

EL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA, UN PASEO POR LA HISTORIA DEL ARTE

Elena Benarroch*

“Europa, por el momento, se ha vuelto el continente del turismo mundial: la gente se pasea para ver la vieja Europa. Se ha vuelto un gran museo y vivir allí se ha convertido en un gran lujo. Pero es difícil decir si tiene un futuro, un futuro positivo”.

George Steiner. Un largo sábado. Conversaciones con Laure Adler. 2016.

I. INTRODUCCIÓN

El Museo Thyssen-Bornemisza ofrece al visitante de la capital un paseo por la historia del arte, desde el siglo XII hasta los años finales del siglo XX. Durero, Rafael, Tiziano, Rubens, Rembrandt, Caravaggio, Manet, Renoir, Cézanne, Van Gogh, Gauguin, Kandinsky, Picasso, Hopper o Rothko son algunos de los grandes maestros de la pintura que brillan en sus salas. Como en un libro, van pasando uno tras otro los movimientos de la historia del arte occidental en orden cronológico, con una calidad singularmente sostenida. En las cerca de mil obras expuestas, puede uno detenerse en el Renacimiento, demorarse en el Barroco, descubrir el Impresionismo o adentrarse en las Vanguardias del siglo XX.

La potencia y atractivo de este recurso turístico cultural, propicia la visita de numerosos turistas que acuden a Madrid. Este hecho ha llevado a la dirección del museo a integrar el turismo entre sus estrategias de actuación de cara a convertir la visita, tanto de la colección permanente como de las exposiciones temporales en una enriquecedora experiencia.

II. EL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA: UNA COLECCIÓN PRIVADA CONVERTIDA EN MUSEO

La localización del Museo Thyssen-Bornemisza en pleno centro de Madrid se debe a una extraordinaria conjunción de factores que tuvo lugar en los años 80: una excepcional colección privada de pintura en busca de un

* Directora de Promoción y Marketing. Museo Thyssen-Bornemisza.

lugar idóneo; el matrimonio del coleccionista alemán Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza con la española Carmen Cervera, quien sin duda hizo una gran labor para abrir la sede permanente en España; y el buen hacer del Gobierno español del momento, que no dejó escapar una ocasión única en la historia para enriquecer el patrimonio artístico del Estado.

De origen privado, esta colección internacional que hoy pertenece a todos los españoles, nos introduce en el gusto exquisito de sus dos principales artífices, los barones Heinrich Thyssen-Bornemisza (1875-1947) y su hijo, Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza (1921-2002). Desde el 2004 se añade la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza con más de doscientas obras en depósito que vienen a completar los estilos y géneros ya presentes en la Colección Permanete.

El desarrollo de la Colección Thyssen-Bornemisza ofrece una de las más fascinantes historias del coleccionismo privado, resulta-

do de tan sólo dos generaciones. Se trata, sin duda, de una de las colecciones privadas de pintura más importantes reunidas en el siglo XX.

II.1. August Thyssen (1842-1926)

Fue el creador del imperio económico de la Familia Thyssen, basado en la industria siderúrgica (figura 1). En su madurez le pidió a su amigo Rodin una serie de siete esculturas en mármol. Hoy cuatro de ellas están en el Hall Central del museo junto al *Paraíso de Tintoretto*. Desgraciadamente, la Primera Guerra Mundial interrumpió este inicio de coleccionismo artístico en la familia.

II.2. Barón Heinrich Thyssen-Bornemisza (1875-1947)

Heinrich, segundo hijo de August y primer Barón Thyssen-Bornemisza (figura 2),

Figura 1



August Thyssen
(1842-1926)

Figura 2



Barón Heinrich Thyssen-Bornemisza
(1875-1947)

Figura 3



Barón Hans Heinrich
Thyssen-Bornemisza (1921-2002)

contrae matrimonio con la Baronesa Margit Bornemisza de Kászón en 1905 y establece su residencia en el castillo Schloss Rohoncz, en Rechnitz, Burgenland, en la actual Hungría. Inicia la Colección en los años 20 y compra sobre todo al arte antiguo, reuniendo, hasta 1947, año de su muerte, 525 pinturas de gran valor.

En 1930, el público tuvo la oportunidad de contemplar por primera vez las obras en la Alte Pinakothek de Munich (figura 4).

En 1932, para albergar una colección que crecía sin cesar, en busca de un lugar neutral en la Europa turbulenta de entreguerras, el barón compró al príncipe Leopoldo de Prusia Villa Favorita, en la localidad suiza de Lugano (figura 5).

