

¿CÓMO LOGRAR UNA EFICAZ ORIENTACION AL VISITANTE EN LOS MUSEOS? INNOVACION VERSUS CONSERVACION

CARMEN CAMARERO IZQUIERDO
MARÍA JOSÉ GARRIDO SAMANIEGO
camarero@eco.uva.es mariajo@eco.uva.es

Universidad de Valladolid

RESUMEN

Las organizaciones culturales, en concreto los museos, han apostado por nuevas formas de gestión con un enfoque más empresarial con el objetivo de ser más eficientes tanto en términos económicos (generación de fondos) como en términos de mercado (satisfacción del visitante). Este enfoque empresarial incluye la adopción de una orientación al visitante como filosofía que guía sus estrategias. En este trabajo se propone y se comprueba cómo el efecto de la orientación al visitante sobre los resultados económicos y de mercado depende de la forma de entender las necesidades del visitante y que determina la apuesta del museo por la innovación o bien la apuesta por la tradición y la conservación. Las hipótesis planteadas se analizan para el caso de una muestra de 491 museos británicos, franceses, italianos y españoles.

PALABRAS CLAVE

Orientación al mercado, innovación, museos.

1. Introducción

En el ámbito puramente empresarial y lucrativo se ha considerado que la orientación al visitante condiciona la apuesta de la empresa por la innovación (Agarwall, *et al.*, 2003; Deshpande, *et al.*, 1993; Leskiewicz y Sandvik, 2003). En las empresas el desarrollo de nuevos productos y servicios es la vía para lograr la satisfacción, cuando no el deleite del consumidor (Rust y Oliver, 2000), y conseguir así una ventaja competitiva y mejores resultados. Sin embargo, en las organizaciones culturales y, en concreto, en los museos esta relación entre orientación al visitante e innovación no es tan evidente. Más allá de su misión de conservadores del patrimonio, los museos luchan hoy en día por lograr la satisfacción de amplias audiencias y conseguir así grandes cifras de visitantes y prestigio internacional. Para ello, se esfuerzan por ofrecer al visitante o turista cultural nuevos servicios (cursos, seminarios, cine, etc.), nuevas alternativas de ocio y esparcimiento (restaurantes, librerías, tiendas) y nuevas tecnologías destinadas a mejorar la experiencia del visitante (pantallas táctiles, visitas virtuales online, proyección de hologramas, etc). Pero ante todas estas posibilidades la pregunta que se hacen los directores de los museos es la siguiente: ¿Los individuos quieren que los museos innoven?

Efectivamente, la forma de orientarse al cliente/visitante en el ámbito de las organizaciones culturales y artísticas es un tema que despierta opiniones controvertidas. Si bien una orientación de marketing, centrada en satisfacer las necesidades del visitante, parece ser una vía adecuada para que los museos incrementen sus audiencias, el exceso de innovación y la transformación de los museos en espectáculos se critica por quienes entienden que denigra la misión prioritaria de las organizaciones culturales: la preservación y difusión de la cultura. Y es que, nos encontramos con diferentes estrategias para llegar al mercado y alcanzar los objetivos económicos de los museos. Algunos museos han optado por innovar y por presentar sus colecciones de una manera más impactante para el visitante. Por ejemplo, como singular espectáculo ha sido calificado la presentación de una selección de trajes creados para espectáculos de danza española y flamenco en el Guggenheim de Nueva York (ABC.es, 2010). También el programa del Museo de Arte Contemporáneo Patio Herreriano de Valladolid propone en sus programas un cambio en cuanto al tipo de experiencia que se vive en un museo, ampliando las formas tradicionales de relación con la obra a prácticas de participación y acción. Se pretende cambiar la relación intérprete-espectador, para explorar nuevos lenguajes en los que la danza o la música interactúan con las artes plásticas en busca de nuevas percepciones del arte. Otros museos, sin embargo, temen que se produzca la disneyficación de la cultura y apuestan por la vía de la presentación tradicional de las obras, en busca de la conservación y la misión cultural del museo.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es analizar en el caso de las organizaciones culturales el efecto mediador de la orientación hacia la innovación y de la orientación hacia la custodia en la relación entre orientación al consumidor y resultados. Si bien la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados ha sido probada en el contexto no lucrativo (Balabanis, *et al.*, 1997; Caruana, *et al.*, 1998b; Cervera, *et al.*, 2001; Vázquez, *et al.*, 2002; Gainer y Padanyi, 2002 y 2005; Shoham, *et al.*, 2006; entre otros), consideramos que estudiar el papel mediador de la innovación frente a la conservación (o misión de la organización en organizaciones culturales como los museos) supone una importante contribución en este ámbito. Por ello, el objetivo de nuestro estudio es plantear la existencia de dos vías alternativas para lograr que la orientación al consumidor en las organizaciones culturales sea eficiente en términos económicos y en términos de mercado. Por un lado, la orientación al visitante puede dar pie a que los museos inviertan en innovación tecnológica, la cual repercutirá en la atracción y satisfacción del visitante y también en mayores costes. Por otro lado, la orientación al visitante también lleva a los museos a prestar mayor atención a la misión cultural y de conservación del museo para satisfacer a aquellos visitantes que acuden con una expectativas ciertas de lo que desean ver.

El trabajo se estructura atendiendo al siguiente esquema. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre los principales conceptos de esta investigación: orientación al visitante, orientación a la innovación y la orientación a la conservación, estas últimas como dos vías alternativas de respuesta al mercado y se especifican las hipótesis del modelo que recogen las interrelaciones entre las variables propuestas y los resultados. A continuación, las hipótesis son contrastadas empíricamente para una

muestra de museos británicos, franceses, italianos y españoles. Las conclusiones y las implicaciones directivas para este tipo de organizaciones ocupan los últimos epígrafes del trabajo.

2. Estrategias alternativas para implementar la orientación al visitante

La necesidad actual de los museos de ser más rentables e incrementar sus ingresos propios ha hecho que muchos estén adoptando una orientación al consumidor para hacer el museo y sus colecciones más accesibles a los visitantes. Comprender las necesidades y deseos del público e intentar satisfacerlos es el núcleo de los objetivos económicos y sociales de estas organizaciones. Esta orientación al visitante es algo más que el deseo de acercar la cultura al público, sino más bien conocer lo que demanda el visitante para adaptarse a sus expectativas.

