidores, existan también actividades específicas por segmento. De por sí, sin mucho esfuerzo, es un espacio que atrae directamente a los turistas, no hay colección igual con respecto a arte argentino y al estar ubicado en el barrio de San Telmo se vuelve un paseo obligatorio post feria de la calle Defensa. Ha sido una decisión altamente estrategia la de generar visitas guiadas en varios idiomas para poder captar y posicionarse con respecto al resto de sus competidores.

La cuarta fuerza es las **amenazas de nuevos productos**: Con respecto a esta fuerza, el Museo presenta dentro de la variable precio un diferencial para el Moderno, dado que ofrece un producto de muy buena calidad a un precio muy accesible, por lo cual es una ventaja. Sin embargo, debemos señalar que la variable de cercanía y accesibilidad geográfica no es ideal con respecto a sus competidores en zona norte: MALBA - MNBA (Museo Nacional de Bellas Artes).

La quinta fuerza es el **poder de negociación de los proveedores:** El Moderno tiene actualmente una posición privilegiada para negociar con los distintos proveedores. Los espacios de recreación como las cafetería dentro de espacios culturales son siempre muy cotizados, más aún cuando los valores de las concesiones, por ser edificios públicos, no suelen ser los más altos del mercado. El Museo cuenta con una ventaja aun mayor, que hace menos de 12 meses terminó de construir sus nuevos espacios, incrementando su superficie de manera considerable. Esto presenta nuevas áreas de esparcimiento, una tienda nueva, entre otros espacios. Retomando que los museos deben promover la participación y la interacción de sus visitantes, estando a la vanguardia dado que Los consumidores de hoy evalúan la oferta de los museos y sopesan los beneficios que obtienen al visitarlos, al invertir su tiempo y dinero (Colbert & Cuadrado, 2010), hoy el Moderno se ajusta a estas demandas a partir de su nueva infraestructura y distintos espacios de ocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.6. ANALISIS DEL MODERNO

La descripción de la institución estudiada se desarrollara a partir de ciertos aspectos de la identidad de la organización que son fundamentales para la presentación de la misma ante el público. Los elementos elegidos para esta descripción serán cinco (Moreno, 2010):

1. Contexto del propio Museo - arquitectura y espacio asignado;
2. Estructura administrativa y objetivos;
3. Objetos, colección y/o exposición;
4. Presupuesto;
5. Programas y servicios que ofrece el museo.

3.6.1. Contexto: un lugar

El Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires (MAMBA o MODERNO) fue creado mediante el decreto número 3527/565 en 1956 por iniciativa de Rafael Squirru, luego designado primer director del Museo.

Squirru lo imaginó como un espacio de vanguardia destinado a las artes visuales plásticas, a la fotografía y el diseño. En sus inicios no poseía una colección propia ni tampoco una sede, por lo cual funcionó en diversos espacios de la Ciudad hasta su arribo al Teatro General San Martín, a principios de 1960. La prensa lo denominaba el “Museo fantasma” y su director simplemente respondía: “El Museo soy yo”.

Con el tiempo, consolido su identidad y colección y la necesidad de un espacio propio se hizo más presente. Por lo cual, en 1986, se le adjudico el actual edificio ex fábrica de la tabacalera Nobleza Piccardo, ubicado en el barrio de San Telmo - en la Avenida San Juan 350-. Traslado que también fue posible gracias al apoyo brindado por la Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno - también fundada en 1986 - para finalmente en 1989 inaugurar su propio espacio.

Universidad de San Andrés

Debido al aumento del patrimonio y a la necesidad de contar con espacios más flexibles para la realización de sus funciones se decidió, en 2005, encarar una ampliación edilicia. Recién en 2010 se inauguró la primera etapa de la ampliación que contaba con grandes salas de exposiciones conformes con los protocolos y normas internacionales. En 2018 el Moderno inauguró la última etapa pendiente de la ampliación, lo que le permitió adquirir, a 63 años de su fundación, una inversión de más de 60 millones de pesos argentinos por parte del Ministerio de Cultura, contar 11.000m2 completamente remodelados y en pleno funcionamiento.

Tras la última inauguración del edificio, en julio de 2018, se incorporaron al Moderno 4.000m2 para exponer (todo el primer piso está dedicado a exponer la colección permanente del museo, que cuenta con 7 mil obras), un espacio para una tienda y cafetería, una nueva área educativa y nuevos espacios comunes. Esto brinda una mejor circulación y mayor flexibilidad en las salas.

3.6.2. Estructura administrativa y objetivos

El Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires se define como "*un museo de vanguardia, verdadera casa de los artistas argentinos, y un espacio dedicado a promover las últimas producciones de todas las disciplinas artísticas*" (Decreto 290, Ministerio de Cultura, 2018)

Esta misión se compone de los siguientes los objetivos:

- Promover el Museo como espacio de formación para profesionales argentinos y extranjeros.
- Planificar políticas, programas y proyectos para la atracción de inversiones destinadas al desarrollo del Museo.
- Diseñar acciones para la preservación y conservación de las colecciones del Museo.
- Difundir la investigación sobre el arte argentino y su relación con el arte internacional, -posicionando al Museo como ámbito de intercambio de proyectos de la comunidad artística argentina e internacional.

Universidad de SanAndrés

- Formular programas que difundan el trabajo de los artistas argentinos en el país y en el exterior.
- Fomentar y diversificar la oferta cultural y posicionar al Museo de Arte Moderno como eje cultural del sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Promover la integración del arte en los procesos de aprendizaje en coordinación con las reparticiones competentes del Ministerio de Educación e Innovación.

En función de estos lineamientos, el Moderno cuenta con una mayor autonomía al momento de determinar sus procesos de gestión administrativa y el uso de su presupuesto.

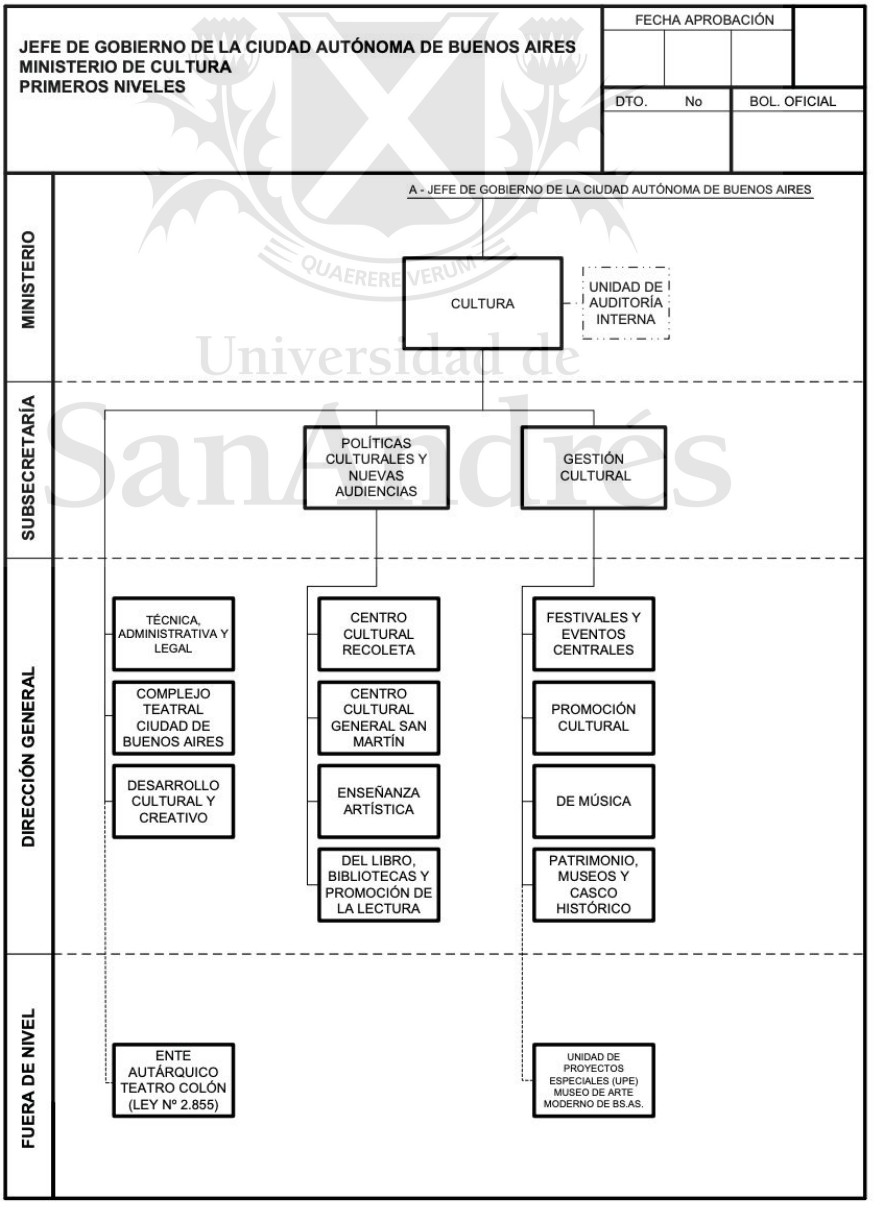


Imagen 26: Organigrama del Ministerio de Cultura de Buenos Aires. Fuente: Decreto 290, Ministerio de Cultura, 2018

