

**Universidad Internacional de La Rioja  
Máster universitario en Dirección de Marketing  
Estratégico**

**Estrategias de Marketing para  
mejorar la distribución del volumen  
de visitantes y elevar el revenue en  
el Museo del Prado.**

Trabajo fin de máster presentado por:

Molby Vergara Vergara

Titulación:

Máster en Dirección de  
Marketing Estratégico

**Director/a:**

María Del Mar Souto Romero

Barranquilla, Colombia

[Julio 16 de 2020]

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es aportar una solución a uno de los problemas que posee el Museo Nacional del Prado: la acumulación del público en las salas que albergan las obras famosas, dejando sin visitar otras salas de gran valor.

Existe un importante volumen de personas que no conocen o han olvidado los principales hitos de la historia de la humanidad, lo cual les impide entender los hechos que influenciaron a los artistas y reconocer los diferentes movimientos artísticos, sintiéndose desmotivados para explorar las demás obras del Museo. La célebre frase del maestro Francisco de Goya: "El tiempo también pinta", sirve de inspiración al ratificar que la historia y el arte van de la mano; se diseña entonces un producto educativo que consiste en un plan visitas dotado de recorridos cronológicos, material didáctico de fácil comprensión y atractivos incentivos, que lleva al usuario por un mayor número de salas.

**Palabras clave:** Distribución público en el Museo Nacional del Prado, marketing y la gestión de ingresos de los museos, fidelización en museos.

## Abstract

Museums, as spaces dedicated to education and entertainment, must match the way in which their users learn and interact nowadays, which is why many have extended their open hours, created more differentiated content and have become prolific in social networks.

The relationship between a museum and its community must be nurtured and be seen as a permanent exchange of experiences and value. Following this premise, a marketing strategy is proposed throughout these pages, complemented by some income management practices to expand, deepen and extend the experience at the Museo Nacional del Prado, taking advantage of its teaching tools, one of its greatest strengths.

The objective is to provide a solution to one of the problems that museums like this have: overcrowded famous artists exhibition rooms in contrast of empty great cultural value rooms. The reason on which the marketing strategy is based, on the fact that, is that there is a significant amount of people who do not know the main event in human's history or had forgotten them, and this does not allow them to locate the painters chronologically, understand what was the influence of those mayor events on the artists or recognize different artistic styles and movements, making them feel intimidated or discouraged to explore the other paintings in the museum. "Time also paints", a phrase by the great spanish master Francisco de Goya, inspire the creation of a educational product, ratifying the idea that history and art go hand in hand.

The solution consists of a plan of special visits to the museum designed to take visitors to see a higher number of rooms, that can be enjoyed during a year. Each visit includes a special treat in the Prado Café and in the museum shop, as well as a surprise activity especialy design for each segment. With more knowledge of art and history, users are expected to continue exploring the Prado and other museums in the city while the Prado gain loyal new visitors that will benefit it with more revenue.

**Keywords:** marketing for museums, Museo Nacional del Prado, Congestion in museums, Marketing to increase revenue in museums, loyalty of visitors to museums, Teaching of history and art.

## Índice de Contenidos

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
1.1. Justificación de la elección del tema	10
1.2. Problema a investigar	11
1.3. Plateamiento de objetivos	12
<b>2. Análisis de la Situación</b>	<b>13</b>
2.1. Análisis Externo	15
2.2. Análisis Interno	17
2.3. DAFO	18
2.4. Diagnóstico de la situación	19
<b>3. Plan de Marketing</b>	<b>23</b>
3.1. Cuadro resumen de estrategia	23
3.2. Público objetivo	24
3.3. Segmentación	25
3.4. Análisis de la competencia	35
3.5. Plan de acción: estrategias y tácticas	42
3.5.1. Producto	44
3.5.2. Promoción	62
3.5.3. Precio	71
3.5.4. Distribución	72
3.6. Análisis económico	74
3.6.1. Presupuesto	75
3.6.2. Estructura de costes	75
3.6.3. Previsión de ventas	76
<b>4. Conclusiones</b>	<b>77</b>
<b>5. Bibliografía</b>	<b>79</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Imagen Museo de Louvre 2019	13
Figura 2. Pintores del Prado favoritos de españoles	14
Figura 3. Mapa del museo del Prado	20
Figura 4. Recorridos temáticos sugeridos por el Museo	21
Figura 5. Recorridos para 1, 2 y 3 horas recomendados por el Prado	21
Figura 6. Canva del Programa "El tiempo también pinta"	23
Figura 7. Edades de los turistas españoles que visitan Madrid	22
Figura 8. Población mundial dividida por segmentos generacionales	25
Figura 9. Conjunto de posts recopilados de las redes sociales de los museos más importantes	27
Figura 10. Conjunto de imágenes de actividades dirigidas al público infantil y juvenil	30
Figuras 11. Conjunto de imágenes recopiladas de las cuentas de TikTok	30
Figura 12. Mensaje de invitación y agradecimiento a los participantes del focus group y Café	31
Figura 14. Imágenes de la Tienda y del Café del Prado	39
Figura 15. Imagen de IG del Rijkmuseum donde enlaza el arte con las oferta del restaurante	40
Figura 16. Herramienta de realidad aumentada Museo del Prado	40
Figura 17. Imagen de "Hoy toca el Prado"	40
Figura 18. Reproducción virtual del Gabinete de Descanso de Sus Majestades	42
Figura 19. Videojuego 200 y +	42
Figura 20. Niños viendo afiche de prototipo	45
Figura 21. Esquema de necesidades a satisfacer con el programa "El tiempo también pinta"	46
Figura 22. Guía explicativa de "El tiempo también pinta"	47
Figura 23. Prototipo afiche	49
Figura 24. Recorridos (1,2,3 y 4)	57
Figura 25. Herramienta utilizada para crear recorridos en la web del Museo del Prado	58
Figura 26. Guía infograma con hitos de la historia occidental	60
Figura 27. Línea del Tiempo del Prado	62
Figura 28. Jerarquía en los títulos nobiliarios y equivalencia entre los años y los siglos	62
Figura 29. Ayuda didáctica sobre los reyes de España	62

Figura 30. Mapa de Europa	62
Figura 31. Funnel de Conversión	67
Figura 32. Esquema de adquisición	68
Figura 33. Guías de beneficios e incentivos para cada segmento	70
Figura 34. Buyer Journey	72

## Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentaje de entradas más utilizadas por los visitantes en 2019	17
Tabla. 2. No. de salas que se ven durante los recorridos recomendados por el Museo	19
Tabla 3 . Principales procedencias de los visitantes al Museo del Prado	25
Tabla 4 . Segmentación generacional detallada de la población de la Comunidad de Madrid	27
Tabla 5. Tabla Segmentación demográfica y generacional a quienes va dirigido el Programa	28
Tabla 6. Tabla Segmentación psicográfica y generacional a quienes va dirigido el Programa	29
Tabla 7. Ranking de reputación del los principales museos del mundo y dentro de España	36
Tabla 8. Brecha entre la reputación que tienen los museos en su país y a nivel global, y relación entre la familiaridad y la reputación en los museos de arte.	38
Tabla 9. Comparativo características y actividad en redes sociales de los top museos de España	38
Tabla 10. Comparativo principales museos	39
Tabla 11. Conteo salas visitadas durante el recorrido del museo y Programa	43
Tabla 12. Ventas por tipo de entrada y evolución afluencia de visitantes 2018/19	62
Tabla 13. Meses de mayor afluencia de turistas internacionales a España	63
Tabla 14. Análisis comportamiento de la Generación Baby Boomers	64
Tabla 15. Análisis comportamiento de la Generación X	64
Tabla 16. Análisis comportamiento de la Generación Y	65
Tabla 17. Análisis comportamiento de la Generación Z	66
Tabla 18. Estructura de precios	71
Tabla 19. Comparativo incremento de obras y salas visitadas haciendo uso del Programa	73
Tabla 20. Objetivos, KPI's y tiempo meta del Programa	75
Tabla 21. Presupuesto de gastos	75
Tabla 22. Detalle de costos asignados al valor de las entradas	75
Tabla 23. Previsión de ventas	76

## **Agradecimientos**

Expreso mi sincero agradecimiento a los docentes de la Universidad Internacional de la Rioja que imparten su cátedra en el Máster en Dirección de Marketing Estratégico, por compartir su conocimiento y experiencia, y por proveerme de información y fuentes de consulta relevantes y actualizadas durante el desarrollo de la maestría.

Gracias a su genuina vocación docente puedo decir he desarrollado un pensamiento estratégico y afecto por la mercadotecnia como ciencia. La contribución de todos y cada uno se ve reflejada en el presente documento.

Mi agradecimiento especial a la directora de este trabajo de fin de máster, la Dra. Mar Souto Romero, ya que a pesar de que su realización implicó un gran esfuerzo, su valioso apoyo y extensa confianza hicieron que el proceso estuviera lleno de entusiasmo y crecimiento personal.

Molby Josefina Vergara

## Introducción

El Museo del Prado prestigiosa pinacoteca, de 200 años de antigüedad, alberga 27.000 objetos históricos y cuenta con grandes obras de artistas destacados como Fra Angelico, Rogier Van Der Weyden, El Bosco, Juan de Flandes, Alberto Durero, Rafael, Tiziano, El Greco, Pedro Pablo Rubens, José de Ribera, Diego Velázquez, Rembrandt, Tiepolo y Francisco De Goya.

Genera casi 20 millones de euros anuales por concepto de la venta de entradas, pero posee grandes gastos propios de un museo, como el mantenimiento de instalaciones, la conservación de la colección y la seguridad. En los últimos años ha alcanzado un 70% de autofinanciación (Plan de Actuación 2017–2020).

La institución se destaca, junto a pocas del sector a nivel mundial, por contar con un alto número de visitantes permanentes que asciende a los 2.9 millones, en promedio al año. Aunque tal popularidad es bienvenida, la distribución del público en las 121 salas debe equilibrarse. Tal como han explicado las directivas del Museo a los medios de comunicación, en un futuro no muy lejano, podría correr la misma suerte del Museo del Louvre (Francia), donde la aglomeración alrededor de las obras icónicas afecta la experiencia del visitante.

Según palabras de su director, Miguel Falomir Faus: "...las salas de Las Meninas de Velázquez o la del Bosco son las que siempre suelen tener aglomeraciones, y sin embargo hay otras salas con grandes obras a las que no va nadie... Por su puesto, el público tiene derecho a visitar lo que quiera, pero eso también nos genera problemas con la gestión de flujos" (Shesterniná, 2019). Si bien el Museo ha tomado acciones para mantener la alta calidad de la experiencia del visitante, como las contempladas en su plan de desarrollo actual, el presente trabajo pretende contribuir con una estrategia alternativa a las existentes.

La labor de los directores de marketing es trabajar para influenciar el nivel, momento y tipo de demanda en pro de alcanzar las metas de los museos (Kotler et al., 2008).

Siguiendo esta idea, se plantea adoptar elementos como la innovación de producto y la microsegmentación de mercado para posicionar otras salas del Museo y equilibrar los flujos de visitantes, fomentando el interés de los mismos en las exhibiciones permanentes.

El Museo recomienda recorridos diseñados según el tiempo con el que cuenta el visitante para conocerlo y según las temáticas de interés. Sin embargo, el presente estudio, propone que se debe ofrecer al público, conocimientos base sobre historia universal y recorridos cronológicos para que este no se limite a ver las obras famosas durante su visita. Cuestionamientos como los siguientes apoyan esta idea: ¿Cómo apreciar la importancia de la colección "El Tesoro del Delfín" si no se conoce el papel de Luis XIV en la historia del mundo o ¿cómo entender que el Museo haya hecho un gran esfuerzo en adquirir una obra de Fra Angelico por 18 millones de euros, si se desconoce que es considerado el pionero del temprano Renacimiento?

Con la inspiración que ofrece el maestro Goya, se propone crear un producto educativo especial que llevaría como nombre una de sus ingeniosas frases: "El tiempo también pinta". Contendrá recorridos en sentido cronológico por todas las salas del museo aportando a la solución de la falta de público en las salas menos populares.

Como es sabido el Museo, por el origen de su colección, no contiene obras de toda la historia universal, ni de todos los lugares del mundo (se centra principalmente en la pintura española, alemana, francesa, flamenca e italiana). El Museo del Prado es un museo, cuya colección proviene de 3 fuentes principales: la antigua colección real, las obras provenientes del Museo de la Trinidad y las obras que el Museo ha comprado desde su inauguración. Es un museo marcado por el coleccionismo regio inicial y no por el enciclopedismo, por lo tanto su colección no ha sido conformada para dar explicación a la historia del arte, sino para el deleite y exaltación de los grandes maestros (Prado, 2020). Sin embargo es innegable que cuenta con una parte esencial del rompecabezas de la historia de la humanidad.

Algunos estudiosos consideran que en la enseñanza del arte para niños o principiantes debe eliminarse el enfoque cronológico, pero surgen problemas cuando la cultura influencia un cambio artístico, el conocimiento de los trabajos de arte anteriores es necesario para entender los posteriores. Líneas de tiempo refuerzan el entendimiento de la secuencia histórica. La narrativa es un recurso importante ya que aporta unidad, balance, ritmo y un punto de foco cuando se aplica al arte (Addiss & Erickson, 1993)

En aras de ofrecer a los visitantes un panorama general para que comiencen su aprendizaje de lo macro a lo micro, esta sería la oportunidad para que el Museo se enlace con tres importantes museos de Madrid: Museo Arqueológico Nacional, Museo Thyssen-Bornemisza y el Museo Reina Sofía y contar la historia del arte desde las primeras pinturas de hombre hasta la era contemporánea.

Los contenidos digitales que ha desarrollado el Museo, son una fortaleza que se debe abrazar. Se destaca la Línea del Tiempo de su sitio web, un compendio de los hechos más importantes a nivel mundial enlazados con las obras del Museo, es por esto que el programa incluirá un infograma con los hitos de la humanidad, con el fin de que los participantes lo revisen previamente y no se sientan intimidados al consultar esta herramienta digital.

El Programa "El tiempo también pinta", tendrá en cuenta en su estrategia de marketing aspectos para mejorar el revenue del Museo. Consecuentes a la situación generada por el Covid 19 es oportuno que el programa no requiera de una alta inversión y contribuya a mejorar el ROI de las inversiones en educación e informática de la entidad, para lo cual se hará uso de recursos, herramientas y personal que ya tiene el Museo, pero dispuestos de forma creativa para fidelizar al público y ofrecerle una experiencia a largo plazo.

No hay conflicto entre la vocación y propósito educativo de los museos y la generación eficaz y eficiente de ingresos que redunde en estabilidad económica para la preservación de los activos culturales y garantizar la continuidad de los programas (Broughton, 2019). Con "El tiempo también pinta" se espera llevar a los neófitos del arte en un viaje por la historia depositada en las salas del Prado, mientras desarrollan su capacidad de observación y disfrutan de entretenimiento de alta calidad.

### ***1.1. Justificación de la elección del tema***

El papel de los museos es extenso y cada vez más importante: en su calidad de presentadores de nuevos contenidos, los museos son aceleradores del cambio cultural. La gente visita museos para encontrar y debatir su lugar en el mundo. En su calidad de fuente de maravilla y belleza, los museos son destinos de ocio únicos para el placer y el disfrute (Lord, B., Lord, G. D., & Martin, 1997).

El Museo Nacional del Prado es el principal foco de atracción turística de la ciudad de Madrid (Plan de Actuación Museo Nacional del Prado 2017–2020). Reporta 745 millones de euros anuales a la economía española, una cifra 16 veces mayor que el presupuesto que recibe. Los sectores más beneficiados por la actividad y el atractivo del Museo son los de entretenimiento y actividades culturales, el de transporte, especialmente el de largo radio, y, finalmente, los de hostelería y restauración (elpais.com, 2020). Dada la trascendencia cultural y económica de la institución, trabajar en dar solución a alguno de sus potenciales problemas constituye un reto para el área de marketing.

Desde la perspectiva personal, la escogencia del tema se da a raíz de una preocupación particular hacia la falta de conexión entre la enseñanza del arte y la historia universal, siendo complementarias. Así mismo, por el ánimo de contribuir desde la experiencia profesional en la impartición de talleres básicos de arte, al diseño de experiencias nuevas que lleven al visitante a establecer una relación permanente de los museos de forma asequible, con un lenguaje sencillo, para entender el arte a través de la historia y viceversa.

## ***1.2. Problema a investigar***

Los museos encaran diferentes problemas presentes y potenciales, se escoge el de la sobrecarga de afluencia en las salas más populares porque son metas prioritarias del Museo: mejorar la calidad de la visita y facilitar el acceso y el recorrido de todos los visitantes... Convertir el compromiso de calidad en el servicio, en el pilar sobre el que vertebrar la vocación pública de la institución (Prado, 2020).

En la resolución de retos de este tipo es relevante el papel de la Dirección de Marketing Estratégico debido a que el éxito y la efectividad de un museo se construyen al transformar transacciones en relaciones duraderas, en las que el visitante establece una conexión con los objetos y servicios que ofrece. Esta es una meta importante para los museos porque dependen del soporte de visitantes regulares, miembros, donadores y sus comunidades... El trabajo del área de Marketing es identificar segmentos desatendidos, distribuir audiencias de manera equilibrada durante los picos y períodos bajos para eliminar aglomeraciones y conseguir nuevas membresías, y motivar a los actuales a renovar sus membresías y convertirse en miembros con mayor nivel de compromiso (N. G. Kotler et al., 2008).

Se hace necesario asegurar los ingresos del Museo a través de una segmentación más refinada con una profunda comprensión de la demografía y la psicografía de los usuarios, un conocimiento mejor cimentado de la creación de ofertas que generen demanda, así como la ampliación de alianzas con el sector corporativo y otros museos para conseguir beneficios extras para los usuarios.

### **1.3. Planteamiento de objetivos**

El objetivo general que se plantea es crear una estrategia para fomentar las visitas a las salas de menor afluencia, con el fin de equilibrar el flujo de visitantes dentro del Museo del Prado y descongestionar las salas más populares.

#### Objetivos específicos

- . Analizar la situación del Museo Nacional del Prado para determinar el contexto de su actividad e identificar las características de su macro y micro entorno.
  
- . Analizar las actividades de los museos que comparten posición de prestigio con el Prado.
  
- . Realizar un ejercicio de segmentación del público del Museo con el fin de hallar mayor cantidad de grupos y diferenciar la oferta.
  
- . Diseñar un programa especial de visitas que incluya recorridos especiales y recursos didácticos que promocióne la necesidad de visitar todas las salas, conectando los atributos de cada una con el aprendizaje de la historia universal desde sus inicios.
  
- . Establecer la importancia de promocionar las visitas múltiples y combinadas con otros museo estatales para la mejora de la gestión de ingresos.
  
- . Plantear acciones para generar atracción y compromiso hacia las salas de menor afluencia.

## 2. *Análisis de la situación*

La población mundial crece de forma acelerada y los museos están comenzando a ver el impacto de multitudes sin precedentes; si bien es alentador ver tanta gente interesada en los museos, se ha hecho evidente que estos necesitan nuevas estrategias para proteger el arte y su personal de atención al público (Campbell, E.).



*Figura 1.* Imagen Museo de Louvre 2019 (Fuente: Campbell, E.)

Una buena experiencia en el museo incluye el control de multitudes. Algunas sugerencias son la entrada cronometrada o limitada, evitar cuellos de botella y callejones sin salida en el diseño, personal dedicado para el servicio de los visitantes (no solo para la seguridad) y disponer amplios asientos y servicios para visitantes...(Campbell, E.).

"Museos como el Prado, se han convertido en destinos turísticos de masas. Es difícil. Sí que se pueden ir poniendo una serie de medidas que yo creo que ayudan a hacer una visita más grata. Por ejemplo, la muy controvertida decisión de prohibir tomar fotografías, que es una invitación a que la gente contemple las obras a través de los ojos, y no a través de la lente de un aparato", afirma Miguel Falomir en una entrevista realizada poco antes de la celebración del bicentenario del museo (Buitrago, 2019).

Según el primer estudio sociológico sobre los españoles y el Museo del Prado realizado en 2019 por el instituto Sondea, que contó con la participación de más de 3.000 personas de todo el país, hay un 38% de españoles que no ha visitado el Prado nunca y que el 84% de los españoles afirma que le gustaría ir próximamente. Si a esto se le suma que dicho estudio halló que *Las Meninas* de Velázquez es el cua-

dro favorito de los españoles (60,10%), *La maja desnuda* de Goya (38,31%), seguida de cerca en el tercer puesto por el cuadro, también de Goya, *El 3 de mayo en Madrid o Los fusilamientos* (33,78%) y el tríptico del *Jardín de las delicias* del Bosco (30,05%), se podría deducir que la demanda del Prado continuará al alza y que el público optará por elegir ver las obras de las salas más congestionadas.