II.3. Barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza (1921-2002)

En 1947 muere Heinrich Thyssen y el menor de sus hijos, Hans Heinrich (figura 3), con 26 años, toma el testigo. Poco a poco intenta reunir la colección, diseminada entre sus familiares por la herencia. En una etapa inicial, siguiendo el criterio de su padre, adquiere importantes obras de pintura antigua. A partir de los años 60, comienza a comprar también pintura moderna, atraído por los principales autores del Expresionismo alemán.

II.3.1. En 1949 el Barón abre su colección al público en Villa Favorita

Tanto para el padre como para el hijo, el afán coleccionista siempre tuvo una vocación pública. Nunca fueron obras compradas para

Figura 4
Alte Pinakothek Munich, Alemania



Figura 5 Villa Favorita



ser admiradas sólo por sus dueños; al contrario, el Barón declaraba así su agradecimiento:

“Los pintores no hacen su obra para los ojos de un solo hombre. Mi legado como coleccionista es compartir y sólo puedo devolver este don haciendo posible que lo vea más de un hombre y comprenda el talento del artista”.

Barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza

II.3.2. 1980, en busca de la sede ideal

Con las continuas adquisiciones a lo largo de los años Villa Favorita se queda pequeña y en los 80's el barón busca un emplazamiento definitivo y seguro para que el público disfrute de las obras de arte. Su deseo era asegurar la integridad de la colección en el futuro.

En los ochenta, distintos países hicieron ofertas para quedarse con la Colección: Getty Foundation de Los Angeles, los gobiernos de Inglaterra, Alemania y España... En 1988, el Estado Español cede el Palacio de Villahermosa en Madrid, frente al Museo del Prado, como sede definitiva. Las garantías ofrecidas para mantener unida la colección y asegurar la conservación en las mejores condiciones deciden al Barón a traer la Colección a España. Así, es en Madrid donde se puede contemplar por primera vez completa.

En 1992 terminan las obras de remodelación de Rafael Moneo del Palacio de Villahermosa. Se realiza entonces uno de los mayores traslados de obras de arte realizados en el siglo XX y se inaugura el museo con la presencia de los Reyes de España. El próximo año el museo celebrará por todo lo alto su 25º aniversario.

Figura 6
Villa Favorita



Figura 7
El traslado de las obras



II.3.3. 1993, el Estado español compra la Colección Thyssen-Bornemisza

El enorme éxito de crítica y público hace que en 1993 el Estado Español adquiera la propiedad de 775 obras por 350 millones de dólares, pasando la colección a formar parte del patrimonio histórico español.

II.3.4. El Museo en Madrid

Con la llegada del Museo Thyssen-Bornemisza se forma el denominado “Paseo del Arte”, junto con el Museo del Prado y el Museo Reina Sofía. La nueva colección complementa con pertinencia extraordinaria la pintura antigua del Museo del Prado y la pintura moderna y contemporánea del Museo Reina Sofía. Frente a los maestros españoles que exhiben dichos museos, el Thyssen expone una colección de autores internacionales inigualable. Su Colección aporta autores primitivos italianos y neerlandeses, Renacimiento alemán, pintura holandesa del siglo XVII, Im-

presionismo, Expresionismo alemán, Constructivismo ruso, Futurismo, Surrealismo, Abstracción geométrica, Escuela de Londres o movimiento Pop. Además de una representativa muestra de pintura norteamericana del siglo XIX, prácticamente desconocida en Europa.

II.3.5. 2004, la ampliación

La instalación definitiva de la colección en España parecía la culminación de esa corta pero intensa trayectoria coleccionista, pero no fue así. Carmen Thyssen-Bornemisza, la viuda del Barón, continuando con la tradición familiar, aporta su propia colección. En ella recoge, por un lado, la herencia de su esposo y, por otro, continúa ampliándola con nuevas adquisiciones. En Junio de 2004 se inauguró la ampliación del museo, realizada por Manuel Baquero y Francesc Pla, en 2 edificios adyacentes al Palacio de Villahermosa destinados a exhibir una selección de más de 200

obras de la colección internacional de la Baronesa en préstamo gratuito.

III. EL MUSEO

THYSSEN-BORNEMISZA: UN MODELO DE GESTIÓN MIXTA

La modélica negociación entre el Estado y la familia determina que sea una Fundación la que gestione el Museo, lo que propicia un modelo mixto, más ágil y dinámico que el de otros museos estatales.