Si bien es cierto que el concepto de orientación al consumidor difiere según el contexto en el que nos movamos, básicamente hace referencia a que la organización debería poner el énfasis en la satisfacción de las necesidades del consumidor. En el ámbito lucrativo, Ruekert (1992) define la orientación al consumidor como el grado en el cual la organización obtiene y usa información de los consumidores, desarrolla e implementa una estrategia que responde a las necesidades y deseos del consumidor. Son varios los investigadores que consideran esta orientación al consumidor como el aspecto más relevante de la cultura organizativa (Deshpandé, *et al.*, 1993; Han, *et al.*, 1998).

La literatura de marketing ha confirmado que las empresas que adoptan una orientación al consumidor y al mercado están en mejor posición para lograr una ventaja competitiva a largo plazo y mejores resultados. Aunque la evidencia empírica es tan clara en el contexto lucrativo (Appiah-Adu y Singh, 1998; Agarwal *et al.*, 2003; Deshpandé *et al.*, 1993; Narver *et al.*, 1999; Pelham y Wilson, 1996, por citar algunos), en el ámbito no lucrativo hay autores que han reconocido dicho efecto positivo (Balabanis *et al.*, 1997; Caruana *et al.*, 1998a; Gainer y Padanyi, 2002), mientras que otros consideran que la orientación al consumidor no influye en los resultados si no es a través de la consecución de la satisfacción del visitante (Camarero y Garrido, 2007) o mediante una orientación a la calidad y la innovación (Voss y Voss, 2000; Voss, *et al.*, 2006).

Ante esta diversidad de resultados, en nuestro trabajo proponemos que el efecto de la orientación al consumidor (al visitante, en el ámbito museístico) sobre los resultados va a estar condicionado por el modo en que se entienden las necesidades y deseos del público objetivo y que puede dar pie a dos estrategias alternativas: una mayor orientación a la innovación con el fin de dotar de tintes de espectáculo y de entretenimiento a la oferta cultural, o bien una orientación a la conservación y a la presentación de la obra tal y como tradicionalmente se ha entendido la misión y labor del museo.

2.1. Orientación a la innovación en los museos y organizaciones culturales

El dilema que se presenta a las organizaciones culturales es saber si la mejor forma de responder a las expectativas del visitante es ofrecerle el producto esperado o añadir valor con un producto incrementado. El visitante del Prado sabe que verá las Meninas, pero ¿se le podría incrementar el valor de la visita con otros servicios no esperados? Algunos museos piensan que sí, y por ello han apostado por la innovación y la ruptura con las formas tradicionales de presentación de la exposición.

Aunque, en términos generales, utilizamos el término innovación para referirnos al grado en el que una empresa crea nuevos productos y servicios haciendo uso del conocimiento acumulado de los consumidores, los competidores y de la tecnología (Deshpandé, *et al.*, 1993), en los museos, las innovaciones más usuales no tienen que ver con la “creación”, sino con la “adopción” de servicios y, sobre todo, tecnologías que permiten mejorar la experiencia del visitante y que aportan un valor añadido a las colecciones. Así, podemos entender que los museos innovan tecnológicamente mediante el empleo de tecnologías (catálogos digitales, grandes bases de datos, actividades online, pantallas táctiles, visitas virtuales vía Web) ya experimentadas en otros ámbitos (desarrollos tecnológicos en el mundo de la imagen, de la comunicación, del diseño, de la estética, de la arquitectura, etc.) que hacen

llegar a los museos a nuevos mercados o generar nuevas expectativas, intereses y experiencias en el visitante. En este estudio nos referiremos en concreto a las innovaciones técnicas y tecnológicas, como aquéllas relacionadas con la tecnología aplicada a productos, servicios o procesos de producción de dichos productos o servicios.

Han, et al., (1998) establecen que la filosofía de la orientación al consumidor conlleva como prioritario proporcionar un valor superior al consumidor, es decir, tener una disposición continua y proactiva hacia la satisfacción de la demanda del consumidor. Por lo tanto, la satisfacción del consumidor exige una innovación continua. En este sentido, Deshpandé, *et al.*, (1993) demuestran una correlación positiva y significativa entre la orientación al consumidor y la innovación. También, Lukas y Ferrell (2000) han hallado que la orientación al consumidor favorece el lanzamiento de nuevos productos. Para el caso de empresas manufactureras, Low, *et al.* (2007) demuestran que la innovación está correlacionada positivamente con la orientación al consumidor.

En el contexto de los museos, la orientación al visitante también se refleja en el grado de innovación. Para hacer el museo más accesible a una amplia audiencia y en particular a los visitantes que no solían visitar los museos tradicionales, los museos incorporan nuevas tecnologías y formas de presentar las obras que consiguen entusiasmar al visitante y reforzar positivamente su experiencia. Si la orientación a la conservación se basa en responder a las expectativas ciertas del visitante, la innovación trata de superarlas mediante la sorpresa o la emoción. Es el caso de la Tate Modern que ha apostado por una orientación al visitante a través de nuevos servicios. El museo busca visitantes y no tienen prejuicios con el concepto muestra-espectáculo. Opta por los grandes temas y por rentabilizar las secciones paralelas a los museos (librerías, restaurantes) para conseguir fondos (El País, 2009). Otros ven precisamente en la novedad y la tecnología el modo de alcanzar la misión cultural del museo. Manuel-Borja Villel, director del museo Reina Sofía, considera que, aunque el museo podría vivir de las rentas del Guernica, prefiere centrarse en la misión esencial en todo museo: la investigación y la educación. Desde su llegada se han multiplicado las visitas, ampliando los horarios de apertura (no sólo del museo, sino también de la terraza, el patio, o los auditorios), con una programación innovadora (apuesta por lo desconocido, ya no hay un orden cronológico estricto y apenas quedan salas monográficas) y con la apuesta por las nuevas tecnologías (el cine, lo audiovisual y la fotografía) (El Mundo, 2009). Por todo ello, proponemos que:

H1: La orientación al visitante influye positivamente sobre la orientación a la innovación.