La estructura interna del museo se divide en las siguientes áreas de trabajo:

1- Curaduría

2- Coordinación de Exposiciones

3- Producción y Diseño de Exposiciones

4- Publicaciones

5- Educación

6- Marketing y Comunicación

7- Desarrollo de Fondos

8- Servicios Generales

9- Dirección

10- Patrimonio

11- Conservación

12- Biblioteca

13- Administración

Internamente, cabe destacar que es una organización cultural centrada en la organización profesional del museo.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Imagen 27: Estructura interna del Moderno. Fuente: Kotler y Kotler, 2001

3.6.3. Directora y su impronta de gestión

La figura central jerárquica del Moderno está principalmente ligada a las acciones realizadas en esta última gestión. Juega un papel muy importante con respecto a la visión y los objetivos de la institución. En 2013, asumió la dirección del moderno, luego de su última directora quien ocupó el cargo por 18 años, la historiadora del arte y curadora independiente Victoria Noorthoorn.

En 2013, bajo la directrices de la actual directora, se consolidó como objetivo central el de posicionar al Moderno como un museo líder de vanguardia en la ciudad y en el mundo, con contenidos artísticos de primer nivel internacional y afirmar la historia de un Museo que desde su fundación siempre fue una verdadera casa para los artistas argentinos.

Su gestión se basa en un modelo americano inspirado en el MoMA de Nueva York: se creó un departamento de curaduría, uno de desarrollo de fondo, uno de educación y uno de comunicación. Estas nuevas áreas de trabajo se sumaron a los ya existentes departamentos de patrimonio y de administración.

Su gestión también incluyó la profesionalización del Museo, la recuperación de un programa de adquisiciones, la organización de un importante programa de exposiciones

Universidad de SanAndrés

de artistas tanto nacionales como internacionales y el inicio de las obras para duplicar la superficie de exposiciones y poner a punto el edificio del Moderno.

Es cierto que durante estos años, el museo ha recibido importantísimas donaciones. En 2014, la Fundación Augusto y León Ferrari Arte y Acervo donó 72 obras sobre papel de León Ferrari. En 2015, tras presentarse *La Menesunda según Marta Minujín*, una reconstrucción fiel de la mítica obra *La Menesunda*, producida en 1965 por Marta Minujín y Rubén Santantonín, la obra se incorporó al patrimonio del Museo gracias al generoso gesto de Minujín. En 2018, se recibió la generosa donación de ocho obras de la Colección Patricia Phepls de Cisneros (CPPC), una de las mayores colecciones de arte latinoamericano del mundo (Informe de Gestión Moderno 2018).

Para este año, la dirección se ha propuesto poner en valor lo propio, impulsando 9 exposiciones temporales con artistas nacionales: individuales, homenajes y una colectiva que reunirá unas 120 obras realizadas desde el siglo XIX con importantes aportes de varios museos de las provincias. También continúa la muestra permanente de la colección del museo, con trescientas piezas realizadas por más de un centenar de artistas. Asimismo se publicarán 11 libros, están próximos a lanzarse una colección para niños y un programa de actividades públicas y se concretará la mudanza de la biblioteca que tiene sede provisoria en Alsina 963.

Universidad de San Andrés

3.6.4. Objetos, colección y/o exhibiciones

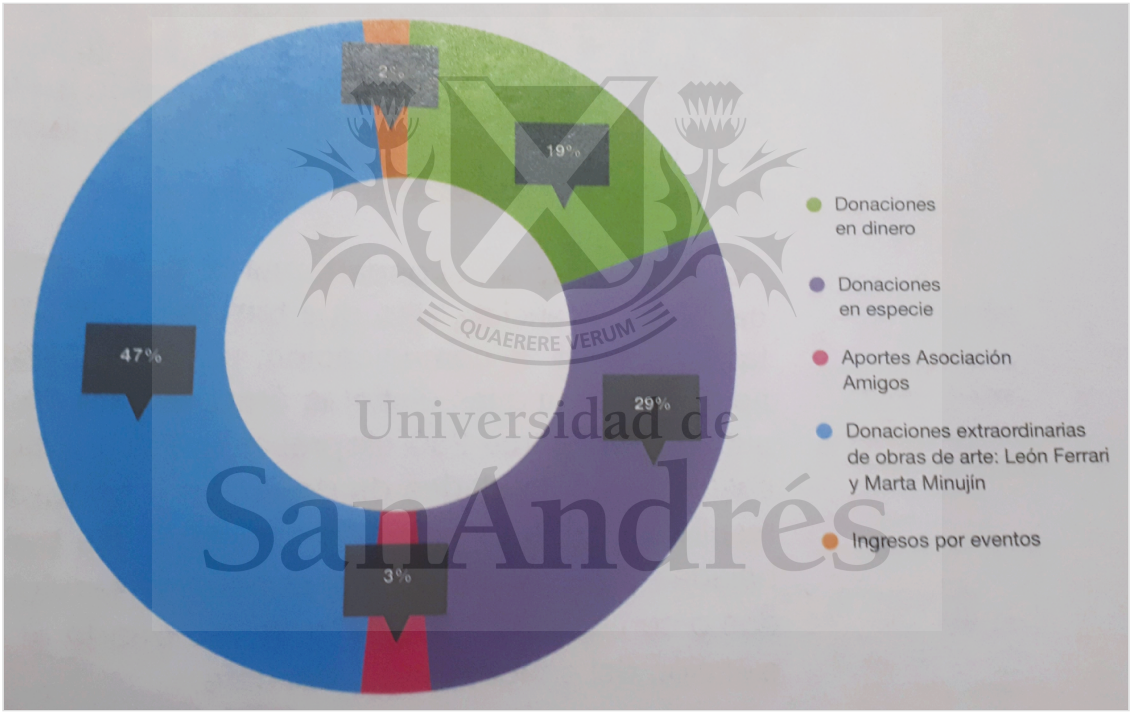
Rafael Squirru, primer director del Moderno, comenzó a construir una colección que hoy abarca el arte argentino desde la década de 1920 hasta nuestros días, con un total de más de 7.000 obras, siendo hoy la mayor colección de arte moderno contemporáneo del país (desde la Neo-figuración al MADI, pasando por las obras del artista Xul Solar, casi un siglo de arte moderno argentino), fruto de adquisiciones a lo largo de muchos años. El MAMBA ocupa así un lugar “especial” entre el circuito de los museos porteños (Informe de Gestión Moderno 2018).

3.6.5. Presupuesto y gestión de fondos

El presupuesto del museo es de origen público, pero con la actual gestión iniciada en 2013 se comenzó el armado de un equipo y un área de Desarrollo de Fondos con el fin de atraer a empresas y donantes al museo.

En 2013 el museo se puso una meta desafiante: alcanzar una financiación mixta, en la cual el Estado y la sociedad confluyan para potenciar el patrimonio artístico de la Ciudad. La introducción de este modelo mixto de financiación cultural permitió que en estos años 2013 - 2018 el Moderno pase de ser financiado en un 100% con dinero público (2013), a lograr cubrir el 10% del presupuesto con fondos provenientes de diversas fuentes privadas nacionales e internacionales (Informe de Gestión Moderno 2018).

Imagen 28: Financiación del Moderno. Informe de Gestión Moderno (2018)



La recaudación del año 2018 estuvo centrada en alcanzar seis objetivos:Cumplir con la meta de recaudación de 8 millones propuestos en el presupuesto anual, aumentar la base de no donantes, mejorar la comunicación intra museo y con los skateholders, generar experiencias de marketing para empresas con objetivo de recaudación e implementar herramientas de gestión para optimizar y dar transparencia a la gestión de fondos.