Figura 2. Pintores del Prado favoritos de españoles. (Fuente: Instituto Sondea, 2019)

Según el estudio de Sondea la razones por las cuales los españoles no el visitan museo: falta de tiempo (39,9%), falta de interés (15,02% ) y "No me gustan los museos, me aburren" (10,21%).

Es preciso buscar una estrategia que favorezca visitas menos extensas, pero recurrentes que permitan conocer el Museo y aprender sobre arte e historia por etapas. El poco interés en las pinturas que no hacen parte del pool de las más famosas se debe al escaso conocimiento de la historia que es en últimas la que da sentido a la obra.

Así mismo la encuesta de Sondea afirma que el Museo del Prado es el museo más recordado por los españoles (86,51%), seguido del Reina Sofía (42,62%) y el Museo Thyssen-Bornemisza (41,54).

Las alianzas museísticas son necesarias y se tienen en cuenta en la estrategia de marketing como vía para que los usuarios complementen su aprendizaje sobre el arte de los siglos XX y XXI.

## **2.1. Análisis Externo**

En el siguiente análisis PESTEL se describen los factores del macroentorno que afectan al Museo.

### **Políticos**

. El Museo Nacional del Prado presenta anualmente su presupuesto ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para su posterior tramitación de acuerdo con lo previsto en la Ley General Presupuestaria, consolidándose con los de las Administraciones Públicas Centrales (Código de Museos. Ley reguladora del Museo Nacional del Prado, 2020). El Museo ha ganado más autonomía en las últimas dos décadas, sin embargo todavía debe lidiar con burocracia estatal para la aprobación de ciertos proyectos.

. Se espera que los proyectos como el Salón de Reinos queden aplazados debido a que el gobierno ha tenido que atender altos costos en salud en el presente año.

### **Económicos**

. El número de ocupados en España en 2018 fue de 19.3 millones en media anual. El ingreso anual familiar en 2016, según la encuesta de condiciones de vida de 2017, fue de 27.558 euros. El gasto promedio por hogar en ocio y cultura a 2018 fue de 1.662 euros al año con tendencia a la alta (antes del Covid 19) y el gasto que realizan en ocio, según la encuesta de Presupuestos Familiares de 2017 fue de 5,7% con tendencia al aumento (estimación previa).

Según la Encuesta de Hábitos y Prácticas culturales de 2014-15 las exposiciones, museos y galerías ocupan un 39,4% de las actividades culturales más extendidas. Datos del Instituto Nacional de Estadística muestran que a marzo de 2019 la tasa de desempleo era del 14.1% y en el mismo mes del presente año fue del 14.5%. (se anticipa un descenso drástico en el primer semestre con una lenta reactivación debido al Covid 19).

. El turismo ocupa el 12% del PIB de España. El número de turistas descendió considerablemente, a marzo de 2019 visitaron el país 14,225.522 personas vs. 10,580.270 (dato provisional).

. El Museo del Prado no ha optado por implementar el modelo de franquicias, en su lugar ha dispuesto, con éxito, entregar en calidad de depósito obras maestras para fortalecer las colecciones de los museos provinciales de España. La opción de franquicias está latente como una alternativa a los altos volúmenes de obras que posee el museo en su almacén.

### **Socioculturales**

. Visitantes de la generación de Millenials son una parte de la población económicamente activa con hábitos de consumo y sociales específicos a los cuales los museos deben presentar un oferta cultural especial que cuente con horarios más flexibles, de mayor interacción con el museo. Junto con la Generación Z, conforman un mercado de 63% de la población global.

. Nuevo estilo de vida donde la conveniencia y el precio son esenciales.

. Alto nivel de exigencia de los usuarios.

. El público en general, a nivel global se encuentra hiperconectado, sobre estimulado, curioso, enfocado en sí mismo e interesado en compartir información en redes (Culturetrack.com).

### **Tecnológicos**

. Tendencia en los principales museos del mundo por tener en su organización el cargo de CDO (Chief Digital Officer) que dirige un equipo especialista en video, programas interactivos, apps, tecnología para móviles, social media, geo localización, Media Lab, entre otros (Sreenivan, n.d.).

. Avances que mejoran el display de productos y agilizan la compra online.

. Realidad aumentada y reconocimiento facial que podrían utilizarse para dinamizar la interacción con el visitante.

. Análisis avanzado de variables de comportamiento de los visitantes en tiempo real.

. Inversión en tecnificación y robotización baja en España con respecto a Europa.

### **Ecológicos (y sanitarios)**

. Las políticas sanitarias son más estrictas a causa de la situación producida por el Covid 19, se han encarecido las pólizas de seguros y se prevé que las ampliaciones y préstamos de obras entre museos continúe disminuyendo.

. Eventos relacionados con la salud pública que prohíban o limiten las actividades concurridas en espacios confinados.

. Regulación sobre uso de energía sostenible.

## **Legales**

- . Los museos españoles se rigen por las leyes estatales y municipales. El Museo del Prado está adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Sigue los lineamientos del Código de Museos normativa general, de gestión de colecciones, de acceso a la información e investigación, de propiedad intelectual, etc. Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos de la Comunidad de Madrid y Ley 3/2013, de 18 de junio, de Patrimonio Histórico de la Comunidad de Madrid.
- . Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado.
- . El Museo Nacional del Prado está sometido al mismo régimen fiscal que corresponde al Estado.
- . Por disposiciones gubernamentales y legislativas el apoyo económico ha decrecido a medida que se espera que el museo tenga más autonomía. En la actualidad es del 34% de su presupuesto.
- . Leyes sobre el empleo en España.

## **2.2. Análisis Interno**

El Museo del Prado cuenta con una cultura organizacional y un estilo de liderazgo orientado al desarrollo del talento y a la innovación. Alcanza, según sus informes de gestión, los niveles de calidad autoimpuestos en cuanto al número de exposiciones temporales y actividades culturales celebradas cada año, actualizaciones realizadas en su sitio web, personas atendidas por el centro de visitantes, el trámite de las solicitudes de los diferentes grupos de usuarios y demás indicadores.

Entre los reconocimientos recibidos, resultado de una situación interna positiva, se cuentan:

- Premio Princesa de Asturias de Comunicación y Humanidades 2019 a sus empleados.
- Premio a su desarrollo web en The Webby Awards (2016) otorgado por la International Academy of Digital Arts & Sciences. La iniciativa #10yearchallenge del Museo del Prado fue galardonada con el premio Webby en la categoría de "Redes sociales".
- Premio Nacional de Restauración y Conservación de Bienes Culturales correspondiente a 2019 al Área de Restauración del Museo Nacional del Prado, concedido por el Ministerio de Cultura y Deporte de España.
- Premio cermi.es 2019 en la categoría Accesibilidad Universal-Fundación Vodafone España, otorgado por el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

### 2.3. DAFO

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Posee <b>altos gastos fijos</b>, propios de los museos, como el mantenimiento de las colecciones, la seguridad y el funcionamiento.</li> <li>. <b>Desequilibrada distribución de la afluencia del público</b>, mientras en algunas salas la asistencia es demasiada, haciendo incómoda la observación de las obras más famosas, otras salas permanecen vacías.</li> <li>. El <b>Café presenta incómodas filas</b> a ciertas horas y pocas sillas disponibles según la valoración de Tripadvisor.</li> <li>. La aplicación <b>de tecnología de procesamiento masivo de datos</b> todavía está en desarrollo.</li> <li>. Es <b>necesaria mayor innovación en el desarrollo de productos</b> que motiven a los visitantes a ver obras importantes aparte de las populares.</li> <li>. <b>Es necesaria mayor segmentación</b> de los visitantes según variables generacionales.</li> <li>. El <b>contenido en el canal de YouTube</b> requiere de ser adaptado a las características de esta plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Imagen positiva relacionada con <b>la posesión de importantes obras a nivel mundial</b>. Posición 8va. en cuanto a <b>buena reputación</b> según el ranking de los museos más admirados nivel mundial realizado por la Erasmus University Rotterdam.</li> <li>. Cuenta con una <b>alta asistencia</b> de visitantes.</li> <li>. <b>Arraigo en la cultura española</b>. Según un estudio del Instituto Sondea (2019) casi el 95% de los españoles considera que el Museo del Prado es una de las grandes aportaciones de España a la cultura universal y más de 7 de cada 10 entrevistados declaran sentirse muy o bastante orgullosos de él.</li> <li>. Cuenta con <b>equipo humano de alto perfil</b>.</li> <li>. Excelente <b>nivel de conservación de las obras</b>.</li> <li>. Cuenta con completa <b>accesibilidad para el público con discapacidad</b>.</li> <li>. Posee <b>acuerdos de patrocinio con empresas y corporaciones</b> que obtienen una rentabilidad social y publicidad al colaborar con el Museo.</li> <li>. Competente departamento de Comunicaciones.</li> </ul>

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>. La <b>mala interpretación</b> de la gestión comercial del museo como una explotación del patrimonio universal.</p> <p>. El <b>cambio de las políticas gubernamentales</b> tendientes a bajar los auxilios económicos y financiación para los museos.</p> <p>. <b>Desaceleración</b> regional del turismo a causa de la pandemia del Covid 19.</p> <p>. Aunque el Museo está facultado para realizar micro-mecenazgo, España requiere de una ley de mecenazgo en que proporcione ventajas fiscales significativas a los donantes de los museos (Agencia EFE, 2018).</p> <p>. El Museo depende en un 34% del apoyo del gobierno y existe la posibilidad de que la <b>inestabilidad política</b> del gobierno de turno afecte la aprobación de los proyectos o se sigan presentando recortes.</p>	<p>. Es reconocido como una de las principales atracciones turísticas de Madrid. Calificación "Excelente" (Tripadvisor, 2020).</p> <p>. Las exhibiciones en la región pacífica (Japón, Australia y China) han funcionado muy bien y podrían realizarse en otras regiones (Ors, 2019).</p> <p>. Cuenta con una <b>colección</b> compuesta por más de 35.000 objetos, entre los que destacan sus más de 8.000 pinturas, con presencia tanto de grandes autores españoles (Velázquez, el Greco, Goya, Murillo y Ribera) como de maestros procedentes de otros países (Tiziano, Rubens, el Bosco, Rafael, Tintoreto y Van Dyck, entre otros).</p> <p>. Expansión de sus <b>programas educativos</b> como medio de generación de ingresos.</p> <p>. <b>Alianzas</b> con otros museos estatales, provinciales y los museos del Triángulo del Arte en Madrid.</p>

## **2.4. Diagnóstico de la situación**

El Museo del Prado, cuenta con una imagen positiva, bien respaldada, lo cual le atribuye una ventaja competitiva amplia para desarrollar estrategias para enfrentar los retos que demandan las circunstancias de la próxima década. Entender a los diferentes tipos de públicos desde la perspectiva del marketing y aplicar sistemas de recolección y análisis de datos es necesario para brindar propuestas de valor diferenciadas que conviertan a los visitantes en usuarios más cultos y fieles que disfruten de lo que ofrece la entera colección y las exposiciones temporales, y así mantener un alto nivel de satisfacción en la experiencia de apreciación del arte.

Requiere aprovechar el 100% de las salas que posee ya constituyen un activo valioso, cuya utilización además ayudaría a una mejor distribución del público.

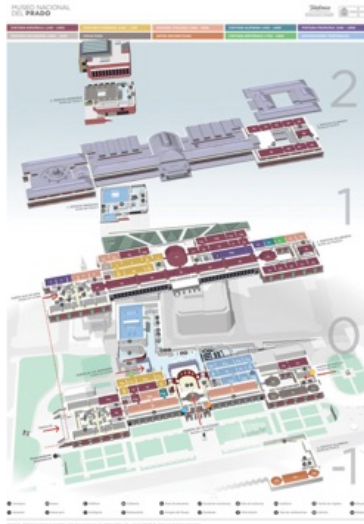


Figura 3. Mapa del Museo del Prado. (Fuente: Museo del Prado)

Para establecer la situación actual y fijar las estrategias y metas se realizaron los siguientes pasos:

**1. Identificar el tipo de entradas más escogidas.**

Tabla 1. Porcentaje de entradas más utilizadas por los visitantes en 2019.

	Entrada general	Entrada reducida	Otros precios	Entrada gratuita
%	40,44%	5,00%	5,08%	49,47%

Fuente: Museo del Prado.

**2. Analizar cuáles son los recorridos más realizados por los visitantes.**

El visitante se desplaza libremente por el museo según sus intereses, pero El Prado, de acuerdo al tiempo con el que cuenta el visitante, recomienda varios tipos de recorridos.

2 de cada 3 españoles preferirían visitar el Museo del Prado y ver los cuadros de forma espontánea, lo equivalente al 64,40% (Instituto Sondea, 2019).

El Museo del Prado no tiene en su esquema obras organizadas de forma cronológica, como otros museos, cuenta con su forma particular, algo que lo caracteriza, una licencia que se toma y que ya es uno de los rasgos de su personalidad como lo menciona su director en una descripción que realizó a través de la cuenta oficial de Instagram. Es guiado por los orígenes de su conformación.

La galería central forma un eje con la sala 12 donde se exhibe Las meninas de Velázquez y al girar el visitante se topa con Carlos V a caballo en Batalla de Mühlberg de Tiziano. A partir de allí el visitante puede tomar camino hacia la pintura italiana, la pintura flamenca, estando ya cercano a las obras importantes de Goya. El museo sugiere recorridos temáticos, más no cronológicos.



Figura 4. Recorridos temáticos sugeridos por el Museo. (Fuente: sitio web del Museo del Prado)

### 3. Determinar cuáles son las salas más visitadas.



Figura 5. Recorridos para 1,2 y 3 horas recomendados por el Prado. (Fuente: sitio web del Museo del Prado)

Según las estadísticas del Museo (2019), la visita más común es la gratuita, que por contar con mayor flujo de visitantes y el horario reducido, se calcula que el recorrido tiene una duración aproximada de una hora. El siguiente tipo de entrada más popular es la Entrada General en el que los visitantes dedican 3 horas en promedio a visitar las obras, y el resto de la jornada dedican el tiempo a organizarse, ubicarse, tomar un descanso, visitar el Café y la Tienda.

Dado que no existen datos disponibles sobre las salas más visitadas, se decidió analizar los recorridos sugeridos por el Museo. Se realizó un conteo de las obras de cada recorrido y su ubicación en sala y se determinó que **en los recorridos de 1 y 3 horas recomendados por el Museo se visitan 15 y 28 salas respectivamente.**

Tabla. 2. No. de salas que se visitan durante los **recorridos recomendados por el Museo.**

Salas más populares	Recorrido recomendado para las personas que disponen de 1 hora. 15 obras/15 salas	Recorrido de 3 horas, comprende 54 obras /28 salas
057	x	
008B	x	x
012	x	x
009	x	x
064	x	
56B	x	
049	x	
027	x	x
019	x	
058	x	
056A	x	
029	x	x
055B	x	
076	x	x
071	x	
<b>Otras salas</b>		
051C		x
024		x
058A		x
025		x
009B		x
026		x
042		x
028		x
022		x
036		x
032		x
037		x
061B		x
051A		x
057B		x
016B		x
009A		x
088		x
003		x
089		x
061A		x
085		x

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Plan de Marketing

#### Cuadro Resumen Estrategia

La estrategia para mejorar la distribución de los visitantes dentro del Museo atrayéndolos a ver obras maestras y obras relevantes a parte de las más famosas e incrementar el revenue y la fidelización es la de crear un producto educativo llamado "El tiempo también pinta", que enseñe sobre historia y arte.

Figura 6. Canva del Programa "El tiempo también pinta". (Fuente: Elaboración propia)

<p><b>Alianzas Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Museos del Triángulo del Arte y el Museo Arqueológico Nacional</li> <li>- Proveedor de impresos</li> <li>- La administración Café del Prado y la Tienda.</li> <li>- Medios de Comunicación nacionales</li> <li>- Plataformas turísticas online.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la estrategia online y offline</li> <li>- Campaña en redes sociales para cada Segmento.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de obras</li> <li>- Material educativo: Hitos de la humanidad</li> <li>- Material para el marketing de contenidos.</li> <li>- Sección del Programa en la web del Museo.</li> <li>- Espacio en todos los canales de comunicación propios del Museo.</li> <li>- Apoyo del Departamento Educativo y de Comunicaciones del Museo.</li> </ul>	<p><b>Proposición de Valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ofrece al usuario recorridos especiales con una selección de las obras más importantes del mundo, pertenecientes al Prado, de forma cronológica y conveniente.</li> <li>. Material guía compuesto por:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiches con las obras a ver en cada recorrido y stickers para ir marcando las visitadas de forma fácil y amena.</li> <li>- Información impresa al respaldo que comprende de un gráfico de los principales hitos de la historia de la humanidad y reseña sobre los principales estilos pictóricos con un lenguaje fácil.</li> <li>- Incentivos en Tienda y Cafetería para los usuarios del Programa.</li> <li>- Precio óptimo para múltiples visitas.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Web</li> <li>. Redes Sociales</li> <li>. Correo electrónico</li> <li>. Medios tradicionales (sin publicidad, sólo noticias y trabajo de relaciones públicas)</li> </ul> <p><b>Relación con los Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Los usuarios se captan por medio de contenidos y noticias de prensa.</li> <li>. Se mantienen gracias al excelente servicio durante su Buyer Journey y a la permanente invitación a las actividades que realiza el Museo.</li> <li>. Los usuarios crecen a través de las experiencias que comparten usuarios promotores en redes sociales.</li> </ul>	<p><b>Segmentación de Clientes:</b></p> <p>Combinando variables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Generacionales</li> <li>. Demográficas</li> <li>. Geográficas</li> <li>. Psicográficas</li> </ul> <p>se arman perfiles generacionales completos.</p> <p>Siguiendo sus hábitos y necesidades se diseñaron estrategias y tácticas para establecer una relación duradera en el tiempo.</p>
<p><b>Estructura de Costos:</b></p> <p>- <b>Costos Variables:</b>.. Elaboración de contenidos educativos para la campaña de Inbound marketing, infogramas, artículos y anuncios explicativos del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaboración de mensajes para redes sociales e email marketing.</li> <li>. Diseño de una sección sobre el programa en el sitio web del Museo.</li> </ul> <p>- <b>Costos Fijos:</b> . Impresión de afiches, stickers y elaboración de pines de identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recurso humano para la coordinación de las campañas online y de RR. PP..</li> </ul>			<p><b>Fuentes de Ingresos:</b></p> <p>La ganancia está en aprovechar otras salas del Museo, descongestionar las más populares, conseguir nuevos prospectos que se fidelicen y asistan a las exhibiciones temporales. Los medios de pago son los recibe el Museo a través de su web. PSE y Tarjeta de crédito.</p>	

### 3.2. Público objetivo

Personas con la necesidad y/o gusto por aprender y repasar la historia del arte desde lo básico, que quieran aprender los estilos pictóricos y los principales hitos de la historia. Que ven en el Museo un plan de esparcimiento. Que nunca han visitado el Museo o que lo han visitado y desean ampliar su aprendizaje. Con poder adquisitivo medio o Alto. Según el Instituto Sondea de las personas que ingresan menos de 1.800 euros al mes, casi un 56% lo ha visitado, mientras que entre las personas con ingresos mayores de 3.000 euros lo ha visitado un 71,5%.

En cuanto al lugar de residencia, se tomó la decisión de dividir a la población en tres grupos:

- . La **población de Madrid**, tomando en consideración que son el grupo con mayor facilidad de asistir mayor número de veces al año al Museo del Prado y a los museos recomendados, estableciendo una relación a largo plazo con el Prado para aprender sobre arte e historia.
- . La **población de visitantes provenientes de otras partes de España**. Después del confinamiento a causa de la pandemia Covid 19, el turismo doméstico visita Madrid en busca de planes entretenimiento que no supongan altos costos.

Según el ‘Informe sobre el turista en la Comunidad de Madrid’, entre los de procedencia nacional, son mayoritarios los propios madrileños, seguidos de catalanes, andaluces y valencianos. Tres de cada cuatro viajan a la región por motivos de ocio y vacaciones, de éstos el 26% visitan los museos. Cerca del 23% de los turistas de ocio residentes, tienen entre 36 y 45 años de edad (Díaz, 2018).

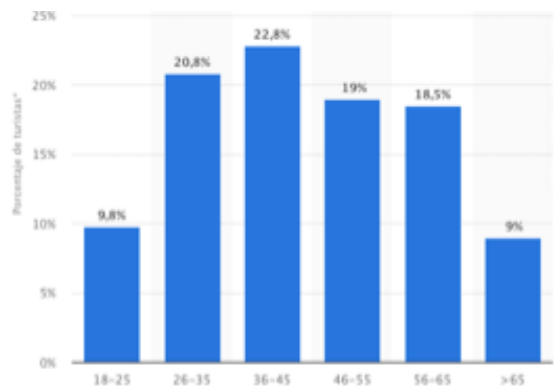


Figura 7. Edades de los turistas españoles que visitan Madrid. (Fuente: Statista 2019)

Según un estudio anual de TripAdvisor realizado en 2017 por la firma de investigación independiente Ipsos MORI, la generación Millennial es más propensa a realizar una escapada a una ciudad, según indica el 42% de los encuestados frente al 30% del resto de viajeros. Además, los viajeros más jóvenes tienen más probabilidades de buscar experiencias más excitantes, mientras que los adultos se decantan por la cultura y los planes más relajados. El informe indica que los más jóvenes son los que más cuidan su presupuesto, que es casi la mitad que el que suelen gastar los Baby Boomers. Sin embargo, están igualmente dispuestos a pagar más por el lujo.