En el ámbito lucrativo ha quedado demostrado el efecto positivo de la innovación sobre los resultados de la empresa (Han *et al.* 1998; Agarwal *et al.* 2003; Hult *et al.* 2004; Zheng *et al.* 2005; Farhangmehr *et al.* 2006, Keskin, 2006). Han *et al.* (1998) indican que las empresas se enfrentan mejor a los cambios y a la incertidumbre del entorno cuando incorporan en la estructura organizativa innovación técnicas y de gestión. De forma similar Hult *et al.* (2004) indican que las empresas que tienen más capacidad para innovar pueden responder de forma más exitosa a los cambios del entorno y desarrollar habilidades para obtener ventajas competitivas y mejores resultados. En el sector no lucrativo también se ha puesto de manifiesto esta relación positiva entre relación y resultados. Burt y Taylor (2003), para el caso de organizaciones no lucrativas, y McDonald y Srinivasan (2004), para el caso de hospitales, señala que la innovación mediante la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación favorece que la prestación del servicio sea más eficiente: los costes se reducen al tiempo que el cliente obtiene un valor añadido. Finalmente, en el contexto cultural, Voss, Montoya-Weiss y Voss (2006) demuestran que la innovación está correlacionada de forma significativa con ingresos por ventas en el caso de los teatros.

De particular interés en nuestro trabajo es aclarar a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de los resultados relativos al visitante en los museos. Andreasen y Kotler (2002) y Mottner y Ford (2004) indican que cualquier medida de la eficiencia en los museos pasa por considerar tanto objetivos educativos como financieros. En el mismo sentido, McMillan, *et.al.* (2005) y Gainer y Padanyi (2005), consideran que los resultados de una estrategia de marketing aplicada a los museos deben ser evaluados en términos económicos y no económicos. Siguiendo estos planteamientos en nuestro estudio vamos a considerar dos tipos de resultados: económicos y de mercado. La dimensión económica, a parte de considerar la obtención de recursos, ha de tener en cuenta otros aspectos, como

aumentar el número de visitantes, incrementar el número de amigos, generar fondos a través de exposiciones temporales o crear empleo. Todos estos objetivos económicos van encaminados a garantizar la supervivencia y la rentabilidad del museo. Por su parte, la dimensión de mercado de los resultados se refiere a los beneficios obtenidos por los individuos, aspectos tales como el incremento en el interés del visitante, su satisfacción, su lealtad o la imagen del museo.

Como ya hemos señalado, los museos incorporan nuevas tecnologías que facilitan la gestión (digitalización de archivos, imágenes o catálogos, software para la gestión de la colección) y mejoran el servicio al visitante (pantallas táctiles, visitas virtuales, programas educativos online, etc.). Ante el auge en el turismo cultural y la diversificación del público objetivo de los museos, estas tecnologías pueden conseguir atraer a un público más diverso (el turístico, frente a lo que podríamos denominar “los entendidos”), a segmentos concretos (estudiantes, docentes, familias, entre otros), así como ofrecer otros servicios a otros públicos objetivo (prensa, agencias turísticas). Si a ello unimos que las TIC aplicadas a la gestión pueden mejorar la eficiencia en términos de costes, estaríamos admitiendo que la innovación en los museos puede contribuir a una mejora en los resultados económicos. Por otra parte, las innovaciones tecnológicas aplicadas a la experiencia del visitante permiten que la visita resulte más amena y satisfactoria para el visitante con un perfil más turístico. Por lo tanto, proponemos que:

H2. La orientación a la innovación influye positivamente en los resultados de mercado (H2a) y económicos (H2b) de los museos.

2.2. Orientación a la conservación en los museos y organizaciones culturales

En el caso de las organizaciones no lucrativas, una cuestión de especial relevancia es la misión que guía todas sus actividades (McDonald, 2007). Generalmente, esta misión está relacionada con la orientación al producto que tiene este tipo de organizaciones. En el contexto de los museos, la orientación al producto supone que los visitantes valoran las exposiciones por su significado artístico, histórico o patrimonial. Esto supone poner un mayor énfasis en la conservación, la investigación y en la adquisición de obras nuevas (Tobelem, 1997). A primera vista, esta orientación centrada en el producto puede parecer insuficiente, sin embargo, es necesaria en el ámbito museístico. Se puede admitir que los conservadores se equivoquen en la identificación de las necesidades y deseos de los visitantes, pero nunca deben descuidar el velar por la conservación, la calidad y el valor de las colecciones. Así pues, la orientación a la conservación se entiende como la tendencia de los museos a concentrarse en su misión por encima de las exigencias del mercado: los museos tienen una tarea artística, histórica y científica y tienen que trabajar en la conservación de la herencia cultural.

La orientación al visitante puede motivar a la organización a responder a las expectativas del visitante, apostando por el valor de la propia colección y ofreciéndole el producto cultural (frente al producto de ocio) que espera ver. Por ello, el museo centrará la atención en la producción de contenidos a través de la conservación e investigación en torno a las colecciones y la organización de exposiciones (Pérez-Jofre, 2008). En este sentido, Miguel Zugaza, director del museo del Prado, está convencido de que no hay mejor oferta que la colección. Goya, Velázquez o El Greco son un seguro que hace que los visitantes vayan una y mil veces al museo (El País, 2009). Las ofertas temporales (Sorolla, Maíno) nacen al calor de los grandes maestros. Nicholas Penny, director de la National Gallery, se declara partidario de difundir conocimiento y opina que el tesoro está dentro del museo y que no compensa conseguir nuevos visitantes a base de actividades extravagantes (El País, 2008). Por tanto, la orientación al consumidor en organizaciones culturales provoca la adaptación de la organización a las expectativas ciertas del visitante, haciendo que se apueste por el producto actual y por el respeto a la misión de conservación y custodia del patrimonio.