Durante 2018 el moderno cumplió, logrando superar en un 70% la recolección de individuos, en un 10% los objetivos de empresas, se duplicaron los ingresos por la cooperación internacional, y los ingresos por donaciones en especie cubrieron los costos de gastos operativos fundamentales para el museo como por ejemplo placas de yeso, pintura, servicio de internet, herramientas para los talleres de educación. En términos generales, los ingresos, en comparación con el año 2017, aumentaron en un 60%, superando la inflación. El año pasado se recaudaron un total, entre ingresos en dinero y en especie, 13 millones de pesos versus 21 millones registrados en 2018 (Informe de Gestión Moderno 2018).

Es preciso destacar que el departamento no sólo proporciono un crecimiento no sólo en recaudación financiera sino que también aporto nuevos contactos, mejoró la comunicación, yo transparencia y respuesta a distintas áreas del museo. Se registraron y se subió al salesforce a 250 empresas y 3000 individuos. Se generaron casi 100 oportunidades de donación y contactos, de las cuales 57 resultaron en donaciones concretas. Y se gestionó desde el área la elección del concesionario del café. El siguiente gráfico refleja la distribución del gasto del Moderno entre 2013 - 2017 (presupuesto GCBA):

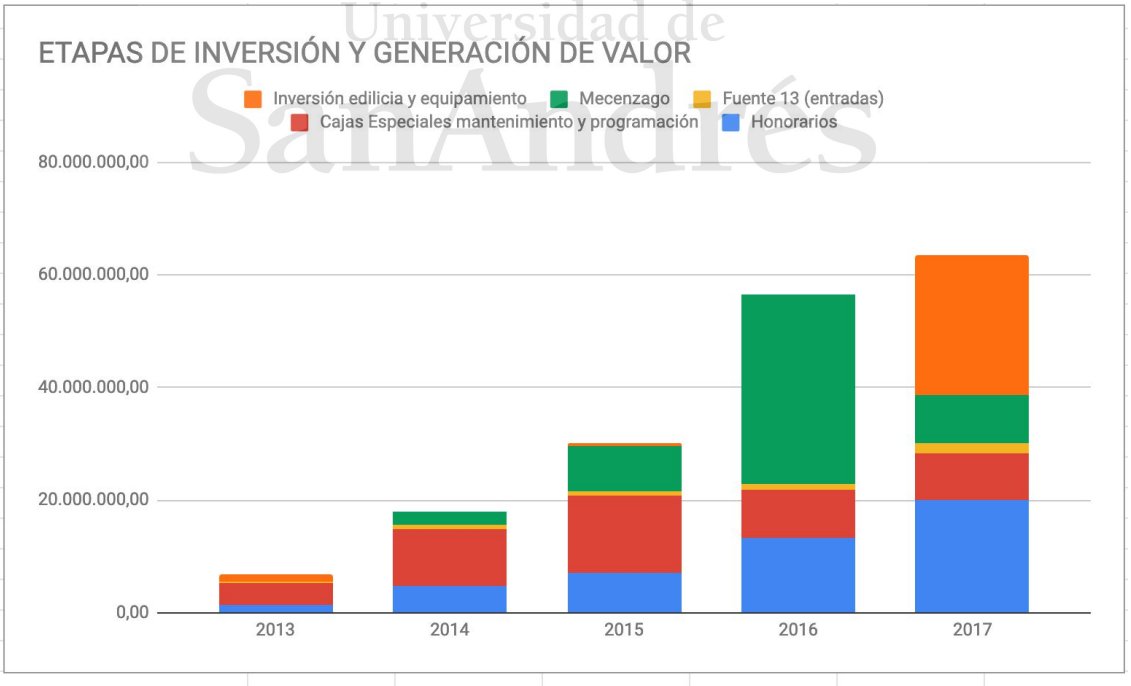


Imagen 29: Etapas de inversión y generación de valor. Fuente: Informe de Gestión del Moderno 2018

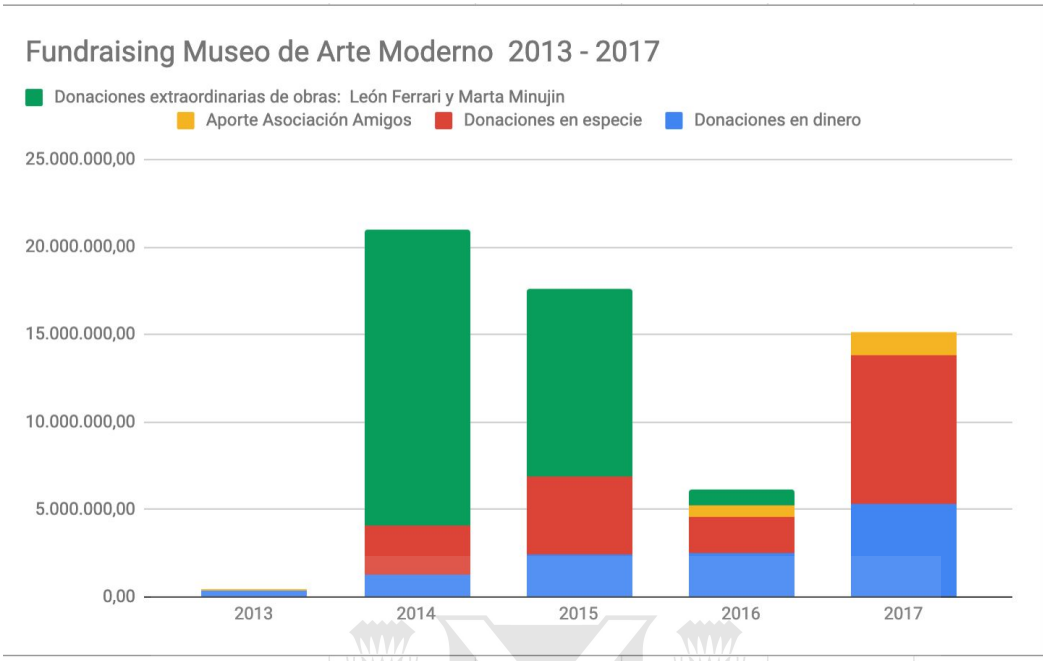


Imagen 30: Fundraisig del Moderno (2013-2017). Fuente: Informe de Gestión del Moderno 2018

3.6.6. Programas y servicios que ofrece el museo

Desde el **departamento editorial**, se han publicado desde 2013 un total de 37 libros, lo que permite divulgar las investigaciones del museo sobre el arte argentino, con ediciones especiales dedicadas a artistas como Alberto Greco, Emilio Renart, Antonio Berni, entre otros. También trabaja en la publicación de catálogos de los catálogos de las exposiciones, en muchos casos constituye la primera publicación de envergadura producida desde un museo sobre los artistas exhibidos. Durante el 2018 el Moderno distribuyo libros a 100 bibliotecas abiertas al público del país.

Desde el **equipo de educación**, se han lazando diversas iniciativas que convocan al 80% de su público durante la semana. En primera instancia con un sub programa para escuelas públicas y privadas que incluyen visitas personalizadas y capacitaciones gratuitas para docentes. Luego cuenta con un segundo proyecto “El Museo va a la escuela” ya que el objetivo de la institución es trabajar con los equipos directivos docentes, acompañando el desarrollo de proyectos institucionales multidisciplinarios y creando material didáctico para trabajar en aula. Esta área también cuenta con un tercer

programa “Comunidades”, a través del cual el museo busca vincularse con personas mayores y personas con discapacidad para acercar el museo a todos los públicos.

El Moderno cuenta también con un **departamento de conservación,** que ha renovado su Laboratorio de Conservación en 2017, inaugurando una escuela de conservación con el objetivo que se convierta en referencia para los museos del resto del país: un seminario de profesionales de los museos nacionales.

La **biblioteca** hoy no se encuentra dentro del museo, sino que sigue localizada en otro edificio público y actualmente se encuentra en pleno proceso de mudanza. Con la nueva obra, finalizada en 2018 tendrá finalmente su espacio dentro del museo. Cabe destacar que esta biblioteca está orientada a un público especializado donde poder consultar los archivos históricos.

También cuenta con un **auditorio** y una **tienda - café**.