- Los **turistas internacionales**. El 30% de los visitantes del Museo son españoles y el 70% extranjeros.

Tabla 3 . Principales procedencias de los visitantes al Museo del Prado.

2019	%
MADRID	21,74%
ESTADOS UNIDOS	9,76%
ITALIA	7,46%
FRANCIA	5,53%
REPUBLICA DE COREA	5,50%
ANDALUCIA	4,11%
MEXICO	3,06%
CATALUÑA	2,95%
ALEMANIA	2,67%
ARGENTINA	2,41%
JAPÓN	2,29%
COMUNIDAD VALENCIANA	2,18%
RUSIA	1,44%
CHINA	1,25%
Total	72,35%
Resto	27,65%
	100%

Fuente: Museo del Prado. 2019

*Para los visitantes que no residen en Madrid, se ofrecerá el programa de 1 ó 2 recorridos en el Prado, en lugar de cuatro (las demás piezas del producto educativo serán las mismas)*

### **3.3. Segmentación**

Adicional a la segmentación geográfica, se optó por una segmentación generacional para el diseño de la estrategia de promoción, con el fin de conectar a un nivel más preciso con el público objetivo.

Cuando se tienen en cuenta las diferentes características y comportamientos de las generaciones, es más fácil construir relaciones, ganar confianza y cerrar negocios. Como tal, la comprensión del marketing multigeneracional es muy importante en el marketing (Williams & Page, 2011).

Cada generación tiene oportunidades y desafíos únicos, por eso a continuación se mencionan los beneficios al aplicar el marketing generacional en una entidad museística:

- . Permite a los museos asegurar que el marketing de contenidos sea efectivo para cada generación.
- . Ayuda a definir las plataformas online a través de las cuales se debe interactuar con cada público. Diferentes generaciones consumen diferentes tipos de contenido en línea y pasan su tiempo en distintas redes sociales. Los museos deben ir a donde está su audiencia y adaptar la voz y el tono de su marca en consecuencia.

#### **Distribución poblaciones de estudio según su ubicación y categoría generacional**

Se consultó la distribución de la población global, de España y de Madrid en términos de las cinco generaciones principales y se recopilaron las características de consumo de estos rangos de edad.

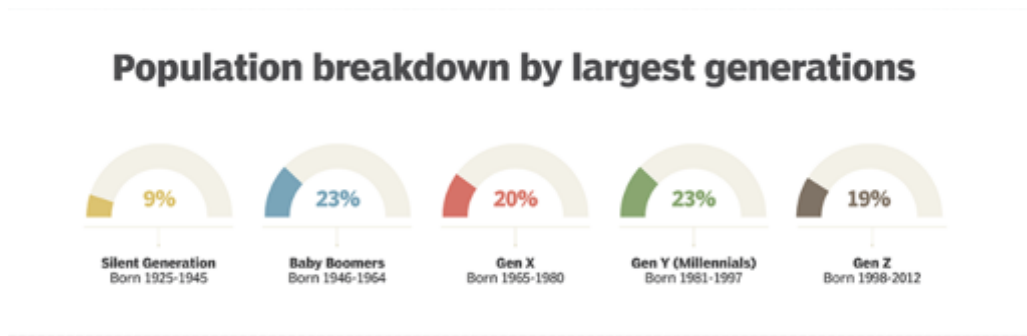
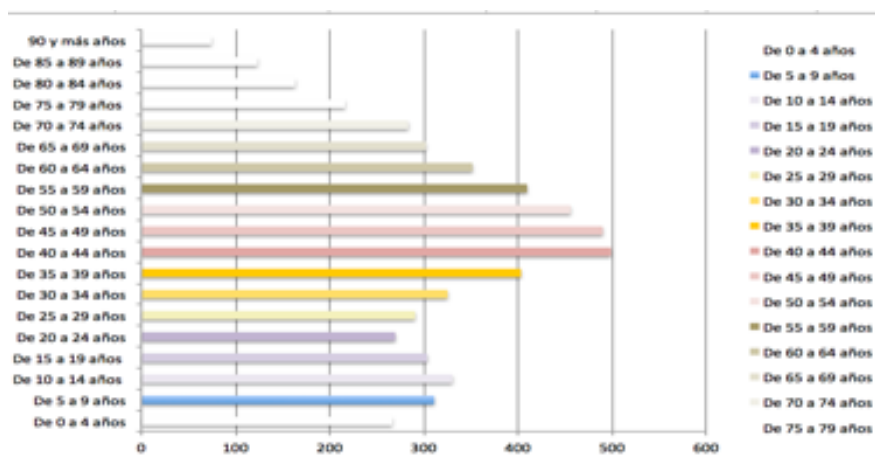


Figura 8. Población mundial dividida por segmentos generacionales (Fuente: Techtarget.com 2020)

El grupo de los visitantes **mayores de 75 años** no se incluyó debido a que cuentan con programas diseñados especialmente para ellos por el Museo en la actualidad. **La generación Z**, cuenta con entrada gratuita al Museo por lo cual el programa no va directamente dirigido a ellos, sin embargo se les incluye en la promoción puesto que enlazan a los padres y porque hacen parte de la decisión de compra y consumo dentro del Museo. A los **niños menores de 10 años** se les tuvo en cuenta dentro de la oferta diseñada para familias (Generación X).

Debido a la falta de acceso a la base de datos del Museo, no se proporciona el dato de visitantes por rango de edad, dato clave.

Tabla 4 . Segmentación generacional detallada de la población de la Comunidad de Madrid.



Fuente: Elaboración propia. Datos del INE 2019.

La generación de Millennials son una parte de la población económicamente activa con hábitos de consumo y sociales específicos a los cuales los museos deben presentar un oferta cultural especial que cuente con horarios más flexibles, de mayor interacción con el museo. Junto con la Generación Z, conforman un mercado de 63% de la población global (McGarry, 2019). Es el grupo que menos ha visitado el Museo, un 46,10% (Instituto Sondea, 2019). Los Millennials, sin duda, son un target con potencial por lo cual el producto "El tiempo también pinta" ofrece incentivos para este segmento.

. Los rasgos de este grupo en occidente son relativamente homogéneos, interraciales a causa del ambiente globalizado en el que nacieron. Museos como Uffizi, Louvre, MOMA y el Hermitage principalmente, han dado mayor despliegue a los contenidos relacionados con la moda para hablarle a los intereses de este segmento.



Figura 9. Conjunto de posts recopilados de las redes sociales oficiales de los museos más importantes.

Tabla 5. *Tabla de segmentación demográfica y generacional.*

Procedencia Visitantes al Prado (2,9 mill. de personas cada año)	%	Grupo Socioeconómico
<b>Madrid</b> Se ofrecerá el plan de 4 visitas	17.73	Medio
<b>Resto de España</b> Plan de 2 visitas	22.88	Medio
<b>Internacional</b> Plan de 1 visita	59.39	Medio/Alto

Segmentación Generacional	Edades	% Población mundial	España (Deloitte, 2019) con 47,4 mill. hab.	Ocupación		Poder Adquisitivo
				Madrid 5.869.257 de habitantes (INE, 2019)		
Baby Boomers	74 - 56 años	23%	12 mill.	1,3 mill.	Retirados	Medio/Alto (Cuentan con menos gastos, libres de la carga familiar)
Generación X	55 - 40 años	20%	7 mill.	1,4 mill.	Empleado/ Emprendedor	Crecieron en época de recesión y poseen menos ingresos que las generaciones anteriores, se centran en ahorrar. Se estima que habrá una transferencia de riqueza de sus padres en los próximos 15 años.
Gen Y (Millenials)	39 - 24 años	23%	7 mill.	1019.134	Empleado/ Emprendedor/ Freelancer	Medio
Generación Z	10 - 24 años	19%	7,8 mill	903.606	Estudiante	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. *Tabla de segmentación psicográfica y generacional.*

<b>Segmentación Psicográfica por Generación (M&amp;C Saatchi, 2018) (Williams &amp; Page, 2011)</b>	<b>Características, valores y comportamientos</b>	<b>Nivel de lealtad a las marcas</b>	<b>Percepción del Marketing</b>
<b>Baby Boomers</b>	Anidadores vacíos	Medio/Alto	Receptivos al marketing tradicional. Buscan una buena relación calidad-precio.
<b>Generación X</b>	Son temas importantes la seguridad financiera, la familia y el bienestar personal. El equilibrio trabajo-vida es una alta prioridad. Se preocupan por alcanzar el éxito. Sus hijos están en etapa escolar. Son conscientes de la importancia de una buena educación para los desafíos actuales. . Planifican tiempo en familia. . Tienen estacionalidades en relación al calendario escolar.	Medio/Alto	Son escépticos de los mensajes de marketing en general.
<b>Gen Y (Millenials) (McGarry, 2019)</b>	Valoran la satisfacción de la vida por encima de la seguridad financiera, por lo que pueden ser menos cuidadosos con su dinero que las generaciones anteriores.	Prefieren marcas éticas y centradas en la comunidad.	. Desconfían de los mensajes de marketing más que cualquier generación anterior. . Valoran la autenticidad y la honestidad en la publicidad.
<b>Generación Z*</b>	Se distinguen por ser emprendedores, creativos y autodidactas (Deloitte, 2019).	Cuestionan la veracidad de los contenidos.	Aunque todavía no toman decisiones de compra, son grandes influenciadores de los hábitos de consumo en el hogar.

Fuente: Elaboración propia.

El interés por entender y vincular a este segmento se aprecia en las declaraciones que el director del Museo ha brindado a los medios y a las redes sociales de la entidad: "Estamos haciendo todo lo posible para llegar a ese público más joven y hacerlo con el lenguaje y los medios a los que están acostumbrados".

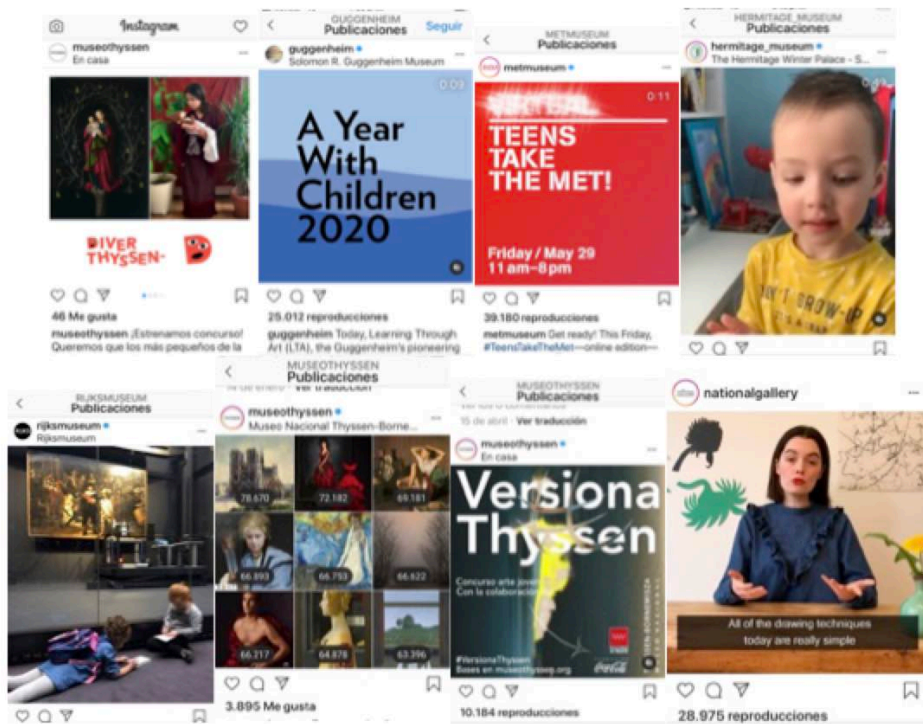
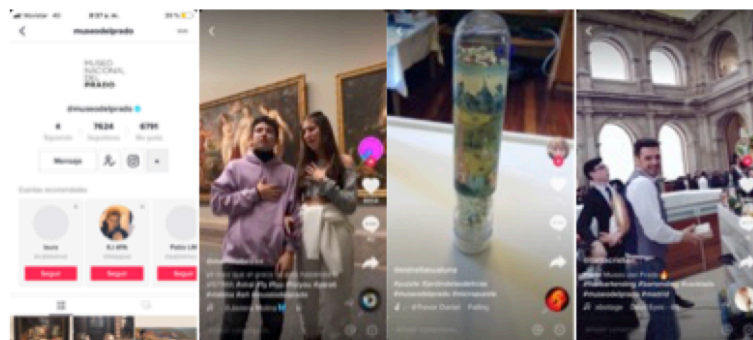


Figura 10. Conjunto de imágenes de actividades dirigidas al público infantil y juvenil recopiladas de las redes sociales oficiales de los museos.



Figuras 11. Conjunto de imágenes recopiladas de las cuentas de TikTok que mencionan tendencias, productos y eventos del Museo del Prado (2020).

La era digital ha permitido la creación de tribus modernas, unidas por una mentalidad compartida. Las tribus modernas viven en Facebook, Twitter, Reddit, Twitch y Discord (Bakhtiari, 2019).

Adicional a la segmentación por generaciones, es importante realizar una segmentación en el museo por gustos y estilos de vida de acuerdo a la distribución de los usuarios y potenciales usuarios a través de la recopilación de la información y análisis de la actividad de las comunidades virtuales.

### 3.3.6 Focus Group para enfocar la dirección de estudio del mercado recomendado.

Con el fin de recaudar impresiones sobre el prototipo del programa propuesto, se decidió realizar un Focus Group.

Los focus group online ofrecen la ventaja de ser menos inoportunos, lo que permite que sujetos de diversos grupos geográficos participen y se den resultados más rápidos. Además, son útiles para la recolección de reacciones ante temas precisos, como un nuevo concepto de producto (P. Kotler & Keller, 2012). Por cuestiones aislamiento sanitario, se eligió hacer la reunión virtual a través de la plataforma Zoom. Se consideró que una forma amena de abrir el espacio propicio para hablar sobre la experiencia museística, era organizar posterior a la reunión, un Café Zoom sobre Arte.

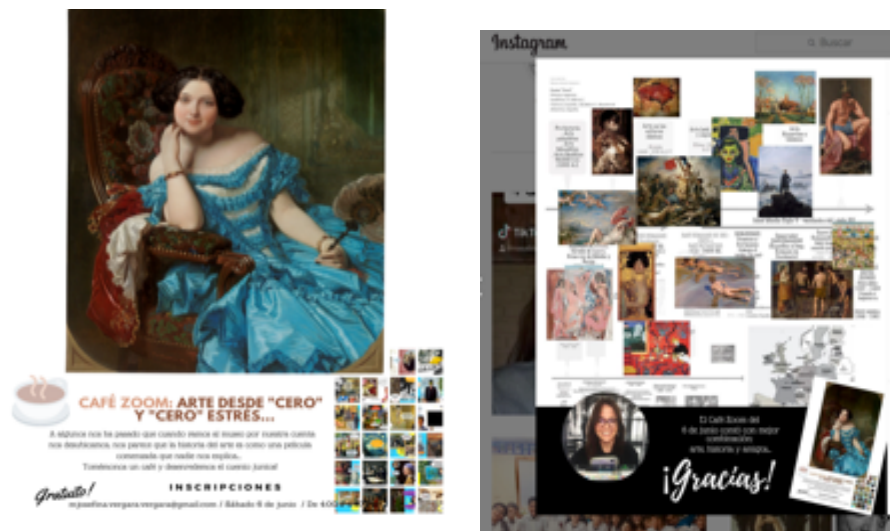


Figura 12. Mensaje de invitación y de agradecimiento a los participantes del focus group y Café de Arte desarrollado el 6 de junio 2020. (Fuente: Elaboración propia)

### Perfil de los participantes

Se llevó a cabo una exploración investigativa a través de la selección de individuos según características psicográficas y demográficas asociadas con cuatro segmentos generacionales para examinar su

experiencia en previas visitas a museos, así mismo se captó su opinión sobre el aprendizaje del arte en la escuela o en otras estancias.

Se tomó en consideración que tuviesen nacionalidades, ocupaciones y poder adquisitivo diversos. Se incluyó en el grupo a dos maestras de arte y una maestra de historia para discutir en detalle sobre la enseñanza de la historia del arte y su relación con el disfrute de la experiencia museística.

### **Planteamiento del concepto de producto**

El producto en discusión, objeto de la reunión del grupo, se planteó a los participantes de la siguiente manera: *Producto educativo dirigido a personas de todas las edades que apenas comienzan a aprender sobre arte. Comprendido por varias visitas a un museo de arte clásico para apreciar las obras de forma cronológica y para así aprender, desde lo básico, sobre los diferentes estilos artísticos ayudados por un infograma que relaciona los hitos en historia de occidente y que facilite ubicar las obras en el contexto en el que fueron realizadas.*

*Con la compra del plan, en cada visita los usuarios reciben un afiche donde marcan las obras visitadas y al completarlo reciben un reconocimiento. Luego de completar los recorridos en el año, los usuarios son invitados convertirse en Amigos del Museo y a continuar aprendiendo sobre estilos del siglo XIX y XX en otros grandes museos.*

### **Dinámica del Focus Group realizado**

Días previos a la reunión los integrantes conocieron el propósito del focus group y llenaron un formato digital.

Durante la sesión online se les agradeció y se les alentó a expresar su opinión acerca del concepto del producto con el fin de evaluar su potencial. Una vez cada participante realizó su comentario se procedió a dar inicio de el conversatorio sobre arte e historia prometido. Como pago simbólico no se les cobró por la charla de 1 hora y 30 minutos.

### **El cuestionario**

El cuestionario comprende preguntas cerradas y abiertas. Entre las preguntas cerradas se utilizaron escalas de calificación, escala de intensidad de compra/uso, y opción múltiple.

Las preguntas abiertas correspondieron a la justificación de sus respuestas.

A los docentes se les solicitó ampliar su opinión desde la perspectiva de la enseñanza, lo cual hicieron vía email. Las preguntas abiertas no estructuradas dieron la posibilidad a los miembros del grupo dar sus inputs sobre el tema de forma ilimitada.

### **Organización de los participantes**

Para analizar los resultados se clasificaron cuatro subgrupos con el objetivo de extraer la información teniendo en cuenta también la variable generacional.

Aunque es recomendable utilizar un programa de análisis de datos cualitativos, dadas las características de la información recolectada, se realizó utilizando Excel para clasificar las respuestas por categorías, identificar los conceptos que se repiten con frecuencia y resumir las ideas clave de los diferentes subgrupos de participantes.

Así mismo se explican los hallazgos sobre los que se puede profundizar y evaluar tenerlos en cuenta para la mejora de las características del producto educativo en estudio.

### **Destino de los hallazgos**

Los hallazgos de la actividad exploratoria se utilizarían para el diseño de un estudio de mercado, el cual se recomienda para ahondar en los intereses, estilos de vida y valores con el fin de completar la segmentación Psicográfica en los siguientes grupos:

- . Personas con interés en viajar a España en plan turístico. Para recoger datos de esta población se utilizaría información obtenida de plataformas de reservas de hotel online.
- . Población española con potencial de visitar el Museo. Se utilizaría la metodología de encuesta directa sobre una muestra tomada en cada comunidad autónoma.
- . Población de la Comunidad de Madrid. Para este grupo se realizaría una encuesta que incluya mayores detalles de la propuesta de producto ya que este público es el que cuenta con mayor facilidad de visitar el Museo varias veces al año.

### **Hallazgos**

Se encontraron tendencias en las respuestas y se seleccionaron las siguientes categorías:

Las respuestas de los participantes fueron claras y no se presentaron contradicciones.

- . En cuanto a la **interactividad**, esta característica fue mayormente solicitada en los participantes más jóvenes.
- . La necesidad de **contar con asistencia** para el entendimiento de las obras es generalizado.
- . La importancia de **conectar el arte y la historia** para aumentar la satisfacción de la experiencia museística fue una idea común.

. El **plan de los museos se percibe como familiar** para los participantes de la generación X. Para generación Baby Boomers y Millenials, el plan de museo es visto como de amigos y de pareja.

A la interrogante de si asistirían varias veces al museo que tuviesen disponible para aprender más sobre historia del arte, los miembros del grupo opinaron en su gran mayoría afirmativamente.