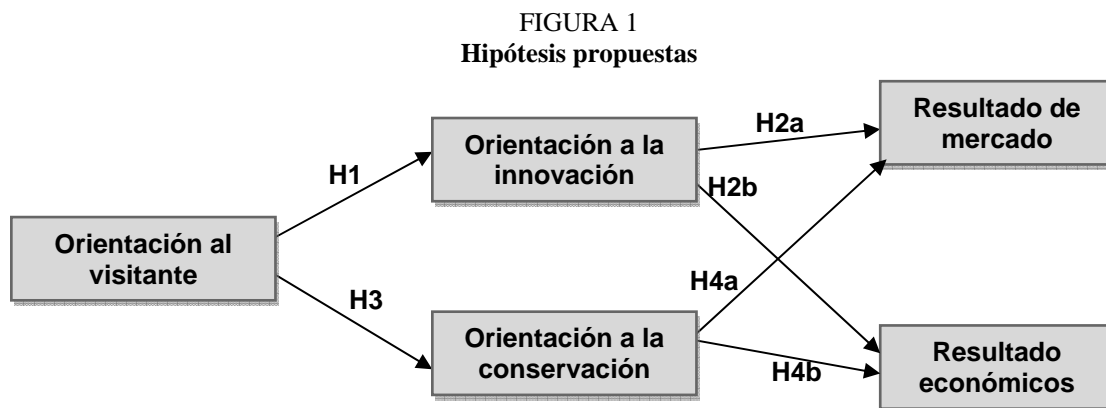
H3. La orientación al visitante tiene un efecto positivo sobre la orientación a la conservación.

La orientación a la conservación, en la medida que apuesta por la producción de contenidos (conservación, investigación y presentación de la colección) consigue satisfacer a un público más intelectual y elitista, que entiende de arte y de cultura y que es capaz de valorar las obras, sin más

adornos, y de entender la labor de investigación y de estudio que se desarrolla en el museo. Es lógico pensar que este tipo de audiencia se sentirá satisfecho y entusiasmado con su visita. Es más, los museos más inmovilistas en cuanto a la forma de presentar la colección y que centran su labor en la conservación y la investigación, es seguro que logren responder a las expectativas de su público y gocen de prestigio y notoriedad. Sin embargo, el tipo de audiencia al que se dirige esta estrategia (el investigador, el estudiante, el docente, el aficionado al arte y a la cultura), constituye un universo de población reducido. El hecho de no orientarse de forma específica a un público más amplio (el turista cultural) puede mermar la captación de nuevas audiencias guiadas más por la novedad, el entretenimiento o el espectáculo. En este sentido, una orientación a la conservación podría repercutir negativamente en la generación de ingresos y en los resultados económicos del museo. Por tanto, proponemos:

H4. La orientación a la conservación influye positivamente en los resultados de mercado (H4a) y negativamente en los resultados económicos de los museos (H4b).

El conjunto de hipótesis propuestas se muestran en el Figura 1.



3. Metodología

3.1. La muestra

El trabajo empírico se basa en el análisis de la información proporcionada por una muestra de museos británicos, franceses, italianos y españoles. La recogida de información se realizó mediante encuesta postal dirigida a los directores de los museos. El desarrollo del cuestionario exigió, en primer lugar, un exhaustivo análisis de las particularidades de este tipo de organizaciones y mantener diversas reuniones con algunos directores de museos (solamente en España). Estos primeros contactos nos permitieron elaborar un pretest, que tras una serie de filtros, dio paso al cuestionario definitivo. El universo de población considerado consistía en 3500 museos (800 británicos, 1000 franceses, 800 italianos y 900 españoles) incluidos en las páginas web de los respectivos Ministerios de Cultura. El total de respuestas obtenidas a lo largo de todo el proceso una vez eliminados cuestionarios incompletos alcanzó la cifra de 491 (110 británicos, 142 franceses, 104 italianos y 135 españoles), lo que representa un ratio de respuesta del 14%, porcentaje que se encuentra en la media de respuesta obtenida en otras investigaciones con objetivos similares. Para el director del museo el único incentivo era la promesa de facilitarle los resultados finales del estudio.

Una vez obtenida la información pertinente a través de los cuestionarios, realizamos una serie de test iniciales para analizar la validez de las respuestas obtenidas. Para ello, consideramos el trabajo de Armstrong y Overton (1977) y analizamos la posibilidad de la tasa de no respuesta, comparando las características de los museos que han respondido las dos primeras semanas con las de aquellos que han respondido las últimas semanas. El test se realizó para cada uno de los países. En todos los casos, el

análisis nos indicó que no había sesgo, siendo posible generalizar los resultados y hacerlos extensibles a toda la población.

Los museos que forman parte de la muestra engloban diferentes áreas temáticas: arqueología, arte contemporáneo, artes decorativas, bellas artes, ciencia y tecnología, ciencias naturales, etnografía y antropología o historia, la mayoría de los museos son de propiedad pública (ver Tabla 1). En cuanto al tamaño de los museos un 25'2% reciben menos de 5.000 visitantes al año, 16'8% entre 5.000 y 10.000, 20'8% entre 10.000 y 25.000, 15'8% entre 25.000 y 50.000, 9'4% entre 50.000 y 100.000 y 12% más de 100.000.

TABLA 1
Descripción de la muestra

Tipo de museo (*)		Gestión	
Arqueológico	134 (27.3%)	Gestión pública	352 (71.7%)
Arte contemporáneo	44 (9.0%)	Gestión privada	133 (27.1%)
Artes decorativas	63 (12.8%)		
Bellas artes	127 (25.9%)		
Casa-centro	19 (3.9%)		
Ciencia y tecnología	43 (8.8%)		
Ciencias naturales	52 (10.6%)		
De sitio	47 (9.6%)		
Especializado	51 (10.4%)		
Etnografía y antropología	79 (16.1%)		
Historia	125 (25.5%)		
Otros	28 (5.7%)		

(*) Estas categorías no son exclusivas. Varios museos están incluidos en más de una categoría.

3.2. Medidas de las variables y su validación

Las variables orientación al visitante, orientación a la custodia e innovación tecnológica fueron medidas mediante escalas reflectivas con indicadores de cinco posiciones (desde 1, “completamente en desacuerdo” a 5, “completamente de acuerdo”). La escala de *orientación al visitante* se inspira en la propuesta de Narver y Slater (1990) pero con una adaptación de los indicadores al contexto de museos teniendo en cuenta los trabajos de Balabanis, *et al.*, (1997) y Caruana, *et al.*, (1998a; 1998b). La *orientación a la custodia* fue creada ad hoc, e incluye dos ítems que se refieren al hecho de que el principal objetivo del museo sea el mantenimiento y preservación de la colección y al afán por desarrollar proyectos para conservar el patrimonio cultural. Para medir la *orientación a la innovación* se utilizó una escala reflectiva de cuatro indicadores que recoge el grado de implicación e interés del museo en adoptar nuevos recursos y tecnologías en la presentación de la obra o en la atención al visitante. Para la validación de estas escalas reflectivas realizamos un análisis factorial confirmatorio. Los indicadores de bondad del ajuste se muestran adecuados (χ^2 (32) =91.264 (p=0.000); RMSEA = 0.062; GFI = 0.964; AGFI = 0.938; CFI = 0.981; NFI =0.971), y las cargas factoriales toman valores superiores a 0.65 (ver Tabla 2), lo que nos permite validar la convergencia de estas escalas.