El 20 de diciembre de 1988, la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza nació como una fundación cultural privada de servicio y promoción, sin ánimo de lucro. Su fin fundacional quedó definido como el mantenimiento, conservación, pública exposición y promoción de las obras de arte integrantes de la Colección Thyssen-Bornemisza que estuviesen en posesión de la Fundación y del Museo que las albergara, así como su sostenimiento económico.

Entre la inauguración del museo en 1992 y el inicio de la crisis económica en el otoño del 2008, los resultados de crítica y público son excelentes. La media de visitantes anual va subiendo poco a poco hasta alcanzar el millón y el Museo, gracias a su extraordinaria colección permanente y a un programa de exposiciones temporales de máximo nivel, es considerado por los medios internacionales entre los mejores del mundo.

III.1. Un plan estratégico

En el final de la primera década de este siglo, los recursos económicos aportados por

los patrocinios y el Estado comienzan a verse comprometidos. La Dirección del museo plantea sin dilación un Plan Estratégico que genere ingresos y asegure la sostenibilidad de la institución. Este Plan se compone de un Plan de Patrocinio, que active la búsqueda de aportaciones corporativas y el mecenazgo, un Plan de Marketing, que atraiga a nuevos públicos y fidelice a los que ya visitan el Museo, y un Plan digital que dé soporte con las herramientas de la tecnología a los anteriores. Su aprobación por el Patronato en junio de 2013 orienta al museo a un nuevo modelo de negocio y esto supone un cambio cultural de gran calado en el equipo humano.

III.2. Un plan de marketing, un cambio de cultura

El Plan de Marketing elaborado en 2013/14 pone de manifiesto la necesidad de conocer las audiencias del museo. Busca la conversión a través de la medición de los resultados y el análisis del comportamiento de los usuarios.

Se desplaza el foco de atención: el núcleo siguen siendo las obras de arte, pero la audiencia es el otro polo indispensable. En definitiva, la misión del Museo es mediar lo mejor posible entre la obra y el visitante. Se identifican aquellos segmentos de mercado potencialmente interesados en los servicios del museo –visita, actividad, taller, merchandising, contenido digital, audioguía, app, etc_ para atraer a los usuarios/visitantes/clientes. Si el visitante compra una entrada o un producto de la tienda se genera un ingreso económico; si, en cambio, se registra en la web para recibir la newsletter lo que se obtiene es mera difusión y obtención de contenidos. Ambos

objetivos apoyan la misión institucional, que se resume en provocar el encuentro de cada obra con cada visitante. Hay proyectos como el de Open Data, que ofrece textos, imágenes, y recursos digitales abiertos y gratuitos en red o, la edición gratuita de apps, cuyo objetivo es aumentar el número de descargas. En ambos casos el fin es asegurar la difusión de las colecciones. Dentro de la renovación de los sitios web que se está llevando a cabo actualmente, hay websites como museothyssen.org y educathyssen.org que difunden y proveen de contenidos, mientras otras como Entradas. museothyssen.org o Tienda. museothyssen.org están claramente orientadas a incrementar los ingresos.

Aun diferenciando estos niveles de conversión, siempre se establece una tensión entre la necesidad de obtener ingresos para la sostenibilidad económica y la de poner a la disposición de todos los públicos una de las colecciones de arte más importantes del mundo. Lo prioritario es dar a conocer las obras y ofrecer la mejor experiencia posible en cada visita, suponga ésta o no, un ingreso económico. Los productos que se venden en la Tienda del Museo dependen de su aceptación en el mercado; su reproducción es ilimitada. Sin embargo, las obras de arte expuestas en las salas son únicas. Por ello, el objetivo de generar ingresos se subordina a la labor que el Museo cumple como institución cultural de máximo prestigio. La programación de las exposiciones y actividades del Museo no se supedita a los gustos de la audiencia, pero el museo pide opinión a sus públicos y la recoge siempre que sean coherentes con la política de su dirección artística. El equipo del museo programa, escucha y filtra. Se establece una conversación

en los medios entre museo y públicos y entre públicos y públicos, a través de la cual se va consolidando la imagen de la institución.

