

# Caso práctico: La Planificación Estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing

IÑAKI PERIÁÑEZ CAÑADILLAS  
MIGUEL ÁNGEL QUINTANA DAZA

*Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea*

*Recibido el 15 de mayo de 2008, aceptado el 13 de enero de 2009*

## **Resumen:**

*La dimensión del mercado turístico y dentro de éste el mercado turístico cultural no deja de crecer y desarrollarse. En algunas regiones su importancia ha sido vital al servir como motor al propio desarrollo económico de la zona. Éste ha sido el caso del fenómeno conocido como Museo Guggenheim que ha contribuido de una forma clara e importante al desarrollo económico de la zona del Gran Bilbao y ha servido de ejemplo para intentar el mismo modelo con mayor o menor éxito en diferentes zonas de España.*

*En este trabajo hemos tratado de investigar y plasmar algunas de las características que han contribuido a tal éxito analizándolas a través de la metodología seguida para el desarrollo de los planes estratégicos de marketing. Hemos contado para nuestro trabajo con las diferentes memorias publicadas por el propio museo así como con algunos de los planes estratégicos que el museo ha ido desarrollando a lo largo de su actividad.*

*Nosotros hemos incorporado una visión distinta desde el punto de vista de aquellos factores tanto internos como externos que, analizados, creemos que han contribuido al éxito en su gestión. El trabajo pretende servir de reflexión a los diferentes museos para analizar y auditar sus propios sistemas de marketing.*

## **Palabras clave:**

*Museo, marketing, turismo, planificación de marketing.*

## **Abstract:**

*The dimension of tourism, which includes the cultural tourism market, is growing and developing. In some cities its importance has been vital as a driving force to the economic development. The Guggenheim Museum is an example. It has clearly contributed to the economic development of the Gran Bilbao and it has even been something to imitate in other parts of Spain.*

*In our survey we have tried to investigate and show some features which have contributed to success, and analysed them through the methodology followed for the development of marketing strategic plans.*

*We have been able to look into the different economic memorandums of the Museum for the last few years, as well as some strategic plans that the Museum has developed recently.*

*Our approach has incorporated both elements, internal and external, which once investigated, we believe, are the most important parts to success in management.*

*This survey would like to be a starting point of reflection for the different museums to investigate and audit their marketing plans.*

---

La dirección de contacto: Iñaki Perriáñez Cañadillas, Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales, Avda Lehendakari Aguirre, nº 83 (48015) Bilbao, Bizkaia, e-mail: inaki.perianez@ehu.es.

**Key Words:**

*Museum, marketing, tourism, marketing planning.*

## 1. METODOLOGÍA DEL CASO

El presente trabajo está basado en la metodología del caso aplicado al museo Guggenheim Bilbao centrado en los aspectos de marketing estratégico.

El método del caso, forma parte de las diferentes metodologías utilizada por las escuelas de negocios para evaluar los avances obtenidos en sus conocimientos por los alumnos. Otras metodologías empleadas son los Simuladores, Role Playing, etc.

El Método del Caso fue desarrollado por Harvard Business School (problem-solving analysis)<sup>1</sup>. Su aplicación parte de la entrega de una información, más o menos elaborada sobre una empresa, a partir de la cuál los alumnos elaboran una serie de propuestas que se discuten en clase en presencia de los otros alumnos y del profesor, que actúa como guía y moderador de la discusión, proporcionando soluciones que estén en consonancia con su experiencia y los conocimientos proporcionados a los estudiantes.

Tiene como objetivo desarrollar la capacidad de análisis de los alumnos, enseñarles a identificar problemas y sus causas, a buscar o juzgar diversas soluciones y a proponer cómo implementarlas. Resulta un instrumento muy adecuado para enseñar al alumno a cómo enfrentarse a la complejidad de la vida empresarial.

En nuestro caso y en esta misma introducción, hemos añadido una guía recordatoria de las teorías sobre las que se sustenta la parte teórica del caso, lo que permite a los alumnos tener a mano y poder discutir sobre ella, así como sobre la metodología y pasos seguidos para realizar la presentación del caso.

La metodología empleada para el desarrollo del caso es la utilizada en La Dirección Estratégica de Marketing.

La dirección Estratégica de Marketing de la empresa, puede ser incluida en lo que se define como el tercer nivel de la Dirección Estratégica de la empresa: las Estrategias Funcionales.

Estas se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional del negocio. Las áreas funcionales que se contemplan suelen ser: Producción, Marketing, Financiación, Recursos Humanos, e Investigación y Desarrollo.

La Dirección Estratégica de Marketing, implica la toma de decisiones a tres niveles, Análisis estratégico, Elección estratégica e Implantación de la estrategia. Estas decisiones que aquí se presentan secuencialmente, son contempladas realmente por los responsables de llevarlas a cabo, como actividades complementarias lo que obliga a una continua revisión y actualización de cada uno de los pasos adoptados<sup>2</sup>.

Cada una de las etapas citadas sigue una metodología bien definida y experimentada a lo largo del tiempo y que ha sido adoptada con ligeros cambios por diferentes autores: D. A. Aaker, (1980), G. Johnson y G. Scholes, 2003, Kotler P. (2008) y otros.

---

<sup>1</sup> <http://www.hbs.edu/learning/>

<sup>2</sup> Adaptado a partir de Dirección Estratégica 5ª Edición. G. Johnson, K. Scholes (2003). Editorial Prentice Hall. Madrid.

El análisis estratégico, sin embargo, parece que debiera ser el primer paso a dar, partiendo del supuesto de que cualquier decisión empresarial comienza por conocer lo mejor posible el entorno en el que se mueve la empresa y las actividades internas que lleva a cabo. Este análisis consta de las siguientes etapas:

### *Análisis Externo*

Proporcionará como output, las Amenazas y Oportunidades a las que podría enfrentarse la empresa. Se pretende comprender lo mejor posible el entorno en el que debe competir.

Este entorno lo forman todos aquellos factores externos que la empresa no puede controlar y que influyen en su estrategia empresarial. La envergadura y la extensión de su estudio son prácticamente ilimitadas

El input, estará constituido por la información que los responsables de llevar a cabo el análisis sean capaces de recopilar. Este análisis debe realizarse lo más exhaustivamente posible, teniendo en cuenta que hay siempre una limitación de medios y de tiempo.

Con el fin de repasar cada uno de los puntos importantes que puedan afectar a la empresa se utilizan listas, que como si fuese una auditoría, de empresa ayudan a recordar los apartados más importantes y que generalmente incluyen los siguientes puntos<sup>3</sup>, teniendo en cuenta que cada sector industrial y cada empresa tiene sus propias peculiaridades.