Por las reacciones de los participantes, la **sencillez en el discurso** es importante, así como contar con una ruta programada, combinada con actividades para niños (en el caso de los padres).

Para los participantes jóvenes y millenials resulta atractivo incluir en la experiencia de visitar el museo contar con incentivos relacionadas con la tienda, mientras que para los que prefieren ir en plan familiar este tema no es tenido en cuenta. Para los participantes sénior es importante la calidad del servicio y opciones en cafetería como parte clave de plan de visitar el museo.

*- Tuve la suerte de visitar el Prado en Madrid hace unos años y aprendí mucho sobre el arte español y europeo allí. Es una hermosa galería con una excelente colección, pero bastante grande para cubrir en un solo viaje, pero un poco costosa para visitar más de una vez . En Toronto incluyen membresías gratuitas a jóvenes menores de 25 años para fomentar el aprendizaje, organizar eventos sociales por la noche para adultos y talleres de fin de semana para niños, y ofrecen diferentes recorridos gratuitos de voluntarios para visitantes del museo.*

Danyi Wu - Profesora de arte Escuela Primaria. (China)

*- A veces, la forma en que se muestra el arte lo desconecta de la historia.*

Nicole Warmerdam - Profesora de historia Escuela Secundaria. (Australia)

*- Se debería trabajar en alguna idea para generar que el arte llegue al común de las personas y esto les genere ganas de aprender sobre historia del arte.*

Sandra - Profesora de artes plásticas. (Colombia)

*- Me gustaría que mis hijos aprendieran sobre arte e historia, cuando vamos a los museos por una tarde no siento que retengan lo aprendido, no se nos explica de forma sencilla y organizada. Los chicos no atan cabos, no diferencian los estilos de arte. Necesitamos visitar el museo con más calma, aprender por etapas.*

Doriana Sánchez - Administradora de Empresas. (Estados Unidos)

*- La primera vez que fui al Prado me sentí intimidado, lo primero que vi fueron cuadros enormes, estaba en las pinturas negras de Goya. Vivo en Barcelona, voy cada año al Prado, me gustaría vivir en Madrid e ir con frecuencia. Se ha convertido en mi museo favorito.*

Luis Chamusero - Médico (España)

De lo anterior surge la necesidad de ahondar en alternativas para que el público objetivo reciba asistencia o incrementar el contacto humano durante las visitas, bien sea con el personal del museo o voluntarios dispuestos a interactuar con ellos en algunos puntos de la visita.

### **3.4. Análisis de la Competencia**

#### **Panorama nacional**

Las componentes más significativas del gasto cultural en España son: servicios de móviles y relacionados con Internet (25%); libros (14,7%) y espectáculos como "cines, teatros y otros" (12,6%) (Ministerio de Cultura y Deporte de España, 2020)

En el país existen más de 1.500 museos y colecciones museográficas, siendo una viva representación del rico panorama museístico actual (Directorio de Museos y Colecciones de España, 2020).

Del Ministerio de Cultura y Deporte dependen 82 museos, contando los museos y sus filiales. Dieciséis de ellos son de gestión directa y seis se gestionan de distintas formas: El Museo de la Biblioteca Nacional de España, El Museo Lázaro Galdiano, El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, El Museo Nacional del Prado, El Museo Nacional del Teatro, El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Otros 60 museos están adscritos al Ministerio pero tienen su gestión transferida a las Comunidades Autónomas en las que se ubican.

Los españoles cuentan con una rica agenda cultural, en la cuál el Museo del Prado protagoniza grandes eventos. Comparte público con otros entes culturales que atraen cada vez más a los espectadores con nuevas propuestas.

La **Comunidad de Madrid, el País Vasco, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana**, por este orden, son las comunidades más destacadas por la calidad e innovación de su programación cultural (Fundación Contemporánea, 2020).

En cuanto a las instituciones y acontecimientos culturales más destacados a nivel nacional en el año 2019, los eventos desarrollados por el Prado el museo Reina Sofía y el Guggenheim encabezan el ranking.

En cuanto a la Comunidad de Madrid, el Museo del Prado refuerza su liderazgo en Madrid, seguido de otros dos museos Reina Sofía y Thyssen-Bornemisza, el Teatro Real y los Teatros del Canal. eventos como PHotoEspaña, la Feria del Libro, la Fundación Juan March, ARCO y La Casa Encendida captan la atención del público. Entre las novedades destaca la Fundación Ma Cristina Masaveu, por su nueva sede y por Julia de Jaume Plensa. En un ranking con 58 propuestas en todos los campos, Madrid está presente con 41 propuestas en el ranking nacional (Fundación Contemporánea, 2020)

## Panorama Internacional

A continuación se relacionan los hallazgos de un estudio realizado por la Erasmus University Rotterdam donde se analizan a los 18 museos más admirados nivel mundial, con el fin de situar al Museo del Prado con respecto a su competencia internacional.

Tabla 7 . *Ranking de reputación de los museos más importantes del mundo y dentro de España.*

Reputation scores	Average of 10 countries					
1 Musée du Louvre, Paris	84.3					
2 Van Gogh Museum, Amsterdam	81.9					
3 Rijksmuseum, Amsterdam	81.7					
4 State Hermitage Museum, St. Petersburg	81.4					
5 British Museum, London	80.8					
6 Musée d'Orsay, Paris	80.6					
7 Vatican Museums, Vatican City	80.4					
8 Museo del Prado, Madrid	80.0					
9 National Gallery, London	79.5					

Museum	Global	Spain	Americas	Asia	Europe
Prado	80.0 (#8)	83.1	76.8 (#14)	74.9 (#7)	82.7 (#8)
Reina Sofia	78.2 (#15)	80.3	76.1 (#16)	73.7 (#10)	80.4 (#11)

Fuente: Erasmus University Rotterdam.

Los autores del estudio explican que existe una relación entre la popularidad turística de los países y sus museos. Aunque el Museo del Prado no encabeza las lista, el puntaje del Prado es especialmente alto en la calidad de su colección. Cuenta con una alta reputación a nivel doméstico y una oportunidad para igualar la percepción de los turistas en el exterior.

Tabla 8 . Brecha entre la reputación que tienen los museos en su país y a nivel global, y relación entre la familiaridad y la reputación en los museos de arte.

TABLE 4. Gap between home country and global reputation of art museums

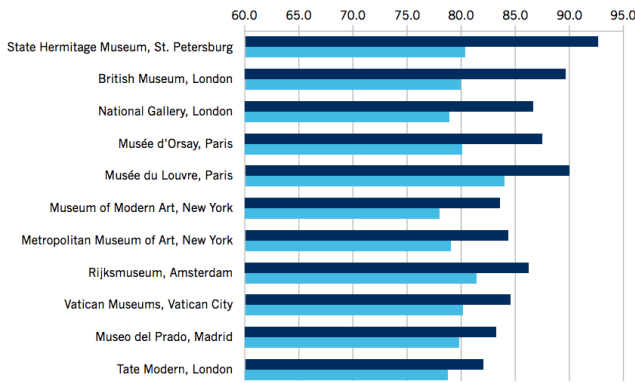
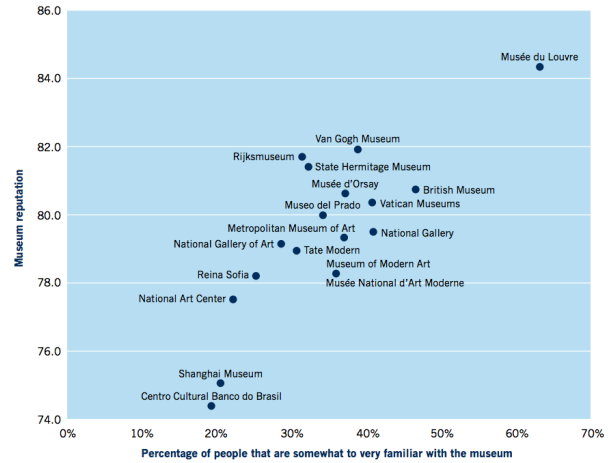


FIG 2. Relation between Familiarity and Reputation of Art Museums



Fuente: Erasmus University Rotterdam.

**Comparativo aspectos de los top museos del mundo.**

Se contrastaron diferentes aspectos para conseguir un entendimiento de la magnitud, situación y actividad del Prado en el ámbito de los museos de su nivel.

Tabla 9. Comparativo características y actividad en redes sociales de los top museos de España.

	Prado	Thyssen Bornemisza	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Museo Guggenheim de Bilbao
<b>No. de artefactos aprox.</b>	35.000 (1.700 exhibidos)	1.000	18.145 (1.100 exhibidos)	134
<b>Obra icónica a nivel mundial</b>	Los mayores conjuntos de El Bosco, Tiziano, El Greco, Rubens, Velázquez y Goya.	Tiene obras maestras de prácticamente todas las escuelas y épocas.	Cuenta con icónicas obras de Pablo Picasso y Salvador Dalí.	Obras arte contemporáneo, de autores locales e inter-nacionales. Destacan Mark Rothko, Yves Klein, Jeff Koons y Andy Warhol.
<b>Mill. Visitantes físicos (2019)</b>	3.2 mill.	1mill.	4.4 mill. Incluye sus otras sedes.	1mill.
<b>Reputación (%)</b>	80.4	N/A	78.2	N/A
<b>SEGUIDORES REDES SOCIALES (20/5/20)</b>				
Facebook	1.065.705	275.048	395.485	330.107
Twitter	1,265,133	592.600	7.679	371.200
YouTube	80.500	4.1500	6.660	5.210
Instagram	723k	263k	295k	584k

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. *Comparativo principales museos.*

	Prado	Louvre (Francia)	Museo de Van Gogh (Países Bajos)	Museo Rijksmuseum (Países Bajos)	Museo del Hermitage (Rusia)	British Museum (Reino Unido)	Musee D'Orsay (Francia)	Museos del Vaticano (Ciudad del Vaticano)	National Art Gallery (Reino Unido)	The Metropolitan Museum of Art (E.E. U.U.)
<b>No. artefactos aprox.</b>	35.000 (1.700 exhibidos)	445.000 (354.000 exhibidos)	1.300	1mill.	3mill.	8.000	5.000	N/A (25 museos)	2.300	2.mill.
<b>Obra icónica a nivel mundial</b>	Posee los mayores conjuntos de El Bosco, Tiziano, El Greco, Rubens, Velázquez y Goya.	Mona Lisa de Leonardo Da Vinci.	Girasoles y Autorretrato de Van Gogh.	Arte del siglo XVII Rembrandt, Frans Hals y Johannes Vermeer.	700.000 pies de extensión. La colección más grande de pinturas. Obras de Picasso, Da Vinci y Rembrandt.	Obras de Michelangelo, Da Vinci y Van Gogh. La Piedra Rosetta y la momia de Katebet.	Obras maestras del impresionismo y postimpresionismo.	Obras monumentales, como la Capilla Sixtina, las estancias de Rafael y los aposentos Borgia.	Cuenta con obras de Miguel Ángel, Da Vinci y Monet	Obras de Picasso, Matisse y Van Gogh.
Mill. Visitantes físicos (aprox. 2019)	3.2	7.3	2	2.5	4.1	6.8	3	6	6	7
Reputación global (%)	80.4	84.3	81.9	81.7	81.4	80.8	80.6	80.4	80.6	79.3
<b>SEGUIDORES REDES SOCIALES (20/5/20)</b>										
Facebook	1.065.705	2.547.219	2.541.724	423.003	79.963	1.598.750	864.300	219.690	1.014.480	2.016.480
Twitter	1,265,133	1.491.072	1.600.000	244.300	794.100	2.000.000	715.200	N/A	88.560	4.300.000
YouTube	80.500	48.700	22.900	8.910	49.900	319.000	21.300	N/A	87.000	187.000
Instagram	723k	4mill.	1.6mill.	546k	547k	1.7mill.	1mill.	49k	1.6mill.	3.6mill.

Fuente:

Elaboración propia.

### Atributos y prácticas comunes en los museos analizados.

Los museos analizados emplean en gran proporción el video, formato más popular en las redes sociales, con transmisiones en vivo sobre obras comentadas, entrevistas a su personal y explicaciones que contextualizan las obras. En YouTube cuentan con listas en las que se destacan los recomendados para niños y las conferencias, que aunque no están editadas para YouTube, son valoradas por la comunidad académica.

## Tiendas

Llevar un souvenir es un hábito que cada vez cobra más importancia en el plan de visitar un museo. Los presupuestos y gustos están determinados por las características de consumo de las diferentes generaciones y procedencia de los visitantes. En el programa se coloca a la Tienda como sitio de recogida de los afiches, con la intención de que el visitante realice una parada en el sitio y mire los productos de venta exclusiva para los usuarios del mismo.

Aunque es común entre los museos analizados, la promoción de los productos de sus tiendas en las redes sociales, el Museo del Prado prescinde de esta práctica.

## Cafés y Restaurantes

Dentro del programa "El tiempo también pinta" se ofrecen incentivos que no representen para el museo realizar grandes cambios o incrementos en sus gastos, consisten en ofrecer ciertos menús de disponibles sólo para los usuarios del programa, el tema del consumo de alimentos en los museos cobra cada vez más importancia.

"Los directivos de los museos hablan de mejorar la experiencia del museo para no perder terreno frente a otras formas de entretenimiento. Los visitantes son más exigentes de lo que solían ser, y muchos desean, o incluso esperan, una comida memorable para completar su día. Y no quieren tener que abandonar el edificio para encontrarla." (Rohter, 2010)

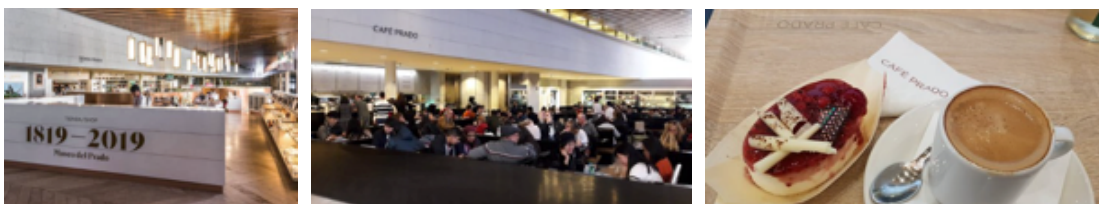


Figura 14. Imágenes de la Tienda y del Café del Prado. (Fuente TripAdvisor. 2019)



Figura 15. Imagen de Instagram del Rijksmuseum donde enlaza el arte con lo que los chefs del café ofrecen durante una semana dedicada a los vegetales (2020).

### Actividades educativas e innovación

Al analizar la oferta de servicios de los museos seleccionados se identifican que poseen las siguientes actividades en común: itinerarios y recursos didácticos, ciclos de conferencias, simposios y cursos especializados, visitas y talleres para el público infantil y actividades para jóvenes, programas escolares, programas para personas con discapacidad, talleres de dibujo, cursos y visitas para profesorado y eventos culturales.

El Prado participa en masivas plataformas para amplificar su espectro educativo. En cuanto a innovación al servicio de la educación, cuenta con la aplicación de inteligencia artificial, en la herramienta 'Museo del Prado y La línea del tiempo', que ofrecen, una lectura aumentada de los textos explicativos e información estructurada de otras fuentes de la web con el objetivo de dotar de contexto las obras y autores del Prado.

El museo desde 2015 utiliza la tecnología de realidad aumentada, a través de Photo Prado, una aplicación que permite a los visitantes llevarse de recuerdo una postal digital personalizada eligiendo entre una de las 50 obras más emblemáticas, y compartir a través de las redes sociales.

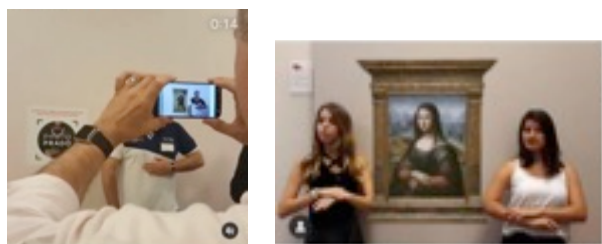


Figura 16. Herramienta de realidad aumentada Museo del Prado. (Fuente: hashtag PhotoPrado)

En el año 2020 el Prado continúa trabajando en los desarrollos tecnológicos como la Puerta Digital, un proyecto de I+D desarrollado con el apoyo de Telefónica. "Esta nueva iniciativa consiste en la creación de una herramienta de gestión de datos aplicando la Inteligencia Artificial para conocer el comportamiento de los públicos en el Museo y optimizar su atención" (Palacín, 2020).

Empleando tecnología de punta el Prado desarrolla una iniciativa de accesibilidad donde se disfrutará las obras con nuevas alternativas sensoriales y saliendo de las barreras del espacio geográfico, enlazándose también con iglesias, otros museos de España y América.

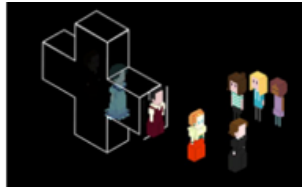


Figura 17. Imagen de "Hoy toca el Prado". (Fuente: sitio web del Museo del Prado)

El museo se encuentra a la vanguardia de la tecnología Apps, aplicaciones móviles, realidad aumentada, imágenes 360°, 3D, impresión en 3D, imágenes en alta resolución, web 2.0, web semántica, colección digitalizada, museos virtuales, realidad virtual, redes de museos, redes sociales, storytelling, e-marketing, marketing de contenidos, videos interactivos, MOOCs, interactivos, transmedia, minería de datos, datos abiertos, reutilización de datos, entre otros. "El que las nuevas generaciones vengan al museo no es una cuestión de tecnología, es una cuestión de discurso, es una cuestión de saber contarlo.., hay que contar historias interesantes para los nuevos públicos y no es una cuestión de tecnología". Conferencia "Temor y Temblor " de Javier Pantoja, jefe del Área de Desarrollo Digital del Prado 2018.



Figura 18. Reproducción virtual del Gabinete de Descanso de Sus Majestades, a lo largo de diferentes periodos. El visor dispuesto permite contemplar los detalles de la sala y su mobiliario. (Fuente: web del Prado)



*Figura 19.* Videojuego 200 y + creado para contar la historia del Museo de la mano de personajes con un tono de humor y elementos de ciencia ficción. En su creación participaron activamente miembros del público infantil y juvenil del Prado. (Fuente: sitio web del Museo del Prado)

Los acuerdos con la empresa privada, específicamente con Telefónica y Samsung, han potencializado el impacto de sus contenidos. La colaboración se extiende a la gestión interna del Museo para la automatización de procesos en diferentes áreas como la restauración y prevención de riesgos.

### **3.5. Plan de Acción: Estrategias y Tácticas**

Existen tres categorías interpretativas para resumir las formas en que los museos ven a sus visitantes: como Extraños, Invitados o Clientes. Extraños: esta actitud surge cuando el museo sostiene que su responsabilidad principal es con la colección y no con el público. Invitados: desde este punto de vista, el museo quiere "hacer el bien" para los visitantes principalmente a través de actividades "educativas". Clientes: en esta actitud, el museo cree que su responsabilidad principal es rendir cuentas al visitante. Las tendencias sociales obligan a los museos a tratar a los visitantes como clientes (Doering, 2010).

En la propuesta que contempla el presente trabajo, de **diseño de un producto para resolver un potencial problema e incrementar el revenue del museo y conseguir mayor fidelidad**, se da al visitante la categoría de "cliente".

#### **Descripción de la estrategia**

La estrategia de marketing "El tiempo también pinta" apunta a incrementar el interés del público por visitar otras salas y mejorar la distribución del público en el Museo, para ello se diseñó un programa de visitas en las que el usuario aprenderá de arte e historia. Mientras en el recorrido recomendado por el Museo de 3 horas se ven 54 obras en **28 salas** de las 121 que posee el Museo, en el propuesto se visitan **56 salas** y se observan 131 obras.

Tabla 11. *Conteo de salas visitadas en el recorrido recomendado por el museo y salas visitadas con los recorridos del Programa.*

Salas más populares	Recorrido único de 3 horas, comprende 54 obras (más popular en la web del Museo)	"El tiempo también pinta"			
		1ra. Visita Arte Antiguo, Bizantino (algunas miradas) y Medieval. 27 obras	2da. Visita Renacimiento y Manierismo 30 obras	3ra. Visita Estilo Barroco 29 obras	4ta. Visita Rococó, Neoclasicismo, Romanticismo, Género Burgués, Pintura de Historia, Pintura Luminosa, Naturalista y Realista . 45 obras
057		x			
008B	x			x	
012	x			x	
009	x			x	
064					x
56B		x	x		
049			x		
027	x		x		
019					x
058		x			
056A		x			
029	x		x	x	x
055B		x			
076	x			x	
071				x	
<b>Otras salas</b>					
110		x			
073		x			
051C	x	x			
052A		x			
050		x			
024	x	x			
058A	x				
025	x	x	x		
056		x			
055A			x		
009B	x		x		
026	x		x		
044			x		
042	x		x		
028	x			x	
078				x	
015A				x	
078				x	
079				x	
001				x	
008				x	
010				x	
011				x	
022	x				x
034					x
086					x
087					x
091					x
036	x				x
094					x
090					x
038					x
032	x				x
075					x
067					x
037	x				x
063B					x

061B	x				x
061					x
062					x
063					x
063A					x
051A	x				
057B	x				
016B	x				
009A	x				
088	x				
003	x				
089	x				
061A	x				
085	x				
	28 salas				56 salas

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia se basa en captar al público que ansía conocer sobre arte e historia, partiendo desde lo básico, para educarle y presentarle **las obras de forma cronológica**, buscando aumentar la entrega y captación de valor al tiempo que convierta estos visitantes en usuarios fieles y posteriormente en promotores del museo.