III.3. Social media del Museo Thyssen

a. Soportes Online propios del museo

- i. Website del museo <http://www.museothyssen.org>
- ii. Educathyssen: <http://www.educathyssen.org>
- iii. Tienda online: <http://tienda.museothyssen.org/>
- iv. APPS: <http://www.museothyssen.org/landingpageapps>

b. Social Media

- i. Facebook: 226.809 seguidores. <https://www.facebook.com/museothyssen>
- ii. Twitter: 488.000 seguidores. <https://twitter.com/museothyssen>
- iii. Instagram: 35.900 seguidores. <https://www.instagram.com/museothyssen/>
- iv. Pinterest: 3.300 seguidores <https://es.pinterest.com/museothyssen/>
- v. Wechat: 187 seguidores

III.4. Imagen de marca

Un análisis de posicionamiento arroja los siguientes atributos:

- UN MUSEO PARA TODOS LOS PÚBLICOS La variedad de la Colección satisface todos los gustos y a todos los públicos
- NO ES CANSADO. Está bien organizado, es cómodo y céntrico. La reforma arquitectónica de Rafael Moneo estructura bien el camino y evita las pérdidas, lo que hace la visita grata.
- DIDÁCTICO. El montaje cronológico enseña por sí sólo la evolución de la pintura. Se asocia con Rigor, Calidad, Investigación, Educación.
- EXCLUSIVO. LUJO, PRESTIGIO, INTERNACIONAL. El apellido Thyssen remite a internacional y exclusivo
- DINÁMICO. Abierto, innovador, tecnológico, ágil. Nos distingue la agilidad en la gestión y el uso pionero de la tecnología
- ACCESIBLE para todos y cada uno de los públicos. Empresa Familiarmente Responsable. Programas para públicos en riesgo de exclusión, con necesidades especiales, etc...

De ello se deduce una imagen de marca muy buena en términos generales, sólo velada por la falsa consideración de museo privado.

We are:

Rigorous / innovative / technological / accessible /
dynamic / pioneering /
exclusive / visitor-friendly / intimate / agreeable /
a memorable experience for all visitors / sustainable ...

El lema que define la marca es *Un paseo por la Historia del Arte*. Gráficamente, se vincula siempre al nombre del museo como un pie de imagen. La *Historia del Arte* describe una colección de arte enciclopédica que se ve con fluidez y con calma. La palabra *Paseo* connota la medida humana del edificio, la intimidad que el visitante puede tener ante las obras, la paz que se respira en las salas de la Colección Permanente y que contribuye de modo decisivo a la calidad de la visita. Toda acción de marketing o comercial estará orientada a aumentar los ingresos manteniendo siempre dicha calidad, pues aparece como la ventaja competitiva de la institución frente a su competencia.

El claim es *Mi museo favorito*, el comentario recurrente que los visitantes dejan en las redes sociales. Es percibido como favorito por inesperado, es una grata sorpresa.

La manera de presentar el Museo como una experiencia, es decir, como un tiempo bien gastado es clave. Si la competencia es el sector no sólo de la cultura, sino también del ocio, el Museo tiene que estar entre los planes más entretenidos por los que el turista puede optar.

IV. LOS PÚBLICOS

IV.1. Volumen y características

En este contexto de cambio en el modelo de negocio de la institución, en 2013 se realiza un diagnóstico, según el cual la Colección Permanente del Museo tiene una capacidad

de crecimiento de un 70% y se definen los mercados prioritarios en relación con los turistas que recibe la ciudad de Madrid. Según estos datos, el target es el segmento de los turistas nacionales e internacionales que visitan Madrid (casi 9 M) pero no visitan el Museo Thyssen (1M de visitantes anuales).

Cuadro 1
Análisis de procedencias y cuota de mercado MTB frente al turismo en la ciudad de Madrid