#### La tecnología:

- Madurez de las viejas tecnologías
- Aparición de nuevas tecnologías

#### La demografía

- Edad
- Ingresos
- Formaciones familiares
- Situación geográfica

#### La cultura

- Estilo de vida
- Modas
- Opiniones

#### Economía

- Tasas de interés
- Variación del PIB
- Política Impositiva
- Estabilidad

#### La ecología

- La presión social por el medio ambiente

#### La legislación

- Normativa Local

---

<sup>3</sup> Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy Techniques for analysing industries and competitor*. Free Press. N.Y.

- Normativa Autonómica
- Normativa del Estado
- Normativa Europea

#### Análisis de la competencia

- La amenaza de los productos sustitutivos
- La entrada de nuevos competidores
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes

#### *Análisis Interno*

Proporciona como output los Puntos fuertes y Puntos Débiles de la empresa. Trata de conocer lo mejor posible las actividades que se desarrollan en el interior de la empresa.

Para la realización del Análisis Interno se cuenta con la información que dispone la empresa. El problema puede venir de que esa información no este disponible por no estar registrada, o que esté dispersa por diferentes departamentos de la empresa.

La metodología para llevar a cabo esta actividad se hace mediante un recorrido por las diferentes áreas funcionales que podemos encontrar en la empresa.

#### Área comercial

- cuota de mercado
- características del producto
- imagen de marca
- fuerza de ventas
- red de distribución
- publicidad y promoción

#### Área de producción

- estructura de costes
- control de calidad
- características de proceso de producción

#### Área financiera

- solvencia financiera

#### Área tecnológica

- tecnología disponible
- investigación y desarrollo

#### Área de recursos humanos

- clima social
- nivel de formación
- nivel de participación

#### Área de dirección y organización

- estilo de dirección
- cultura empresarial
- sistema de información

#### –sistema de control y planificación

El objetivo final del Análisis Interno es tratar de identificar el potencial de la empresa para establecer Ventajas Competitivas Sostenidas mediante la valoración de los recursos y habilidades que poseen las empresas, a partir de los puntos fuertes encontrados.

Una vez realizados ambos análisis se procede a identificar el DAFO de la organización. Éste estará formado por los Puntos Fuertes y Débiles, así como por las Amenazas y Oportunidades encontradas.

El mejor escenario para la empresa es que una posible Oportunidad encontrada pueda ser relacionada con un Punto Fuerte, que sea a su vez una Ventaja Competitiva Sostenida, mientras que la peor situación se dará cuando detectada una debilidad, la empresa no disponga de recursos ni habilidades para hacerla frente, es decir, sólo hayamos identificado Puntos Débiles.

#### *La elección de la Estrategia*

La metodología para desarrollar este apartado consta de los siguientes puntos:

Definir la Misión y la Visión de la empresa

Definir los objetivos

Definir las estrategias

Por medio de la Misión de la empresa, se trata de esclarecer cuál es el papel que la organización tiene pensado desarrollar, ésta suele ser una afirmación genérica sobre el propósito general de la organización, mientras que la Visión, también denominada Intención Estratégica, trata de reflejar el futuro deseado a la aspiración de la sociedad empresarial<sup>4</sup>.

#### *Los objetivos*

La empresa deberá fijar con la mayor precisión posible cuáles son los Objetivos comerciales que espera alcanzar. Estos suelen fijarse para un determinado plazo de tiempo que puede oscilar entre uno y tres años. También es conveniente que se fijen cuantitativamente, lo que permitirá evaluar el desempeño de la labor desarrollada por los responsables de las estrategias de marketing. Obviamente también pueden aparecer objetivos cualitativos, que pongan de manifiesto la voluntad de alcanzar determinadas metas. La mayor dificultad de los objetivos de este tipo está en su dificultad para ser evaluados.

#### *Las Estrategias de Marketing*

Hemos seleccionado tres tipos de estrategias que han sido identificadas por los autores Porter<sup>5</sup>, Ansoff<sup>6</sup> y Kotler<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Campbell A., Devine M. y Young D. (1990), *A Sense of Mission*, Hutchinson Business. London.

<sup>5</sup> Porter M. E. (1980) *Competitive Strategy*. Free Press. N.Y.

<sup>6</sup> Ansoff H. (1988), *Corporate Strategy*, Penguin. Harmonds Worth.

<sup>7</sup> Kotler P. y Armstrong G. (2008) *Marketing* (12e) Pearson. Prentice-Hall Inc. Madrid.

1ª Estrategias basadas en la matriz desarrollada por Ansoff empleando los Mercados y Productos:

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Proteger/Penetrar	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

2ª Las estrategias basadas en la obtención de las ventajas competitivas explicadas por Porter: Estrategia de Costes, Estrategia de Diferenciación y Estrategia de Especialidad.

Sobre éstas se han realizado algunas modificaciones que han tratado de completarlas, como es la propuesta del conocido reloj estratégico de Bowman<sup>8</sup> que diferencia las siguientes posibilidades:

Estrategia «Sin filigranas», Precio bajo, Híbrida, Diferenciación, Segmentación en diferenciación, Precio incrementado, Valor reducido.

3ª Kotler, propone diferentes estrategias de posiciones competitivas que la empresa ocupe en el mercado: Estrategias de Líder de mercado, Estrategias del Aspirante, Empresa Seguidora y Empresa Especialista en Nicho.

## 2. INTRODUCCIÓN AL CASO

El sector turístico es el primer sector de la economía mundial. Un sector maduro pero que dentro de él aparecen otras alternativas que cuentan cada vez con más posibilidades como son el turismo cultural o el de ciudades que tiene sus aspectos de coincidencia. Precisamente este aspecto común es lo que hace que el Museo haya sido considerado el motor del interés turístico de Bilbao y a su vez el que ha hecho que aumente el número de turistas de la ciudad, de la provincia y por extensión de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). El Museo Guggenheim se ha convertido en un signo de identidad de la ciudad y símbolo de su renacimiento urbano<sup>9</sup>.

Desde un punto de vista del concepto tradicional de turismo relacionado con el sol y playa, la CAPV no ha sido un destino habitual, salvo algunas zonas del litoral. Esto ha significado, por un lado, que el impulso económico debido al desarrollo de esta actividad a nivel estatal apenas se haya notado en esta comunidad y, por otro, que algunas de las deficiencias que presentaba el sector se hayan mantenido durante largo plazo de tiempo. Sin embargo, en los últimos años esta situación está cambiando. Este cambio se manifiesta, económicamente, en una aportación del sector turístico cada vez mayor al PIB en la CAPV, siendo actualmente de un 4%, todavía inferior al 9% a nivel estatal, pero incrementándose año tras año.