### 3.5.1. Producto

#### Propuesta de Valor

. Ofrece al usuario recorridos especiales con una **selección de las obras relevantes del mundo** y enlazadas con el arte español.

. Material de guía compuesto por:

- Un pin de identificación y afiches con las obras a ver en cada recorrido y stickers para ir marcando las visitadas.

- Información impresa al respaldo que comprende un **gráfico de los principales hitos de la historia** de la humanidad y **reseña sobre los principales estilos**.

- **Incentivos** en Tienda y Cafetería para los usuarios del Programa.



Figura 20. Niños viendo afiche de prototipo (Fuente: Elaboración propia)

**- Directorio de guías oficiales de la zona y descuentos ofrecidos por estos de forma particular a los usuarios del programa.**

El uso de audioguía será recomendado en el programa, sin embargo debido a que contar con un guía mejora la experiencia museística estará disponible, en la página del programa dentro de la web, una lista de los guías oficiales certificados de Madrid que ofrecen un descuento a los usuarios del programa "El tiempo también pinta", para que estos evalúen la opción de contratarles por su cuenta.

**Necesidades que busca satisfacer "El Tiempo también pinta"**

Las instituciones reconocen que los visitantes a los museos tienen necesidades, expectativas y deseos que el museo está obligado a comprender. Existen cuatro categorías principales de experiencias que las personas encuentran más satisfactorias en los museos: (1) Las experiencias sociales; (2) Las experiencias de objetos; (3) Las experiencias cognitivas que enfatizan los aspectos interpretativos de la experiencia; y (4) Las experiencias introspectivas que se centran en las reflexiones personales del visitante, generalmente desencadenadas por el entorno del museo.(Doering, 2010)

## NECESIDADES DEL VISITANTE QUE EL PROGRAMA APUNTA A SATISFACER

### PROGRAMA "EL TIEMPO TAMBIÉN PINTA"

El programa va dirigido a personas que necesitan aprender sobre historia del arte desde lo básico para mejorar su experiencia en el Museo.

#### AUTORREALIZACIÓN



De no tener (o de no recordar) conocimientos sobre arte y estar desubicado con respecto a los hitos de la humanidad, el usuario pasa a tener un cúmulo de conocimientos que le permitirán continuar su aprendizaje en el Prado y en otros museos, satisfaciéndose una necesidad de superación personal. Así mismo hallará entretenimiento, belleza y sentido del orden de los acontecimientos.

#### RECONOCIMIENTO



Al concluir un recorrido, un funcionario del Museo le felicita y coloca el sello que indica que terminó de ver las obras recomendadas y ha aprendido sobre los estilos pictóricos del período correspondiente.



#### AFILIACIÓN

Al iniciar el programa el usuario establece una relación más cercana con el Museo y en las redes sociales hace parte de la comunidad de usuarios para compartir experiencias. Al concluir todos los recorridos es invitado a hacer parte de los Amigos del Museo.



AMERICAN FRIENDS  
MUSEO DEL PRADO



Fundación Amigos Museo del Prado

Figura 21. Esquema de necesidades que se satisfacen en el cliente potencial del programa "El tiempo también pinta". (Fuente: Elaboración propia)

MUSEO DEL PRADO

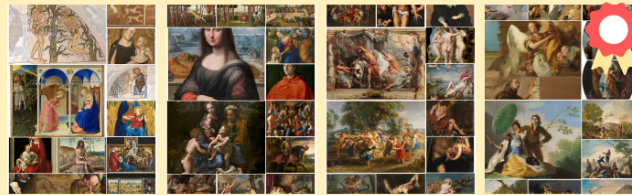


# "EL TIEMPO TAMBIÉN PINTA"<sup>Boya</sup>

## REPASEMOS JUNTOS HISTORIA Y ARTE...

Desde lo básico exploraremos los estilos artísticos y los eventos más importantes de la humanidad...

Cuatro recorridos de grandes obras seleccionadas cronológicamente para completar a lo largo del año. **Gratas recompensas al terminar cada recorrido.**



1 Arte antiguo y medieval

2 Renacimiento y Manierismo

3 Barroco

4 Rococó, Neoclasicismo y Romanticismo, Género Burgués, Pintura de Historia, Pintura Luminosa, Naturalista y Realista



Cuatro afiches, stickers para marcar las obras vistas, pin de identificación y un Infograma explicativo con los hitos de la historia universal.

ABONO "EL TIEMPO TAMBIÉN PINTA"

50.11 €

4 visitas durante el año y múltiples beneficios

Mimos, actividades y detalles especiales para ti en nuestro **café, restaurante y tienda.**



UNA VEZ TERMINES, COMPLEMENTA LA HISTORIA EN LOS MUSEOS DE MADRID...



Prehistoria, antiguas civilizaciones y muchísimo más...



Impresionismo, Postimpresionismo, Fauvismo, Expresionismo y otros tesoros...



Surrealismo, Abstraccionismo y Nueva figuración que te sorprenderán...

MAN MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL

THYSSEN-BORNEMISZA MUSEO NACIONAL

MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA



El Prado es tu casa y siempre espera por ti con miles de obras por descubrir!

Figura 22. Guía explicativa de "El tiempo también pinta". (Fuente: *Elaboración propia*)

## Partes del producto

. **Recorridos Estrictamente cronológicos** en aras de ubicar al visitante en el tiempo. Este el tipo de esquema de visitas está diseñado para personas que desean comenzar de "cero" el disfrute del arte pasando por cada estilo y movimiento artístico.

. Para el **plan de 4 visitas** se diseñaron recorridos con una duración de más de 2 horas cada uno, los cuales se pueden realizar en el transcurso de un año. Para el **plan de 2 visitas** recorridos cronológicos de 3 horas cada uno, pensado en los visitantes de otras partes de España, y **1 recorrido cronológico de medio día** para los turistas internacionales.

. Una vez culminado el programa, el visitante estará en capacidad de entender y disfrutar con más profundidad de la orientación sugerida por el Museo, siguiendo la línea conductora de la tradición coleccionista de la Corona Española y así poder descubrir la relación que tienen las obras entre sí y la influencia de que tienen los maestros unos sobre otros.

### . Temas - 4 Visitas al Museo del Prado:

**1ra. Visita:** Arte Antiguo, Bizantino (algunas miradas) y Medieval

**2da. Visita:** Renacimiento y Manierismo

**3ra. Visita:** Estilo Barroco

**4ta. Visita:** Rococó, Neoclasicismo, Romanticismo, Género Burgués, Pintura de Historia, Pintura Luminosa, Naturalista y Realista.

### . Temas - 2 Visitas al Museo del Prado: (Disminuye el número de obras)

**1ra. Visita:** Arte Antiguo, Bizantino (algunas miradas) y Medieval/ Renacimiento y Manierismo

**2da. Visita:** Estilo Barroco/Rococó, Neoclasicismo y Romanticismo

### . Temas - 1 Visita al Museo del Prado: (Disminuye el número de obras)

**Única visita:** Arte Antiguo, Bizantino (algunas miradas) y Medieval/ Renacimiento y Manierismo  
Estilo Barroco/Rococó, Neoclasicismo y Romanticismo

*Afiche traducido al Inglés y Francés para comodidad de los turistas extranjeros.*

MUSEO DEL PRADO

3 Barroco

El tiempo también pinta



- Se caracteriza por:
- . Combinar el realismo con lo teatral.
  - . Es efectista.
  - . Sus colores son ricos e intensos .
  - . Plasma la acción que está ocurriendo.
  - . .Alto estándares técnicos .

Los efectos de profundidad, perspectiva y volumen se consiguen más con los contrastes de luz y de tonalidad del color, que con las líneas nitidas y definidas del dibujo.

Al respaldo cuentas con una línea del tiempo que te recordará qué pasaba en el mundo durante el Barroco.



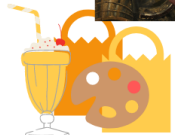
1. La Adoración de los Magos  
Rubens, Pedro Pablo  
1609  
Sala 028
2. La muerte de Sísaco  
Rubens, Pedro Pablo  
1612 - 1614
3. Muerte de Medusa, reina de Francia  
Rubens, Pedro Pablo  
Hacia 1622  
Sala 0148
4. La victoria de la Escultura sobre la Alabasteria  
Rubens, Pedro Pablo  
Hacia 1625  
Sala 079
5. Los tres Gracias  
Rubens, Pedro Pablo  
1630 - 1635  
Sala 029
6. El rapto de Europa  
Rubens, Pedro Pablo  
1628 - 1629  
Sala 052A
7. Vulcano y el Fuego  
Rubens, Pedro Pablo  
Sigo 070
8. Donas de personajes mitológicos y alboscos  
Rubens, Pedro Pablo  
1630 - 1635  
Sala 079
9. Saturno devorando a un hijo  
Rubens, Pedro Pablo  
1636 - 1638  
Sala 079
10. El nacimiento de la Virgílica  
Rubens, Pedro Pablo  
1638 - 1639  
Sala 079
11. Hércules matando al dragón del jardín de las Hespérides  
Rubens, Pedro Pablo  
1639 - 1640
12. Típo  
Ribera, José de  
1632  
Sala 001
13. La Trinidad  
Ribera, José de  
Hacia 1635  
Sala 001
14. Muerte de san Felipe  
Ribera, José de  
Hacia 1635
15. El sueño de Jacob  
Ribera, José de  
1639  
Sala 009
16. San Pablo Ermitaño  
Ribera, José de  
1640
17. Los borrachos, o El triunfo de Baco  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1628 - 1629  
Sala 010
18. La fogueo de Hércules  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1630  
Sala 011
19. Los Impresos o La rendición de Breda  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1635  
Sala 009A
20. Muerte  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1638  
Sala 015A
21. Mariana de Austria, orante  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1655
22. Las hilanderas o la fábrica de Aracne  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1655 - 1660  
Sala 015A
23. Las meninas  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1656  
Sala 012
24. La reina doña Mariana de Austria  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1652 - 1653  
Sala 012
25. Felipe IV  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1626 - 1628  
Sala 010
26. Copiar de Guzmán, conde-duque de Olivares, a caballo  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1636  
Sala 012
27. El bufón el Primo  
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1644  
Sala 013
28. Jael en el banquete de Holofernes (antes Artimán)  
Rembrandt Harmensz. van Rijn  
1634  
Sala 076
29. David vencedor de Goliath  
Caravaggio, Michelangelo Merisi  
Hacia 1608  
Sala 006



Lo logaste!



Próximo recorrido:  
Rococó, Neoclasicismo y Romanticismo



Completa tu recorrido, una sorpresa y detalles especiales en Café del Prado y en la Tienda esperan por ti...!

5 MAN MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL  
Arte antiguo occidental y oriental, arte Egipcio y Bizantino.

6 THYSSEN-BORNEMISZA MUSEO NACIONAL  
Impresionismo, Postimpresionismo, Fauvismo, Expresionismo, Futurismo y Arte Pop.

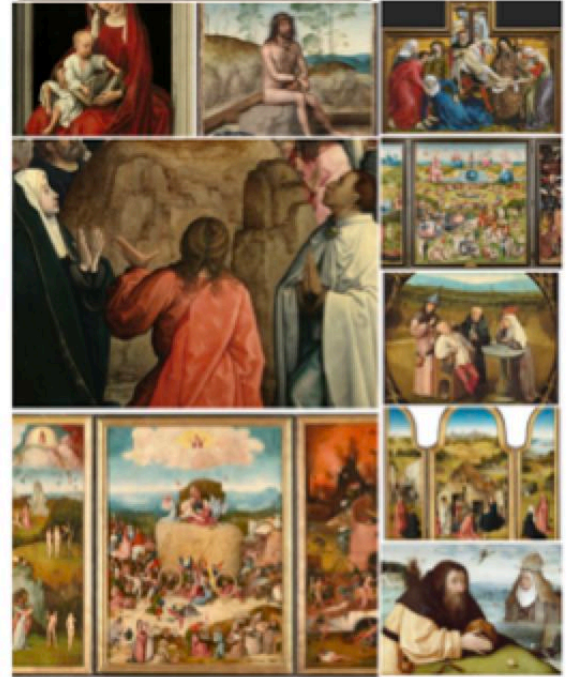
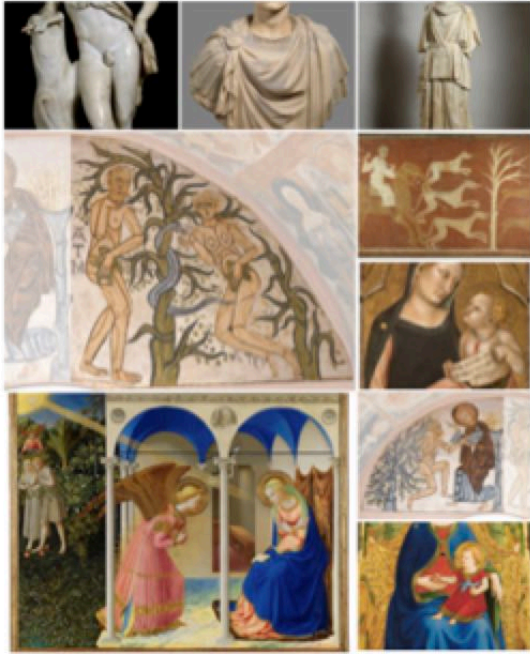
7 MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFIA  
Surrealismo, Cubismo y Abstraccionismo.

Figura 23. Prototipo afiche. Elaboración propia.

A continuación se detalla la lista de las obras de cada recorrido en orden cronológico (Plan de 4 visitas). Estos recorridos estarán disponibles para los usuarios del programa en la web para su consulta.

*Arte Antiguo, Bizantino (algunas miradas) y Medieval* **Primer Recorrido**

<p><b>1. Sátiro en reposo</b> Roman Sculptor 150 - 175 Sala 073</p>	<p><b>9. La Virgen de la granada</b> Angelico, Fra Hacia 1426 Sala 056B</p>	<p>Bosch, Hieronymus 1512 - 1515 Sala 056</p>
<p><b>2. El emperador Constantino El Grande</b> Anonymous 312 - 325</p>	<p><b>10. El Descendimiento</b> Weyden, Rogier van der Antes de 1443 Sala 058</p>	<p><b>18. Las tentaciones de san Antonio Abad</b> Bosch, Hieronymus 1510 - 1515 Sala 056</p>
<p><b>3. Atenea</b> Roman Sculptor Principio del siglo I Sala 073</p>	<p><b>11. La Virgen con el Niño, llamada la Madonna Durán</b> Weyden, Rogier van der 1435 - 1438 Sala 058</p>	<p><b>19. Autorretrato</b> Durero, Alberto 1498 Sala 055B</p>
<p><b>4. El Pecado Original. Pintura mural de la ermita de la Vera Cruz de Maderuelo</b> Anonymous Siglo XII Sala 051C</p>	<p><b>12. Cristo sobre la piedra fría</b> Flandes, Juan de 1496 - 1497 Sala 057</p>	<p><b>20. Adán</b> Durero, Alberto 1507 Sala 055B</p>
<p><b>5. Cacería de liebres. Ermita de San Baudelio. Casillas de Berlanga (Soria)</b> Anonymous Hacia 1125 Sala 051C</p>	<p><b>13. La Ascensión</b> Flandes, Juan de 1514 - 1519 Sala 057</p>	<p><b>21. Eva</b> Durero, Alberto 1507 Sala 055B</p>
<p><b>6. La Virgen con el Niño</b> Traini, Francesco Hacia 1345 Sala 056B</p>	<p><b>14. Tríptico del Jardín de las delicias</b> Bosch, Hieronymus 1490 - 1500 Sala 056</p>	<p><b>22. La Fuente de la Gracia</b> Eyck, Jan van 1440 - 1450 Sala 058A</p>
<p><b>7. Creación de Adán. Pintura mural de la ermita de la Vera Cruz de Maderuelo</b> Anonymous Siglo XII Sala 051C</p>	<p><b>15. La extracción de la piedra de la locura</b> Bosch, Hieronymus 1501 - 1505 Sala 056</p>	<p><b>23. Sacerdote egipcio</b> Anonymous 130 - 140 Sala 110</p>
<p><b>8. La Anunciación</b> Angelico, Fra Hacia 1426 Sala 056B</p>	<p><b>16. Tríptico de La Adoración de los Magos</b> Bosch, Hieronymus Hacia 1494 Sala 056</p>	<p><b>24. Tríptico de la Adoración de los Magos</b> Memling, Hans 1470 - 1472 Sala 058A</p>
	<p><b>17. Tríptico del carro de heno</b></p>	<p><b>25. La Virgen y el Niño entre dos ángeles</b> Memling, Hans 1480 - 1490 Sala 058A</p>



*Renacimiento y Manierismo* Segundo Recorrido

**1. Escenas de La historia de Nastagio degli Onesti**

Botticelli, Sandro  
1483  
Sala 056B

**2. y 3. Escenas de La historia de Nastagio degli Onesti**

Botticelli, Sandro  
1483  
Sala 056B

**4. Mona Lisa**

Leonardo da Vinci (Taller)  
1503 - 1519  
Sala 056B

**5. Sagrada Familia del Cordero**

Rafael  
1507  
Sala 049

**6. El Cardenal**

Rafael  
1510 - 1511  
Sala 049

**7. Caída en el camino del Calvario**

Rafael  
1515 - 1516  
Sala 049

**8. Sagrada Familia, llamada la Perla**

Rafael  
Hacia 1518  
Sala 049

**9. Carlos V en la Batalla de Mühlberg**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
1548  
Sala 027

**10. Dánae recibiendo la lluvia de oro**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
1560 - 1565  
Sala 044

**11. Ticio**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
Hacia 1565  
Sala 027

**12. La Religión socorrida por España**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
1572 - 1575  
Sala 025

**13. Venus recreándose en la Música**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
Hacia 1550  
Sala 044

**14. Venus y Adonis**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
1554

**15. El triunfo de la Muerte**

Bruegel el Viejo, Pieter  
1562 - 1563  
Sala 055A

**16. El vino de la fiesta de San Martín**

Bruegel el Viejo, Pieter  
1566 - 1567  
Sala 055A

**17. La Trinidad**

El Greco  
1577 - 1579

**18. Una fábula**

El Greco  
Hacia 1580  
Sala 010B

**19. El caballero de la mano en el pecho**

El Greco  
Hacia 1580  
Sala 008B

**20. San Antonio de Padua**

El Greco  
Hacia 1580  
Sala 010B

**21. Pentecostés**

El Greco  
Hacia 1600  
Sala 009B

**22. San Sebastián**

El Greco  
1610 - 1614  
Sala 009B

**23. Adoración de los pastores**

El Greco  
1612 - 1614

**24. El lavatorio**

Tintoretto, Jacopo Robusti  
1548 - 1549  
Sala 025

**25. Susana y los viejos**

Tintoretto, Jacopo Robusti  
1552 - 1555  
Sala 044

**26. El paso de la laguna Estigia**

Patinir, Joachim  
1520 - 1524  
Sala 055A

**27. Las tentaciones de San Antonio Abad**

Massys, Quinten  
1520 - 1524  
Sala 055A

**28. Venus y Adonis**

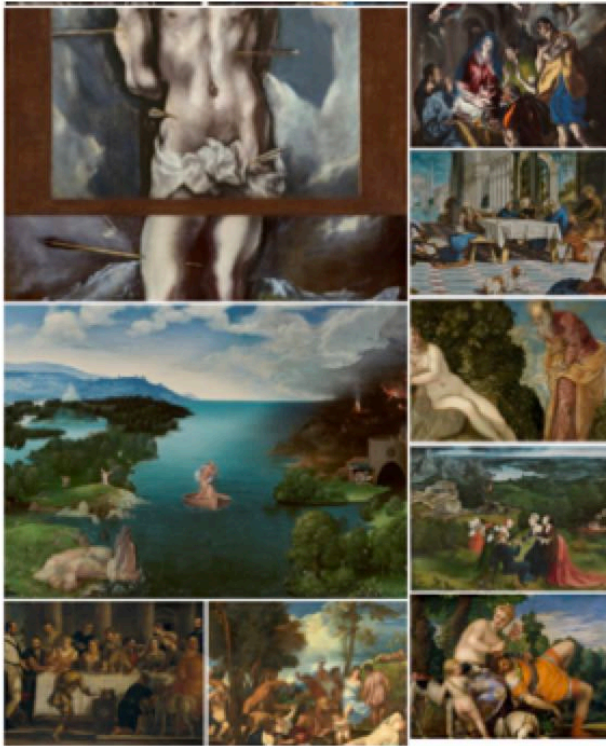
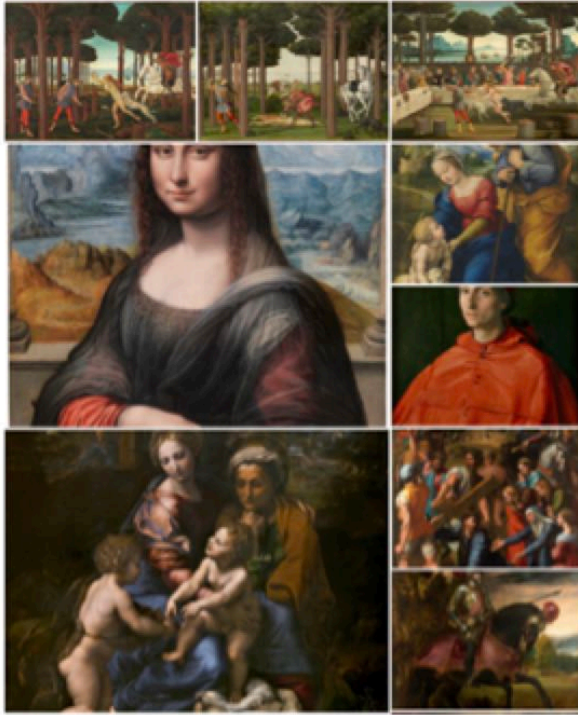
Veronés, Paolo  
Hacia 1580  
Sala 026