	Año 2015				Enero-julio 2016				
	Ciudad de Madrid		Museo Thyssen-Bornemisza		Ciudad de Madrid		Museo Thyssen-Bornemisza		
	Viajeros	Variación (**)	Visitantes	Cuota mercado MTB (**)	Viajeros	Variación (**)	Visitantes	Variación Visitantes (**)	Cuota mercado MTB (**)
MERCADO NACIONAL	4.455.502	2,27%	431.659	9,69%	2.566.055	30,00%	278.948	50,3%	10,90%
MERCADO EXTRANJERO	4.431.578	10,02%	536.249	12,10%	2.661.438	4,90%	345.342	15,80%	13,00%
EE.UU.	577.706	11,78%	142.500	21,67%	216.401	7,90%	94.082	20,90%	43,50%
Reino Unido	348.475	6,67%	29.329	8,42%	216.401	7,90%	21.304	37,80%	9,80%
Italia	337.289	14,98%	34.878	10,34%	195.837	1,80%	56.483	1,90%	28,80%
Francia	303.034	11,26%	91.618	30,23%	179.200	4,80%	56.483	1,90%	31,50%
Alemania	250.230	10,38%	20.221	8,08%	145.608	-0,20%	13.723	17,20%	9,40%
Portugal	175.141	9,16%	14.394	8,22%	102.341	3,20%	9.275	27,30%	9,10%
Brasil	112.768	-5,86%	7.366	6,51%	61.186	69,10%	3.238	-32,50%	5,30%
Japón	95.089	-17,37%	8.742	9,19%	64.430	30,20%	4.812	-0,90%	7,50%
México	134.645	20,14%	13.471	10,00%	78.179	0,20%	6.627	1,70%	8,50%
Rusia	77.262	-29,93%	12.841	16,62%	45.069	-0,90%	8.398	9,10%	18,60%
China	125.213	26,79%	3.426	2,74%	67.457	-3,60%	2.769	41,80%	4,19%
Argentina	116.520	22,66%	17.834	15,31%	109.261	69,10%	9.275	-4,70%	8,50%
Países Bajos	97.025	10,29%	23.106	23,81%	52.750	-9,00%	15.600	17,90%	29,60%
Bélgica	78.210	21,55%	12.988	16,61%	42.069	-5,90%	8.534	14,20%	20,30%

* Variación con respecto al mismo período del año anterior.

** La cuota de mercado representa los visitantes recibidos en MTB de cada país frente a los viajeros recibidos en la ciudad de Madrid.

A su vez, se desglosa en los siguientes mercados geográficos y sectores de actividad:

- Mercados prioritarios internacionales:

- USA
- Francia
- Alemania
- UK
- Italia
- Países Bajos
- Rusia
- China

- Sectores turísticos prioritarios:

- turismo cultural
- turismo de compras
- turismo de lujo
- turismo familiar
- turismo estudiantil
- turismo gastronómico
- turismo enológico
- turismo LGTB
- turismo corporativo

- turismo idiomático.

Los turistas nacionales acuden en su mayoría a las exposiciones temporales, mientras los internacionales visitan en mayor medida la Colección Permanente. En 2015 los visitantes nacionales representaron en 40,1% del total del Museo y los extranjeros fueron el 59,90%. Históricamente, esta distribución se mantiene con ligeras variaciones.

La tendencia de los principales mercados emisores prevé 600 millones de nuevos turistas internacionales en 2030 respecto a los registrados en 2015, con China en cabeza y Estados Unidos en segundo lugar, seguido de Alemania, UK y Francia.

Por otro lado, España es el tercer mercado receptor en el mundo, y se consolida el incremento interanual en los cuatro primeros meses de 2016, ya que tanto el número de visitantes como el gasto medio han experimentado crecimientos de dos dígitos respecto al mismo período de 2015. Todo ello hace del turista internacional que visita Madrid target prioritario para el Museo, pues forma parte esencial de la oferta cultural de la ciudad.

Si la **propuesta de valor** del destino Madrid es precisamente su conjunto patrimonial y artístico, la del Museo Thyssen es **ofrecer la mejor experiencia de visita dentro de ese conjunto**.

El Museo Thyssen es uno de los vértices del **Paseo del Arte**, triángulo de apenas dos km, situado en el centro de la ciudad, con una densidad y calidad de obras de arte insólita. Poder admirar las obras de la Colección Thyssen-Bornemisza a sólo diez minutos a pie del

Guernica y descubrir, al cruzar la calle, las más completas monografías de Velázquez y Goya que existen en el mundo es sólo posible en Madrid. El producto del Paseo del Arte tiene un enorme recorrido de promoción y comercialización que han de desarrollar las instancias oficiales no sólo a nivel municipal o autonómico, sino también estatal y en estrecha colaboración con los tres museos.

IV.2. Objetivos del Plan de Marketing

El objetivo del Plan de Marketing es triple: en primer lugar, captar más visitantes; en segundo lugar, fidelizarlos, logrando que se comprometan cada vez más con el Museo, y en tercer lugar, aumentar el ticket medio para generar más ingresos y lograr la sostenibilidad económica.

Converge con los objetivos de los planes de turismo gubernamentales, en los distintos niveles, estatal, autonómico y municipal. En todos los casos se trata de aumentar el peso del turismo internacional, el incremento del gasto medio del turista, mejorar la distribución temporal de los turistas, las infraestructuras y el posicionamiento exterior, promover la fidelización y desarrollar un marco legal para el desarrollo del sector.