También cuenta con una **Asociación de Amigos** (asociación civil sin fines de lucro), la cual enfatiza el un modelo de financiamiento público – privado, dado que el objetivo de la misma es contribuir al desarrollo y a la consolidación del Museo, colaborando en la adquisición de nuevas obras y su conservación, y ayudar a difundir el patrimonio y las exposiciones temporarias. La Asociación de Amigos cuenta con ocho categorías distintas de membresía de abono mensual: Joven por $600 pesos; Descuento por $840 pesos; Activo por $1200; Dúo por $1800; Familia por $1800; Participante por $4200; Protector por $10.800; Benefactor por $24.000.

3.7. Análisis FODA

Para el análisis estratégico que presenta el Moderno, se determinará a través de la identificación de aquellos factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a la institución y así generar análisis adicionales (Albert S. Humphrey, 1968):

- *Fortalezas:* aquellos factores que le brindan una ventaja sobre su competencia
- *Debilidades:* factores que pueden ser dañinos si son utilizados por los competidores
- *Oportunidades:* Situaciones favorables que puedan brindar una mejor situación / ventaja competitiva

- *Amenazas:* Situaciones desfavorables que puedan afectar no sólo a la institución sino su impacto dentro del mercado

FORTALEZAS
Calidad y diversidad del producto cultural
La calidad de los servicios culturales educacionales ofrecidos
Espacio agradable arquitectónicamente y sensorialmente
La profesionalización en cada departamento nuevo desarrollado
La producción editorial es de primer nivel

DEBILIDADES
Dependencia directa presupuestaria de apoyo estatal
Falta de accesibilidad en términos de transporte
Muy mala señalética en vía pública
No poseer autonomía sobre la estrategia de pricing de las entradas
No ser un museo accesible al 100%
Escasa y poco estructurada en relación con el sector turístico
La estructura tarifaria es muy compleja y poco operativa

OPORTUNIDADES
Lograr mayor apoyo por medio de privados optimizando la propuesta de valor de patrocinio
Ofrecer experiencias segmentadas por público
Aumento del posicionamiento nacional e internacional como institución referente del arte argentino moderno
Aumentar la cantidad de ingresos optimizando la venta de ciertos productos alternativos culturales
Potenciar la Clínica de Patrimonio
Buenos Aires es un destino cultural de primer orden internacional

Universidad de San Andrés

Acceso a nuevos mercados y segmentos objetivo

AMENAZAS
Falta de presupuesto estatal
Estructura autónoma administrativa fácil de modificar

Habiendo identificado las distintas variables es posible evaluar, a través del FODA, en qué tipo de fortalezas es conveniente apoyarse y qué debilidades resulte necesario contemplar. Con respecto a las oportunidades, estas mostraran los factores a los cuales es preciso prestarles atención y en cuanto a las amenazas se puede evaluar si son o no factibles de ignorar. En este caso, las amenazas son por año, dado que impactan según las decisiones de planificación de cada año con respecto al presupuesto de cultura (Gobierno) y sus ejes de desarrollo. No obstante, se trata de una institución que aún se enfrenta principalmente a los retos de convertirse en un espacio más accesible, inclusivo y participativo.

A partir también del análisis FODA se evalúan las variables mediante las cuales se puede ampliar el desarrollo de este nuevo segmento. Asimismo, se consideran aquellas variables que pueden desfavorecer este trabajo. Es así que, a partir de una segunda herramienta de analisis estratégico, la matriz de Ansoff, es posible afirmar que se estará frente al "desarrollo de producto" (Ansoff, 1957). Esta estrategia, en términos generales, corresponde al cuadrante de la combinación de nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de la misma consiste en este caso en generar nuevas experiencias o productos segmentados para cumplir con el objetivo de aumentar la asistencia de un público joven de entre 20 y 35 años al Museo. En términos de marketing cultural buscaremos una ampliación de la cantidad del público (aumento cuantitativo de la asistencia) y una profundización del mismo (aumentando la implicancia del nuevos segmento a la experiencia de nuestra institución).

Universidad de San Andrés

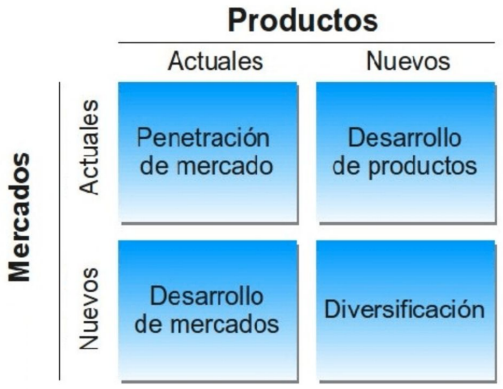


Imagen 31: Diagrama de estrategia para el Moderno. Fuente: elaboración propia.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1. OBJETIVOS

El objetivo general se concentra en aumentar la afluencia de consumidores culturales jóvenes entre 20-35 años tanto al museo como a la experiencia de sus diversos servicios. Adicionalmente se buscará que este nuevo público pueda ser fidelizado para usuarios habituales del museo y sus diversos productos y/o servicios.

Los objetivos serán para este primer año que del total propuesto de 271.000 asistentes para todo el museo el 20% sea público de entre 20 y 35 años mediante una estrategia digital que acompañe al segmento, sumando productos y servicios específicos en el área de educación para el target.

Es preciso, asimismo, generar nuevos beneficios de experiencias para el target joven de la Asociación de Amigos, con una articulación más cerca con el Ente de Turismo y la cámara de agencias de turismo, sin olvidar de potenciar el trabajo ya desarrollado con universidades.

A modo de analizar el cumplimiento de los objetivos el analisis no comprenderá directamente la museografía, la curaduría y la administración de los fondos, aunque si hará una mirada general de su programación para evaluar las estrategias que utilizan para promoverla y poueden modificar para llegar a los objetivos propuestos.

Universidad de San Andrés

4.2 Propuesta de Valor

Por último para ampliar el módulo de estrategia utilizaremos una última herramienta "*La propuesta de valor de Osterwalder"* para analizar donde poder "encajar" las necesidades del público estudiado con la propuesta que nuestra institución ofrece con respeto al resto de sus competidores y dentro del mercado del ocio.

Para este análisis comenzaremos trabajando el perfil del cliente, que en nuestro caso es un consumidor cultural que se encuentra entre los 20 y 35 años. Al abordar los tipos de trabajo del cliente, podemos concluir que en este caso podemos tener tres tipos de trabajos:

1. Tareas funcionales, algunas de estar tareas podrían ser tener un momento de ocio agradable e interesante, desean poder conocer a un artista particular, quieren aprender más de algún artista, les gustaría tener una experiencia con amigos y/o conocidos distinta, asistir a un evento cultural interactivo.
2. Trabajo social, dado que la cultura y sobre todo el arte genera una sensación de poder y status ante el resto de la sociedad.
3. Trabajo personal / emocional, ya que ir al museo es un momento de calma para ciertas personas y de recreación social para la mayoría del grupo.

Con respecto a las frustraciones del cliente podemos encontrar varias:

1. Con respecto a las frustraciones características, problemas y resultados no deseados: Que no se tenga la suficiente cantidad de información sobre el producto / servicio cultural es un problema muy importante dentro de la experiencia ya que muchas veces puede terminar siendo una barrera muy importante para el acercamiento de la persona a la organización, otra frustración de este rango puede ser que la experiencia termine siendo muy aburrida y no cumpla con los anhelos.
2. En relación a los obstáculos, la falta de tiempo y la distancia al museo no son menores para este segmento. La planificación de la visita conlleva bastante tiempo

y la falta de accesibilidad al espacio genera un obstáculo importante en esta decisión.

3. Con respecto a los riesgos, en este caso que el producto cultural termine siendo frustrante o no comprendido dado que la experiencia no corresponde con las demandas específicas por lo cual no quiera volver a la institución.

Con respecto a las alegrías / resultados o beneficios que pueden obtener nuestros consumidores culturales podemos identificar las siguientes:

1. Alegrías necesarias: pueden ser nuevos conocimientos, nuevas experiencias donde socializar, un lugar donde emocionalmente se pueda sentirse a gusto, conocer un espacio distinto.
2. Alegrías esperadas: que sea una salida de recreación distinta, que las experiencias sean una salida interactiva dentro de un espacio cultural que se relacionen con el arte, que sea un contenido interesante y de primer nivel artístico.
3. Alegrías deseadas: que existan visitas guiadas, que se pueda elegir otro tipo de actividades que se desprendan de la central, que inste a volver para poder seguir aprendiendo o experimentando nuevos artistas.
4. Alegrías inesperadas: que se convierta en un espacio más donde poder generar ocio o simplemente salir a divertirse con amigos, que sea un lugar de formación académica distinto.