Por último, para medir los *resultados económicos y de mercado*, se tomaron ocho indicadores. Los resultados económicos se midieron como el incremento en los ingresos y los visitantes, la creación de puestos de trabajo o el cumplimiento de los objetivos económicos. Los resultados de mercado aluden al grado en el cual las actividades de los museos impactan en el público. Para ello se utilizaron cuatro indicadores que se refieren al incremento en la notoriedad y prestigio del centro y el entusiasmo y satisfacción que manifiestan los visitantes. Para cada variable (resultados económicos y resultados de mercado) se crearon sendos índices como la media aritmética de los respectivos indicadores.

TABLA 2
Variables de medida. Estadísticos descriptivos y AFC

<i>Variables latentes y de medida</i>	<i>Media (SD)</i>	<i>Lambda (a)</i>
Orientación al visitante		
Elaboramos las estrategias del museo en función de aquellos aspectos que consideramos que pueden crear valor para el visitante	4.18 (0.882)	(b)
Los objetivos del museo se orientan hacia la satisfacción del visitante	4.30 (0.883)	0.716
Nos preocupamos por conocer los cambios en el entorno para valorar su influencia en las necesidades de los visitantes.	4.01 (0.970)	0.846
La búsqueda e identificación de las necesidades y expectativas de los visitantes es un proceso continuo	3.91 (1.016)	0.828
La estrategia dirigida a obtener una ventaja frente a otros museos se basa en la comprensión de las necesidades de los visitantes	3.58 (1.080)	0.674
Orientación a la innovación		
En el museo nos encontramos muy implicados en usar nuevos recursos y tecnologías que faciliten la visita del público.	3.66 (1.117)	0.708
En general, en los últimos años hemos incorporado muchas innovaciones técnicas en el museo.	3.24 (1.209)	0.868
Somos un museo avanzado en cuanto a recursos técnicos.	2.77 (1.219)	0.816
Colaboramos con otras instituciones o empresas para mejorar la tecnología y las innovaciones aplicadas a este museo.	3.08 (1.265)	0.723
Orientación a la custodia		
Nuestro objetivo principal es conservar y preservar el patrimonio histórico cultural propiedad de nuestro centro.	4.46 (0.862)	0.763
Estamos interesados en desarrollar proyectos que permitan la perennidad de nuestro patrimonio.	4.44 (0.838)	0.901
Resultados de mercado		
En los últimos 3 años nuestro centro ha incrementado su notoriedad y prestigio	4.00 (0.969)	
Los visitantes manifiestan entusiasmo y satisfacción después de la visita	4.35 (0.717)	
Muchos de los visitantes vuelven a acudir o recomiendan la visita a otras personas	4.20 (0.815)	
El centro contribuye a incrementar el interés por parte de los visitantes	4.06 (0.816)	
Resultados económicos		
En los últimos 3 años el nivel de ingresos propios del centro se ha incrementado	3.12 (1.356)	
En los últimos 3 años se han creado puestos de trabajo	2.74 (1.551)	
En los últimos 3 años se ha incrementado el número de visitantes	3.50 (1.341)	
En los últimos 3 años nuestro centro ha cumplido perfectamente sus objetivos económicos	3.07 (1.239)	

(a) Coeficientes estandarizados.

(b) Items eliminados.

En la Tabla 3 se muestra la matriz de correlaciones y los indicadores de fiabilidad de cada variable. Como se observa todas las correlaciones entre los indicadores están por debajo de la varianza media extraída de las respectivas variables, de este modo, obtenemos la validez discriminante de cada una de las medidas (Fornell y Larcker 1981).

TABLA 3
Matriz de correlaciones y fiabilidad

	<i>CR</i>	<i>AVE</i>	<i>Orientación al visitante</i>	<i>Orientación a la conservación</i>	<i>Orientación a la innovación</i>	<i>Resultado de mercado</i>	<i>Resultado económico</i>
<i>Orientación al visitante</i>	0.82	0.67	0.82				
<i>Orientación a la conservación</i>	0.82	0.69	0.433	0.83			
<i>Orientación a la innovación</i>	0.86	0.61	0.335	0.145	0.78		
<i>Resultado de mercado</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0.497	0.298	0.371	<i>n.a.</i>	
<i>Resultado económico</i>	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>	0.246	-0.067	0.360	0.399	<i>n.a.</i>

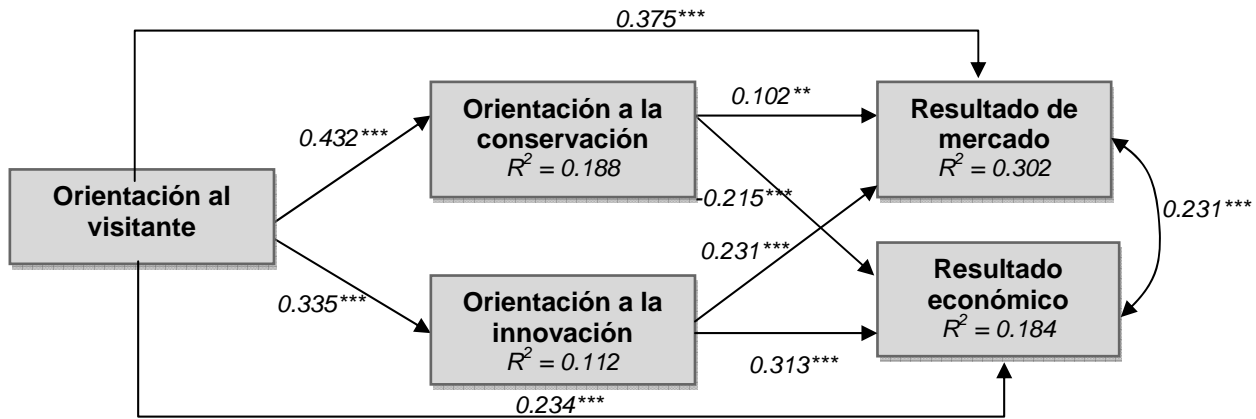
(*) En la diagonal principal se muestra la raíz cuadrada de la varianza extraída para las variables reflectivas