IV.3. Estrategia

Las líneas estratégicas buscan ofrecer un producto turístico adecuado para cada uno de los perfiles de público por su contenido, por el canal de distribución y comercialización, y por el canal de comunicación y promoción.

1. Creación y presentación de un catálogo de productos y actividades adaptados a cada perfil de usuario
2. Crossselling y upselling para todas las áreas de negocio: entradas, tienda, servicios, Amigos, Educación, Eventos, Patrocinio.
3. Distribución multicanal. Diversificación de los puntos de venta (website responsive, apps, sites turísticos, plataformas de ticketing externas, asociados, profesionales, etc.)
4. Desarrollo de la intermediación. Canales profesionales (educación, eventos corporativos, profesionales de turismo). Condiciones específicas y canal de venta exclusivo para el sector de profesionales de turismo.

En el despliegue de los canales para llegar a las distintas audiencias los contenidos online son imprescindibles y en este sentido, la **estrategia digital del Museo está realizando un nuevo desarrollo de los sitios web** en línea con los objetivos de marketing descritos. Los sitios orientados a la conversión, como la tienda on line <http://tienda.museothyssen.org>, la web alojada en China con la información esencial turística adaptada al mercado chino <http://www.museothyssenmadrid.cn>, o la plataforma de venta de entradas on line, <http://entradas.museothyssen.org/>, que incluye el canal de venta específico para profesionales de turismo <https://museothyssen-profesionales.shop.secutex.com/secured/storefront/hotdeals> conviven con otros, generadores de contenidos y servicios gratuitos, como <http://www.museothyssen.org> y <http://www.educathyssen.org>.

A todo ello se añade un proyecto de **análisis de datos** y tratamiento de la información pionero en el sector de la cultura. La integración de las fuentes de datos se orienta a la definición de los perfiles de usuario del museo. A partir de la segmentación de los públicos, un sistema de **CRM y Marketing programático** será seleccionado para la creación, organización y ejecución de campañas de marketing que permitirán incrementar el engagement de los visitantes y conocer mejor su comportamiento y sus preferencias.

La actual integración de una nueva plataforma de **ticketing** propia nos proporciona, además, una integración de los sistemas off y on line de venta, un servicio de venta on line específico para los profesionales de turismo y una intermediación con terceros necesaria para empaquetar productos con los distintos Partners.

El estado actual del **Business intelligence** avanza en este marco gracias a una arquitectura que conecta cada vez mejor producto y cliente, mejorando así su utilidad para la toma de decisiones. La medición de los resultados de las acciones de marketing permite corregir en tiempo real los errores y refinar el conocimiento de los contactos de las bases de datos.

Romper la separación entre los visitantes o los clientes off y on line es asimismo objetivo de este proyecto en fase de desarrollo. El Plan de Marketing se dirige a los distintos usuarios, ya sean éstos digitales o presenciales. Las acciones se diseñan para cada nivel de compromiso y para cada punto de acceso al Museo, sea éste virtual o real.

En 2017, una vez puestos los cimientos del plan digital descrito, el museo dispondrá de las herramientas necesarias para avanzar en el nuevo modelo de negocio del museo.

V. ACCIONES DE PROMOCIÓN, MARKETING, COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

A partir de dicha estrategia, se desarrollan acciones de promoción y marketing planificadas en un calendario marcado por los programas expositivos del museo, los festivos y los acontecimientos de la ciudad.

La promoción B2B tiene un largo recorrido de la mano de organismos oficiales, pero también de colaboraciones con entidades turísticas privadas. Presentaciones, ferias, workshops, famtrips, presstrips, participación en jornadas turísticas y congresos son las acciones habituales que el Área de Promoción ha desarrollado a lo largo del tiempo. Son acciones de comunicación y promoción, así como de comercialización cuando se propicia el encuentro con los operadores turísticos.

Entre los organismos municipales con los que el Museo colabora se encuentra en Madrid Convention Bureau, encargado del sector MICE (Meetings, Incentives, Congress and Events). La ciudad de Madrid es el tercer destino mundial de turismo de negocios del mundo, según ICCA 2014. El Programa de Eventos Corporativos del Thyssen, con prestigio internacional, no sólo reporta a la Fundación casi el 2% de sus ingresos, sino que es también un formidable instrumento para difundir la Colección en privado. Da a conocer el Museo con motivo de un viaje de trabajo y sirve

de palanca para que en la siguiente ocasión el invitado al evento regrese de vacaciones con su familia o sus amigos. Es un semillero de prescriptores nacionales e internacionales. No en vano el turismo de negocios es para los responsables turísticos de la ciudad de Madrid una vía indispensable de fidelización y captación de turistas vacacionales.