Ahora analizaremos según los productos y servicios. Es una lista de todo lo que el Moderno puede ofrecer para construir la propuesta de valor.

1. Físicos / Tangibles: Las exposiciones, visitas guiadas, talleres y seminarios.
2. Intangibles: el conocimiento, la diversión, un momento distinto para socializa.
3. Digitales: volverse parte de una comunidad, interactuar con otros interesados en la materia.
4. Financieros: la posibilidad de acceder a descuentos o promociones en determinados días.

Los aliviadores de frustraciones en este caso realizar una campaña de comunicación y material educativo acorde a la edad y el servicio provisto para que no exista una

sensación de que existe una barrera psicológica o conceptual por no comprender de que va el producto o el servicio cultural del museo. Es muy importante que cualquier desarrollo conlleve un momento de interacción y reflexión, este grupo etario se caracteriza, como ya hemos definido, por ser muy exigente al momento de elegir sus experiencias y/o consumos. Por lo cual es clave que sientan que hay una conexión, un querer escuchar o un momento que invite a tener otro tipo de relación al margen de sólo deber observar y escuchar. Si se logra cumplimentar esto, de alguna forma se podrá conseguir mayor participación y no tanta planificación al momento de acercarse (las distancias se volverán más cortas). Siempre que el joven sienta que existe una voz que le habla a él (sea mediante una campaña de comunicación, servicios como visitas guiadas adaptadas a sus necesidades, momento de experiencia con lenguajes artísticos más contemporáneos a sus deseos los riesgos para no volver a visitar la institución serán menores.

Por lo cual al momento de tener que definir los creadores de alegrías es fundamental entender tres premisas: 1. Exigir un mejor rendimiento de las propuestas actuales de acuerdo a las demandas del segmento; 2. Comunicarles que es una experiencia no sólo en términos sociales o de entretenimiento sino también con un valor agregado que puede ser tanto académico como emocional; 3. Contenerlos con respecto a que su feedback nos interesa y que es una institución abierta a escuchar sus pedidos pero también activa al desarrollarlos.

Universidad de SanAndrés

Propuesta de Valor

A partir de este breve análisis de trabajos del cliente, frustraciones y alegrías podemos identificar que las personas de entre 20 y 25 años suelen buscar experiencias particulares en los museos que no puedan encontrar fácilmente en otros sitios. Por un lado aquellas que se centran en la apreciación del objeto: la belleza, la curiosidad, la rareza, etc. En segundo lugar aquellas que presentan un desafío cognitivo y se centra en la incorporación de un nuevo conocimiento, luego las experiencias más introspectivas que engloban una sensación emocional y por último aquellas netamente sociales.

Por lo cual para el desarrollo de una propuesta de valor se sugiere ofrecer actividades con las que el segmento del público se pueda identificar y se sienta satisfechos, sin alterar la misión ni el desarrollo profesional del museo. Este análisis nos permite evaluar que los

visitantes de este segmento (20 - 35 años) construyen significados a partir de su experiencia. Por lo cual es importante diversificar el mismo producto / servicio cultural según los intereses de la demanda, ampliar la participación con actividades innovadoras que inviten constantemente a volver para finalmente poder fidelizarlos.

Podemos concluir que para este segmento visitar el Museo es una actividad que puede hacerse por una única vez o puede repetirse siempre y cuando la experiencia que ofrece se ajuste a las necesidades. Claramente hay aspectos psicológicos, sociodemográficos y físicos que alteran esta actividad como también la debilitan o fortalecen. Pero identificamos que existen varias alegrías o motivaciones que ayudan a que este segmento se vuelva habitué del espacio: que se pueda aprender algo, que sea un espacio más donde interactuar, socializar y/o reflexionar. Pero también existen barraras y frustraciones que hay que contemplar, como por ejemplo: las distancias, la ubicación, el valor del servicio, la falta de información son muchas veces límites para este segmento al momento de decidir si ir o no al museo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. MARKETING MIX

Antes de comenzar con la descripción formal del plan, es importante señalar que el museo es un espacio social, y como tal, es primordial la interacción que tenga con los visitantes (Castellanos, 2016).

Para conseguir la determinación de este plan operativo de marketing se desarrollara a través de las cuatro variables que componen al marketing mix:

1. Producto
2. Plaza
3. Promoción
4. Precio

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

5.1 Producto / Servicios

Las exhibiciones son “en sí mismas un objeto cultural”: seleccionan temas; expresan ciertos valores y creencias; suponen un diseño y códigos particulares (Cuadrado & Colbert, 2010)

El Moderno cuenta con una colección de primer nivel y la más grande de arte moderno contemporáneo del país con un total de más de 7.000 obras. A su vez, presenta una programación de muestras temporarias de muy alta calidad de artistas argentinos contemporáneos.

Para describir su relación con el público objetivo evaluaremos al producto en relación al estadio del ciclo vital del público, que en nuestro caso son los jóvenes de entre 20 y 35 años. Quiénes, como ya hemos definido, son consumidores mayoritariamente autónomos y buenos conocedores de los productos que buscan o han escogidos. Muchas veces muy selectivos, críticos y preparados.

El museo ya presenta ciertas actvidades que a lo largo de dos años deberán ser profundizadas para poder reposicionarse ante un público objetivo de 20 a 35 años. Es clave poder desprender productos anexos que se desprendan de la colección destinados a los jóvenes.

Para 2019 se propone expandir las actividad piloto sobre Cine que se realizó el año pasado, denominada ciclo “El Cine es otra Cosa” (mayo a noviembre). Este ciclo brinda una programación de calidad y una línea de trabajo que presenta las más diversas propuestas del cine experimental y el video arte de nuestro país y de otros sitios del mundo (dos lenguajes artísticos muy bien aceptados por este segmento etario que queremos desarrollar).

Con sólo 2 funciones sabemos que asistieron 1975 personas de las cuales casi un 50% correspondían a un segmento joven de entre 20 y 30 años. Esto nos da la pauta que este tipo de actividades con este tipo de lenguajes artísticos tienen una alta aceptación por parte de este segmento. Aparte este segmento de público disfruta del cruce entre lenguajes. Este tipo de actividades permite no sólo que el museo diversifique su programación sino también llegue a nuevos públicos que están interesados en el cine y que son potenciales interesados en artes visuales. Esto convierte al museo en un espacio más dinámico.

Universidad de SanAndrés

A su vez, se propone para cada exhibición futura un encuentro especifico con un artista, curador o investigador por mes. Encuentros de duración corta, con una experiencia distinta y que permitan un momento de reflexión. Este tipo de programas es ideal para generar una vinculación con los espacios académicos y de esta forma asegurarse por mes la participación específica de un número total de público.

Continuar con los eventos de lenguajes experimentales y narrativas cruzadas (cuando los lenguajes artísticos se mezclan) demandan una interacción más inmersiva por lo cual se vuelven más interesantes para este sector (la metodología de encuentro, socialización muchas veces mezclando arte digital con lenguajes musicales, cine, performance u otro tipo de disciplina suelen ser muy atrayentes para este segmento joven). Lo ha demostrado la experiencia verano que se lanzó en 3 museos de la Ciudad bajo el lema “After en el

Museo", constituía una visita guiada muy breve y luego disfrutar de los jardines e instalaciones exteriores del museo acompañados de música.

En el caso del Moderno, dado la construcción de marca que viene realizando y su posicionamiento reflejan que la convocatoria podría ser muy accesible. A su vez debe ser una actividad articulada con la Asociación de Amigos del Museo sobre todo para el segmento joven, es un espacio ideal para captar futuros socios.

Otra actividad anexa que debe desprenderse del valor agregado que ya posee nuestro museo y hoy lo identifica: su colección son las visitas guiadas especiales por mes para este segmento, con un bonus truck que vuelva la oferta distinta y permita reinventar a la misma exhibición cada mes. Esto quiere decir que "ciertos invitados arty" sean los encargados de poder realizar estas visitas de arte. Hoy existen muchos artistas que son referente de varios de estos segmentos de jóvenes, generan curiosidad y atraen por su personalidad ecléctica. Muchas veces poder derribar esta barrera de inaccesibilidad permite una experiencia de lujo y se vuelve muy atrayente para el segmento. Ejemplo: "Marta Minujin" te invita a recorrer el museo.-

5.2 Promoción

La imagen que el público tiene de una organización, siendo ésta clave para la gestión de marketing. Es decir, el conocimiento que el público tiene de la imagen corporativa de cualquier organización resulta primordial. Una imagen previamente debe definir la organización bien en el marco de la estrategia comunicativa o de forma más amplia, integrada dentro de un planteamiento estratégico, lo que supone un principio de gestión en sí mismo (Villafañe, 1993).