3.3. Estimación y resultados

Para estimar las hipótesis propuestas se realizó un análisis de ecuaciones estructurales. Aunque nuestro objetivo es estimar el efecto indirecto de la orientación al visitante sobre los resultados a través de la

orientación a la conservación y la orientación a la innovación, en el modelo estimado se incluyó también el efecto directo para comprobar si la mediación es total o parcial. El Figura 2 muestra los resultados de la estimación (χ^2 (58) = 127.716 (p = 0.000); RMSEA = 0.049; GFI = 0.958; AGFI = 0.944; CFI = 0.982; NFI = 0.967).

FIGURA 2
Estimación del modelo propuesto



De acuerdo con las recomendaciones de McKinnon *et al.* (2002), para calcular el efecto mediador de la orientación a la conservación y de la innovación tecnológica calculamos los tests de Sobel, Aroian y Goodman (Tabla 4). El efecto total de la orientación al visitante sobre los resultados económicos es 0.243 (p=5.060) y sobre los resultados de mercado 0.496 (t=11.131).

TABLA 4
Tests de los efectos mediadores

	Sobel		Aroian		Goodman	
	Test	p-value	Test	p-value	Test	p-value
<i>Orientación al visitante → Orientación a la conservación → Resultado de mercado</i>	1.995	0.046	1.983	0.047	2.007	0.044
<i>Orientación al visitante → Orientación a la innovación → Resultado de mercado</i>	4.038	0.000	4.010	0.000	4.067	0.000
<i>Orientación al visitante → Orientación a la conservación → Resultado económico</i>	-3.635	0.000	-3.616	0.000	-3.654	0.000
<i>Orientación al visitante → Orientación a la innovación → Resultado económico</i>	4.630	0.000	4.603	0.000	4.657	0.000

A la vista de estos resultados, admitimos que la orientación al consumidor (en este caso al visitante) contribuye de forma directa a incrementar los resultados económicos y los resultados de mercado, por lo que el efecto mediador de la orientación a la innovación y a la conservación sólo será parcial. Esta orientación al visitante, tal y como proponemos, está ligada a dos estrategias diferentes por parte de los museos: una orientación a la innovación (H1) y una orientación a la conservación (H3). Sin embargo, el efecto de estas dos estrategias sobre los resultados es distinto. Respecto al efecto sobre los resultados de mercado, es decir, el incremento en la notoriedad del museos y el interés y la satisfacción de los visitantes, el efecto de ambas orientaciones es positivos y significativo (se confirman H2a y H4a), si bien el efecto de la orientación a la innovación es superior. En lo que se refiere a los resultados económicos (incremento en los ingresos y cumplimiento de objetivos económicos), mientras que la orientación a la innovación tiene un efecto positivo y significativo (H2b), el efecto de la orientación a la conservación resulta negativo (H4b). En todo caso, el efecto total de la orientación al visitante sobre los resultados económicos, el que engloba los efectos directos e indirectos positivos y negativos, resulta positivo y significativo.

4. Conclusiones

Los museos muestran una preocupación cada vez mayor por la consecución de sus objetivos de mercado y económicos. Mientras que los objetivos de mercado son el incremento en la notoriedad del museo y el interés y la satisfacción de los visitantes, los objetivos económicos se basan en la generación de mayor número de ingresos, lo que va ligado a más visitantes y más puestos de trabajo. Para el logro de estos objetivos, tanto desde la propia gestión de los museos como desde el ámbito académico, se apuesta por una orientación que tenga en cuenta al visitante: la satisfacción de las necesidades del visitante es fundamental para incrementar las audiencias y conseguir los objetivos del museo. Sin embargo, a este respecto podemos encontrar dos posturas enfrentadas. Por un lado, están aquellos que consideran que satisfacer a las audiencias significa un cambio en cuanto al tipo de experiencia que se vive en un museo, ampliando las formas tradicionales de relación con la obra a prácticas de participación, debate y acción; de otro lado, los que establecen que el espectador busca la esencia de las obras, sin artificios, y que el exceso de innovación y la transformación del museo en un espectáculo no es lo que busca el visitante, es más, puede llegar a denigrar la labor del museo de conservación y difusión de la cultura.

Estas dos vías alternativas nos han llevado a plantear que entre la orientación al visitante y los resultados hay pasos intermedios que pueden reforzar o mermar este efecto. En concreto, en nuestro trabajo nos hemos centrado en el papel mediador de la estrategia de innovación y de la estrategia de conservación. Los resultados muestran que, tal y como hemos indicado, la orientación al visitante influye tanto en la tendencia de los museos a innovar como en la orientación hacia la labor custodia y conservación. Una mayor orientación al visitante anima a este tipo de organizaciones a identificar nuevas necesidades y nuevas audiencias. Esto lleva a incrementar la innovación en los museos, introduciendo productos diferenciados como respuesta a una continua adaptación a las necesidades cambiantes del visitante (Prajogo y Sohal, 2003). Al mismo tiempo, la adaptación al visitante interesado por conocer la riqueza histórica, artística y cultural obliga a no olvidar que el museo tiene una misión de preservación y mantenimiento del patrimonio. Estos dos enfoques conducen, sin embargo, a distintos resultados. Así, el estudio establece que la propensión a innovar en los museos tiene un efecto positivo y significativo sobre los resultados económicos y de mercado. Por otro lado, la orientación a la conservación produce un efecto positivo y significativo en los resultados de mercado (incremento en la notoriedad y el prestigio del museo y en la satisfacción del visitante), pero no en los resultados económicos (generación de ingresos, incremento en el número de visitantes, etc.). En definitiva, aunque la dimensión más cultural en la presentación de las colecciones, basada en la labor de investigación, puede satisfacer a una parte del público (el más elitista en términos culturales), la falta de orientación al visitante-turista, es decir, a un público de masas, puede repercutir en una merma de los ingresos obtenidos por no captar nuevas audiencias.