La promoción B2C va ligada a las colaboraciones con partners públicos y privados o a las acciones orientadas a obtener presencia de marca en la calle. Se complementa tanto con la publicidad directa en soportes off/on, como con la cartelería digital en el edificio del Museo y la difusión en prensa, cuyo efecto es muy potente, especialmente con los contenidos de las exposiciones temporales.

Obedeciendo a la estrategia de desarrollar la intermediación, en el Departamento de Promoción turística se realizan habitualmente campañas de comunicación conjuntas con partners cuyos canales de distribución y medios propios llegan a mercados y audiencias potenciales para el Museo. Por ejemplo, con alojamientos, grandes compañías de transportes, empresas líderes en los distintos sectores del turismo.

En la política de desplegar los canales de difusión y venta se inscriben los acuerdos con sitios web de terceros, apps, servicios de ticketing, buscadores, RRSS, portales profesionales... así como la estrategia de marketing digital, que tiene un enorme campo de acción atrayendo tráfico a nuestra red a través de la generación de contenidos propios y de los usuarios. Videos, post, imágenes, juegos, generan leads rastreando el engagement progresivo a través de ofertas personalizadas y pro-

cesos de registro, reserva o venta más fáciles y atractivos.

El siguiente paso es hacer un calendario de campañas de marketing automatizadas para obtener los resultados comerciales que en cada caso se determinen y medir el comportamiento de los contactos, lo que nos devolverá una base de datos cada vez más fidedigna y con un conocimiento más exacto de la temperatura de cada contacto. Para estas campañas el Museo se propone desarrollar una política que combine el Outbound marketing, es decir, la compra de medios en soportes tradicionales, que siempre será necesario en alguna medida, con el Inbound marketing, que busca captar la atención del usuario al aportar contenido de valor (artículos documentados, vídeos que se comparten y se convierten en virales por su interés, destacando como expertos en la materia, anuncios patrocinados de pago por click, etc). En definitiva, al compartir conocimiento, la atención se consigue mediante la construcción de comunidad, las recomendaciones boca a boca, y el envío de información de interés a listas de direcciones de usuarios que han requerido recibirla.

Por último, la comercialización se ocupa de los acuerdos con los intermediarios, la creación de paquetes con terceros, ofertas promocionales y seguimiento de las cuentas.

VI. UNA EXPERIENCIA PIONERA EN EL SECTOR DE LOS MUSEOS

Para terminar, haremos un relato de cómo hemos llegado hasta aquí. Desde el punto de vista de la organización interna, este nuevo esquema obligó a cambios en el organigrama

que son pioneros en la estructura de los museos españoles. Se creó una Jefatura de Área de Promoción y Marketing y dentro de ella, un cargo de Responsable de Promoción Turística, atendiendo a la necesidad de trabajar de la mano del sector turístico. La dirección del Museo hizo suya la voluntad de acercar más cultura y turismo, dos mundos que en España han permanecido estancos y sólo pueden ir unidos si queremos lograr éxitos como los obtenidos en Holanda, EEUU o UK. Los modelos del Rijksmuseum, el Metropolitan, el MoMa o la Tate han sido la referencia para nuestro proyecto. La tensión en el cambio de cultura corporativa se hizo sentir a lo largo del proceso, poco a poco resuelta gracias a las buenas prácticas y a la convicción del equipo directivo de que el Museo necesitaba de los profesionales de turismo para crecer en el modelo de negocio que persigue.

El punto de partida era adecuar los procedimientos y la cultura de una institución museística a los del sector turístico, tradicionalmente divergentes. Aquí entraron en colisión el derecho de todos a la cultura y el derecho de los profesionales de turismo a ganarse la vida. Poco a poco, se fueron compaginando las necesidades de ambos mundos, venciendo resistencias de uno y otro lado, para dar a los operadores el lugar que cumplen como intermediarios entre el museo y los turistas que visitan la ciudad.

Antes de iniciar el proceso, se hizo una ronda de consultas en el sector de profesionales de turismo. Nos interesamos por las necesidades de los guías, de los tour operadores internacionales, de las pequeñas agencias de viajes, de los hoteleros, de los transportistas; conversamos con los representantes de

los órganos de gobierno encargados de promover el turismo a todos los niveles, intercambiamos información con la prensa especializada, y todo ello se plasmó en un plan de trabajo previo a la ejecución del Plan de Marketing.