El planteamiento estratégico de marketing dentro de esta variable, conlleva a evaluar los atributos que la conforman. Por ejemplo, que influye en la concepción mental de la imagen de los usuarios del museo, qué tipo de atributos se asocian a dicha percepción (Cuadrado & Colbert, 2010).

La formación de esta imagen es un largo y complejo proceso de carácter subjetivo y es el resultado de simplificar un conjunto de atributos en esta única idea. La imagen surge a

partir de la experiencia del consumidor con dicha organización. La imagen se evalúa en función de la valoración o percepción del público con respecto a una serie de atributos (Cuadrado & Colbert, 2010).

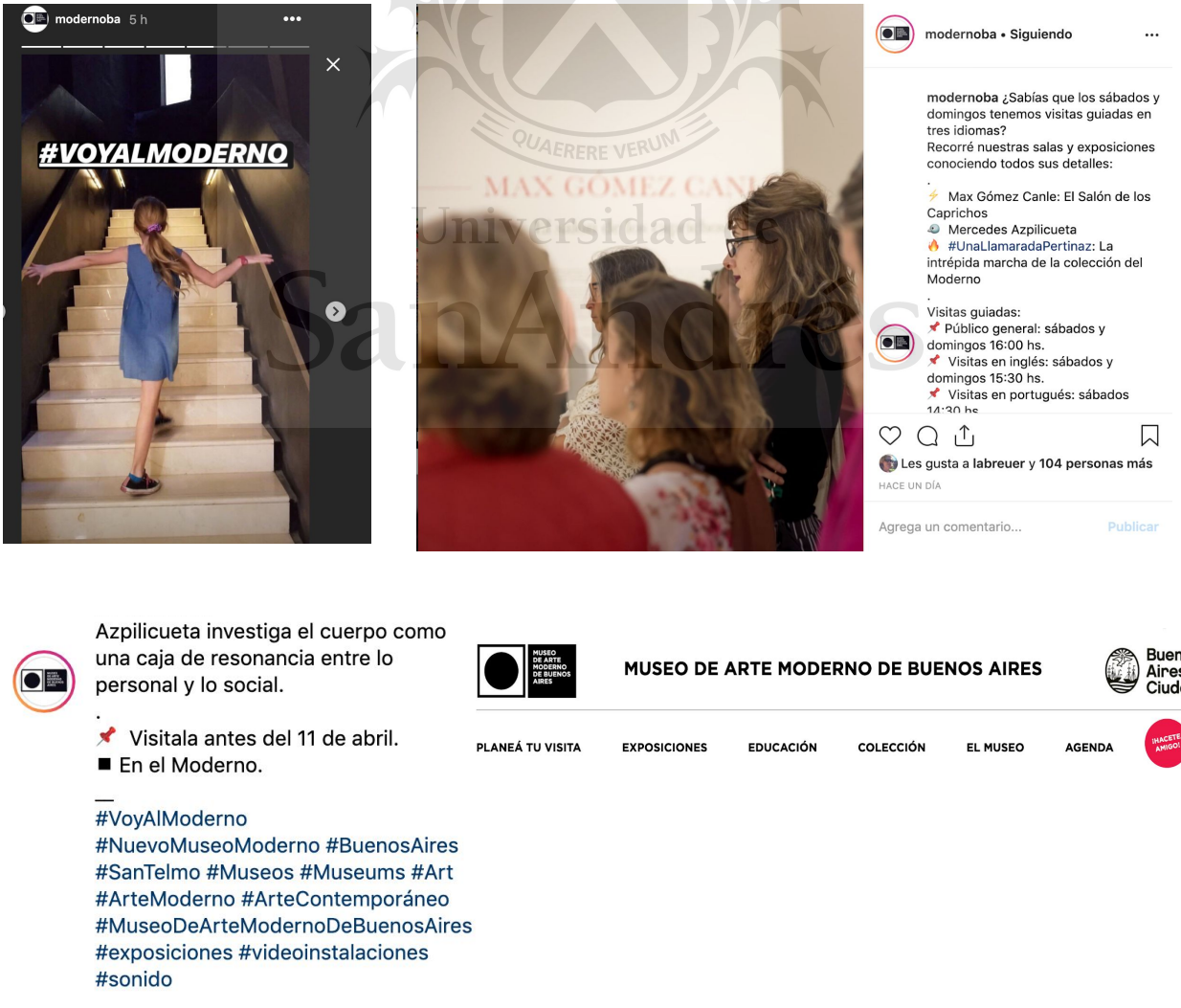
Por el entorno físico se comprueba el espacio o ambiente (edificio, decoración, ambiente, ubicación). En este caso, el Moderno comprende dos edificios: el Museo actual ubicado sobre Av. San Juan –donde antiguamente funcionó la tabacalera Nobleza Piccardo- toda una estructura restaurada y preservada del siglo XVIII. Con esta última obra el Moderno logró duplicar sus salas de exhibición y ampliar los espacios comunes, ofrecer a su público una circulación más clara y ágil por sus múltiples espacios. El nuevo Moderno tendrá un dinamismo comparado al de los grandes museos del mundo, instalándose como una institución de irrefutable relevancia para el público general y la comunidad artística (Web oficial del Museo). Podemos destacar que el entorno físico es un atributo muy agradable el cual realmente colabora como punto de contacto al momento de generar una experiencia distinta. Es un valor agregado muy importante para la experiencia del usuario. El espacio del Moderno no sólo presenta un interesante dialogo entre lo histórico y lo moderno sino también remite a los grandes museos referentes del Mundo como la Tate Modern o el mismo Moma.

Universidad de San Andrés

Con respecto a los servicios ofrecidos el Moderno cuenta con una cartera de servicios muy interesantes. Durante 2019, contará con 10 exhibiciones de primer nivel de artistas argentinos (cuatro corresponderán a artistas ya consagrados y seis a artistas contemporáneos ya en carrera), porque el eje de trabajo de este año será poner en valor lo propio. A su vez, contará con más de cinco actividades educacionales específicas: capacitaciones para docentes, visitas para escuelas, programa de familias, programa comunidades y talleres artísticos. Asimismo, ya cuenta con varias visitas guiadas tanto en inglés como en español.

Pero hoy necesita establecer comunicaciones efectivas con sus mercados y público. Tiene presencia en redes y logró generar su propia página web, la cual aún no está finalizada, pero no reflejan que la campaña sea “Poner en valor lo propio” o haya una comunicación específica por segmento.

El segmento de 20 a 35 años aún no se siente identificado con la estrategia que actualmente el museo desarrolla. Hoy la estrategia que explora el Moderno es netamente para el posicionamiento de marca en general, esto se puede observar en sus palabras claves, en el tono discursivo de la campaña y la curaduría de contenido. Incluso la decisión de que su abreviación sea “El Moderno” es una decisión de esta última gestión. Dado que hasta hace cinco años siempre fue el MAMBA (Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires). Esta nueva abreviación fue acompañada de la creación de toda una imagen nueva, buscando romper también con las abreviaciones de sus competidores más directos, los cuales en el colectivo social siempre confundía, ejemplo MALBA (Museo de Arte Latinoamericano de la Ciudad de Buenos Aires) y MACBA (Museo deArte Contemporáneo de Buenos Aires). Por lo cual el museo aún está en un momento de posicionamiento de su nueva identidad. Todavía existe cierta confusión sobre si Mamba es el Moderno o no. Ejemplos en la *imagen 32:*



QUAERERE VERUM
MAX GÓMEZ CANLE
Universidad de San Andrés

Imagen 32: Captura de imagenes de las redes sociales del Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires

Por lo cual hoy necesita seguir informando sobre sus actividades, servicios para seguir motivando que se interesen por la institución. Pero también precisa tener un mensaje claro hacia cada uno de sus segmentos. Por lo cual estas son las tareas de comunicación que debe encarar: 1. Mantener e incrementar la imagen que recibe del Museo. 2. Atraer a los jóvenes con ciertos contenidos curados según sus intereses 3. Una vez que tenga a los jóvenes, establecer su lealtad y soporte por medio de la Asociación de Amigos del Museo - socio joven 3. Proveer información acerca de los ofrecimientos de la institución segmentada, precisa un CRM donde poder segmentar toda la información recaudada cada vez que un visitante ingresa al Museo 5. Atraer a los posibles jóvenes mediante asociaciones marcarias y/o referentes de la cultura.