Con respecto a las aportaciones teóricas de este trabajo, nuestro trabajo arroja luz al debate en torno al efecto de la orientación al consumidor en los resultados en el ámbito cultural. Los trabajos realizados en el contexto de las artes escénicas han llamado la atención sobre la falta de efecto de la orientación al espectador sobre los resultados de la organización (Voos y Voos, 2000). Voos et al. (2006) indican que en las organizaciones culturales es la orientación a la calidad y a la innovación la clave del éxito en el mercado. En nuestro trabajo planteamos que orientación al consumidor y orientación a la invocación no deben ser entendidas como dos orientaciones alternativas, sino que la orientación al espectador, esto es, el deseo de responder a las expectativas del cliente, es el detonador de dos estrategias: la apuesta por la innovación o la apuesta por la tradición como vías para conquistar al público. Estas dos vías conducen a resultados distintos: si la innovación garantiza mayores resultados económicos, la orientación a la conservación sólo logra alcanzar los resultados de mercado.

4.1. Implicaciones para la dirección de los museos

La evidencia empírica del presente estudio demuestra que la apuesta de los museos por atender las necesidades y deseos del visitante contribuye a mejorar sus resultados. Pero, ¿cuál es la vía para satisfacer al visitante? Miles de visitantes visitan cada año el Museo del Louvre para ver la Mona Lisa, el Museo Reina Sofía para ver el Guernica o el Prado para ver Las Meninas. ¿Desean que los museos

innoven o con esta oferta ya se sienten satisfechos? Algunos probablemente sí y se sentirán entusiasmados por las novedades, mientras que en otros casos el visitante espera encontrar lo que siempre le ha ofrecido el museo, infravalorando o, incluso despreciando, cualquier otra intromisión “tecnológica” que desvirtúe la esencia del arte. El paralelismo lo encontramos, por ejemplo en el sector de la restauración. Frente a los restaurantes que apuestan por la innovación y la vanguardia, hay movimientos que defienden la comida tradicional (el movimiento *slow food*) e incluso apuestan por el *slow* como forma de vida. En definitiva, una orientación al visitante que se refleje en mayor innovación no tiene por qué ser el único camino, ni mucho menos el mejor, para obtener mejores resultados en los museos y organizaciones culturales. El mero cumplimiento con la misión del museo (preservación de la cultura) puede ser la vía válida para responder a sus expectativas.

Sin embargo, en nuestro estudio se pone de manifiesto que el efecto de la orientación al visitante sobre los resultados económicos es distinto cuando esta orientación se evidencia en una inversión en innovación tecnológica o cuando se evidencia en una apuesta por el producto actual (la conservación y la colección). Mientras que la orientación a la innovación tiene un efecto positivo sobre los ingresos y resultados económicos, el efecto de la orientación a la conservación es negativo. La orientación a la conservación, si bien eficiente en términos de mercado, no lo es en términos económicos. Atender a un público más exclusivo no genera ingresos. En este sentido, los museos se enfrentan a la eterna controversia y solapamiento entre arte y mercado o entre cultura y negocio. Cuando Warhol comenzó a promocionarse a sí mismo y el *pop art*, los conservadores de los museos entendieron que el *pop art* era arte comercial y que mientras el arte tuviera implicaciones comerciales poco tenía que ver con los museos. Otro ejemplo actual es el artista japonés Takashi Murakami. Por una parte su obra se ha convertido en un producto más del mercado del lujo: colabora con Louis Vuitton y Moët Hennessy y en la creación de ediciones limitadas de bolsos y los coleccionistas compran todo lo que crea (El País Semanal, 2009). En el caso de los museos, el Louvre ha sido criticado por abrir una “franquicia” en Abu-Dhabi en 2012 en la que se ocupará de las exposiciones temporales con préstamos de la sede principal. La estrategia no es nueva, es la política de franquicias que desde hace tiempo desarrolla el Guggenheim.

Pese al debate arte-mercado, entendemos que en sus políticas y planificación, los museos deberían intentar ser más accesibles a una más amplia audiencia y sobre todo a aquellos visitantes que no tienen costumbre en acudir a visitar un museo. Aquellos museos que tengan como objetivo proporcionar mayor valor a sus visitantes al tiempo que incrementan sus fuentes de ingresos, se encontrarán en una mejor posición si complementan su actividad tradicional con una visión más comercial en la que la innovación tecnológica tiene, sin lugar a dudas, un papel importante. De hecho, los grandes museos (Prado, National Gallery, Louvre, Thyssen) diferencian claramente entre exposiciones dirigidas al visitante-turista y que generan grandes ingresos, de aquellas otras que responden más a la labor de conservación, investigación y estudio, pero que sólo atienden a una minoría del mercado y que incluso pueden ser deficitarias. Las dos vías de atender al mercado son, pues, válidas e incluso complementarias, pero entendiendo que los resultados obtenidos son distintos.

4.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una de las *limitaciones* de esta investigación es el hecho de que los datos provengan de un solo informador: el director del museo. Como señalan Gainer y Padanyi (2005) sería más adecuado emplear a distintos informadores como, por ejemplo, los empleados, los visitantes para entender mejor la relación entre estrategias e innovación. Asimismo, puede considerarse una limitación el hecho de haber realizado una medición subjetiva de los resultados, que juzgan la percepción por parte de la dirección del museo de un logro económico o de mercado, en lugar de una medición objetiva. Si bien es cierto que las evaluaciones subjetivas de la dirección a través de escalas de medición multi-ítem son bastante consistentes con medidas objetivas, las percepciones pueden diferir de los datos objetivos. Por otra parte, los resultados de nuestra investigación se limitan exclusivamente a los museos europeos, consideramos que, como *futura línea de investigación*, sería deseable ampliar el estudio a otro tipo de organizaciones culturales a fin de poder generalizar los resultados. Como Anheier (2000)

señala, las organizaciones no lucrativas se mueven en entornos más turbulentos y complejos que las lucrativas. Por tanto, las investigaciones futuras deberían ir orientadas a tratar de distinguir entre orientación al visitante receptiva y proactiva.