En primer lugar, se realizó una sistematización, actualización y segmentación de la base de datos de promoción turística.

Se reunió a continuación el catálogo de todos los productos y servicios que el Museo ofrece a los distintos públicos, con ello el propio equipo del museo se hizo cargo de la envergadura de la propuesta y de la necesidad de ordenarla según su destinatario. En este proceso, uno de las tensiones suscitadas fue la mera utilización del término producto para la oferta del Museo y el término cliente/usuario/... para los visitantes, única forma hasta el momento de dirigirse a los públicos.

Según la estrategia de venta cruzada, se empaquetaron distintas entradas con diferentes productos complementarios, tales como los menús de la cafetería o las audioguías.

Una vez definida la oferta se revisó la política de precios para que encajara mejor con la comercialización habitual de los productos culturales por los profesionales del turismo. Se cambió incluso la concepción de grupo, estableciendo un precio en función del número de integrantes. El hecho de favorecer la compra de grupo sobre la individual, práctica habitual en cualquier actividad turística, sea cultural o de ocio, se incorporó al museo, cambiando una concepción propia del sector, más tradicional, de la cultura. Se adelantó la venta anticipada, se hizo una versión de la

venta online para dispositivos móviles, se hizo más accesible la reserva y la compra de entradas, pero nunca en detrimento de la calidad de la visita. Se estableció obligatorio y gratuito el uso de microrreceptores y se exigió un máximo de un grupo por sala para evitar que las explicaciones en las salas molestaran a los demás visitantes.

Se analizó el marco legal y se empezaron a definir unas condiciones específicas y ventajosas para los profesionales de turismo. Precios netos individuales y de grupo, venta de entradas con descuento a partir de una cantidad, entrada directa sin esperar colas para sus clientes, y un acceso rápido a la reserva y a la compra a través del primer canal de venta on line creado por un museo. Otros museos ofrecen al sector páginas informativas, mientras el canal del museo permite realizar las transacciones de principio a fin. La innovación en tecnología, el análisis de los procedimientos internos, la comunicación con la prensa especializada, todo exigió del equipo del museo un empeño adicional muy importante.

Una vez definidas las condiciones y el canal de distribución, se crearon los materiales promocionales con la nueva oferta para el sector y los indicadores para el análisis de los resultados.

Tras un año y medio de trabajo difícil y apasionante, se presentó el nuevo canal a todo el sector el 28 de octubre de 2014. A partir de ahí, desde el Departamento de Promoción Turística, se ha ido construyendo poco a poco una base de datos de clientes registrados, cuyas compras son analizadas en cuanto al volumen, el producto, la frecuencia, los obstáculos en la navegación, etc.

Con este plan de acción hemos dado a conocer a los profesionales de turismo el valor diferenciador que la experiencia de visitar el Museo Thyssen representa en su oferta a sus clientes, al mismo tiempo que, mediante el canal de venta específico para ellos, hemos llevado la taquilla del museo a sus oficinas.

En el período 2014-2016 el Plan de Marketing se ha centrado en la promoción turística privilegiando la estrategia de intermediación para lograr aumentar la captación de nuevos clientes.

Tras abordar el sector turístico, se inició un proyecto digital específico para el mercado chino. La captación de este mercado, el más potente entre los emergentes, es prioritaria. Se ha desarrollado un entorno digital compuesto por una web adaptada a la cultura china y alojada en cn., un perfil de wechat, la red social más potente en aquel país, y hemos atendido, como primer museo ChineseFriendly en España, las necesidades del turista chino para que encuentre carteles en mandarín, un menú con sus alimentos habituales en la cafetería y tanto guías personales como audioguías para visitar la Colección en su lengua materna.

Los resultados de visitantes en la Colección Permanente ya se han incrementado en un 11% en 2014 y un 4% en 2015. Esperamos que en los próximos sigan la misma evolución. La visión que proyectamos a tres años es la de un museo más autosuficiente económicamente, mejor conocido en todo el mundo, especialmente en los mercados sobre los que estamos trabajando, y con una repu-

tación excelente basada en la calidad de la visita, tanto presencial como virtual.

Todo ello supondrá un mejor cumplimiento de la misión de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza en cuanto a la

conservación y difusión del arte y la cultura y le permitirá desempeñar un papel de mayor alcance tanto en sus contenidos como en el ámbito educativo y de integración social, tal como corresponde a una institución cultural de referencia en el siglo XXI.