El Moderno también debe entender que no sólo hoy debe atraer un público joven físicamente sino también online. La Tate Modern tiene aproximadamente 7M de visitantes físicos por año y una comunidad en redes sociales que supera los 3M de seguidores, sumando sus cuentas de Facebook e Instagram.

Hoy la idea de visitar un museo desde la comodidad de una computadora, sin gastar en viajes o entradas es fascinante. Por lo cual la Web en primer lugar debe ser finalizada, en segundo lugar volverse más interactiva y tener una propia estrategia en sí. Este segmento de público se moviliza a partir de recomendaciones, las presencias online son obligatorias.

Es muy importante que para 2019 la web este finalizada en términos de contenidos, que haya una coherencia de contenidos, el cual refleje las distintas experiencias que uno puede encontrar en su visita al moderno, pero sobre todo que el grupo etario analizado sienta que accede a la información. La Web debe convertirse en un recurso de información, pero también reinventar el espacio con las aportaciones de los visitantes.

Universidad de San Andrés

Por lo cual la vinculación entre canales digitales debe ser impecable. A su vez los recursos fotográficos, los videos, los statements deben estar alineados bajo el mismo paraguas marcario / de campaña. Las redes sociales tienen que ser vistas como puntos estratégicos de contacto. Algunas consideraciones para la campaña en términos de segmentación de público joven:

1. Comunicación multiplataforma.
2. Conversación bidireccional para involucrar a los jóvenes
3. Contenido entretenido, útil o que construya un vínculo emocional
4. El mensaje transmitido debe ser auténtico y estar alineado con los valores reales de la marca: debe quedar muy claro que ofrece exactamente la institución
5. Contenido audiovisual
6. Participación activa: buscar que el usuario joven se involucre en la comunicación e incluso en la creación de nuevos productos y servicios del museo

Otro punto interesante a desarrollar es el vínculo con los influencers, hoy existen muchos jóvenes referentes de experiencias, ellos deben estar sumados a cualquier tipo de nueva experiencia que el museo desee realizar. El apartado de relaciones públicas no es menor, si se busca captar un público entre 20 y 35 años no sólo tiene que ser estratégico el vínculo con la prensa sino también la elección de los embajadores de la experiencia “El Moderno”. Muchas veces, ante este grupo etario, una story de pocos segundos es más impactante que una reseña en un medio tradicional.

Universidad de San Andrés

También tiene que existir ciertos puntos de contacto fuera del museo. Hoy los pop ups suelen funcionar muy bien y son una forma muy interesante de traccionar gente. Hace poco, en el shopping de Patio Bullrich se realizó una preview de varios artistas de dos galerías específicas contemporáneas post arteBA. Este tipo de cruces, muchas veces ayuda a romper las barreras de inaccesibilidad y distancia. El Moderno hoy tiene una debilidad y es para muchos su ubicación, dado que tiene que volverse una actividad planificada, por lo cual tener este tipo de espacios temporales permite no sólo conectar con el nuevo público sino también despertar nuevos intereses. Otro ejemplo es el poder comisionar obras de sus artistas en otros espacios, tales como el Lollapalloza. Ej 2019: la obra de Marta Minujin dentro del predio. Este tipo de cruces entre disciplinas y

experiencias de ocio cada vez se están volviendo más recurrentes. No sólo se convierten en un momento “instagramiable” muy importante para el posicionamiento de marca sino también permiten un acercamiento inigualable a nuevos públicos.

Otro ejemplo interesante es la acción realizada en el Jardín Botánico “Jardín Sonoro” donde mediante una aplicación móvil que conecta el espacio público con el teatro, permitiendo recorrer un jardín y escuchar seis obras breves de teatro vinculadas con la naturaleza (obras escritas, dirigidas e interpretadas por artistas mujeres de las artes escénicas). Para disfrutar de la experiencia, se debe descargar la aplicación Jardín Sonoro en el celular desde el App store (Apple) o Play Store (Android), activar el bluetooth, caminar por el Jardín Botánico y buscar los puntos de escucha identificados en el mapa y marcados en el espacio.

Sin ir más lejos el Moderno puede realizar exposiciones interactivas sin cuadros originales pero si con visitas auditivas o digitales que permitan descubrir nuevos espacios mediante las exhibiciones que hoy el museo presenta. Aún en la Ciudad de Buenos Aires, el arte contemporáneo y el espacio público no han sido tan explorados como en otras ciudades del mundo y este espacio es sin duda alguna no sólo un espacio por privilegio accesible a todos sino también de una muy alta visibilización.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5.3 Precio

Hasta hace poco, las políticas de precios de los museos no eran consideradas muy importantes en cuanto al resto de las estrategias como por ejemplo la de comunicación. En lo que respeta a políticas de precios es importante entender cómo funciona la estrategia de pricing del Moderno y entender la determinación de los costos en el mercado cultural del resto de los museos.

El Moderno cuenta con un valor de entrada única general de $50 pesos y los días miércoles es gratis. Esta estrategia de pricing es igual en todos los museos de la Ciudad de dependencia pública.

Las actividades educativas, talleres, seminarios y visitas guiadas también son gratuitas hasta agotar cupos.

Con respecto al posicionamiento de precio en relación al mercado es posible concluir que los valores actuales del precio de entrada del Moderno se encuentran dentro de los valores más bajos con respecto a sus competidores.

Imagen 33: Comparación del valor de las entradas en relación al mercado. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de cada página de museo sobre los valores de sus entradas

A su vez estas instituciones privadas si presentan estrategias de discriminación de precio permitiendo asigna precios diferentes a los distintos segmentos y servicios: descuentos para jubilados, descuentos para estudiantes, no hay día gratuito sino día con descuento del 50%, por citar algunos ejemplos. Claramente es posible observar que estas instituciones presentan este tipo de estructura de segmentación de los precios con el fin de poder maximizar los ingresos.

Asimismo, es importante reconocer que actualmente el Museo se divide entre lo público y privado, al margen que la mayoría de su presupuesto contemple una dependencia de los fondos públicos, pero se encuentra en una re estructuración que permita la búsqueda constante de un equilibro económico – financiero a mediano y largo plazo.

El precio siempre se ha relacionado con la calidad del servicio o del producto, es decir que el precio es inequivocablemente un indicador indirecto de la calidad (Nardo, 2014).

Los ingresos derivados del pago de una entrada proporcionan solo un pequeño fragmento de la totalidad de los ingresos de un museo, que en este caso provienen mayoritariamente del financiamiento público. No obstante, la variable precio con respecto al consumidor cultural en el caso de la Argentina y el consumo por la cultura se comporta de diversas maneras parte de la multiplicidad de modelos, distintos eventos que también influyen en la accesibilidad del público (Ej. La Noche de los Museos), por lo cual muchas veces el precio no se expresa como una barrera muy alta dado que el interés y las ganas de asistir no lo vuelven la variable principal al momento de decidir si acceder o no a este tipo de producto / servicio.

5.4 Plaza

En cuanto al entorno en términos de ubicación, actualmente el Moderno se ubica en la zona sur de la Ciudad, en el barrio de San Telmo. Durante los fines de semana cuenta con un caudal de gente por parte de actividades turísticas propias de la zona, pero también los viernes y sábados por la tarde son un muy buen día para generar una promoción de veni al museox2.

Teniendo en cuenta la locación del mismo, sin duda hay que contemplar la cartelera y señalética, dado que en espacio público hoy está existiendo carteleria o señalética que indique hacia donde esta museo.

A su vez se debería profundizar las relaciones con el Ente de Turismo y las Cámaras de Turismo de Agencias de Turismo. Ideal poder solicitar una parada especifica del bus turístico de la Ciudad en la puerta del museo.