**29. Las bodas de Caná**

Veronés, Paolo  
Hacia 1562

**30. La bacanal de los andrios**

Tiziano, Vecellio di Gregorio  
1523 - 1526  
Sala 042



## Barroco Tercer Recorrido

### 1. La Adoración de los Magos

Rubens, Pedro Pablo  
1609  
Sala 028

### 2. La muerte de Séneca

Rubens, Pedro Pablo  
1612 - 1615

### 3. María de Medicis, reina de Francia

Rubens, Pedro Pablo  
Hacia 1622  
Sala 016B

### 4. La victoria de la Eucaristía sobre la Idolatría

Rubens, Pedro Pablo  
Hacia 1625  
Sala 078

### 5. Las tres Gracias

Rubens, Pedro Pablo  
1630 - 1635  
Sala 029

### 6. El rapto de Europa

Rubens, Pedro Pablo  
1628 - 1629  
Sala 015A

### 7. Vulcano y el Fuego

Rubens, Pedro Pablo  
Siglo XVII

### 8. Danza de personajes mitológicos y aldeanos

Rubens, Pedro Pablo  
1630 - 1635  
Sala 078

### 9. Saturno devorando a un hijo

Rubens, Pedro Pablo  
1636 - 1638  
Sala 079

### 10. El nacimiento de la Vía Láctea

Rubens, Pedro Pablo  
1636 - 1638  
Sala 079

### 11. Hércules matando al dragón del jardín de las Hespérides

Rubens, Pedro Pablo

1639 - 1640

### 12. Ticio

Ribera, José de  
1632  
Sala 001

### 13. La Trinidad

Ribera, José de  
Hacia 1635  
Sala 008

### 14. Martirio de san Felipe

Ribera, José de  
1639  
Sala 009

### 15. El sueño de Jacob

Ribera, José de  
1639  
Sala 009

### 16. San Pablo Ermitaño

Ribera, José de  
1640

### 17. Los borrachos, o El triunfo de Baco

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1628 - 1629  
Sala 010

### 18. La fragua de Vulcano

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1630  
Sala 011

### 19. Las lanzas o La rendición de Breda

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1635  
Sala 009A

### 20. Marte

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1638  
Sala 015A

### 21. Mariana de Austria, orante

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1655

### 22. Las hilanderas o la fábula de Aracne

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1655 - 1660  
Sala 015A

### 23. Las meninas

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1656  
Sala 012

### 24. La reina doña Mariana de Austria

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1652 - 1653  
Sala 012

### 25. Felipe IV

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1626 - 1628  
Sala 010

### 26. Gaspar de Guzmán, conde-duque de Olivares, a caballo

Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
Hacia 1636  
Sala 012

### 27. El bufón el Primo

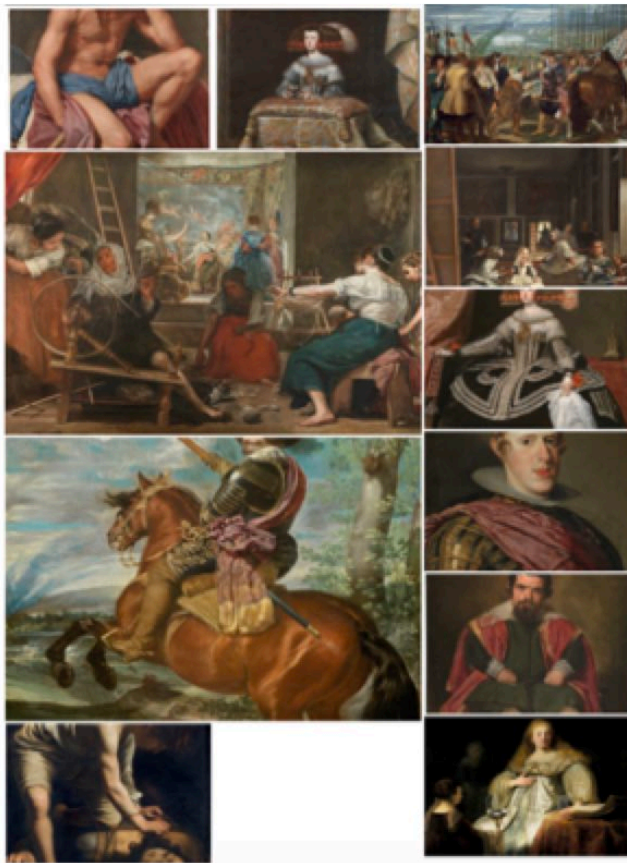
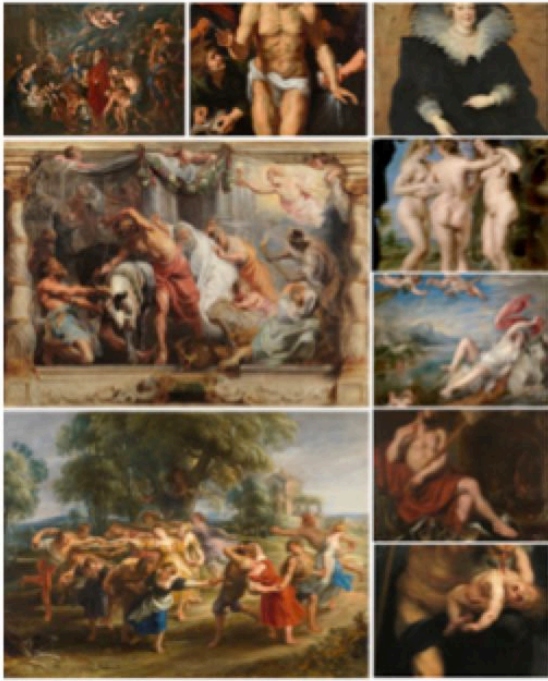
Velázquez, Diego Rodríguez de Silva y  
1644  
Sala 015

### 28. Judit en el banquete de Holofernes (antes Artemisa)

Rembrandt Harmensz. van Rijn  
1634  
Sala 076

### 29. David vencedor de Goliat

Caravaggio. Michelangelo Merisi  
Hacia 1600  
Sala 006



*Rococó, Neoclasicismo y Romanticismo, Género Burgués, Pintura de Historia, Pintura Luminosa, Naturalista y Realista* **Cuarto Recorrido**

**1. El Olimpo o Triunfo de Venus**  
Tiepolo, Giambattista  
1761 - 1764

**2. La Inmaculada Concepción**  
Tiepolo, Giambattista  
1767 - 1769  
Sala 019

**3. Abraham y los tres ángeles**  
Tiepolo, Giambattista  
Hacia 1770  
Sala 019

**4. Visión de San Pascual Bailón**  
Tiepolo, Giambattista  
1767 - 1769  
Madrid, Museo Nacional del Prado

**5. San Antonio de Padua con el Niño Jesús**  
Tiepolo, Giambattista  
1767 - 1769  
Sala 019

**6. Santa Bárbara**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
Hacia 1772  
Sala 034

**7. La merienda**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1776  
Sala 086

**8. El quitasol**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1777  
Sala 086

**9. La cometa**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1777 - 1778  
Sala 087

**10. La riña en el Mesón del Gallo**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1777  
Sala 086

**11. El columpio**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1779  
Sala 091

**12. La cita**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
Óleo sobre lienzo, 100 x 151 cm.

1780  
Sala 091

**13. La gallina ciega**  
Goya y Lucientes, Francisco de.  
1788  
Sala 094

**14. La pradera de San Isidro**  
Goya y Lucientes, Francisco de.  
1788  
Sala 094

**15. El pelele**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1791 - 1792  
Sala 090

**16. Vuelo de brujas**  
Goya y Lucientes, Francisco de.  
Hacia 1798  
Sala 038

**17. La duquesa de Alba y su dueña**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
Óleo sobre lienzo, 33 x 27,7 cm.  
1795  
Sala 037

**18. La familia de Carlos IV**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1800  
Sala 032

**19. La maja vestida**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1800 - 1807  
Sala 036

**20. La maja desnuda**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1795 - 1800  
Sala 036

**21. La marquesa de Santa Cruz**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1805  
Sala 038

**22. San Juan Bautista niño en el desierto**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1810 - 1812  
Sala 034

**23. El 3 de mayo en Madrid o "Los fusilamientos"**  
Goya y Lucientes, Francisco de

1814  
Sala 064

**24. Saturno**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1820 - 1823  
Sala 067

**25. Duelo a garrotazos**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1820 - 1823  
Sala 067

**26. El coloso**  
Goya y Lucientes, (Seguidor) Francisco de  
1818 - 1825  
Sala 064

**27. La Romería de san Isidro**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1820 - 1823  
Sala 067

**28. Perro semihundido**  
Goya y Lucientes, Francisco de.  
1820 - 1823  
Sala 067

**29. La Romería de san Isidro**  
Goya y Lucientes, Francisco de  
1820 - 1823  
Sala 067

**30. Díptico con 42 vistas monumentales de ciudades españolas**  
Pérez Villaamil y Duguet, Genaro  
1835 - 1839  
Sala 063B

**31. Interior de la Mezquita de Córdoba**  
Roberts, David

**32. El nacimiento de Venus**  
Esquivel y Suárez de Urbina, Antonio María  
1842

**33. Rafaela Flores Calderón**  
Esquivel y Suárez de Urbina, Antonio María  
Hacia 1842  
Sala 063B

34. *Amalia de Llano y Dotres, condesa de Vilches*  
 Madrazo y Kuntz, Federico de  
 1853  
 Sala 037

35. *La suerte de varas*  
 Lucas Velázquez, Eugenio  
 Hacia 1855  
 Sala 063B

36. *La rendición de Bailén (de la tradición y de la historia)*  
 Casado del Alisal, José  
 1864  
 Sala 061B

37. *Doña Isabel la Católica dictando su testamento*

*Rosales Gallinas, Eduardo*  
 1864  
 Sala 061B

38. *Doña Juana la Loca Pradilla y Ortiz, Francisco*  
 1877  
 Sala 061

39. *La Riva degli Schiavoni en Venecia*  
 Rico y Ortega, Martín  
 1873  
 Sala 062

40. *Marroquíes*  
 Fortuny y Marsal, Mariano  
 1872 - 1874  
 Sala 063

41. *La Canal de Mancorbo en los Picos de Europa*  
 Haes, Carlos de  
 1876  
 Sala 063A

42. *Un barco naufragado*  
 Haes, Carlos de  
 1883

43. *Chicos en la playa*  
 Sorolla y Bastida, Joaquín  
 1909  
 Sala 037

44. *Cuenca desde el patio del Cuarterón*  
 Beruete, Aureliano de.  
 1910



Figura 24. Recorridos (1,2,3 y 4) . Elaboración propia con imágenes del Museo del Prado.

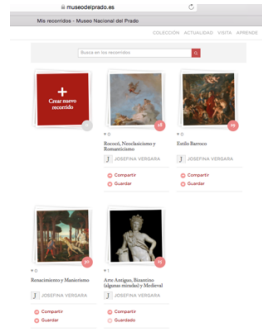


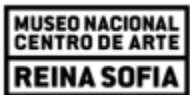
Figura 25. Herramienta utilizada para crear recorridos en la web del Museo del Prado (Prado, 2020)

## Visitas sugeridas a otros museos

A través de una alianza para la educación de la comunidad en historia del arte, se plantea una labor de promoción mutua entre los siguientes museos. La estrategia apunta a que, siguiendo el hilo de la historia, saltando de un estilo artístico a otro, el usuario complemente su aprendizaje.



*Es el principal museo español dedicado a la arqueología. Su colección se basa en piezas de la Península Ibérica, desde la Prehistoria hasta la Edad Moderna, y colecciones procedentes de fuera de España, en especial de la Antigua Grecia, del Antiguo Egipto y de Oriente Próximo.*



*La Colección del Museo Reina Sofía la conforman más de 23.000 obras de arte del siglo XX y contemporáneo. En la colección permanente del museo cuenta con grandes obras de artistas españoles del siglo XX, especialmente Pablo Picasso, Salvador Dalí y Joan Miró. También cuenta con importantes colecciones de arte surrealista y la presencia de artistas de la Nueva Figuración.*



*Museo de colección de origen privado, hoy patrimonio España. Posee una amplia y valorada colección que contiene obras de grandes maestros de la pintura del Renacimiento italiano, alemán y de los Países Bajos; Barroco, Rococó, Impresionismo, Postimpresionismo, Fauvismo, Expresionismo, Cubismo, Futurismo, Abstraccionismo y Surrealismo.*

## Infograma con los hitos de la historia universal

Al respaldo de cada afiche se imprimirá un infograma con los hitos de la historia de occidente y con una invitación a consultarlos con más detalle en la **Línea del tiempo del sitio web del Museo**. El **Infograma de Hitos** debe ser elaborado por la Coordinación General de Educación del Museo (se presenta un borrador guía de elaboración propia). Esta dependencia es la encargada de coordinar el diseño y la gestión de los programas educativos orientados a acercar el Museo y sus colecciones a todos los públicos (Museo del Prado, 2020).

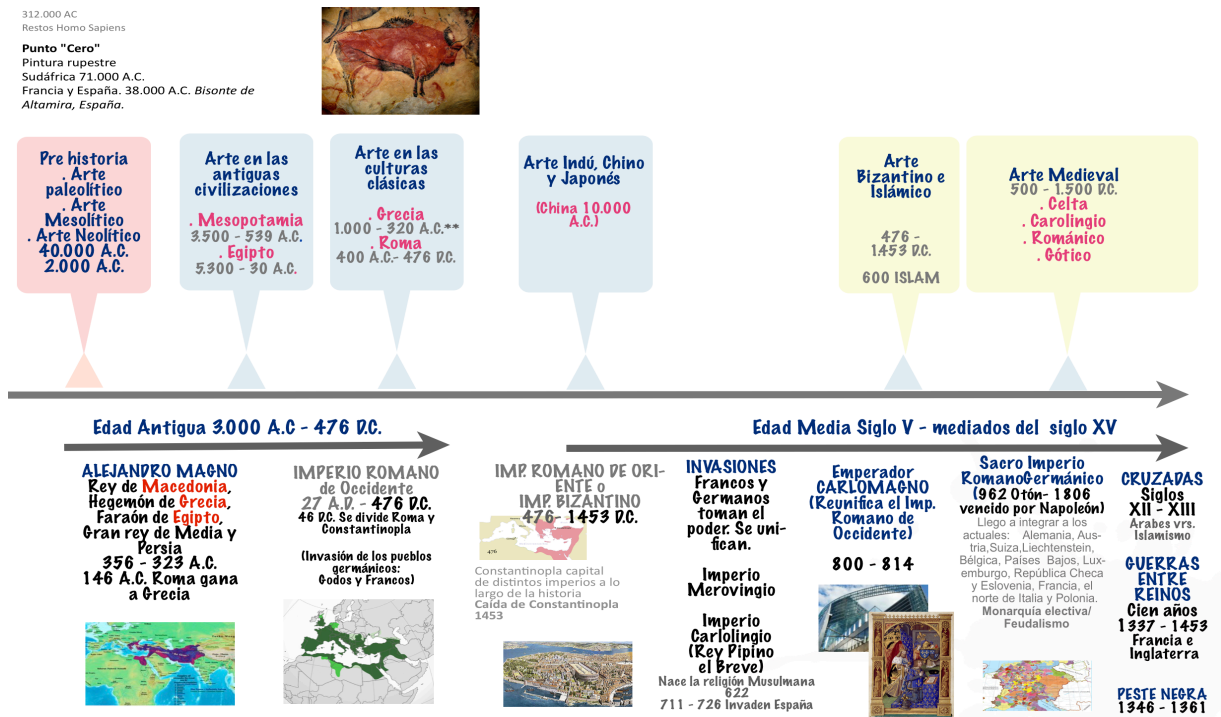


Figura 26. Guía de infograma con hitos de la historia occidental. (Fuente: Elaboración propia)

Cuando se explora el Museo y no se cuenta con el acompañamiento de un docente o guía, el Infograma de Hitos da una visión general de la historia para que el usuario luego encuentre los detalles del contexto. La ayuda didáctica de la infografía es un paso previo para que los usuarios saquen, posteriormente, provecho de la **Línea del Tiempo del Prado**, "... esta herramienta ofrece, por un lado, una lectura aumentada de los textos explicativos de 5.500 fichas de obra en su versión en español y casi 2.700 en su versión en inglés... Esta Inteligencia Artificial permite extraer los principales conceptos y temas tratados en el texto explicativo de cada obra (Museo del Prado, 2019).

Javier Solana, Presidente del Patronato del Museo ha comentado sobre la herramienta: "No solamente vemos el cuadro, sino también cuál era el entorno en el que se pinta, quién gobernaba, qué papel jugaba España, qué literatos estaban escribiendo para conocer el cuadro en todo el contexto histórico..."; y Javier Pantoja, Jefe de Área de Desarrollo Digital del Museo ha afirmado: "esta herramienta es tan potente que es necesario una labor de mediación para explicar su contenido" (Ailouti, 2019)



Figura 27. Línea del Tiempo del Prado. (Fuente: sitio web del Museo)

### Material extra en la web disponible para el recorrido

Manteniendo presente que el producto educativo va dirigido a personas interesadas en aprender desde lo muy básico, se incluyen figuras para aclarar algunos temas disponible a través de las plataformas para consulta por parte de los usuarios de "El tiempo también pinta":

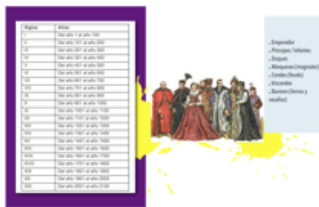


Figura 28. Jerarquía en los títulos nobiliarios y equivalencia entre años y siglos. (Fuente: Elaboración propia)



Figura 29. Ayuda didáctica sobre los reyes de España. (Fuente: sitio web del Prado)



Figura 30. Mapa de Europa. (Fuente: Wikipedia)

### 3.5.2. Promoción

La estrategia se diseñó a partir de los hábitos de uso de los medios de comunicación y redes sociales de los **segmentos definidos**. Aunque el producto es para uso del público general, el grueso de la

inversión y los esfuerzos en promoción se concentran en los segmentos Generación X y Millenials a nivel doméstico e internacional.

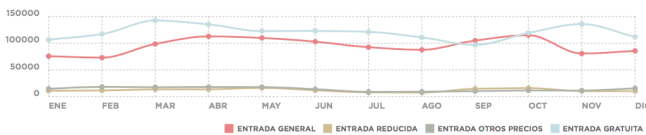
Debido a que el Museo cuenta con activas comunidades en las redes sociales y genera contenidos permanentemente, gran parte de su estrategia de promoción se apoya en el inbound marketing.

Para la realización del calendario de actuación se emplearon estadísticas sobre la afluencia de turistas y los informes del ingreso de visitantes publicados por el Museo. La promoción es más intensa días previos a los meses de menor asistencia para hacer contrapeso y balancear la asistencia durante el año. Para los turistas internacionales las campañas se fijan dos meses antes de la temporada alta, época en la que se encuentran planeando sus actividades de viaje. El Museo del Prado goza de una concurrida asistencia durante todo el año, con aglomeraciones en Semana Santa, vacaciones de verano (arribo de turistas extranjeros) y festividades de diciembre.

Tabla 12. Ventas por tipos de entradas y Evolución mensual afluencia de visitantes 2018/19.

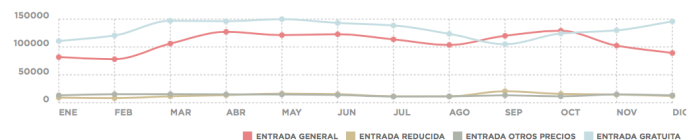
Evolución mensual 2018 por tipo de entrada

	Entrada general	Entrada reducida	Otros precios	Entrada gratuita	Totales
Enero	75.703	10.775	14.530	106.672	207.680
Febrero	72.993	11.397	18.199	117.200	219.789
Marzo	98.655	13.434	17.409	142.715	272.213
Abril	112.907	13.539	17.944	135.332	279.722
Mayo	110.011	16.293	17.736	122.750	266.790
Junio	102.928	11.753	13.798	123.277	251.756
Julio	92.576	7.797	8.748	121.300	230.421
Agosto	87.715	7.352	9.058	111.018	215.143
Septiembre	105.032	14.633	10.009	96.870	226.544
Octubre	115.178	15.853	11.382	119.379	261.792
Noviembre	80.670	10.224	11.157	135.995	238.046
Diciembre	85.638	10.069	15.443	111.891	223.041
Totales 2018	1.140.006	143.119	165.413	1.444.399	2.892.937
%	39,41%	4,95%	5,72%	49,93%	



Evolución mensual 2019 por tipo de entrada

	Entrada general	Entrada reducida	Otros precios	Entrada gratuita	Totales
Enero	81.850	9.152	13.281	110.605	214.888
Febrero	78.106	8.269	15.213	120.687	222.275
Marzo	106.085	11.531	15.309	147.033	279.958
Abril	127.188	13.647	14.963	146.179	301.977
Mayo	121.308	16.310	14.728	149.895	302.241
Junio	122.873	15.282	13.944	143.186	295.285
Julio	113.670	11.489	11.018	138.562	274.739
Agosto	103.618	11.432	11.319	123.605	249.974
Septiembre	120.094	20.582	13.358	105.018	259.052
Octubre	129.154	15.795	11.442	124.096	280.487
Noviembre	102.457	14.667	14.933	129.915	261.972
Diciembre	89.201	12.138	13.337	145.893	260.569
Totales 2019	1.295.604	160.294	162.845	1.584.674	3.203.417
%	40,44%	5,00%	5,08%	49,47%	



Fuente: Museo del Prado.

Tabla 13 . Meses de mayor afluencia de turistas internacionales a España.



Fuente: Statista 2019

Tabla 14. Análisis comportamiento de la Generación Baby Boomers frente a los canales de comunicación y Plan táctico de Promoción (incluye fechas del calendario).

	Redes sociales utilizadas	Hábitos de consumo en medios	Tono y Estilo	Nivel de uso de la tecnología
Baby Boomers (Brenner, 2019)	Usan las redes sociales pero en menor medida que las generaciones más jóvenes. Facebook es una herramienta importante para la comunicación en este grupo.	Valoran las noticias y el análisis en profundidad.	Evitar los titulares de clickbait. El lenguaje es importante para este grupo de edad: formal evitando el uso excesivo de jerga, abreviaturas y referencias a la cultura pop.	Son usuarios competentes en tecnología y, aunque algunos se están preparando para la jubilación, más personas mayores de 50 años ahora están comenzando negocios y convirtiéndose en empresarios.
<b>Tácticas para:</b>	<b>Atraer</b>	<b>Implicar</b>	<b>Deleitar</b>	<b>Fidelizar</b>
<b>Madrid</b> Plan de 4 visitas "El tiempo también pinta"	Campaña de relaciones públicas en medios de comunicación locales y nacionales. Facebook. <b>Finales de ene.</b>	Invitación a eventos de integración. <b>enero/mayo</b>	Marketing de Contenidos en prensa con titulares informativos y relevantes. Temas informativos y de superación personal relacionados con el arte. <b>sep./oct.</b>	Email marketing (mensajes sobre arte e historia, invitaciones a exposiciones personalizadas que les recuerden programar su próxima visita)
<b>Resto de España</b> Plan de 2 visitas			Marketing de Contenidos. Temas informativos y de superación personal relacionados en el arte. <b>nov.</b>	
<b>Internacional</b> Plan de 1 visita "El tiempo también pinta"	Facebook <b>nov.</b>	Web (Sección del programa) <b>sep.</b>	Marketing de Contenidos. Temas informativos y de superación personal relacionados en el arte. <b>nov.</b>	Email marketing (mensajes sobre arte e historia que les recuerden las opciones para mantener una conexión a distancia con el Museo. Invitación a hacer parte de Los Amigos de América y Amigos del Museo del Prado.

Fuente: Elaboración propia.

Según el estudio de Sondea, la compañía ideal para visitar el Museo del Prado más votada es la pareja (70,74% de los encuestados). Se tomó en consideración este dato para la posterior diferenciación de la oferta para los segmentos Millenials y Baby Boomers.

Tabla 15. *Análisis comportamiento de la Generación X frente a los canales de comunicación y Plan táctico de Promoción (incluye fechas del calendario).*

	Redes sociales utilizadas	Hábitos de consumo en medios	Tono y Estilo	Nivel de uso de la tecnología
Generación X (Brenner, 2019)	. Plataformas sociales más utilizadas: Facebook seguido de Instagram y Pinterest. Pueden sentirse intimidados por las redes sociales más nuevas dirigidas a un público más joven.	Prefieren informarse a través de artículos de noticias, informes de investigación y contenido de correo electrónico. Utilizan YouTube para temas educativos y tutoriales.	Son temas importantes para ellos, la seguridad financiera, la mentalidad familiar y el bienestar personal. El equilibrio trabajo-vida es una alta prioridad para este grupo de edad.	Es un grupo experto en tecnología, pero a menudo se sienten más cómodos usando las tecnologías a las que están acostumbrados desde una edad temprana.
<i>Tácticas para:</i>	<i>Atraer</i>	<i>Implicar</i>	<i>Deleitar</i>	<i>Fidelizar</i>
<b>Madrid</b> Plan de 4 visitas "El tiempo también pinta"	Campaña en Facebook, Instagram y Pinterest (esta última enfocada al público femenino principalmente). Para el público del exterior contenidos relacionados en las plataformas de reservas turísticas y agencias de viajes.	Principalmente Prensa digital/ noticiero en TV/Radio <b>Jun. (época de vacaciones escolares)</b>	Marketing de Contenidos con temas de educación infantil y juvenil. Contando ya con datos específicos, se envían mensajes de texto a los niños de las familias del programa en fechas especiales como cumpleaños a las cuentas de sus padres.	Email marketing con las novedades del museo y ofertas que les recuerden que ir al museo es un buen plan de esparcimiento (para el fin de semana o el verano, según el público).
<b>Resto de España</b> Plan de 2 visitas		Notas en revistas digitales / Blogs de turismo donde se mencione el programa mostrando que España es un destino donde <i>el turista adquiere un aprendizaje para toda la vida.</i>		
<b>Internacional</b> Plan de 1 visita "El tiempo también pinta"		<b>Finales dic. España/ Oct. Internacional</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Análisis comportamiento de la Generación Y frente a los canales de comunicación y **Plan táctico de Promoción** (incluye fechas del calendario).

	Redes sociales utilizadas	Hábitos de consumo en medios	Tono y Estilo	Nivel de uso de la tecnología
Gen Y Millennials (M&C Saatchi, 2018) (Deloitte, 2019)	Muy activos en las redes sociales. Utilizan recomendaciones de amigos y familiares, reseñas y testimonios para ayudarles en sus decisiones de compra. El 50% sigue marcas. Con frecuencia comparten sus adquisiciones y experiencias con marcas en las redes sociales. YouTube es utilizado para ver material más extenso y tutoriales.	Gastan su dinero en una empresa cuando sus valores se alinean con sus ideales personales. Invierten más en experiencias que en bienes por encima de los otros grupos. Son compradores prolíficos en línea (75 % de las compras a través de smartphones).	Es importante la interacción con las obras de los museos, la flexibilidad de horarios y que los contenidos puedan ser compartidos fácilmente. Tienen la reputación de tener un período de atención corto. Aprecian sólo el contenido útil y la personalización del servicio.	Esperan información instantánea. Su formato preferido es el video. No son fieles a ningún canal en particular: si surge algo nuevo y mejor, serán los primeros en cambiar a estas nuevas tendencias tecnológicas.
<i>Tácticas para:</i>	<i>Atraer</i>	<i>Implicar</i>	<i>Deleitar</i>	<i>Fidelizar</i>
<b>Madrid Plan de 4 visitas "El tiempo también pinta"</b>	Marketing de contenidos en formato video que muestren la labor del museo con organizaciones benéficas, su compromiso social y el impacto ambiental.	Incentivarles a crear su propio contenido. Envío de invitación personalizada (Email marketing) <b>Enero - mayo</b>	Mensajes creativos para hacerles sentir bienvenidos y proveerles de una experiencia única. Tomar ventaja de su interés en cafés y lugares donde socializar es una alternativa para conectar con este grupo ofreciéndoles disfrutar de los tours del "Tiempo también pinta" en grupo. <b>sep - oct en España/ nov.Exterior</b>	Mantener la publicación de contenidos e invitación a eventos. Estadísticamente revisan Facebook por lo menos una vez al mes.
<b>Resto de España Plan de 2 visitas "El tiempo también pinta"</b>	Facebook es la red donde tienen el número más alto de amigos en comparación con las otras generaciones. Campaña en Instagram, Pinterest y Twitter en menor grado.			
<b>Internacional Plan de 1 visita "El tiempo también pinta"</b>	<b>Finales de enero en España/ Oct. Internacional</b>			

Fuente: Elaboración propia.

La celebridades son importantes para convocar al público en torno a una causa. Este recurso puede utilizarse no sólo en el público joven, el estudio de Sondea 2019, informa sobre los personajes escogidos por el público cuando se les preguntó con quién les gustaría visitar el museo: Rafael Nadal (17,78%), Dani Rovira (15,24%) y Alaska (14,73%), Will Smith (17,43%) y el Papa Francisco (10,87%). Es probable que si una celebridad diseña un recorrido con sus obras favoritas, esto daría notoriedad a otros importantes pintores del Museo.

Tabla 17. Análisis comportamiento de la **Generación Z** frente a los canales de comunicación y Plan táctico de Promoción (incluye fechas del calendario).

	Redes sociales utilizadas	Hábitos de consumo en medios	Tono y Estilo	Nivel de uso de la tecnología
Generación Z (Brenner, 2019)	En IG, SnapChat y TikTok (el Museo posee 7.624 seguidores) ven y publican videos sobre humor, moda y música.	Siguen cuentas de marcas para ver tendencias, de moda y artistas. Eligen qué tipo de ads quieren recibir.	Es muy importante que el lenguaje utilizado para describir las obras sea interesante, lleno de curiosidades y conciso.	El tiempo que permanecen conectados a sus dispositivos puede llegar a las 10 horas diarias.
<i>Tácticas para:</i>	<i>Atraer</i>	<i>Implicar</i>	<i>Deleitar</i>	<i>Fidelizar</i>
<b>Madrid Plan de 4 visitas</b>	Micro videos en TikTok mostrando la experiencia de ver las pinturas por otras personas, contenido auténtico. Invitación a *influencers a un evento exclusivo en el Museo donde aprendan sobre arte y comenten en sus canales.	Alianza con una marca cuyo target sea este segmento Ej.: Adidas, para publicar micro videos en feeds de Snapchat. Imágenes relacionadas con arte y juventud. Testimonios en IG. Se espera que los menores se integren al programa a través de sus padres.	Experiencia de descubrimiento del arte, sin presiones. Mostrar en los contenidos de IG una forma de estudiar la historia diferente a través del arte, recomendación de una celebridad juvenil/junior.	Promover las exposiciones permanentes a través de una invitación en redes que sea original, fácil de comprender y dinámica, dada a través de otros jóvenes.
<b>Resto de España Plan de 2 visitas</b>	<b>Finales de ene/ oct. Internacional</b>	<b>enero - mayo</b>	<b>sep - oct/ nov. en el exterior</b>	
<b>Internacional Plan de 1 visita</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### Estrategia de inbound marketing

Para efectos de fidelización, el Museo realiza una gestión unificada de usuarios para recopilar, procesar datos obtenidos a través de la interacción de los mismos con el Museo por medio de las diferentes páginas web, aplicaciones, dispositivos, red wifi, redes sociales, boletines electrónicos, y demás plataformas susceptibles de producir información relevante. El Museo mejora su minería de datos para lograr la identificación de oportunidades a través del análisis de los informes de situación y propuesta de mejoras (Prado, 2020).

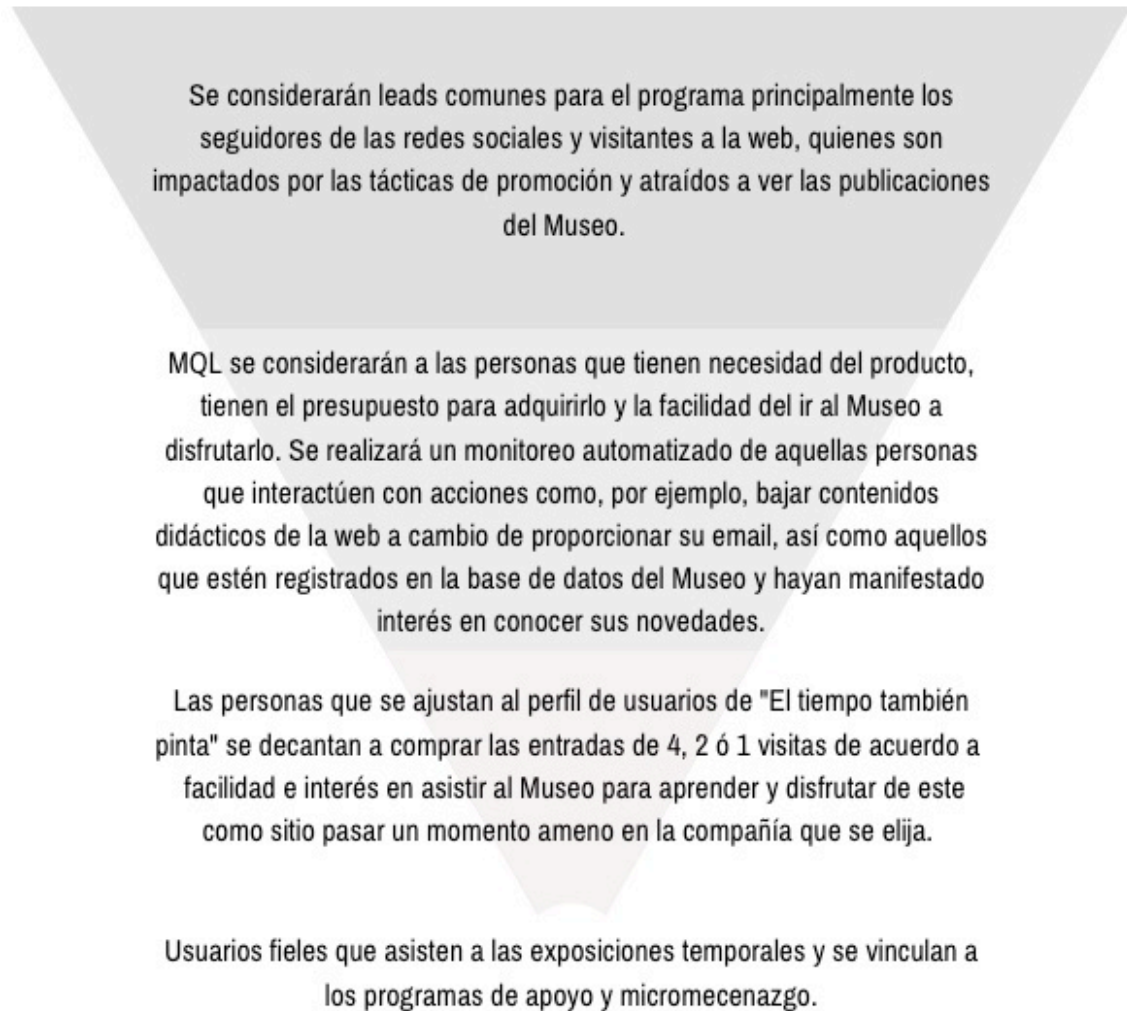


Figura 31. Imagen funnel de conversión (Fuente: Elaboración propia)

Los leads se calificarán (lead scoring) y se programarán acciones personalizadas (lead nurturing) para conseguir que los prospectos adquieran el producto educativo.

Se tendrán presentes los siguientes indicadores: tráfico a la página del programa "El tiempo también Pinta", inserta en la web del Museo, desde las redes sociales y otras webs, tweets o información compartida en Facebook, búsquedas en Internet y salto de Instagram, TikTok y Pinterest a la web del Prado.

# MARKETING ONLINE DE ADQUISICIÓN



Figura 32. Esquema de adquisición. (Fuente: Elaboración propia)

## Beneficios e incentivos ofrecidos al visitante por segmento generacional



### ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

#### GENERACIÓN Z

Según algunos jóvenes a quienes se solicitó su opinión, prefieren ir al Museo en compañía de amigos. Les llama la atención pasar un rato diferente, pero sin presiones. (Se requiere un estudio a profundidad para diseñar una dinámica que les atraiga al Museo).



Vacaciones



Existe un nicho de aquellos que tienen interés o toman clases de pintura quienes valoran aún más la experiencia.



Entretenimiento



Ir al Museo con el colegio les llama la atención, pero no en grupos numerosos. Se sugiere dividir los grados.



Instagram, Snapchat y TikTok

### BENEFICIOS



Valoran la comodidad y una buena fotografía. Se les informarían sobre spots especiales y poco comunes del Museo donde tomar una buena selfie.

Tienen preferencias por los postres, por lo que dentro del programa tendrían un detalle dulce de cortesía para degustar en el Café.



Hoodies, thermos, manillas y otros items de su gusto, contarían con referencias exclusivas para los usuarios del "Tiempo también pinta".



### ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

#### MILLENNIALS



Horario extendido al final del día.



Interacción con las obras. Mensajes diseñados por otros Millenials vinculados al Museo.



Campaña ética o ecológica por parte del Museo. Recomendaciones de famosos en Instagram sobre el Museo serían valoradas por este segmento.



Instagram y Youtube (Microvideos)

### BENEFICIOS



Valoran la comodidad y una buena fotografía. Al finalizar el recorrido un trabajador les dará un dato curioso y les indicará aquellos spots poco comunes del Museo donde tomar una buena selfie.

Productos exóticos, saludables y exclusivos para ellos en el Café.



Personalización de accesorios de moda de la Tienda (costo asumido por el cliente).



## ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

### GENERACIÓN X & HIJOS



Vacaciones escolares y fines de semana.



Momentos de entretenimiento para los niños y un espacio de relajación para los padres durante el recorrido.



Recuerdos familiares



Valoran la educación propia y la de sus hijos.



Facebook, Instagram y Pinterest.

## BENEFICIOS



Al final del recorrido pueden acercarse a los trabajadores del Museo, les contarán uno de los "secretos" del Museo o les mostrarán un artefacto curioso.

En el Café del Prado los adultos podrán acceder a un descuento en el Menú Goya y para los niños un menú colorido.



Selección de artículos de compra exclusiva para los usuarios del Programa.



## ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

### BABY BOOMERS



Epoca del año de menos afluencia al Museo.



Email y Facebook, pero de uso poco frecuente.



El buen servicio y el contacto humano. Sticker con su nombre podría ser un detalle apreciado.



Medios de comunicación tradicionales. Noticieros y prensa.

## BENEFICIOS



Invitaciones a conversatorios y eventos.

Beneficios en restaurantes de la zona, previo establecimiento de alianzas con el Museo.



La entrega de los afiches de cada visita se realizaría en la Tienda donde además podrán suscribirse para recibir un calendario digital con las novedades del Museo.

Figura 33. Guías de beneficios e incentivos para cada segmento. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.5.3. Precio

El criterio de fijación de precios se basa en los valores regulares de las entradas al Museo, a los cuales se les incrementó el costo de promoción y materiales. Se busca situar los precios del programa al nivel de los ya existentes, puesto que los beneficios que se esperan conseguir con el programa no se darán en términos de utilidades directas por concepto de ventas, sino por propiciar que el público se eduque y disfrute de otras salas del Museo, eleve su *customer experience*, distribuyéndose de forma más balanceada, adquiera entradas múltiples y se fidelice con el fin de que posteriormente asista con regularidad a las exhibiciones temporales.

Tabla 18. Estructura de Precios.

Valor tiquetes actuales del Museo	Tipo de tiquete "El tiempo también pinta"	Costos asociados al Programa 1.77 p/ visita *	Precio al público
€ 44 (2 tiquetes de dos entradas)	Tiquete incluye: 4 visitas al año/ 4 afiches con sus hojas de stickers/1 pin de identificación.	7.08	€ 51.08
€ 22 (1 tiquetes de dos entradas)	Tiquete incluye: 2 visitas al año/ 2 afiches con sus hojas de stickers/1 pin de identificación.	3.54	€ 25.54
€ 15 Entrada general	Tiquete incluye: 1 visita al año/ 1 afiche con sus hojas de stickers/1 pin de identificación.	1.77	€ 16.77

Fuente: Elaboración propia. \*Detalles pág. 75.

El usuario cuenta con opciones convenientes de entrada a los museos del Triángulo del Arte en Madrid, que puede combinar con las entradas del programa para seguir con su aprendizaje, tales como:

. **Abono Paseo del Arte (30,40 €)**. Permite una visita al Prado, al Thyssen Bornemisza y al Museo Reina Sofía en un año desde su emisión, con un 20% de descuento en el precio de las entradas..

. **Tarjeta Anual de Museos Estatales (36,06 €)**. Con esta tarjeta se puede visitar, tantas veces como se desee, los museos estatales suscritos. Tiene una validez de un año desde la fecha de compra.

El Museo brinda **entrada gratuita** permanente a los menores de 18 años. Por la toma del servicio de audioguía por parte de un adulto, se entrega uno para niño gratuitamente. Estas facilidades hacen más atractivo el plan para las familias. Los afiches entregados con la compra del plan los pueden llenar los niños (no se venderían por separado).

### 3.5.4. Distribución

En el siguiente esquema se describe la forma como el público accederá al producto y su forma de uso.

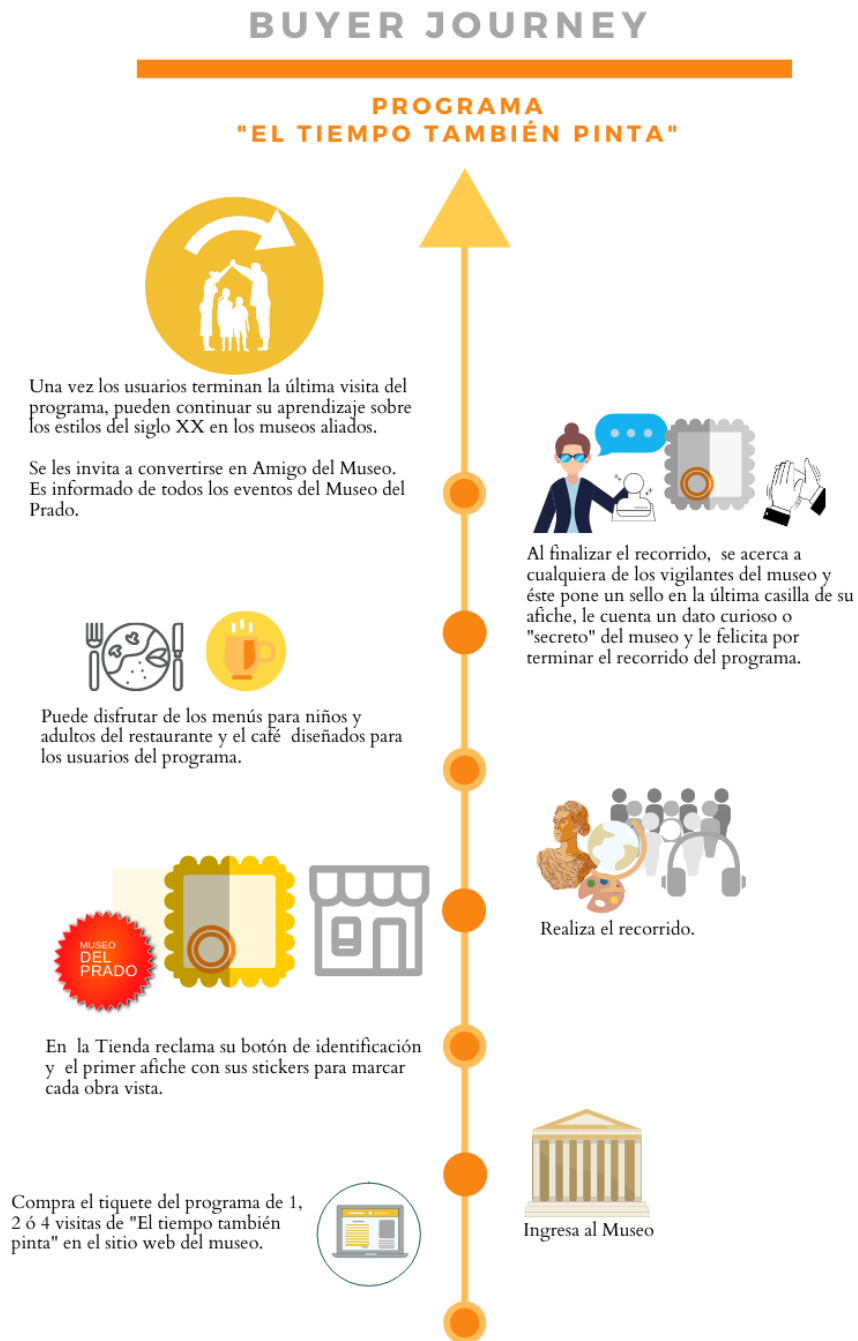


Figura 34. Buyer Journey. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.6. Análisis Económico

Con una inversión baja (€ 11,400) se apunta a aprovechar los activos con los que cuenta el Museo y extraer mayor beneficio de las inversiones en tecnología realizadas en los últimos años. Activos del Museo son: las mismas salas, el capital humano de nómina, los desarrollos informáticos, los medios de comunicación propios, el *know how*, las alianzas y relaciones públicas establecidas y el material educativo digital.

El Programa plantea cambiar los recorridos y la relación con el usuario para conseguir mayor retribución por las 121 salas de la pinacoteca.

Considerando que la estrategia de promoción se basa en buscar mayor engagement, se plantea un escenario moderado donde los usuarios que planean visitar una única vez el Museo, lo contemplen ahora como un plan que pueden disfrutar durante todo el año y que les proporcionará educación y entretenimiento. La transformación de usuarios ocasionales en usuarios asiduos cumple con los objetivos de motivar la visita a otras salas del Museo.

El beneficio de contar con usuarios más educados en el arte, incrementará la asistencia a las exposiciones temporales, las cuales son costosas para el Museo.

Tabla 19. Comparativo para mostrar el incremento de obras y salas visitadas haciendo uso del Programa.

Comparativo	Museo del Prado recorrido tradicional de una visita	Programa "El tiempo también pinta"		
	<b>Recorrido regular único de 3 horas recomendado por el Prado</b>	<b>4 visitas recorridos cronológicos (2 horas por visita/8 horas total)</b>		% Incremento de obras y salas visitadas haciendo uso del Programa
No. obras visitadas	54	131	77	142%
<b>No. Salas visitadas</b>	28	56	28	100%
	<b>Recorrido regular único de 3 horas recomendado por el Prado</b>	<b>2 visitas recorridos cronológicos (6 horas total)</b>		% Incremento
No. obras visitadas	54	98	44	81%
<b>No. Salas visitadas</b>	28	42	14	50%
	<b>Recorrido regular único de 3 horas recomendado por el Prado</b>	<b>1 visita recorrido cronológico (4 horas)</b>		% Incremento
No. obras visitadas	54	65	11	20%
<b>No. Salas visitadas</b>	28	35	7	24%

Fuente: Elaboración propia.

## KPI's del Programa

Tabla 20. *Objetivos, KPI's y tiempo meta del Programa.*

Objetivo principal		<i>Incrementar las visitas a salas del museo que no son consideradas como las más populares, con el fin de prevenir una mayor congestión en las salas de mayor afluencia *.</i>	Métrica primaria: No. Ventas del programa.
Objetivos complementarios		Indicadores de Desempeño	Tiempo meta
1	Contribuir a que los usuarios conozcan los diferentes estilos del arte y los acontecimientos históricos que los influenciaron para que puedan crecer en su aprendizaje y continúen asistiendo al museo a futuros eventos.	Número de usuarios que completan el ciclo del programa en la categoría elegida.	1 año
		Número de visitantes que asisten a los museos aliados y se presentan como miembros del programa.	2 años
2	Incrementar el ciclo de vida de los visitantes del Museo y aprovechar la inversión en recursos educativos realizada.	Número de visitantes que se convierten en Amigos del Museo.	3 años
		Número de recomendaciones al programa publicadas en las plataformas de turismo.	6 meses/14 meses
		Número de visitantes que repostean las publicaciones del programa y lo recomiendan a sus contactos en las redes.	6 meses
3	Aumentar la asistencia a las exposiciones temporales.	Número de visitantes del programa que asisten posteriormente a las exposiciones.	2 años
4	Promover el plan de visitar el Museo, como una experiencia que "lo tiene todo", <i>aprendizaje, socialización y degustación de buenos productos en el Café y en la Tienda. Una experiencia para repetir y compartir.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Calificación en el <i>customer experience</i></li> <li>. Número de menús para niños y adultos "El tiempo también pinta" que se venden en el Café.</li> <li>. Número de usuarios del programa que han adquirido las ofertas diseñadas para ellos en la Tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 1 año</li> <li>. 1 año</li> <li>. 13 meses</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. \*Salas más visitadas: 057 - 008B - 012 - 009 - 064 - 56B - 049 - 027 - 019 - 058 - 056A - 029 - 055B - 076 - 071.

### 3.6 1. Presupuesto

Tabla 21. Presupuesto de Gastos.

Público objetivo	Servicios y piezas de comunicación requeridos	Valor *
Residentes Comunidad de Madrid.	Diseño de una sección sobre el programa en el sitio web del Museo.	€ 200
	Diseño de 4 afiches	€ 800
	Elaboración de contenidos educativos para la campaña de Inbound marketing (4 infogramas, 4 artículos y 4 anuncios explicativos del programa).	€ 2,400
	Elaboración de mensajes para redes sociales e email marketing (16 piezas)	€ 2,400
		<b>€ 5,800</b>
Visitantes Nacionales	Diseño 2 afiches	€ 400
	Diseño de mensajes para redes sociales e email marketing (12 piezas)	€ 2,400
		<b>€ 2,800</b>
Visitantes Internacionales	Traducción al Inglés de la sección del programa en el sitio web.	€ 200
	Diseño 1 afiche	€ 200
	Contenidos en inglés para conseguir un posicionamiento orgánico del programa en las redes que asocie las búsquedas relacionadas a turismo en España con el Museo y el programa.	€ 2,400
		<b>€ 2,800</b>
	Total	<b>€ 11,400</b>
	Impresión de los afiches incluyendo la hoja de stickers y pin de identificación (valor por 1 Ud.)	<b>€ 1.5</b>

Fuente: Elaboración propia. \*Los valores de los proveedores del Museo no están disponibles. Se colocaron conforme a los estándares de la industria.

### 3.6.2. Estructura de costes para la fijación de precios.

Los gastos de promoción y el material impreso se cargan al precio cobrado en los tickets del Programa.

Tabla 22. Detalle de costos asignados al valor de las entradas.

Gastos totales de promoción	Gastos de promoción divididos por el número de participantes al programa por año 41.736	Gastos del material entregado por usuario (afiches, stickers y pin). Se asigna al precio de cada entrada	Total Costos del Programa por ticket
€ 11,400	€ 0.27	€ 1.5 por visita	€ 1.77

Fuente: Elaboración propia. Detalles de precios en la Tabla 18 Pág. 71.

### 3.6.3. Previsión de ventas

Se prevé que las ventas, en general, se mantengan gracias a fuerzas socioeconómicas opuestas.

Antes de la pandemia la tendencia de las ventas se incrementaba de forma moderada (detalles Tabla 12. *Ventas por tipo de entrada y evolución afluencia de visitantes 2018/19* Pág. 62), pero el IND anunció una disminución en el turismo internacional y un aumento del desempleo en España, factores que pueden afectar el flujo de visitantes al Museo.

Jugando a favor se encuentra el aumento del turismo interno y el incremento del engagement del Museo, "El número de usuarios de la web del Museo del Prado se ha incrementado en un 258% respecto al mes de febrero y ha superado en un 125% el alcance en sus redes sociales" (Museo del Prado, 2020).

El objetivo de la estrategia de promoción, apoyada en el inbound marketing, apunta a que los interesados en el producto educativo lo adquieran a través de la web del Museo. Se hace un acercamiento a la previsión de ventas al pronosticar una tasa de conversión de los MQL (Marketing Qualified Leads) en compradores del 10% .

Tabla 23. *Previsión de ventas.*

Promedio de visitas al mes mayo 2019	Promedio de visitas al mes mayo 2020	Promedio de visitas al mes estimado para el resto de 2020	Nota: Se decidió promediar el número de visitantes a la web del Museo, utilizando los datos disponibles, debido a que el tráfico a la web de 2019 no tiene en cuenta el incremento de la notoriedad adquirida durante la pandemia, mientras y el del mes de mayo de 2020 podría no mantenerse una vez el Museo abra sus puertas en condiciones normales.
3,174.00	690.000	1,932,000	

Promedio de visitas a la web/mes calculado	20% de incremento de visitas por acciones promocionales	Resultado de visitas esperadas a la web	20% conversión de leads fríos a MQL	Ventas mensuales a través de la web 10% de los MQL anteriores	Nuevos usuarios del programa esperados por año (3.478 x 12)
1,932,000	386,400	2,318,400 (1,932.000 + 386.400)	347,760 (20% de 2,318.400)	3,478 (10% de 347.760)	41,736

Fuente: Elaboración propia.

Hay que anotar que para realizar una previsión precisa es necesario medir la intención de consumo a través de una encuesta en España, preferiblemente realizada por el propio Museo. De igual manera es importante el acceso a sus datos internos.

## 4. Conclusiones

Con el diseño del producto educativo "El tiempo también pinta" se logra visualizar una alternativa para disfrutar de los museos de forma más completa, al establecerse una relación profunda y extensa que incrementa el revenue agregando mayor valor a la dinámica actual de la siguiente forma:

. Los usuarios adquieren conocimientos básicos gracias al diseño cronológico de los recorridos y un contenido didáctico que les permite ubicarse en el tiempo frente a las obras. La mecánica de marcar las obras vistas en afiches y la satisfacción de cumplir en cada visita con una sección del aprendizaje, llevan al usuario a enfocarse en la consecución de un logro, lo cual favorece su fidelización. Entender mejor los contenidos de las obras estimula su interés por explorar otras salas y asistir a las exposiciones temporales.

. El programa, al propiciar múltiples visitas, aumenta el número de salas vistas llegando a duplicarse en el caso del plan de 4 recorridos con respecto a los recorridos recomendados por el Museo.

. El programa integra y da más protagonismo a la Tienda y al Café, para aumentar su revenue actual.

. La segmentación propuesta, combina variables de procedencia y generacionales, permitiendo diferenciar la oferta para cada tipo de público, afinar la interacción, así como la medición de la actividad en los canales.

Se tuvo en cuenta la situación económica generada por la emergencia sanitaria relacionada con el Covid 19, en consecuencia el programa requiere de una baja inversión y se prevé que contribuya a aumentar el aprovechamiento de los activos del Museo. Se buscó creatividad en el diseño de los incentivos con el fin de que no significaran incrementos para el programa ni mayores cambios para el Museo. Se logró establecer un precio del producto cercano a las actuales tarifas, a tono con la disposición actual de consumo del público.

## **Limitaciones y Recomendaciones**

Se llevó el Plan de Marketing al mayor nivel de detalle posible, buscando que todos los elementos del marketing mix se pudieran apreciar, sin embargo para que la propuesta pueda estar completa se recomienda una encuesta al público objetivo en España y al público internacional a través de los canales del Museo, preferiblemente.

Tener acceso a los datos internos del Museo es necesario para precisar el presupuesto del programa, así como para asegurar la precisión de las previsiones de ventas realizadas.

Los avances en alternativas móviles reemplazan a las tradicionales audioguías por guías digitales descargables en el smartphone, que ofrecen mayor cantidad de información para el visitante. A través del uso de las guías digitales se recoge información valiosa. Gracias a la geolocalización se puede medir el tiempo que dedica el usuario a cada sala.

Los museos de arte continúan liderando el camino agregando recorridos por teléfonos celulares, podcasts y aplicaciones específicas de la plataforma en un esfuerzo por capitalizar los dispositivos portátiles de propiedad común que los visitantes ya llevan en sus bolsillos. Los profesionales de los museos ven un gran potencial para llegar a nuevos públicos y complacer a los antiguos al proporcionar contenido e interacción social a través de dispositivos móviles (Katz, 2020).

Se recomienda al Museo adoptar esta tecnología en las guías, de forma paulatina dada la gran extensión de la colección, para mejorar la usabilidad y viabilidad del programa "El tiempo también pinta".

## 5. Bibliografía

- ABC. (2020). Las visitas a la página web del Museo del Prado se incrementan un 258 % durante la cuarentena. *ABC*. [https://www.abc.es/cultura/arte/abci-visitas-pagina-museo-prado-incrementan-258-por-ciento-durante-cuarentena-202004040039\\_noticia.html](https://www.abc.es/cultura/arte/abci-visitas-pagina-museo-prado-incrementan-258-por-ciento-durante-cuarentena-202004040039_noticia.html)
- Addiss, S., & Erickson, M. (1993). *Art History and Education* Stephen Addiss, Mary Erickson.
- Agencia EFE. (2018). *Cualquier persona podrá ser mecenas del Museo del Prado a partir de 5 euros*. 28036.
- Ailouti, M. (2019). El Museo del Prado abre su Línea del Tiempo. *Elcultural.Com*.
- Bakhtiari, K. (2019). Stop Marketing To Millennials Or Gen-Z And Start Marketing To Tribes. *Forbes.Com*, Diciembre 13. <https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2019/12/13/stop-marketing-to-millennials-or-gen-z-and-start-marketing-to-tribes/#576b8a082c17>
- Buitrago, R. (2019). Miguel Falomir : " El Museo del Prado ha llegado a ser lo que es por quienes han creído en él ". *20 Minutos*, 33.
- Campbell, E. (n.d.). *Overcrowding in Museums*. <https://www.efcexhibitions.com/blog/Crowding>
- Díaz, P. A. (2018). *Distribución por edad de los turistas de ocio residentes en España 2017*. Statista.
- Doering, Z. D. (2010). Strangers, guests, or clients? Visitor experiences in museums. *Curator the Museum Journal*, 42(2), 74–87. <https://doi.org/10.4324/9780203964194-32>
- Fundación Contemporánea. (2020). *Lo Mejor De La Cultura 2019* (Vol. 1).
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *España en cifras 2019*.
- Instituto Sondea. (2019). *Primer estudio sociológico sobre los españoles y el Museo del Prado*. 7–10. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/presentacion-del-primer-estudio-sociologico-sobre/147fa646-d453-fa9b-b2d2-8b2d02e4cfa6>
- Katz, P. (2020). *Goin' Mobile? American Alliance of Museums*, 2020.

- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8065-3.50008-X>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14th ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (1997). *Manual of museum planning: Sustainable space, facilities, and operations*. (Issue May). Rowman Altamira.
- McGarry, L. (2019). *Attracting Millennials to Museums: Your Complete Marketing Guide*. <https://venues.tiqets.com/blog/how-to-attract-millennials-to-your-museum-the-complete-marketing-guide/>
- Ministerio de Cultura y Deporte de España. (2020). *Anuario de estadísticas culturales 2019*.
- Museo del Prado. (2019). *El Museo del Prado se sitúa de nuevo a la vanguardia de los museos en la red aplicando la Inteligencia Artificial a sus colecciones*. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-del-prado-se-situa-de-nuevo-a-la/33595ab1-92dd-460c-5831-4e68a042a21c>
- Ors, J. (2019). Miguel Falomir , director del Museo del Prado : " Estamos preocupados con la próxima crisis ". *La Razón*, 17, 10. <https://www.larazon.es/cultura/miguel-falomir-director-del-museo-del-prado-estamos-preocupados-con-la-proxima-crisis-PH25332397/>
- Palacín, J. T. (2020). *El Prado en 2020 : más tecnología , más educación , más feminismo*.
- Prado, M. N. del. (2020). *Plan de Actuación Museo Nacional del Prado 2017–2020*.
- Rohter, L. (2010). Museum Cafes Morph Into Fine Dining Establishments. *The New York Times*, 25. <https://www.nytimes.com/2010/01/29/arts/29museumfood.html>
- Sreenivan, S. (n.d.). *Social Media in Business with Sree Sreenivasan , Chief Digital Officer , Metropolitan Museum of Art*.
- Tripadvisor. (2017). *TripBarometer 2017/18*.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1–17. <http://www.aaabri.com/manuscripts/10575.pdf>