<sup>8</sup> Faulkner D. y Bowman C. (1995) *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall. London.

<sup>9</sup> Sirva como muestra el Premio al Mérito Turístico 2005 obtenido por este Museo. Es una distinción otorgada por el Ministerio de Cultura que reconoce la destacada contribución del Museo Guggenheim al proceso de regeneración del turismo del País Vasco y del área metropolitana de Bilbao.

La evolución del sector, se debe tanto al cambio en la consideración general del turismo (las instituciones y la sociedad vasca en general son conscientes del interés que supone el desarrollo del turismo) como al impulso de una política sectorial orientada a la superación de las deficiencias tradicionales del sector. En abril de 1994 se aprobó en el Parlamento Vasco la «Ley de Ordenación del Turismo», cuyo objetivo fundamental es *«la regulación del sector turístico en la CAPV y el establecimiento de los principios y criterios a los que habrá de acomodarse la acción administrativa en lo concerniente a la planificación, promoción y fomento del turismo»*.

La CAPV, debido fundamentalmente a la climatología, no puede ofertar el denominado turismo de sol y playa, pero sí puede ofertar otras alternativas para las que sí está bien dotada y en las que cuenta con ventajas comparativas en relación a otros territorios. En este sentido, se podrían relanzar con más intensidad si cabe, actividades relacionadas con los valores arquitectónicos (cascos urbanos, monumentos, edificios...), pictóricos y culturales (artesanía, gastronomía...) y en definitiva, todas aquellas actividades que conforman la idiosincrasia de un pueblo.<sup>10</sup> Y por ello se invierte más en este sector.

En las postrimerías de los años ochenta la crisis industrial, y como consecuencia de ello la crisis social, se apoderaban de la sociedad vasca, haciéndose especialmente visible en las márgenes del Nervión donde se ubicaban las principales empresas.

La industria vasca estaba basada en la industria pesada y fundamentalmente relacionada con el hierro y el acero. Empresas significativas como Altos Hornos de Vizcaya, Astilleros Euskalduna, General Eléctrica Española, etc. junto con otras industrias auxiliares de menor tamaño se vieron avocadas al cierre o a la reconversión originando la pérdida de miles de puestos de trabajo, así como el empobrecimiento de la Comunidad Autónoma.

En esos momentos de crisis aguda parecía que no había solución para poder salir de esa situación tan lamentable.

La población estaba desanimada, la inmigración volvía a sus lugares de origen y la falta de autoestima se apoderaba de la sociedad.<sup>11</sup>

En esta situación se concibió un ambicioso plan de obras públicas que generarían nuevas infraestructuras y al mismo tiempo sirviera como revulsivo de la inversión privada a medio y largo plazo, guiadas por un nuevo concepto hasta entonces inimaginable en nuestra sociedad, el turismo y la cultura como ejes capaces de generar riqueza.

Como elemento destacado de este plan se pensó en la creación de un museo de arte moderno y contemporáneo: un proyecto innovador, destacado y de prestigio internacional que sirviera de emblema en el siglo XXI de una Euskadi moderna y vanguardista. La cultura es una variable instrumental válida para conseguir fines ligados a políticas de desarrollo económico y revitalización urbanística y en ese sentido es:

- un claro factor de influencia en decisiones de localización de proyectos empresariales.
- estímulo del turismo cultural y de negocios.
- activador del sector servicios.

<sup>10</sup> <http://www.euskonews.com/0128zbnk/gaia12803es.html>

<sup>11</sup> Ver informe Ria2000. [www.bilbao.bm30.es/informe/IAP\\_2004\\_cast.pdf](http://www.bilbao.bm30.es/informe/IAP_2004_cast.pdf)

- instrumento de proyección de imagen exterior.
- estímulo de la creatividad, expresión artística o forma de identidad cultural.

Así mismo el papel que desempeñan las administraciones públicas en el decidido impulso de estos proyectos es vital.

El museo Guggenheim es el resultado de una colaboración sin precedentes entre las Administraciones Vascas y la Salomon R. Guggenheim Foundation que se basa en la confluencia de sus intereses y la complementariedad de sus recursos.

Por su parte la Salomon R. Guggenheim Foundation se hallaba inmersa en un proyecto global internacional, puesto que sus museos de Nueva York y Venecia ya no bastaban para albergar sus colecciones. Habían intentado ampliar su sede de Venecia sin éxito, su tentativa de Salzburgo también había resultado infructuosa. En 1991 y tras una labor de planificación, la Fundación Guggenheim estaba preparada para encarar un proyecto internacional. No se trataba sólo de utilizar más la colección, sino de aprovechar las sinergias y las economías de escala que se generarían con un proyecto global de mayor envergadura en un mundo cada vez más transnacional. Numerosos proyectos están dirigidos a públicos que se encuentran en diferentes partes del mundo.

Se produjo, por lo tanto, una confluencia de intereses de ambas partes y, de ese modo, en Febrero de 1991 empezaban los primeros contactos entre los responsables de las Administraciones Vascas y la Salomon R. Guggenheim Foundation, firmándose a finales de ese mismo año el Acuerdo de Servicios, Desarrollo y Programación para el museo Guggenheim de Bilbao en virtud del cual, las Administraciones Vascas aportaban su autoridad política y cultural, la financiación para la construcción del edificio, que se establecía en 14.000 millones de Pts., la financiación del funcionamiento del museo y la creación de su propio fondo artístico, para el que se destinaron 6.000 millones de Pts. Por su parte, la Salomon R. Guggenheim Foundation aportaba sus colecciones, sus programas de exposiciones especiales y su experiencia en la gestión museística internacional.

Para albergar el Museo era necesario construir un edificio espectacular, una obra capaz de encarnar y transmitir la identidad de una ciudad, una construcción de calidad y fuerza.

Tras descartar un edificio del centro de la ciudad, el espacio elegido para ubicar el nuevo Museo fue un solar situado en una curva de la ría del Nervión en la zona de Abandoibarra. Para ello se convocó un concurso al que se invitaría a tres prestigiosos estudios de arquitectos, representante cada uno, de un continente diferente: Coop. Himmelblau, Arata Isozaki y Frank O. Ghery. Finalmente el diseño de Ghery fue el elegido por entenderse que era el que mejor resolvía la peculiar forma del solar, la imbricación del Puente de La Salve en el conjunto y la integración del edificio en la trama de la ciudad de Bilbao.

En julio de 1992 el Gobierno Vasco y la Diputación de Bizkaia constituyeron el Consorcio del Proyecto Guggenheim Bilbao, cuyo fin sería ejercer todas las facultades de las Administraciones Vascas según lo previsto en el Acuerdo de Desarrollo hasta la apertura del Museo.

El día 19 de octubre de 1997, el Museo Guggenheim Bilbao abrió sus puertas al público.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1. Competencia directa

Análisis de la evolución de los visitantes en los museos

	El Prado	Thyssen	Reina Sofía	Guggenheim
Año 2007	2.652.924	978.064	1.418.032	1.002.963
Año 2006	2.164.763	736.731	1.301.389	1.008.774
Año 2005	1.966.496	643.784	1.590.099	965.000
Año 2004	2.001.546	683.491	1.445.253	909.000

#### 3.2. Precios de la competencia

Respecto a la política de precios que lleva adelante el museo es una estrategia de discriminación en precios basada en el tipo de usuario. Como se observa en la tabla siguiente el liderazgo en precios con los museos competidores en el ámbito nacional es claro. Es el museo más caro de todos, aunque convendría resaltar que su autofinanciación alcanza el 65%, la más alta del Estado y de Europa.

Tarifas/ Museos	IVAM (Instituto Valenciano de Arte Moderno)	Museo Nacional del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Guggenheim Bilbao
Tarifa general	2€	6€	3€	12,5€
Tarifa reducida	1€	1,5€	1,5€	7€

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 3.3. Competencia indirecta

Siguiendo la terminología de Abell y adaptándola a nuestro caso podemos decir que el Museo delimitará el mercado de referencia dentro de los siguientes ejes <sup>12</sup> que determinarán el grado y número de competidores.

Funciones:

Generar Emociones

Proporcionar ocio

<sup>12</sup> Abell, D.F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1980. N.Y.

Dar una formación cultural  
Proporcionar una formación artística

Grupos de usuarios:

Familias  
Jóvenes  
Jubilados

Tecnologías aplicadas:

Viajes turísticos  
Espectáculos  
Parques temáticos  
Museos

Podemos considerar que el Museo tiene una forma de competencia muy importante en las diferentes ofertas de entretenimiento destinadas al mismo segmento de mercado.

La aparición de nuevos parques temáticos, especialmente en la zona del litoral Mediterráneo, pretende aumentar la oferta de ocio destinada a su ya importante turismo local.

### 3.4. Entorno económico

Consideramos de especial relevancia la evolución de los tipos de interés y la aparición de compañías aéreas de low cost.

El que los tipos de interés evolucionen al alza hace que se resientan distintos sectores de la economía y entre ellos el sector turístico. Una de las primeras cosas en la que dejamos de invertir en épocas de crisis es en ocio.

La aparición en los últimos años de las líneas de vuelo económicas ha facilitado el desplazamiento de millones de turistas, teniendo especial incidencia en el turismo de viajes de corta duración.

Viajeros en el Aeropuerto de Loiu ( Fuente AENA):

Año 2007: 4.200.000  
Año 2006: 3.870.000  
Año 2005: 3.554.951  
Año 2004: 3.386.828  
Año 2003: 2.839.039

### 3.5. Segmentación del mercado

Los mercados que podemos distinguir dentro de la actividad del museo son los siguientes:

*El mercado internacional*, representa el 67% de los visitantes, principalmente de Francia, Gran Bretaña y EE.UU. Es un mercado de alto poder adquisitivo.

	Gran Bretaña	Francia	Alemania	Italia	Portugal	EE.UU.	Otros
1998	4%	9%	2%	2%	1%	4%	5%
1999	6%	13%	6%	4%	3%	7%	7%
2000	6%	13%	6%	4%	3%	7%	7%
2001	7%	12%	5%	5%	3%	8%	8%
2002 <sup>13</sup>	9%	15%	7%	4%	0%	8%	12%

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del Museo Guggenheim

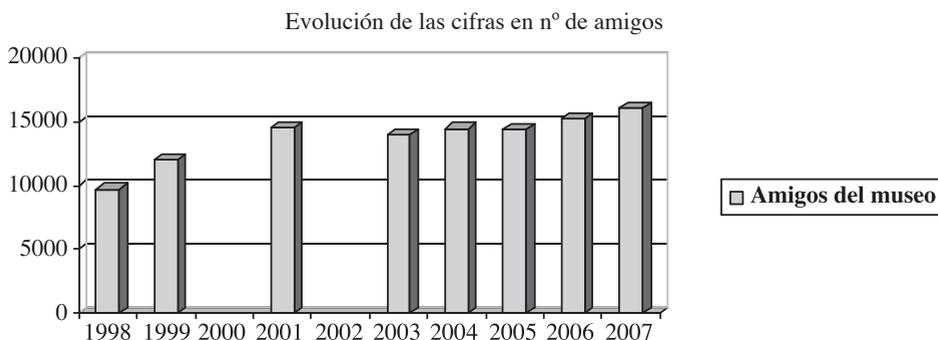
*Los mercados estatales*, principalmente Madrid y Barcelona, representa aproximadamente el 14% de los visitantes.

El resto del estado supone el 10%.

*El mercado Local*, la CAPV representa el 9% de los visitantes.

Es un mercado de gran importancia puesto que de él provienen los Amigos del Museo.

*Los miembros individuales-Amigos del museo*



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del Museo Guggenheim

En el año 2007 se han cifrado en 16.100 amigos del museo con una fidelidad en torno al 80%. Lo que muestra el sostenido apoyo que el entorno social más próximo presta a este museo.

### 3.6. Consideraciones legales: Contratos que fijan las relaciones con Salomon R. Guggenheim Foundation.<sup>14</sup>

#### *Constitución y actividades*

La Fundación del Museo Guggenheim de Bilbao (en adelante la Fundación) se constituyó el 3 de junio de 1996 por el Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Salomon R. Guggenheim Foundation.

<sup>13</sup> Los datos del 2003 - 04- 05-06-07 son muy similares por lo que hemos decidido no repetirlos.

<sup>14</sup> Ver memoria del Museo

Su objeto social y actividad principal desde su constitución consiste en la gestión, dirección, mantenimiento, conservación y promoción del Museo Guggenheim Bilbao, que reunirá, conservará y exhibirá el arte del siglo XX en el marco de una obra singular de la arquitectura, sirviendo de símbolo cultural de la revitalización económica del País Vasco y de la orientación internacional de Salomon R. Guggenheim Foundation

La Fundación se financia principalmente, a través de las subvenciones que recibe del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Bizkaia.

El patronato es órgano supremo de gobierno y representación de la Fundación. Así mismo el Comité ejecutivo ejerce las funciones de gestión, gobierno, administración y representación de la Fundación.

#### *Acuerdos de servicios de desarrollo, programación y gestión*

El Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Salomon R. Guggenheim Foundation suscribieron un acuerdo de desarrollo y programación para el Museo Guggenheim Bilbao, por el se acordó la construcción de un Museo por la Administración Vasca y la creación de la Sociedad de Gestión Inmobiliaria, Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L., cuyo capital social está constituido por el Gobierno Vasco un 45%, Diputación Foral de Bizkaia 45% (ambas en adelante la Administración Vasca) y ayuntamiento de Bilbao 10% cuyo objeto social es la construcción y propiedad de la sede física del Museo Guggenheim Bilbao

La Administración Vasca asume el control y es responsable de la sede física del Museo, financiando las necesidades de capital y los gastos de gestión y funcionamiento del museo.

Así mismo Salomon R. Guggenheim Foundation pone los fondos artísticos que constituyen sus colecciones a disposición del Museo e igualmente prestará su nombre y reputación y se compromete a supervisar y dirigir el diseño, la planificación, el desarrollo y la organización del Museo, de acuerdo con las condiciones establecidas en el acuerdo de gestión suscrito el 21/12/1994.

La Fundación ha suscrito unos contratos privados de cesión y conservación de obras de arte con Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L., sociedad participada por Gobierno Vasco 50% y Diputación Foral de Bizkaia 50%. Esta sociedad es titular de una colección de obras de arte en propiedad o en préstamo, así como de las que se incorporen o excluyan en el futuro para su exposición en el Museo Guggenheim Bilbao. La duración inicial de estos contratos es de 30 años. Se fija una renta periódica anual como contraprestación por cada uno de los mencionados contratos.

Así mismo la Fundación ha suscrito con Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L. sociedad propietaria del terreno y edificios donde se ubica el Museo Guggenheim Bilbao, un contrato público por el se constituye un derecho real de usufructo sobre el terreno y edificios sobre los que se ubica el Museo. La duración inicial de dicho contrato es de 30 años. Las obligaciones de conservación del terreno y del edificio, no serán por cuenta de la fundación. Se fija una renta periódica anual como contraprestación.

También se ha firmado un contrato entre la Fundación y Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L para el mantenimiento de relativo al desarrollo de la actividad de la gestión inmobiliaria conservación y mantenimiento del mencionado terreno y edificios.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1. El organigrama<sup>15</sup>

Consta de las siguientes subdirecciones:

*Subdirección de actividades museísticas*

Área cultural

Área de registro

Área de conservación

Área de instalaciones y servicios de exposiciones

Área de biblioteca y archivos

Área de educación

*Subdirección de administración y finanzas*

Área de atención al visitante

Área de finanzas

Área de sistemas informáticos

Área de mantenimiento e instalaciones

Área de recursos humanos

Área de seguridad

*Subdirección de desarrollo y comunicación*

Área de desarrollo

Área de comunicación

*Subdirección de actividades Auxiliares*

Área de tienda-librería

De todas estas áreas las que realizan labores más próximas al marketing, pueden ser el Área de atención al visitante y la Subdirección de desarrollo y comunicación

### 4.2. El modelo de gestión

El museo Guggenheim Bilbao es un proyecto internacional que comparte culturas distintas, una idea en sí revolucionaria, y que parte de la ventaja de contar con una alianza que lo hermana con uno de los principales referentes museísticos de arte moderno contemporáneo, la Salomon R. Guggenheim Foundation.

El 19 de diciembre de 2003, la entidad certificadora AENOR otorga al museo Guggenheim Bilbao la certificación UNE 170.001-2 que acredita la implantación de un sistema de gestión de la accesibilidad global, siendo el museo la primera organización del Estado en obtener esta acreditación.

El sistema de accesibilidad global adoptado por el museo está en perfecta consonancia con la más reciente legislación, que amplía el concepto de accesibilidad física y completa

---

<sup>15</sup> Ver memorias del Museo

la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

En julio de 2004, obtiene la ISO 14001 en gestión ambiental, se convirtió en una de las primeras instituciones culturales europeas en obtener esta calificación. La ISO 14001 tiene como objetivo primordial la protección del medio ambiente.

En diciembre de 2004 obtiene la Q de plata a la calidad en la gestión, según el modelo EFQM de excelencia empresarial, primer museo que obtiene esta certificación en Europa

#### 4.3. El modelo económico

El museo además sirve de motor para el desarrollo económico y para promocionar en el exterior la imagen del país, por lo que recibe el reconocimiento y apoyo de toda la sociedad, siempre abierta y dispuesta a colaborar con el museo.

Principales resultados del Modelo de impacto<sup>16</sup>

Euros	1997	1998	1999	2000	2001 (2)	2002
Impacto						
Gastos directos	40.568.317	190.400.635	202.799.514	191.903.165	149.724.135	143.706.595
Generación PIB	31.517.075	147.921.099	157.555.323	149.087.063	168.331.470	162.327.827
Empleo (1)	832	3.906	4.161	3.937	4.415	4.265
Ingresos Haciendas	5.871.888	27.562.415	29.359.441	27.784.790	26.949.383	25.988.685

Euros	2003	2004	2005	2006 (3)	2007	TOTAL
Impacto						
Gastos directos	153.745.225	163.711.085	165.835.281	233.621.942	242.986.389	1.879.002.283
Generación PIB	173.089.191	184.046.738	186.197.551	211.633.296	220.240.289	1.791.956.922
Empleo (1)	4.547	4.842	4.893	4.232	4.399	4.370
Ingresos Haciendas	27.711.580	29.465.882	29.810.227	28.822.339	29.994.526	289.321.156

Fuente: Impacto de las actividades del Museo Guggenheim Bilbao en la economía del País Vasco en el año 2007

(1) Refleja la contribución al mantenimiento de empleo, no la generación de nuevos puestos de trabajo. El total refleja la media anual de empleos a cuyo mantenimiento se ha contribuido sin tener la cuenta el año 1997 por no ser un año de actividad completa.

<sup>16</sup> Informe del propio Museo

(2) El impacto desde el año 2001 incluye no sólo los efectos directos e indirectos sino también los efectos inducidos, que no fueron contemplados en los años anteriores.

(3) El cálculo de impacto del año 2006 contempla la actualización de los multiplicadores sectoriales según las tablas Input-Output del año 2004, últimas disponibles, frente a los impactos de años anteriores calculados a partir de las tablas I-O de 1999

#### **4.4. La cultura de marketing**

Podemos decir que el Museo sigue las pautas definidas para ser identificado como un líder en el sector.

Desarrolla continuamente nuevas actividades para la captación de recursos. Desde las continuas renovaciones de las exposiciones, con mucha diferencia es el Museo que más veces durante el año renueva sus exposiciones, lo que se puede considerar como una innovación en los productos/servicios, hasta nuevos programas de captación de Amigos del Museo y Miembros corporativos. Por otra parte el Museo desarrolla multitud de actividades para diferentes públicos, que en algunos casos han sido adoptadas por otros museos.<sup>17</sup>

#### **4.5. El producto**

Podemos distinguir como primer producto el museo, tomado como edificio.

El público objetivo de este producto será:

El público en general, para las exposiciones

Los amigos del museo, para las exposiciones

Miembros corporativos, para diferentes usos del museo.

El beneficio de este servicio para el público general puede ser un lugar de encuentro familiar donde realizar una actividad relacionada con el ocio y la cultura que satisfaga la necesidad de conocer.

Para los amigos del museo además, convertirse en miembro individual del museo es un motivo de orgullo. «Yo contribuyo a el relanzamiento de mi ciudad si apoyo al Museo».

Para los miembros corporativos una posibilidad de realizar donaciones que pueden ser rentabilizadas con comunicación. También confiere prestigio ser miembro corporativo y mejora la imagen.

##### *4.5.1. Las exposiciones temporales*

Van dirigidas al público en general y a los patrocinadores.

Se puede definir como la propuesta estética concreta del museo. Su beneficio para su público es percibir una manifestación artística que produce una determinada sensación, que puede ser cultural, curiosidad, o de entretenimiento.

---

<sup>17</sup> Ver programas de actividades del Museo

#### 4.5.2. *Restaurante*

Su público objetivo es el público en general, visitante y no visitante.

El restaurante es un producto bien diferenciado. Pertenece a la categoría de la «nueva cocina vasca» y está bajo la dirección de Martín Berasategui, que está considerado entre los cuatro mejores restauradores españoles actuales (tres estrellas Michelin).

El beneficio fundamental es dar la oportunidad de poder comer en el propio Museo a los visitantes, pero no se debe perder de vista las posibilidades como restaurante de prestigio con vistas al público no visitante.

#### 4.5.3. *Tienda-Librería*

Se dirige al público en general: visitante, no visitante y amigos del museo.

La tienda-librería se compone de publicaciones de alta categoría sobre artistas, exposiciones, movimientos artísticos, etc. Se centra en un público entendido que busca mejorar sus conocimientos. Los libros de arte son por lo general caros.

En el mismo espacio se encuentra la tienda, sus productos buscan proporcionar al cliente el beneficio de los recuerdos de la visita, junto con la venta de productos de alto nivel vendidos bajo el sello del Museo.

#### 4.5.4. *Actividades varias*

Como son cine, conciertos, conferencias, etc. y cuyo público objetivo es el público en general, visitante y no visitante.

Productos diferentes que deben tratarse separadamente pues presentan perfiles distintos. No tienen de momento gran importancia en los ingresos del museo.

#### 4.5.5. *La programación artística*

La programación artística está concebida como una experiencia única, no como una repetición, basada en presentaciones de su Colección Permanente y en exposiciones temporales.

El Museo Guggenheim Bilbao cuenta con una Colección Permanente cuya presentación se realiza de un modo dinámico, de una manera que la totalidad de sus fondos se pueden ir mostrando al público a través de diversas instalaciones que proporcionan diferentes perspectivas del recorrido de la historia del arte de este siglo. Esta colección permanente se compone de los fondos procedentes de las colecciones Guggenheim de Nueva York, Venecia y Bilbao.

En cuanto a la Colección Permanente<sup>18</sup>: en los museos suele ser, junto con las exposiciones temporales, uno de los factores diferenciadores y, que más propician el éxito de un museo.

Quizás el factor más determinante de diferenciación, viene de la posibilidad de encargar obras que sean creadas por artistas consagrados teniendo en cuenta el espacio del museo.

---

<sup>18</sup> Ver memorias del Museo

#### 4.5.6. El edificio

El edificio nace sobre la hipótesis de que en un museo, especialmente de arte contemporáneo, la arquitectura no es un factor neutro, ni residual. Por otra parte a partir de 1950 comienzan a producirse obras de arte cuya escala excede los límites físicos habituales de los museos más convencionales.

De este modo, el hecho de que el edificio sea un elemento representativo de Museo Guggenheim Bilbao no es una casualidad, sino que obedece a una estrategia intencionada iniciada con el edificio Salomon R. Guggenheim Foundation Museum de Nueva York, hito arquitectónico creado por Frank Lloyd Wright.

#### 4.5.7. La marca

La marca Guggenheim en el ámbito del mercado del arte es una de las más potentes a nivel internacional. Por lo tanto el hecho de que el Museo disponga y pueda explotar tanto la marca como el saber hacer de esta institución fue una garantía de éxito, desde el primer momento para el desarrollo del proyecto.

#### 4.6. El precio

En estos momentos la entrada individual es 12,5 € los adultos, estando entre las más caras del estado.

Los amigos del museo pagan una cuota anual que en la fórmula familiar es de 65€ y la individual 36€.

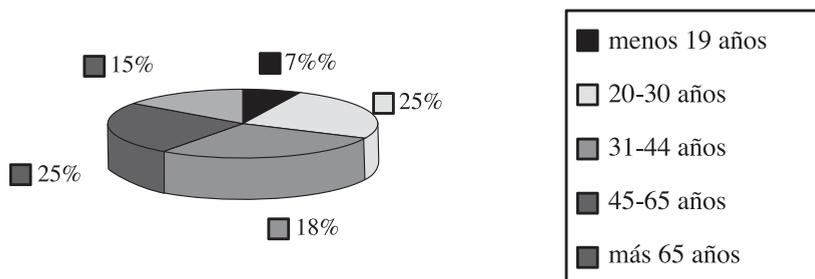
Miembro internacional, depende de las diferentes categorías.

#### 4.7. El público objetivo

El perfil socio demográfico:

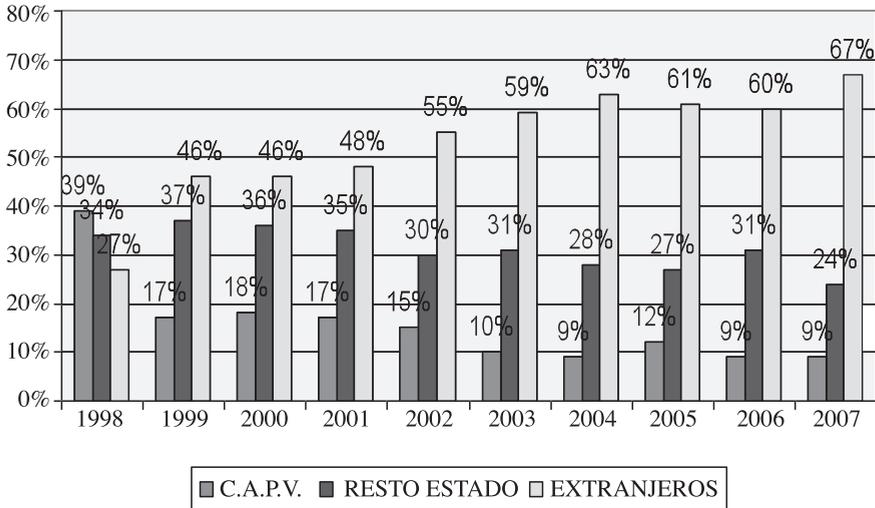
Hombres: 51% Mujeres 49%

Por edades:



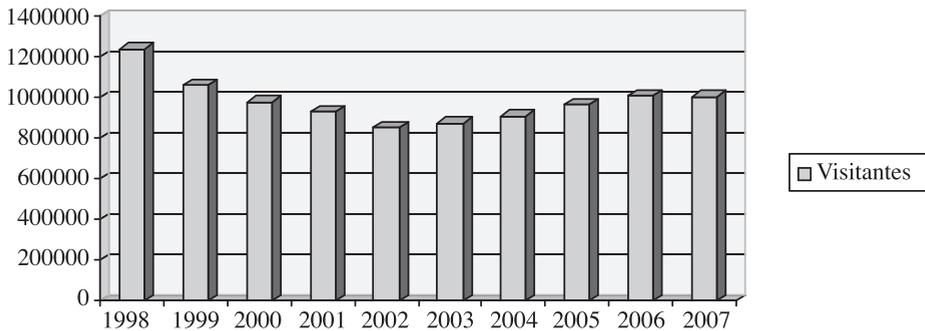
Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del Museo Guggenheim

Por origen geográfico.



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del Museo Guggenheim

Visitantes:



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del Museo Guggenheim

El perfil de los amigos del museo se corresponde con el de los visitantes, con la diferencia de su origen siendo fundamentalmente local, 90% de Bizkaia.

#### 4.8. Las ventas

##### 4.8.1. Desglosadas por cuotas de producto

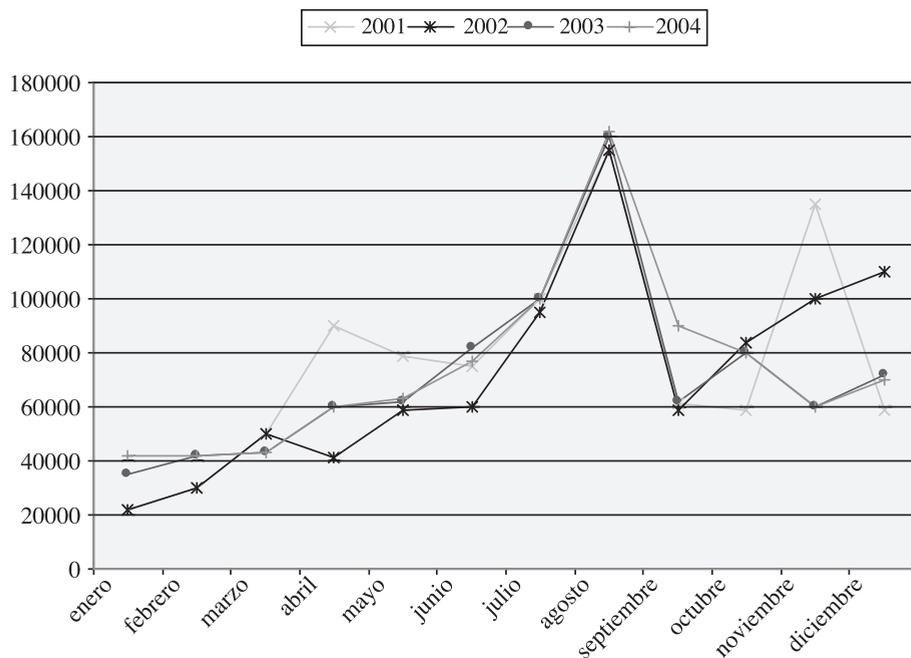
- La venta de entradas e ingresos de la tienda-librería, el 48% del total

- Ingresos procedentes de los amigos del museo, el 2% del total
- Ingresos procedentes de las aportaciones de las empresas privadas que colaboran de diferentes formas en función de acuerdos previamente establecidos, denominados Miembros Corporativos, el 25% del total.
- Ingresos procedentes del restaurante, Ingresos del alquiler de espacios y de otras actividades (cine, conciertos etc.) 25% del total.

Subvenciones que cubren los resultados anuales del Museo, dándose la circunstancia de que son las menores en la categoría de museos públicos; aproximadamente los recursos propios alcanzan a cubrir el 78% del presupuesto.

#### 4.8.2. Estacionalidad

El momento de visitar el museo parece estar más relacionado con la temporada de vacaciones o fiestas que con las exposiciones, como se puede ver en el siguiente gráfico. Además las exposiciones estrellas suelen corresponder con los períodos vacacionales.



## 5. ANÁLISIS DAFO

Como resumen del análisis interno y externo podemos presentar las siguientes oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles.

OPORTUNIDADES	CONSECUENCIAS
El crecimiento en el turismo ha experimentado una desaceleración, sin embargo el turismo cultural cada vez cuenta con más seguidores.	Expectativas de aumentos de visitantes en los próximos años.
Es considerado como oferta complementaria a otros destinos con mayor tradición turística como es Donostia-San Sebastián.	Se producen sinergias entre el turismo « <i>de siempre</i> » y el nuevo turismo cultural.
La aparición de las compañías de aviación de bajo precio.	Permiten a gran cantidad de nuevos turistas realizar viajes de corta duración.

AMENAZAS	CONSECUENCIAS
La subida en los tipos de interés.	Hace que el consumo se contraiga. Y una de las primeras cosas de las que se prescinde es de viajar y de hacer turismo en general.
Creciente número de competidores.	Mayores dificultades para diferenciar la oferta y atraer la demanda.
Nuevas formas de entretenimiento	Mayor oferta para el ocio de las familias y más lugares para visitar.

PUNTOS FUERTES	CONSECUENCIAS
El edificio	Gran atracción turística internacional Posibilidades de exposiciones únicas
La marca Guggenheim	Fácil comunicación con los medios; con las instituciones; con otras empresas.
El apoyo de la Fundación en las compras de obras de arte	Facilidad para acceder al mercado del arte y seleccionar adecuadamente
Las exposiciones presentadas previamente en N. Y.	Despierta expectativas en los futuros visitantes. Fácil venta de los medios
Apoyo social	Disposición de medios económicos para la compra de obras de arte
Cambios continuos en las exposiciones	Los visitantes se sienten en la necesidad de volver
Cultura proactiva	Pensamiento innovador

PUNTOS DÉBILES	CONSECUENCIAS
El edificio canibaliza el valor de las exposiciones	Imagen de que todo es envoltura y no hay valor artístico dentro
Falta de un departamento de marketing	Actividades diseminadas en el organigrama que debieran estar dependiendo del responsable de marketing

## **6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES<sup>19</sup>**

### **MISIÓN:**

Reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que éste representa, en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco.

### **VISIÓN:**

El Museo aspira a...

Consolidar el reconocimiento del Museo como referente europeo en el ámbito de las exposiciones temporales y en la presentación de una Colección Permanente en continuo proceso de crecimiento.

Ser líder en el Estado y referente en Europa por su programación educativa orientada a una audiencia diversa.

Afianzar los niveles de afluencia de público y fomentar su pluralidad.

Ser líder en la aplicación de modelos de gestión innovadores para instituciones museísticas y culturales del ámbito europeo.

Maximizar el aprovechamiento de las sinergias derivadas de la operatividad conjunta desarrollada por los Museos Guggenheim

### **VALORES:**

1. Sensibilidad y respeto por el arte.
2. Integración con la comunidad artística.
3. Compromiso con la calidad.
4. Orientación al cliente.
5. Orientación didáctica.
6. Orientación económica.
7. Integración y cooperación de los Museos Guggenheim.
8. Compromiso con la sociedad.
9. Confianza en las personas.

## **7. OBJETIVOS**

### **7.1. Objetivos cuantitativos**

Con respecto a las instituciones: establecer un sistema de financiación que garantice el 30% del total de los ingresos, es decir una financiación del 70%, en el año 2006. Este objetivo en estos momentos se ha superado al llegar a una cuota del 80%.

En relación con los clientes: consolidar la cifra de 850.000 visitantes de los cuales al menos el 75% sean extranjeros el 10% del País Vasco y el 15% del resto del estado.

---

<sup>19</sup> Ver el Plan Estratégico 2005-2008

## 7.2. Objetivos cualitativos

Manteniendo el presupuesto actual destinado a comunicación, mejorar la imagen del Museo, haciendo un esfuerzo por que sea identificado por la importancia de sus colecciones y exposiciones.

Realizar promociones concretas para que visiten el museo el colectivo de personas mayores.

## 8. PREGUNTAS DE REVISIÓN

1ª Pregunta:

Valora la importancia del sector turístico en el desarrollo económico de Euskadi desde los años 90 hasta la actualidad y más concretamente en el área del Gran Bilbao.

2ª Pregunta:

Realiza un estudio del mercado de referencia del Museo, basado en los análisis de D. F. Abell, y represéntalo en los tres ejes siguientes: Funciones, Usuarios y Tecnologías.

3ª Pregunta:

Comenta y opina sobre la importancia del apoyo social que el Museo tiene de la sociedad vasca y su influencia en el desarrollo alcanzado. Compáralo con otros museos que conozcas.

4ª Pregunta:

En tu opinión, consideras que está suficientemente representada el área de marketing en el organigrama del Museo.

5ª Pregunta:

¿Cómo catalogarías las relaciones económico-administrativas de la Administración Vasca con Salomon R. Guggenheim Foundation?. ¿A qué tipo de contrato comercial crees que nos estamos refiriendo?.

7ª Pregunta:

¿Cuáles serían las estrategias básicas según Porter, las estrategias de crecimiento de Ansoff, y las estrategias para competir según Kotler?.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. (1980). *Management Estratégico del Mercado*. Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- ABELL, D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, N.Y.
- ANSOFF, H. (1988). *Corporate Strategy*, Penguin, Harmondsworth.
- BIGNE, E., FONT, X. Y ANDREU, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Esic, Madrid.
- CAMPBELL A., DEVINE M. Y YOUNG D. (1990). *A Sense of Mission*, Hutchinson Business, London.

- FAULKNER D Y BOWMAN C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall, London.
- JOHNSON G. Y SCHOLLES K. (2003). *Dirección Estratégica* 5ª Edición. Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER P. Y ARMSTRONG G. (2008). *Marketing* (12e) Pearson. Prentice-Hall Inc, Madrid.
- PERIÁÑEZ I. Y DEL ALCÁZAR B. (1999). «El museo Guggenheim, creador de un nuevo producto turístico» *Harvard Deusto Business Review*, nº 92. Septiembre- Octubre, Páginas: 64 - 72.
- PERIÁÑEZ I. Y VILLALBA FCO. J. (2000). «El Turismo en el País Vasco: el efecto Guggenheim». *Libro de Actas del XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Ed. Manuel Parras Rosas. Páginas: 223 - 231.
- PERIÁÑEZ I. Y GÓMEZ P. M. (2001). «Turismo Urbano: una aproximación a la relación entre el marketing turístico y el marketing de ciudades». *Libro de Actas del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Ed. Antonio Marrero Hernández y Juan Manuel García Falcón. Páginas: 243 - 247.
- PORTER M.E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for analysing industries and competitor*. Free Press, N.Y.

**Páginas web de interés:**

<http://www.euskonews.com/0128zkb/gaia12803es.html>  
[www.bilbao.bm30.es/informe/IAP\\_2004\\_cast.pdf](http://www.bilbao.bm30.es/informe/IAP_2004_cast.pdf)  
[www.guggenheim-bilbao.es](http://www.guggenheim-bilbao.es)  
[www.euskonews.com/0128zkb/gaia12803es.html](http://www.euskonews.com/0128zkb/gaia12803es.html)  
[www.eustat.es](http://www.eustat.es)  
[www.euskadi.net/turismo/datos/boletin7\\_03.pdf](http://www.euskadi.net/turismo/datos/boletin7_03.pdf)  
[www.bilbao.bm30.es/informe/IAP\\_2004\\_cast.pdf](http://www.bilbao.bm30.es/informe/IAP_2004_cast.pdf)  
[www.museos.consumer.es/documentos/info/examen.php](http://www.museos.consumer.es/documentos/info/examen.php)  
<http://www.hbs.edu/learning/>