Universidad de San Andrés

6. ESTRUCTURA DE COSTOS

COSTOS

A continuación se desarrolla la estructura de costos por área de la institución. Igualmente, tener en cuenta que esta estructura se adapta al techo presupuestario 2019 por parte del GCBA. Estos valores salvo en gastos corrientes pueden tener una leve modificación al final del ejercicio porque que muchas veces a partir de los ingresos adquiridos a partir de las distintas fuentes (entradas, donantes, entre otros) el museo siempre puede generar una re adecuación a su presupuesto en el item programación. Lo que permite que la segunda mitad del año sea más plausible para generar nuevas actividades.

PRESUPUESTO GCBA (COSTOS)	
GASTOS CORRIENTES	-
Gastos Personal	-
Equipamiento e inversión edilicia	-
Mantenimiento y Limpieza	-
Seguridad	-
Imprevistos	-
PROGRAMACIÓN	-
Educación	-
Biblioteca	-
Conservación	-
Logistica (incluye seguros)	-
Publicaciones	-
Producción y diseño de montaje	-
Fundraising	-
Patrimonio	-
Curaduria	-
Marketing y Comunicación	-
Estudio de diseño	-
Estrategia en Redes	-
Gráfica	-
Comúnicación / Prensa	-
Audiovisual	-
Fotografía	-

Universidad de SanAndrés

Para el desarrollo de nuestra estrategia trabajaremos con respecto en relación al presupuesto de educación y el área de marketing y comunicación.

Un 25% del total de educación se destinará para la puesta en marcha de las nuevas actividades para el segmento jóven. Y un 20% del presupuesto total de Marketing y Comunicación se reasignará para solamente acciones y campañas especificas para este segmento.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo establecido por el presente trabajo, podemos concluir que son objetivos centrales de cualquier organización cultural establecer curvas de concurrencia, herramientas para conocer y comprender a los visitantes. Más aún si se trata de un muse público en la Ciudad de Buenos Aires.

Hoy el contexto demuestra que el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires no sólo puede aumentar su posicionamiento con respeto a sus pares sino también puede aumentar su posicionamiento en relación al segmento joven comprendido entre los 20 y 35 años.

Es necesario resaltar que los públicos hacen a los museos y los museos deben buscar alternativas para construirlos y el Moderno demuestra a través de este análisis que elige ir por esa dirección. El gran trabajo que ha comenzado a desarrollar y continua desarrollando para un posicionamiento en la escena y con los niños / familia generan que de lunes a viernes el 80% de su público sea por las visitas de escuelas y por las actividades infantiles que hoy ofrece. Por lo cual ocuparse del estudio y la creación de una estrategia de ciertas categorías específicas, en este caso jóvenes, no sólo ratifica que es importante para capitalizar el conocimiento - perfil de los visitantes, providencia, concurrencia, satisfacción, entre otras variables – y tener un mayor trabajo con respecto a la oferta del museo ante estos consumidores, sino también a la creación de una nueva demanda que ya demuestra interés en el producto y los servicios.

Gracias a este análisis, no sólo se puede entender más sobre el mercado de productos y bienes culturales, sino también sobre el público, la situación real del museo y que existe efectivamente la oportunidad de trabajar para aumentar el porcentaje de asistencia de un nuevo segmento de público. Las condiciones ya están creadas, es simplemente re adecuar la propuesta de valor del museo hacia este nuevo segmento de público. En términos presupuestarios no requiere un nuevo desembolso de dinero sino simplemente en términos temporales adaptar la estrategia comunicacional y generar a partir de nuevas actividades servicios culturales específicos para los jóvenes.

Universidad de San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

ARTICULO REVISTA

1. Colbert, F.(2010). Entrepreneurship and leadership in marketing the arts. *International Journal of Art Management*, 30-35.

2. GUASCH, A.M. y ZULAIKA, J. (2007). Aprendiendo del Guggenheim Bilbao. Madrid, España: Akal.

3. KALENBERG, A. (2012). El museo: los museos de América Latina en escena. En J. Jiménez (ed.), Una teoría del arte desde América Latina, pp. 196-213. Madrid, España: MEIAC/Turne

4. ÁLVAREZ ALDAY, M. y FERNÁNDEZ – VILLARÁN ARA, A. (2012). Impacto económico del ocio en el siglo XXI. Bilbao. España: Universidad de Deusto

5. PORTER, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no. 1, pp 78–93.

6. RUIZ CARTAGENA, J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. Núm 8. Alicante. España: Instituto Mediterráneo Estudios de Protocolo.

7. AZUELA FLORES, J. y SANZO PÉREZ, M. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. Oviedo. España: Revista Nacional de administración.

8. OBRIST, H.U (2005). *The museum of tomorrow*. Revista TATE ETC #5, pp 101. Londres

9. MACEIRA OCHOA, L. (2008). *Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas*. Centro de Investigación y Estudios Avanzados (cinvestav). México: Decisio

10. QUEVEDO, J. (2007). *Consumos y prácticas culturales en América Latina.* Sistema de información e indicadores culturales. Buenos Aires: Untref

Universidad de San Andrés

LIBROS

11. JAQUELINE, E., ROUSTAN, M., et al. (2013). *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*. Argentina: Ariel.

12. MORENO, O. (2010). *Artes e industrias culturales. Debates Contemporáneos en Argentina*, Argentina: Eduntref.

13. KOTLER, P. (2001). El Marketing Según Kotler. Nueva York: Paidos Iberica S.A

14. KOTLER, N. & KOTLER, P., et al.(2001). *Museum Marketing & Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources.* USA: Jossey-Bass

15. GARCÍA CANCLINI, N. (1995). Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización. México D.F.: Grijalbo.

16. GARCIA CANCLINI, N. (2001). Culturas Hibridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Buenos Aires. Argentina: Paidos.

17. SMITH, T. (2012). *¿Qué es el arte contemporáneo?* Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.

18. BOURDIEU, P. (2010). *Consumo Cultural. Sentido Social del Gusto. Elementos para una sociología de la cultura. Siglo XX (*pp 231 – 240). Buenos Aires. Argentina

19. BORDIEU, P. (2005). *Las reglas del arte.* Buenos Aires: Anagrama

20. FUHRMAN, S. (2010). Economía y Cultura: una compleja relación. Artes e Industrias Culturales. Buenos Aires: Ed UNTREF

21. ELÍAS, N. y DUNNING, E. (2001). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización.* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

22. OBRIST, H. (2008). *Breve historia del comisariado.* España: Olivares & Asociados SL / EXIT Publicaciones

Universidad de San Andrés

23. VÍLCHEZ, L.F y REIG, D. (2013). *Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas.* Madrid: Fundación Telefónica y Fundación Encuentro.

24. VILLAFAÑE, J. G. (1993). *Imagen positiva gestión estrategica de la imagen de las empresas.* Madrid: Piramide.

E-BOOK

25. FERNANDEZ BLANCO, B. (2012). *50 experiencias prácticas para la gestión y fidelización de público en museos* [Versión digital]. España: Asimétrica.

26. HEARTFIELD, J. (2000): Great Expectations: the creative industries in the new economy, Londres: Design.

CAPÍTULOS

27. BAUMAN, Z. (2011). Mundo Consumo. Ética del individuo en la aldea global, *El asesinato categorial, o el legado del siglo XX y cómo recordarlo* (pp. 115-158). Argentina: Paídos Contextos.

28. BAUMAN, Z. (2013). Vida Liquida, *La cultura: indisciplinada e imposible de controlar* (pp.73-91). Argentina: Paídos Estado y Sociedad 143.

29. BAUMAN. Z. (2013). Vida Liquida, *Consumidores en la sociedad moderna liquida* (pp.109-153). Argentina: Paídos Estado y Sociedad 143.

30. SMITH, T. (2012). ¿Qué es el arte contemporáneo?, *El museo de la experiencia. Bilbao y más allá* (pp.97-121). Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

INFORMES

31. Equipo del Museo (2018). Informe de Gestión Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires. Argentina

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

32. Observatorio de Juventud (2016). Oportunidades y obstáculos en el consumo y la producción cultural de los jóvenes de la Ciudad de Buenos Aires. Gobierno de la Ciudad. Buenos Aires. Argentina.

33. Informe Situación Espacial de las Desigualdades Socioeconómicas en la CABA del Centro de Cooperativas y Economía Social (2017).Universidad de Buenos Aires de Ciencias Económicas. Buenos Aires. Argentina

BLOG

http://patrontechnology.com/blog/

http://patrontechnology.com/newsletter-automated-asks-personalized-packages-arts-management-2023/

http://patrontechnology.com/blog-your-patrons-are-people-give-them-a-hug/

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés