

CREACIÓN DE VALOR ONLINE Y REDES SOCIALES EN EL CONTEXTO DEL TURISMO CULTURAL. EL CASO DE LOS MUSEOS (1)

Ana Rosa del Águila Obra*, Aurora Garrido Moreno*
y Antonio Padilla Meléndez*

Resumen: La innovación tecnológica en las empresas turísticas está produciendo cambios sustanciales en la dinámica del sector, ya sea promovida por la demanda (los clientes potenciales son cada vez usuarios más avanzados de la tecnología) como por la propia tecnología (que permite cada vez más mayores posibilidades de cambios en la cadena de valor). En este sentido, existen nuevas oportunidades de promoción para los museos, como agentes relevantes del segmento del turismo cultural. Así, una estrategia adecuada de uso de la tecnología puede mejorar la experiencia del cliente, mediante la creación de un mayor valor. A pesar de las ventajas que las TIC pueden aportar en esta área, existe poca investigación sobre como los museos están usando la tecnología (en especial aquella basada en internet) para crear valor online, prestando más y mejores servicios, su relación con las redes sociales y el impacto de esto en la posición online de los Museos. Por ello, en este trabajo se plantea un modelo teórico de análisis de la creación de valor online de los Museos, del uso que hacen de las redes sociales y de la posición online de los museos que resulta de todo ello. Además, se aporta evidencia empírica analizando la estrategia en internet de 40 museos, nacionales e internacionales, a través de una metodología de análisis web de contenido, y aplicando el modelo de creación de valor propuesto por Amit y Zott (2001). Esto permite ampliar el conocimiento existente sobre esta área y extraer unas primeras conclusiones, que se resumen en que los museos desarrollan tres tipos de estrategias online: Complementaria, expansión/interactividad y liderazgo online.

Palabras clave: Museos, creación de valor online, redes sociales.

Abstract: Technological innovation in tourist companies is producing substantial changes in the dynamics of the sector, whether promoted by the demand (potential customers are becoming more advanced users of technology) as the technology itself (allowing more and more greater scope for changes in the value chain). In this sense, there are new market and management opportunities for museums as relevant agents of cultural tourism segment. Thus, an appropriate strategy to use technology could improve the customer experience, by creating greater value. Despite the benefits that ICT can provide in this area, little research exists on how the museums are using technology (particularly those based on the internet) to create value online, giving more and better services, its relationship with social networks and the impact of this in the online positioning of Museums. Therefore, this paper presents a theoretical model of analysis of online value creation of Museums, the use made of social networks and online museum positioning resulting from this. In addition, it provides empirical evidence exploring the internet strategy of 40 museums, national and international, through a web content analysis methodology, and applying the value creation model proposed by Amit and Zott (2001). This allows us to extend existing knowledge of this area and draw some preliminary conclusions, as summarized in that museums develop three types of strategies online: Complementary, expansion / interactivity and online leadership.

Key words: Museums, online value creation, social networks.

* Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Área de Economía y Empresa. Universidad de Málaga.
anarosa@uma.es agarridom@uma.es apm@uma.es

I. INTRODUCCIÓN

El sector turístico tiene hoy en día una indiscutible relevancia como motor de desarrollo económico y social, tanto por su generación empleo y riqueza, como por su fuerte capacidad de arrastre sobre otras actividades productivas. En términos globales, las llegadas de turistas internacionales a España alcanzaron los 880 millones en 2009, un 4% más que en el año anterior (OMT, 2010). Asimismo, dentro del turismo, se encuentran diversos subsectores o productos turísticos que están adquiriendo una importancia creciente, como es el caso del turismo cultural. En este sentido, los resultados de las estadísticas desarrolladas por el Ministerio de Cultura (2010) ofrecen indicadores de la importancia del sector cultural como motor de la actividad turística española. Según estas fuentes, el 13,8% de los viajes realizados por los residentes en España en 2008 por ocio, recreo o vacaciones fueron iniciados principalmente por motivos culturales, concretamente 12,2 millones de viajes. A ello han de añadirse las entradas de turistas extranjeros que son realizadas principalmente por motivos culturales, 7,6 millones de viajes en 2008. La información anterior se complementa con indicadores de los viajes en los que se realiza alguna actividad cultural, sea cual sea el motivo principal por el que se viaja. Los resultados indican que, en 2008, en el 44,3% de los viajes realizados por residentes en España se realiza algún tipo de actividad cultural, cifra que asciende al 55,1% en el colectivo de los turistas extranjeros.

De forma general, se puede definir el turismo cultural como todos los movimientos

de personas para satisfacer la humana necesidad de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros (OMT, 1985). Refleja, por tanto el movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar la Naturaleza, el Arte, el Folklore, y las peregrinaciones.

En la actualidad, se observa que cada vez son más los turistas buscan un turismo más activo y participativo, para conocer las diferentes culturas que forman parte del mundo (Castro, 2005). Es destacable, asimismo, el potencial del turismo cultural como factor estratégico para el desarrollo económico local, en términos de generación de ocupación y renta. La propia Comisión Europea propugna la potenciación del turismo cultural como un medio para reducir la congestión y la estacionalidad, al mismo tiempo que expande a nivel territorial y temporal los efectos positivos del desarrollo turístico (European Commission, 1995).

La relevancia que está adquiriendo el sector cultural viene originada en gran medida por dos fenómenos: el proceso del cada vez mayor peso de los servicios que se viene produciendo desde hace décadas en la economía y la valoración creciente de la cultura y el patrimonio histórico por parte de la sociedad. En este contexto, el turismo y el consumo cultural adquieren una gran relevancia como fuente de riqueza y seña de identidad de una sociedad, así como por los flujos económicos que generan (Bedate, Sanz y Herrero, 2001).

Asimismo, el turismo cultural de museos es uno de los productos emergentes que con más fuerza se está desarrollando en los últimos años en el panorama turístico español (Grande, 2001; Herrero, Sanz y Sanz, 2002). Por todos es conocido como el turismo cultural tiene como uno de sus recursos fundamentales los museos (Silberberg, 1995), constituyendo éstos uno de los factores de mayor desarrollo dentro de la gama de ofertas culturales. De las tres funciones que tienen los museos, educativa, científica y social, es dentro de esta última donde debe incluirse la misión del museo al servicio del turismo cultural y concretamente del turista que visita este tipo de recurso (Vacas, 2000).

A pesar de la relevancia del turismo y en particular del turismo cultural, se observa que la investigación sobre el fenómeno del turismo cultural como actividad turística y generadora de negocio es aún limitada y se encuentra poco desarrollada (McKercher, 2002), existiendo necesidades de investigación en diversos aspectos. Es necesario analizar mejor la oferta, conocer de manera precisa las preferencias de los visitantes y analizar el nivel de satisfacción sobre los recursos y productos actualmente disponibles (Grande, 2001).

Por otra parte, ante un mercado cultural cada vez más competitivo, se hace vital desarrollar productos innovadores para atraer a los visitantes (Richards, 2001). En este ámbito, se observa que el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y en particular internet, está derivando en innovaciones de proceso y de producto en los museos. Ya que estas tecnologías y las innovaciones que de

ellas se derivan permiten mejorar el entendimiento, la atracción y la accesibilidad de los museos para los turistas culturales, así como facilitar mejorar la eficiencia organizativa de los mismos. Sin embargo, aún son escasas las investigaciones que exploran estas posibilidades derivadas del uso internet, y en especial el impacto en los museos y en el sector turístico en general de las redes sociales (Hjalager, 2010). Además, contrariamente a lo que se podría pensar los Museos más visitados presencialmente no coinciden con los Museos más visitados en internet. Así, es ilustrativo el hecho de que los cinco museos más visitados del mundo son, por este orden, el Louvre, el British Museum, el Metropolitan Museum of Art, la National Gallery y la Tate Modern, en cambio los museos más visitados en internet son, en este orden, el Museum of Modern Art, el Metropolitan Museum of Art, la Saatchi Gallery, la Tate Gallery y el Victoria and Albert Museum, museos estos últimos que cuentan además con un elevado nivel de seguidores en las redes sociales.

Por tanto, existe una necesidad de investigación del efecto que están teniendo las acciones en internet de los Museos, como están afectando a la creación de valor virtual en internet, y el efecto que tienen en el éxito en cuanto a la ampliación de públicos y audiencias en internet. Atendiendo a lo anterior, este trabajo plantea un modelo teórico de análisis de la creación de valor en internet de Museos internacionales, a partir de las herramientas de internet usadas (proponiendo un indicador sintético) y del nivel de socialización de la web del Museo (uso de las redes sociales). Además, aporta evidencia empírica a través del análisis de la es-

trategia en internet de los 40 museos más visitados del mundo, nacionales e internacionales, realizada a partir de un análisis web de contenido, y aplicando el modelo de creación de valor propuesto por Amit y Zott (2001). Esto permite analizar cómo los museos están empleando la web y las redes sociales, y clasificar las estrategias online de los museos analizados, a partir del resultado en la posición online (ranking alexa) y en el nivel de socialización de los mismos.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

II.1. Tecnología y Museos

El comportamiento de los turistas, en general, está cambiando, derivado del desarrollo de internet y del comercio electrónico. Éstos preparan de forma anticipada su viaje por sí mismos, buscan información relacionada con el destino y sus atracciones, realizan la compra anticipada de las entradas a museos y espectáculos, entre otros. En este contexto las empresas y organizaciones del sector turístico se están viendo obligadas a desarrollar estrategias en internet que atraigan y mantengan a los clientes (Mamaghani, 2009).

Por otra parte, en los últimos años se ha producido un proceso de redefinición de los museos, desde la custodia de bienes patrimoniales, su conservación, documentación y estudio, hacia un rol cada vez más significativo como centro dinamizador de la cultura y como entidad de servicio al ciudadano y por lo tanto al turista. En este sentido, ante una demanda creciente y cada vez más diversificada, es fundamental que la oferta cultural

mejore y aumente sus prestaciones, flexibilizándose y adecuándose a las necesidades y deseos de los consumidores (Bedate, Sanz y Herrero, 2001).

Para ello, la aplicación de nuevas tecnologías es un fenómeno que está revolucionando la oferta museística, ya que su introducción proporciona a los visitantes información relevante y personalizada, lo que ayuda a mejorar su interpretación, implicación con la obra, y por tanto su experiencia de visita (Vom Lehn y Heaht, 2005).

Concretamente, internet está modificando la forma en que los museos se comunican con los turistas o visitantes, por ejemplo a través del uso de las tecnologías de la web 2.0, lo que les permite acceder a una audiencia global y generar interés a través del contenido de su página web con el objetivo de recibir un mayor número de visitantes (Srinivasan, Boast, Furner y Becvar, 2009).

Por otra parte, internet está permitiendo que los museos puedan ampliar los productos que ofrecen, por ejemplo a través de visitas virtuales o experiencias en la red (Lagrosen, 2003).

II.2. Creación de valor en internet

Las empresas y organizaciones usan internet con el objetivo de crear valor, es decir, prestar un mejor servicio a sus clientes, ofreciéndoles nuevas formas de interacción, servicios ampliados, etc. Existen cuatro formas básicas de creación de valor en internet (Amit y Zott, 2001): eficiencia, complementariedad, retención y novedad.

En relación con la eficiencia, esta aumenta cuando los costes por transacción decrecen. Cuanto mayor sea la eficiencia de la transacción en un determinado negocio electrónico, menores son los costes y por consiguiente mayor es el valor creado. Esta eficiencia se puede obtener de varias formas, por ejemplo, reduciendo las asimetrías informativas que se producen entre vendedores y compradores proporcionando información actualizada. Las actuaciones de los museos en este ámbito fueron las que inicialmente motivaron el uso de los portales web, empleándolos como folletos informativos. Actualmente los museos hacen accesible para el visitante información útil para preparar de forma anticipada su visita presencial, con visitas virtuales al museo a través de la web, descargas de guías en formato pdf o en formato mp3 y con bases de datos de obras *online*.

La complementariedad surge cuando un conjunto de productos proporciona mayor valor que el valor total que representan estos productos consumidos por separado. El análisis de Amit y Zott (2001) destaca que los negocios en internet proporcionan un mayor potencial de creación de valor ofreciendo paquetes de productos/servicios complementarios a sus clientes. Estas complementariedades pueden ser verticales (por ejemplo, servicios post-venta) u horizontales (ofreciendo servicios de empresas de otros sectores) que son proporcionadas por empresas colaboradoras. En los museos continuamente se están introduciendo estas complementariedades en forma de venta de productos y servicios complementarios, concretamente con la aplicación de una tienda *online*, la comercialización de *podcasts* y el

desarrollo de la web educativa. Los *podcast* son archivos de audio descargables de libre distribución, que se pueden bajar cómodamente a través de internet y luego escuchar en cualquier momento y lugar mediante reproductores portátiles. En el terreno de la museología, y a grandes rasgos, los *podcast* pueden entenderse a modo de audioguía, pero su campo de acción va más allá de la mera explicación de la exposición, pudiendo abarcar todos los ámbitos del museo. El uso de *podcast* en los museos tiene así numerosas ventajas, entre ellas la fácil edición y actualización de contenidos o la flexibilidad de uso. También la posibilidad de aplicar los *podcast* como sustituto o complemento de la audioguía, sin que suponga un coste elevado para la institución ya que sólo debe encargarse de producir el material y no de comprar y mantener los dispositivos de audio. Los *podcast* en los museos pueden servir para la descripción de piezas o el desarrollo del discurso expositivo, pero también para entrevistas a especialistas, artistas o a personal del museo; difusión de conferencias; audiodescripciones para personas con visibilidad reducida; *podcast* para niños; para plasmar impresiones o comentarios de los visitantes o para explicar exposiciones temporales, recientes descubrimientos arqueológicos o piezas adquiridas, nuevas obras que se añadan a la exposición permanente, etc. En los últimos años se están desarrollando nuevos contenidos para *iTunes* (en concreto, *iphone* e *ipad*).

En cuanto a la retención o fidelización, el potencial de creación de valor de una página web puede depender en gran medida de la capacidad de motivar a los turistas/visitantes a realizar repetidas visitas y a la capacidad

de crear incentivos lo suficientemente atractivos para mantener vivas las relaciones con socios estratégicos, en el caso de los museos podrían ser los patronos o los amigos del museo, entre otros. La presencia online del museo responde a las nuevas necesidades del público y a las nuevas posibilidades de difusión. Se trata no sólo de que el visitante se acerque al museo, sino también de acer-

car el museo al visitante. Supone una fuente actualizada de información, útil tanto para los visitantes como para los medios de comunicación, para la difusión de las actividades, antes, durante y después; con ejemplos gráficos y visuales y una fidelización del público al desarrollar nuevas relaciones más allá de la visita al museo. Aquí se incluye el empleo de *newsletters* y la web

Cuadro 1
Herramientas de la web social o web 2.0

| | |
|--|---|
| Blogs | Sitios web que se actualizan periódicamente que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo éstos por orden de creación (el más reciente en primer lugar), donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. |
| Foro | Aplicación web que le da soporte a discusiones u opiniones en línea. Por lo general los foros en internet existen como un complemento a un sitio web invitando a los usuarios a discutir o compartir información relevante a la temática del sitio, en discusión libre e informal, con lo cual se llega a formar una comunidad en torno a un interés común. También conocido como foro de mensajes, de opinión o foro de discusión. |
| Nube de tags | Representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño de la fuente es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia. Uno de sus usos principales es la visualización de las etiquetas de un sitio web, de modo que los temas más frecuentes en el sitio se muestren con mayor prominencia. |
| Redes sociales | Aplicaciones web donde los usuarios pueden compartir fotografías y videos, y al mismo tiempo tejer una red que permita a sus amigos entrar a su espacio. A las redes sociales se las ha venido en denominar la internet de las personas. Algunas de las redes sociales con mayor número de usuarios son las siguientes: Facebook, Twitter, Youtube o Flickr, entre otros. |
| RSS o sindicación de contenidos | Sindicación significa publicar artículos simultáneamente en diferentes medios a través de una fuente a la que pertenece. Es una forma de facilitar contenidos desde cualquier sitio en la red para su inserción fácil en una página web o en un lector de tu escritorio. El RSS es un paso más muy importante en la interconexión de la información y su acceso por los usuarios. |
| Wiki | Páginas web con enlaces, imágenes y cualquier tipo de contenido que puede ser visitada y editada por cualquier persona. De esta forma se convierte en una herramienta web que nos permite crear colectivamente documentos sin que se realice una aceptación del contenido antes de ser publicado en internet. Para publicar en un wiki el usuario no necesita conocer ninguna clase de sintaxis especial, simplemente pulsa sobre "editar" en la página que quieras editar y escribe. |

Fuente: Elaboración propia.

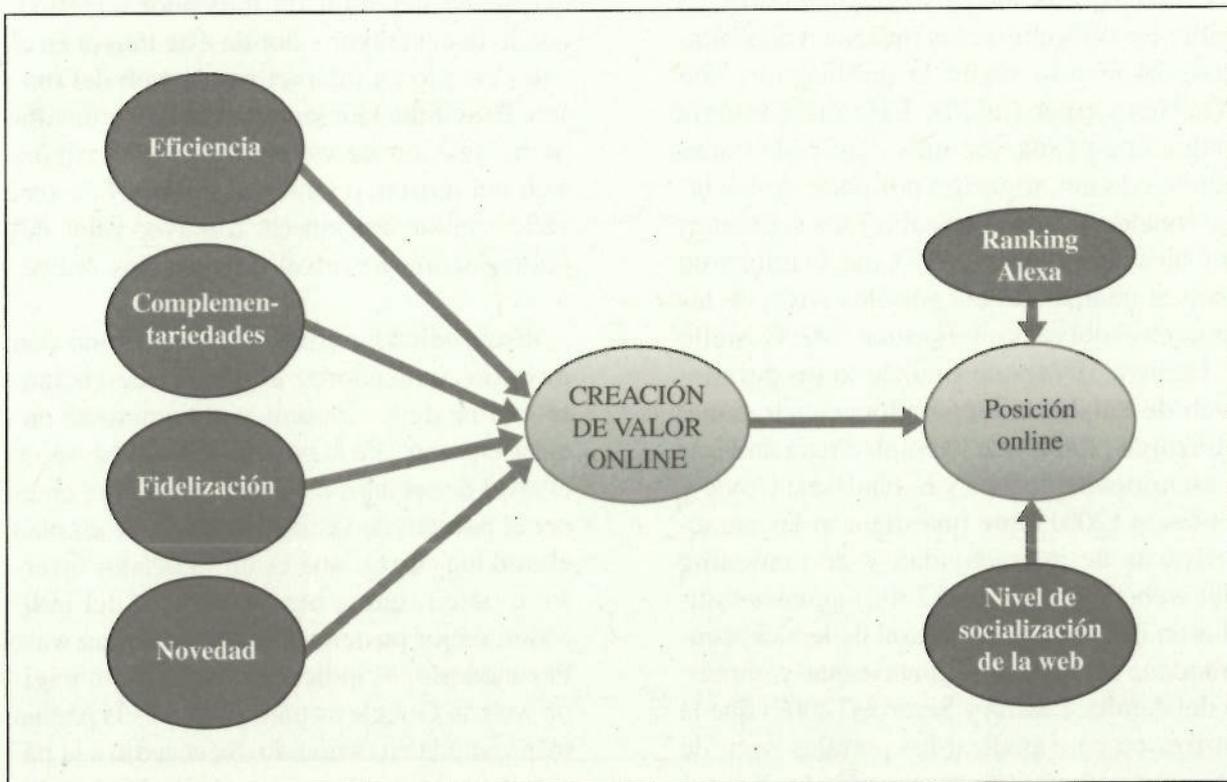
social. En el primer caso se puede hacer referencia a los boletines o publicación periódica especializada, impresa o difundida por medios electrónicos, destinada a tratar de asuntos relacionados con la actividad del museo que se utiliza para dar a conocer noticias relacionadas con el mismo, entre otros, y que persiguen fidelizar al visitante, incentivar la visita a la página web del museo, entre otros. Por su parte la web social, incluye las siguientes herramientas: blogs, wikis, foros, RSS, nube de tags y las redes sociales (véase cuadro 1).

Por último, la novedad se refiere al uso de la presencia en internet, en especial, para la innovación de producto, en el caso de los museos se puede evidenciar a través del desarrollo de servicios como la radio online, el video bajo demanda o internet televisión.

En base a dicha descripción, construimos un modelo de análisis teórico (véase figura 1).

Este trabajo centra su análisis en la creación de valor de los museos en internet, en

Figura 1
Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia.

el contexto del turismo cultural, como ya se ha indicado, y pretende responder a las siguientes cuestiones de investigación: ¿Cuáles son las principales fuentes de creación de valor en internet en los museos? ¿Se pueden establecer diferentes estrategias desarrolladas por los museos atendiendo a la creación de valor online?

III. ESTUDIO EMPÍRICO

III.1. Metodología

Con el objetivo de realizar el análisis de la creación de valor en internet de los museos se ha aplicado el ya mencionado modelo de Amit y Zott (2001). A partir del mismo, se ha realizado un análisis de contenido web sobre las 40 webs de los museos más visitados del mundo según la publicación *The Art Newspaper* (2010). Esta metodología está siendo cada vez más empleada como técnica de investigación por parte de los investigadores. Son destacables los siguientes trabajos, Liu y otros (1997), que la utilizaron para el análisis de los portales webs de las empresas del ranking Fortune 500; Costello y Tuchen (1998) que analizaron los portales web de empresas aseguradoras australianas; Huizingh (2000) que lo empleó para analizar web norteamericanos y holandeses; Coyle y Thorson (2001) que investigaron las características de interactividad y de marketing del web; Singh y otros (2003) quienes estudiaron la adaptación cultural de la web, centrándose en webs norteamericanas y chinas; y del Águila, Padilla y Serarols (2007) que la utilizaron para analizar los portales webs de los intermediarios de agregación de contenidos webs.

Para proceder al análisis del contenido web de los 40 museos más visitados (véase cuadro 2), se definió un listado codificado de variables, que se construyó a partir del modelo de análisis propuesto (véase figura 1) y de la revisión de la literatura (véase cuadro 3), y se procedió a la visita de los distintos portales con el objetivo de recabar la información de las distintas variables para poder responder a las cuestiones de investigación planteadas.

Como resultado se obtuvo una hoja de cálculo con la información relativa a la presencia o no de las distintas herramientas descritas asociadas a cada una de las fuentes de creación de valor en internet, y el sumatorio de ellas para cada uno de los museos, a lo que se ha denominado indicador sintético, con lo que a mayor valor de éste mayor es el valor creado en internet por la web del museo. Este indicador sintético es un estimador de la creación de valor online de la página web del museo, o también, del nivel de servicios online del museo, a mayor valor del indicador, mayor nivel de servicios online.

Este indicador sintético se relacionó con otros dos indicadores: el número de visitantes online de los museos y el número de enlaces entrantes de la página web del Museo y el nivel de socialización de la web. Para obtener el número de visitantes online, se empleó el ranking Alexa, que es un indicador inverso, es decir, que a menor número del indicador, mejor posicionada está la página web. Por ejemplo, el indicador Alexa de la página web de Google es uno, ya que es la página más visitada en el mundo. Se accedió a la página web www.alexa.com el día 16 de julio de 2010, entre las 12:00 y 14:00.

Cuadro 2
Museos analizados

| Museos más visitados | Ranking visitantes presenciales 2009 en millones | Ubicación | Ranking Alexa (16/7/2010) Entre las 12:00 y 14:00 | Enlaces entrantes que indica Alexa |
|--------------------------------|--|-------------------------|---|------------------------------------|
| Louvre | 8,50 | París | 51.650 | 6.349 |
| British Museum | 5,57 | Londres | 56.242 | 2.191 |
| Metropolitan Museum of Art | 4,89 | Nueva York | 20.863 | 9.243 |
| National Gallery | 4,78 | Londres | 117.830 | 2.919 |
| Tate Modern | 4,75 | Londres | 26740 | 7328 |
| National Gallery of Art | 4,61 | Washington | 74.655 | 5.785 |
| Centre Pompidou | 3,53 | París | 90.974 | 2.865 |
| Musee d'Orsay | 3,02 | Francia | 151762 | 2.433 |
| Museo Nacional del Prado | 2,76 | Madrid | 134.243 | 1.140 |
| National Museum of Korea | 2,73 | Seoul | 117.965 | 235 |
| Museum of Modern Art | 2,67 | Nueva York | 18.779 | 9.097 |
| Taiwan Palace Museum | 2,57 | Taiwan | 166455 | 1.535 |
| State Hermitage Museum | 2,43 | San Petersburgo (Rusia) | 128.550 | 2.234 |
| Victoria and Albert Museum | 2,27 | London | 41.594 | 4.399 |
| Tokyo National Museum | 2,27 | Tokyo | 133.345 | 811 |
| Reina Sofía | 2,09 | Madrid | 364.286 | 1.097 |
| National Portrait Gallery (UK) | 1,96 | London | 105.792 | 2.105 |
| Art Institute of Chicago | 1,85 | Chicago | 92.867 | 3658 |
| De Young Museum | 1,84 | San Francisco | n.d. | n.d. |
| Moscow Kremlin Museum | 1,57 | Moscow | 425.254 | 310 |
| Galleria degli Uffizi | 1,53 | Florence | n.d. | n.d. |
| National Museum of Western Art | 1,51 | Tokyo | 252.614 | 612 |
| Mori Art Museum | 1,50 | Tokyo | 114.695 | 3 |
| Musée Quai Branly | 1,50 | Paris | 339.363 | 1.279 |
| Tate Britain | 1,50 | London | 26.740 | n.d. |

Cuadro 2
Museos analizados (continuación)

| Museos más visitados | Ranking visitantes presenciales 2009 en millones | Ubicación | Ranking Alexa (16/7/2010) Entre las 12:00 y 14:00 | Enlaces entrantes que indica Alexa |
|----------------------------------|--|--------------|---|------------------------------------|
| Van Gogh Museum | 1,45 | Amsterdam | 284.652 | 1.799 |
| Kelvingrove Art Gallery | 1,37 | Glasgow | n.d. | n.d. |
| Art Gallery of New South Wales | 1,31 | Sydney | n.d. | n.d. |
| Children's Museum | 1,30 | Indianapolis | 297.681 | 931 |
| State Tretyakov Gallery | 1,28 | Moscow | 220.030 | 310 |
| Royal Academy of Arts | 1,27 | London | 218.976 | 1.298 |
| Museum of Fine Arts | 1,27 | Houston | 507.539 | 935 |
| Guggenheim Museum | 1,26 | New York | 91.971 | 3.417 |
| Saatchi Gallery | 1,26 | London | 23.377 | 3.788 |
| Palazzo Ducale | 1,22 | Venice | n.d. | n.d. |
| National Portrait Gallery (EEUU) | 1,19 | Washington | 105.493 | 8.584 |
| *Getty Museum (Getty Center) | 1,15 | Los Angeles | n.d. | n.d. |
| Kunsthistorisches Museum | 1,14 | Vienna | 300.704 | 1.233 |
| Galleria dell' Accademia | 1,13 | Florence | n.d. | n.d. |
| Pergamonmuseum | 1,09 | Berlin | n.d. | n.d. |

Fuente: The Art Newspaper (2010), Ranking Alexa (www.rankinglexa.com) y elaboración propia.

Con respecto al indicador del nivel de socialización de la web, se empleó el número de seguidores de la web del museo, obtenido a través del sumatorio de los seguidores en Facebook y Twitter (en su caso) de los museos analizados, accediendo a la página oficial en estas redes sociales con fecha 16 de julio de 2010. Este indicador se ha tomado como una medida del desarrollo de nuevas audiencias en internet.

III.2. Análisis de Resultados

Según se desprende del análisis de la información obtenida (véase cuadro 4) y para responder a la primera de las cuestiones de investigación, se puede afirmar que las principales fuentes de creación de valor en el caso de los museos analizados son las relacionadas con la eficiencia y la complementariedad. Los museos más visitados a nivel

Cuadro 3
Variables analizadas

| Dimensiones | Variables | Ítems de medida | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| Creación de valor online | EFICIENCIA / INFORMACIÓN | Visita virtual | |
| | | Base de datos de obras | |
| | | Descarga de guías en PDF | |
| | | Descarga de guías en MP3 | |
| | COMPLEMENTARIEDADES | Web educativa | |
| | | Tienda online | |
| | | Podcasts | |
| | | Aplicaciones itunes, iphone, ipad | |
| | FIDELIZACIÓN | Newsletters | |
| | | Blogs | |
| | | Wikis | |
| | | Foros | |
| | | RSS | |
| | | Nube de TAGS | |
| | | Facebook, Twitter, MySpace | |
| | | Youtube, Dailymotion | |
| | | Flickr | |
| | | Delicious | |
| | | Otras aplicaciones web 2.0: Vimeo, Issuu, Yelp, Upcoming.org, blip.tv, friendfeed, stumpleupon, digg, artbabbble, hyves. | |
| | | NOVEDAD | Aplicaciones google maps, earth, street |
| Video On demand | | | |
| Internet TV | | | |
| Online radio | | | |
| Nivel de socialización de la web del museo | Seguidores online (Facebook, Twitter) | Entre cero y 20.000 seguidores en las redes sociales | Baja |
| | | Entre 20.000 y 200.000 seguidores | Media |
| | | Más de 200.000 | Alta |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4
Ítems de creación de valor

| Variables del modelo | Ítems de medida | Presencia en la web de los museos (%) |
|--------------------------|---|---------------------------------------|
| EFICIENCIA / INFORMACIÓN | Visita virtual | 90 |
| | Base de datos de obras | 87,5 |
| | Descarga de guías en PDF | 42,5 |
| | Descarga de guías en MP3 | 12,5 |
| COMPLEMENTARIEDADES | Web educativa | 87,5 |
| | Tienda online | 72,5 |
| | Podcasts | 37,5 |
| | Aplicaciones itunes, iphone, ipad | 20 |
| FIDELIZACIÓN | Newsletters | 60 |
| | Blogs | 27,5 |
| | Wikis | 0 |
| | Foros | 10 |
| | RSS | 32,5 |
| | Facebook | 67,5 |
| | Twitter | 55 |
| | MySpace | 5 |
| | Youtube | 42,5 |
| | Flickr | 40 |
| | Delicious | 12,5 |
| | Otras aplicaciones web 2.0: Dailymotion, Vinco, Issuu, Yelp, Upcoming.org, bliip.tv, friendfeed, stumpleupon, digg, artbabble, hyves. | 17,5 |
| Nube de TAGS | 2,5 | |
| NOVEDAD | Aplicaciones google maps, earth, street | 20 |
| | Video On demand | 32,5 |
| | Internet TV | 12,5 |
| | Online radio | 2,5 |

Fuente: Elaboración propia.

internacional utilizan su página web principalmente para ofrecer una visita virtual al mismo, un 90 por ciento de los casos y para hacer accesibles la base de datos de sus obras, en un 87,5 por ciento de los casos. Desde el punto de vista del turista/visitante, un 42,5 por ciento de los museos permite descargar guías en formato PDF, y tan solo un 12,5 por ciento de los museos las facilita en formato MP3. En este último punto existe un importante potencial de desarrollo.

Respecto a la complementariedad, los museos buscan expandir su negocio a través de la web a través de la tienda virtual (venta anticipada de entradas, venta de recuerdos, reproducciones, etc.), en un 72,5 por ciento de los casos, así como a través de los podcasts, aunque en este caso en menor medida, solo en un 37,5 por ciento de los casos. Como nuevos formatos, además un 20 por ciento de los museos ofrece contenidos para iTunes, iPhone e iPad. Está bastante extendido el uso de la web con fines educativos, la denominada web educativa, con un 87,5 por ciento de los casos, buscando acercar el museo a los más pequeños o al público en general con servicios de entretenimiento, juegos, etc.

A cierta distancia aparece la fidelización o retención como fuente de creación de valor en internet. De las herramientas analizadas destacan el uso de las newsletters como medio de difusión de las actividades del museo, entre otros, en un 60 por ciento de los casos, y la introducción en las redes sociales, como Facebook, con un 67,5 por ciento de los casos, o Twitter, en un 55 por ciento de los casos. Luego se podría concluir que se viene observando una tendencia clara

hacia la socialización de la web del museo, es decir, hacia una presencia de la web del museo en las redes sociales. Otras herramientas de la web social están menos extendidas, destacan los contenidos en *Youtube*, red para el intercambio de vídeos, en un 42,5 por ciento de los casos, o *Flickr*, red para el intercambio de fotografías, en un 40 por ciento de los casos, el uso de la RSS en un 32,5 por ciento de los museos analizados, los blogs, 27,5 por ciento y los foros, en un 10 por ciento de los casos. El uso de las nubes de *tags* es minoritaria, tan solo se ha observado en un 2,5 por ciento de los casos, tan solo un museo dispone de esta herramienta, el Van Gogh Museum.

Por otra parte, respecto a la novedad, como fuente de creación de valor online, se podría concluir que está pocos extendida aún, un 30 por ciento de los casos ofrece video bajo demanda, que es el servicio más extendido dentro de este grupo, le siguen la *internet TV*, en un 12,5 por ciento de los casos, y solo un 2,5 por ciento de los museos, la National Gallery of Art, desarrolla una radio online. Y un 20 por ciento de los museos disponen de aplicaciones relacionadas con *Google*, tales como *google maps*, *google earth* y *google street*, para ofrecer al visitante contenidos adicionales.

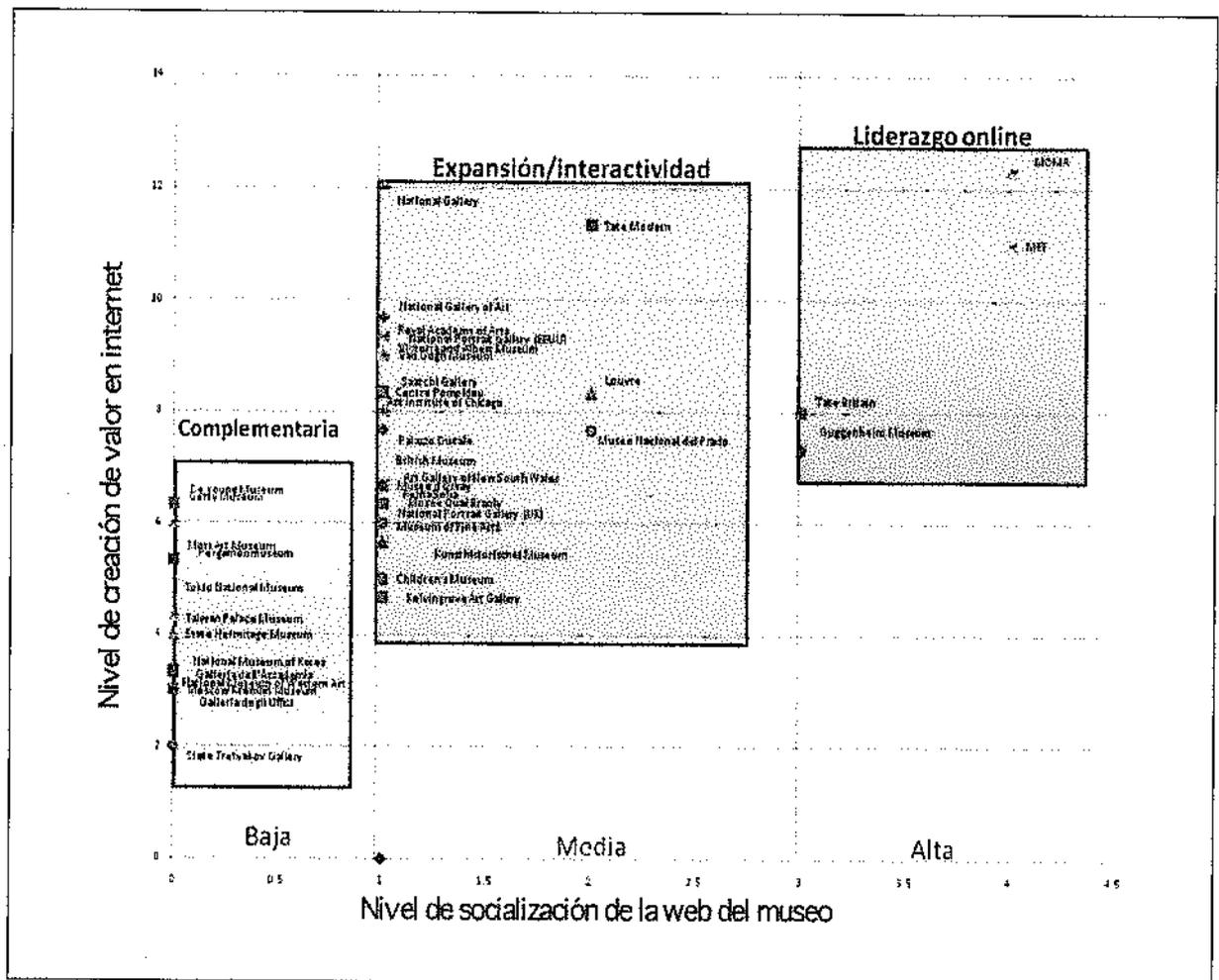
A partir del análisis anterior de las fuentes de creación de valor, se determinó si se podían establecer distintos grupos de museos atendiendo al mayor o menor nivel de creación de valor online. Realizando diferentes análisis de comparación entre el indicador sintético de creación de valor, el ranking Alexa y el nivel de socialización de la web del museo, se observó que podía es-

tablecerse un comportamiento diferenciado en lo referente al nivel de creación de valor online y el grado de socialización de la web del museo.

De este modo y para responder a la segunda pregunta de investigación que se

había planteado, ¿se pueden establecer diferentes estrategias desarrolladas por los museos atendiendo a la creación de valor online?, se procedió a realizar una clasificación de los 40 museos analizados, resultando la agrupación que se muestra en la figura 2, con tres estrategias diferenciadas

Figura 2
Estrategias en internet de los museos analizados



Fuente: Elaboración propia.

como consecuencia del nivel de creación de valor online del museo y del nivel de socialización de la web. Estas estrategias se han denominado del siguiente modo: Estrategia complementaria, estrategia de expansión basada en la interactividad y estrategia de liderazgo online. A continuación se comentarán los aspectos principales de cada una de ellas.

La *estrategia complementaria*, también podría denominarse informativa/transaccional, la web del museo como un complemento al museo físico, está desarrollada por aquellos museos que crean valor en internet principalmente a través de las fuentes de eficiencia, complementariedad y fidelización, pero en los que se refiere al nivel de socialización de la web se encuentran en un estadio muy inicial, con el uso de blogs, o newsletters, pero la presencia en las redes sociales es mínima o inexistente.