Referencias bibliográficas

- AGARWALL, S., ERRAMILLI, K. Y DEV, CH (2003). "Market orientation and performance in service firms: role of innovation". *Journal of Services Marketing*, Vol.17, Nº 1, pp. 68-82.
- ALVAREZ, L., VIJANDE, L. Y CASIELLES, R.V. (2002). "The marketing orientation concept in the private nonprofit organisation domain", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, Nº 1, pp. 55-68.
- ANDREASEN, A.R. & KOTLER, P. (2002). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- ANHEIER, H. K. (2000). "Managing non-profit organisations: Towards a new approach, Civil Society". Working Paper 1. Available at <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>.
- APIIAH-ADU, K. Y SINGH, S. (1998). "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, Vol. 36, Nº 6, pp. 385-394.
- ARMSTRONG, J.S. Y T.S. OVERTON (1977). "Estimating non response bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, Nº 3, pp. 396-402.
- BALABANIS, G., STABLES, R.E. Y PHILLIPS, H.C. (1997). "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nº 8, pp. 583-603.
- BURT, E. Y TAYLOR, J. (2003). "News technologies, embedded values, and strategic change: evidence from the UK voluntary sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, Nº 1, pp. 115-27.
- CAMARERO, M.C. Y GARRIDO, M.J. (2007), "How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums", *Journal Management Development*, Vol. 26, Nº 9, pp. 809-31.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. Y EWING, M.T. (1998a). "The marketing orientation-performance link: some evidence from the public sector and universities", *Journal of Nonprofit Public Sector Marketing*, Vol. 6, Nº 1, pp. 63-82.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. Y EWING, M.T. (1998b). "Do universities that are more market-oriented perform better?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.11, Nº 1, pp. 55-70.
- CERVERA, A., MOLLA, D.A. Y SANCHEZ, M. (2001). "Antecedents and consequences of market orientation in public organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 11/12, pp.1259-86.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. Y WEBSTER, F. (1993). "Corporate culture, customer orientation and innovativeness", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 1, pp. 23-27.
- EL MUNDO (2009): "El Reina Sofía se abre a Goya y se renueva por dentro con la ruptura del orden cronológico". 27/5/2009.
- EL PAÍS SEMANAL (2009): "El arte de la nada". 20/12/2009.
- EL PAÍS (2008): "Entrevista: Nicholas Penny Director de la National Gallery de Londres; 'Los museos son fuente de conocimiento, no de espectáculo'". 11/06/2008.
- EL PAÍS (2009): "Los museos tiran de fondo de armario". 28/12/2009.
- FARHANGMEHR, M.; M. MAÇAES AND J. PINHO (2006): "Market orientation and the synergistic effect of mediating and moderating factors on organizational performance", *35th EMAC Conference Athens*.
- FORNELL, C., Y LARCKER, D. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and

measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol.18, N° 1, pp. 39-50.

GAINER, B. Y PADANYI, P. (2002). "Applying the marketing concept to cultural organizations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, N° 2, pp. 182-93.

GAINER, B. Y PADANYI, P. (2005). "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 854-62.

HAN, J.; KIM, H. Y SRIVASTAVA, R. (1998). "Market orientation and organizational performance, is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 30-45

HULT, T.; HURLEY, R. Y KNIGHT, G. (2004). "Innovativeness, Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 429-438.

LESKIEWICZ, I. Y SANDVIK, K. (2003). "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 355-376.

LOW, D. CHAPMAN, R. Y SLOAN, T. (2007). "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs", *Management Research News*. Vol. 30, N° 12, pp. 878-891.

LUKAS, B.A. Y FERRELL, O. (2000). "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N° 2, pp. 20-35.

McKINNON, D.P., LOCKWOOD, C.M., HOFFMAN, J.M., WEST, S.G. Y SHEETS, V. (2002): "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects", *Psychological Methods*, Vol. 7, N° 1, pp.83-104.

MCDONALD, R.E. (2007). "An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36, N° 2, pp. 256-281.

MCDONALD, R Y SRINIVASAN, N. (2004). "Innovation and Knowledge-Based Strategy: A Knowledge Conversion Model of Organizational Innovativeness," *Texas Marketing Faculty Colloquium*, at Texas Christian University, Fort Worth, TX.

MOTTNER, S. Y FORD, J. (2004). "Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case museum store", *Journal of Business Research*, Vol. 58, N°. 6; pp. 829-850.

NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 4, pp. 20-35.

NARVER, J.C. JACOBSON, R.L. Y SLATER, S.F. (1999). "Market orientation and business performance. An analysis of panel data" en Deshpandé, R (ed), *Developing a Market of Panel*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 195-216.

PÉREZ-JOFRE, T. (2008): "La comunicación en los museos de arte: de la crítica de arte al marketing. El caso del Museo Thyssen-Bornemisza", Conferencia impartida dentro del curso "Comunicación y Museos en el siglo XXI", Cursos de Otoño de la Universidad de Cádiz.

PELHAM, A. Y WILSON, D. (1996). "A longitudinal study of the impact of market-structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, N°1, pp. 27-43.

PRAJOGO, D. Y SOHAL, A. (2003), "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 N°. 8, pp. 901-18.

RUEKERT, R. (1992). "Developing a market orientation: an organisational strategy perspective", *International Journal of Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45.

RUST, T.R. Y OLIVER, R.L. (2000): "Should we delight the customer?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N° 1, pp. 86-95.

SHOHAM, A., RUVIO, A., VIGODA-GADOT, E. Y SCHWABSKY, M. (2006), "Market orientations in the

nonprofit and voluntary sector: a meta-analysis of their relationships with organizational performance”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, pp. 453-76.

TOBELEM, J. (1997). “The marketing approach in museums”, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 16, N° 4, pp. 337-354.

VAZQUEZ, R., ALVAREZ, L. Y SANTOS, M. (2002), “Market orientation and social services in private non-profit organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 9/10, pp.1022-46.

VOSS, G. Y VOSS, Z. (2000). “Strategic orientation and firm performance in an artistic environment”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 1, pp. 67-83.

VOSS, G.; MONTOYA-WEISS, M. Y VOSS, Z. (2006). “Aligning innovation with market characteristics in the nonprofit professional theatre industry”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, Mayo, pp. 296-302.

ZHENG, K., YIM, B. Y TSE, D. (2005), “The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, Abril, pp. 42-60.