La siguiente estrategia identificada es aquella que se ha denominado *estrategia de expansión basada en la interactividad*, se trata de museos que desarrollan niveles de creación de valor online, medio/altos, y presentan un nivel de socialización de su web media. Se observa un claro interés en estos museos por convertir la web en un medio de interacción con los visitantes así como en un instrumento para ampliar sus actividades a través de contenidos específicos para internet. En este grupo destacan los casos de la Tate Modern y la National Gallery, como museos con mayor nivel de creación de valor online. La Tate Modern posee comunidad de miembros con posibilidades de personalización de la web, calendario interactivo, permite descargar contenidos de audio al iPad

e iPhone, el envío de e-cards y ofrece gran cantidad de contenido multimedia, incluyendo canal de televisión por internet y proyectos interactivos. Asimismo, la National Gallery (Londres) también destaca por herramientas innovadoras tales como posibilidad de descarga de podcasts con imágenes, que se van renovando mensualmente (aparecen nuevos capítulos de la serie), permite utilizar la herramienta Google Street para conocer las localizaciones que inspiraron ciertas obras y además dispone de una aplicación para el i-phone denominada Love Art: National Gallery London, que ofrece no sólo una selección de obras con imágenes y comentarios, sino que permite explorar y conocer las historias que inspiraron las distintas obras.

Por último, la *estrategia de liderazgo online* es la que desarrollan aquellos museos que apuestan por un alto grado de socialización en la web, y niveles de creación de valor medio/altos, aquí se encuentran los siguientes: MOMA, MET, Tate Britain y Guggenheim Museum. El líder en lo que se refiere tanto a creación de valor online como al nivel de socialización de su web es el MOMA, buena práctica en la utilización de herramientas web 2.0, llega a alcanzar los 650.402 seguidores en las redes *Facebook* y *Twitter*. Por su parte, el Metropolitan Museum of Art de Nueva York, ofrece a sus visitantes la posibilidad de descargar guías en mp3, de diseñar su propia web personal del museo que muestre la información que les interese (*My Met Museum*) y cuenta con presencia en todas las redes sociales (incluye vídeos en *itunes*, y presencia en *Delicious*, servicio de gestión de marcadores sociales en web).

Estas tres estrategias se recogen en la figura 3 en el contexto del modelo de análisis propuesto.

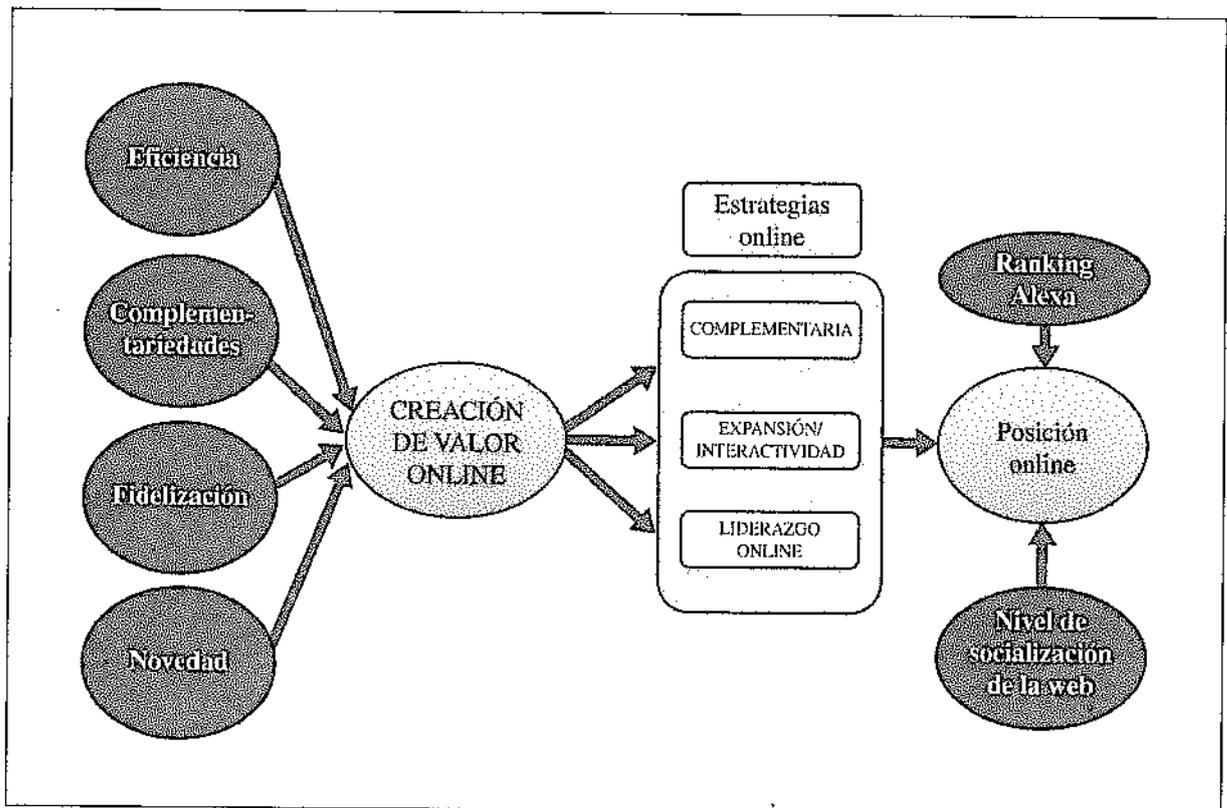
Por otra parte, de los dos museos españoles analizados que formaban parte de la lista de los 40 museos más visitados, se puede destacar como más innovador el Museo del Prado, con un mayor nivel de socialización. Como iniciativas a destacar podemos mencionar una sección con juegos virtuales interactivos sobre el museo, la disponibili-

dad de audioguías y signoguías (lenguaje de signos) y la posibilidad de visualización de una selección de cuadros del museo en resolución gigapixel en la plataforma *Google Earth*.

IV. CONCLUSIONES

El desarrollo de las TIC está propiciando la posibilidad de innovación en el sector turístico desde hace décadas. Pero en los últi-

Figura 3
Estrategias en internet de los museos



Fuente: Elaboración propia.

mos años el desarrollo de las redes sociales entre otros está cambiando la forma de relación entre los oferentes y los demandantes del sector. Concretamente se observa como el turismo cultural, donde se encuadran los museos, se están viendo afectados dados los cambios en las demandas del turista cultural. En respuesta al nuevo entorno *tecnosocial* es preciso entender que el turista cultural suele preparar su visita al museo con antelación, le gusta compartir con los demás sus experiencias y demanda la existencia de páginas de museos dinámicas, abiertas y con un contenido variado y específico. Esto implica que los museos han de adaptarse a las nuevas formas sociales de desarrollo y comunicación, y para ello han de desechar ideas muy extendidas como que un exceso de contenido en red sustituye a la visita física; que es perjudicial para el museo ofrecer imágenes de sus colecciones; o que una página web es un elemento accesorio que sólo sirve para informar. Y asumir conceptos como que la red es un beneficioso aliado para la comunicación y difusión multidireccional; que se deben crear programas educativos específicos para internet; o que no siempre las actividades web tienen que coincidir ni ser idénticas a las actividades físicas del museo, y tienen entidad y validez por sí mismas. Además de con una entrada al museo, en todo su conjunto y con todos sus recursos, se debe poder acceder con otros medios, la página web debe ayudar a fidelizar al visitante. Del análisis realizado se desprende que los museos están respondiendo a esta tendencia con una presencia en internet para la creación de valor online, y este estudio explora cuáles son las fuentes principales de

creación de valor online desarrolladas por los museos y cuáles son las estrategias diferenciadas que están poniendo en práctica. Estas últimas se clasifican atendiendo a la creación de valor y al grado de socialización de la web, distinguiéndose entre museos con estrategias complementarias, de expansión basadas en la interactividad y de liderazgo online.

Los museos analizados ofrecen al turista cultural descarga de contenidos de audio al *iPad* y *iPhone*, descarga de guías en *mp3*, el envío de *e-cards*, contenidos multimedia, canales de televisión por internet, presencia en las redes sociales, herramientas de fomento de la participación, blogs temáticos o posibilidad de explorar la colección utilizando *Google Earth*, uso de la herramienta *Google Street* para conocer las localizaciones que inspiraron ciertas obras, entre otros.

El análisis que se presenta no está exento de limitaciones. En primer lugar, se analiza un número de museos que, si bien son los más visitados del mundo, no deja de ser una muestra reducida del total de museos existentes en el mundo. En segundo lugar, se trata de un modelo de análisis que se testa únicamente a nivel exploratorio. Así, en un segundo estadio del análisis se pretende determinar la relación entre la creación de valor online y el valor del índice Alexa de la página web del museo, así como depurar el instrumento de análisis y poder realizar un análisis multivariante, que permita identificar clusters que se correspondan con las estrategias identificadas en este análisis exploratorio.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y ZOTT, C. (2001): "Value creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- BEDATE, A.; SANZ, J. A. y HERRERO, L. C. (2001): "Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda", *Estudios Turísticos*, 150, 113-132.
- CASTRO, J. F. (2005): "La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural", *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 143-148.
- COSTELLO, G. I. y TUCHEN, G. H. (1998): "A comparative study of business to consumer electronic commerce within the Australian insurance sector", *Journal of Information Technology*, 13, 153-167.
- COYLE, J. R. y THORSON, E. (2001): "The effects of progressive levels of interactivity and vividness in Web marketing sites", *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77.
- DEL ÁGUILA-OBRA, A. R.; PADILLA-MELÉNDEZ, A. y SERAROLS-TARRÉS, C. (2007): "Value creation and new intermediaries on internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators", *International Journal of Information Management*, 27(3), 187-199.
- EUROPEAN COMMISSION (1995): *The role of the European Union on the promotion of tourism*. EC. Brussels.
- GRANDE, J. (2001): "Análisis de la oferta de turismo cultural en España", *Estudios Turísticos*, 150, 15-40.
- HERRERO, L. C.; SANZ, M. I. y SANZ, J. A. (2002): "Turismo cultural de museos: análisis y valoración", *Estudios Turísticos*, 153, 61-83.
- HJALAGER, A. M. (2010): "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, 31: 1-12.
- HUIZINGH, E. (2000): "The Content and Design of Web Sites. An Empirical Study", *Information & Management*, 37, 123-134.
- LAGROSEN, S. (2003): "Online services marketing and delivery: the case of Swedish museums", *Information Technology & People*, 16(2), 132-156.
- LIU, C.; ARNETT, K. P.; CAPELLA, L. M. y BEATTY, R. C. (1997): "Web sites of the Fortune 500 companies: Facing customers through home pages", *Information & Management*, 31, 335-345.
- MAMAGHANI, F. (2009): "Impact of E-commerce on Travel and Tourism: An Historical Analysis", *International Journal of Management*, 26(3), 365-375.
- MCKERCHER, B. (2002): "Towards a Classification of Cultural Tourists", *International Journal of Tourism Research*, 4, 29-38.
- MINISTERIO DE CULTURA (2010): *Anuario de estadísticas culturales 2009*. Ministerio de Cultura. Extraído el 24 de Marzo de 2010 de: <http://www.mcu.es/estadisticas/>
- OMT (1985): *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*, Organización Mundial del Turismo: Madrid.
- OMT (2010): *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Organización Mundial del Turismo. Extraído el 24 de Mayo de 2010 de: http://www.unwto.org/index_s.php
- RICHARDS, G. (2001): "El desarrollo del turismo cultural en Europa", *Estudios Turísticos*, 150, 3-13.

SILBERBERG, T. (1995): "Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites". *Tourism Management*, 16(5), 361-365.

SINGH, N.; ZHAO, H. y HU, X. (2003): "Cultural adaptation on the Web: A study of american companies's domestic and Chinese websites", *Journal of Global Information Management*, 11(3), 63-80.

SRINIVASAN, R.; BOAST, R.; FURNER, J. y BECVAR, K. M. (2009): "Digital Museums and Diverse Cultural Knowledges: Moving Past the Traditional Catalog", *The Information Society*, 25(4), 265-278.

THE ART NEWSPAPER (2010): Exhibition and museum attendance figures 2009. *The Art Newspaper*, 212, April, 23-30.

VACAS, T. (2000): "Los museos madrileños como oferta turístico-cultural". *Cuadernos de Turismo*, 5, 105-111.

VOM LEHN, D. y HEATH, C. (2005): "Accounting for New Technology in Museum Exhibitions". *International Journal of Arts Management*, 7(3), 11-21.

NOTAS

(1) Los autores agradecen el apoyo de la empresa Novasoft para la realización de este estudio, ya que parte de sus resultados fueron obtenidos en el contexto de un contrato de investigación OTRI entre dicha empresa y el Grupo de Investigación Ebusiness (GiEb) de la Universidad de Málaga (Código SEJ356 del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2007-2013).

