

Plan Estratégico Museo Thyssen-Bornemisza 2013 – 2018

Resumen Ejecutivo

Índice

- Objetivo del Plan Estratégico
- Marco de referencia
- Análisis DAFO
- Diagnóstico y retos
- Misión, Visión y Valores
- Propuestas
 - Plan de Gestión
 - Plan de Mecenazgo, patrocinio y colaboración
 - Plan de Marketing y Comunicación
 - Presencia *on-line*

Objetivo del Plan Estratégico

Objetivo del Plan Estratégico

- **Definir una Visión y una Misión** para el Museo que recoja sus **valores** fundacionales y que los **potencie de cara al futuro** adaptándolos a las nuevas condiciones y retos que marca el contexto actual
- Desarrollar un **Plan de Acción** que tenga la capacidad de potenciar esos valores al mismo tiempo que **incrementa** de forma significativa el **número de visitantes** y los **ingresos** del Museo
- **Maximizar el valor de marca del Museo Thyssen-Bornemisza**, tanto en sus componentes tangibles como intangibles, y de **mejorar la competitividad global del Museo** en el ámbito nacional e internacional.
- **Reforzar el posicionamiento** del Museo como un **Museo del Siglo XXI**

ES UN PLAN ORIENTADO A COMPLEMENTAR LA EXCELENCIA DE LA COLECCIÓN CON UNA MEJORA DE LA GESTIÓN Y UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO

Marco de referencia

El Museo es un ejemplo de éxito en términos generales

- Crecimiento progresivo del número de visitantes, gracias sobre todo a las exposiciones temporales: 1.255.000 visitantes en el año 2012
- Se ha consolidado entre los principales museos de Madrid
- Tiene una imagen muy positiva, ligada a la innovación y el saber hacer
- Está muy bien valorado por los visitantes
- Su capacidad de autofinanciación es significativa

El Museo es un prisma con facetas diversas a potenciar

- Sujeto a los condicionantes de las entidades públicas
- Podría ser un activo indudable en muchos casos

Institución pública

El Museo, una gran paradoja

- Pocos saben que es una Institución Pública. Importante para el Gran Publico
- Pocos pueden definir los contenidos diferenciales del Museo. Importante para encontrar el valor diferencial
- Pocos saben de su capacidad de gestión, excelencia y resultados. Importante para garantizar su sostenibilidad y para generar alianzas rentables y duraderas

Institución cultural

Experiencia cultural

Empresa

Activo de Madrid

- Una de las colecciones de pintura más importantes de Europa, su *leitmotiv*
- Exposiciones temporales de gran éxito
- Poco familiarizada con el concepto de la cultura como activo turístico

- Poco definida en su posicionamiento
- Muy completa pero limitada
- Muy gratificante y satisfactoria

- No se ha contemplado como tal
- Bien administrado, con la expectativa de la aportación pública
- Se ha trabajado por el incremento de los ingresos

- Se percibe como tal
- Asume que lo es
- Pero no actúa como si lo fuera, más allá del aspecto cultural

El Museo se ha de adaptar a su nuevo entorno

- El entorno actual obliga a hacer una reflexión sobre cuáles tienen que ser las **respuestas del Museo para los próximos años:**

Situación del entorno	Respuesta del Museo
La cultura incorpora el marketing y se orienta al mercado	Innovar en la forma de aproximarse a visitantes y turistas
Gran competencia por atraer al visitante o al turista	Posicionamiento diferencial del valor que ofrece al visitante Estrategia para identificar a aquellos públicos que más le interesan
Grandes recortes en los presupuestos públicos	Generar fuentes alternativas de recursos económicos
Reducción del presupuesto familiar dedicado al tiempo libre	Captar visitantes internacionales e incrementar el gasto per cápita
La labor de apoyo de empresas y fundaciones se dirige de forma prioritaria hacia temas sociales	Desarrollo de un portafolio de actividades y usos de los espacios relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad
El perfil y los intereses de los visitantes están cambiando , en gran medida como consecuencia de la influencia de la tecnología	Incorporación de la tecnología como parte básica de su oferta, tanto <i>on-line</i> como presencial, y convertirlo en un factor diferencial

Análisis DAFO

Fortalezas

- Posicionamiento como entidad cultural de referencia, nacional e internacional
- Buena imagen percibida: seriedad, *glamour*, innovación, nueva forma de hacer, ...
- Excelentes colecciones y éxito de las exposiciones temporales
- Institucionalidad. Es una institución pública, aunque este aspecto sea poco conocido
- Equipo de gestión experimentado y comprometido
- Satisfacción del visitante con la visita
- Liderazgo en contenidos y enfoque del programa educativo
- Tamaño del Museo como un espacio agradable y de escala humana
- La tienda es un gran generador de ingresos
- Forma parte del Paseo del Arte
- Ubicación en el centro de Madrid
- Alta generación de recursos propios en términos relativos
- Baronesa Thyssen como referencia

Debilidades

- Pérdida del patrocinador principal
- Falta de una visión a largo plazo
- Estructura bicéfala, y organigrama muy plano, lo que ha generado compartimentos estancos entre departamentos y una falta de mecanismos de coordinación y comunicación
- La evolución de la operativa ha estado más marcada por la necesidad de resolver problemas que por procedimientos y procesos definidos y claros
- Funciona la estructura informal, basada en la relación personal, y fruto de la evolución histórica
- El equipo lleva muchos años en el Museo
- El equipo tiene, en general, poca experiencia externa y empresarial
- La estructura tarifaria es muy compleja y poco operativa
- *Educathyssen* funciona como una estructura paralela a la del Museo
- El programa de actividades educativas es excesivo y demasiado disperso
- La función de marketing no está estructurada
- Falta información estructurada para la toma de decisiones de marketing

Debilidades

- Falta de un programa de mecenazgo y patrocinio estructurado
- Escasa y poco estructurada relación con el sector turístico
- Dispersión de las funciones relacionadas con la atención al cliente
- No existe una estrategia de comunicación, institucional y operativa
- Posicionamiento poco definido desde el punto de vista del visitante potencial
- Estancamiento del número de visitantes a la colección permanente
- Alta dependencia de las exposiciones temporales
- Está expuesta toda la colección
- Existe poco margen para el cambio y las variaciones, tanto en relación con la colección como con los espacios
- El tamaño del Museo en determinadas épocas del año, está a plena capacidad
- Poca identificación del Museo con la ciudad de Madrid
- Poca conciencia de que es un museo de titularidad pública
- Confusión de la marca en el mercado. Bien conocido en España, pero ¿fuera?

Amenazas

- Dada la coyuntura actual, mayor sensibilidad de posibles patrocinadores a necesidades sociales que a temas culturales
- Reducción de los presupuestos públicos
- Reducción del gasto de las familias
- La visión de la cultura como producto turístico hace que se multipliquen los activos culturales que quieren atraer al mismo cliente, que tiene un tiempo y un presupuesto limitados.

Oportunidades

- Madrid es un destino cultural de primer orden internacional
- Existe una nueva percepción de la cultura como recurso turístico y tenemos un amplio recorrido para potenciar la relación con el sector turístico
- Pertenencia al Paseo del Arte: hasta ahora poca operatividad del Paseo del Arte
- Acceso a nuevos mercados y segmentos objetivo
- Sensibilidad de la institución por la sostenibilidad, la responsabilidad social y la tecnología: posibilidad de convertir la responsabilidad social en un producto cultural
- Establecimiento de alianzas con otros Museos e instituciones culturales
- Innovación en tecnología como posicionamiento del Museo y como generador de contenidos

Diagnóstico y retos

El Museo tiene unos retos claros

	Situación	Retos
Estructura	La existencia de dos mundos: “Nosotros” y “Los Otros”, bidireccional	Redefinición de funciones y roles
Funcionamiento	La inercia Acomodo, cierto sentido “ministerial” Falta de retos	Sistematización y coordinación
Producto y posicionamiento	No definido, limitado, invariable	Definición de producto y de posicionamiento
Servicios (actividades didácticas)	Muchos, no estructurados	Estructuración y orientación a los objetivos de la visión y la misión
Negocio	Sin una visión definida	Generación de un criterio de autonomía económica y de retorno sobre la inversión Establecimiento de <i>network</i>
Mercado	Estancamiento del número de visitantes a la colección permanente Orientados al visitante, no al mercado generador de visitas Visión parcial de la realidad del cliente y de la realidad del mercado	Sistematización de la recogida y procesamiento de la información Sistematización del contacto con el mercado y la comercialización Potenciación del Museo como activo turístico
Imagen	Dicotomía Museo / Baronesa Desconocimiento general de los puntos fuertes de la Colección	Mejora de la imagen y de la gestión de la comunicación

El Museo puede tener aspectos competitivos diferenciales claros

- Las colecciones permanentes: **“8 siglos de arte”**, un amplio recorrido histórico por **la Historia del Arte**
- Contenidos únicos: **estilos pictóricos de finales del siglo XIX hasta primera mitad del siglo XX**
- Atractivo de las **exposiciones temporales**: más conectadas con el público
- **Agilidad y capacidad de respuesta**: diseñando **actividades complementarias**, conectando e integrando a distintas audiencias
- **Gestión y experiencia de la visita**: cómo tratamos al visitante y cómo le transmitimos nuestros valores
- Capacidad de **comercialización y puesta en valor turístico** del Museo: de forma activa con *partners*, intermediarios y prescriptores
- **Gestión y comunicación**: a través de nuevas tecnologías y gestión de la información (análisis de datos, comunicación, marketing)
- **Merchandising**: aunque no sea el corazón de la actividad

El Museo tiene unas potencialidades claras

Ser un referente de turismo cultural en la ciudad de Madrid

Crecer en el número de visitantes

La estacionalidad de la visita a la colección permanente permite pensar en que existe potencial de crecimiento

Potenciar la presencia de turistas

Los mercados visitantes a la ciudad de Madrid están subrepresentados entre los visitantes al Museo

Maximizar las diferentes fuentes de ingresos operativos

Aumentar los ingresos por visitante

Racionalización estructura tarifaria y oferta actividades
Integración de la cafetería como espacio del Museo
Incremento del atractivo de la oferta de la tienda
Utilización del Museo como sede de eventos
Potenciación de las visitas privadas y los grupos especiales

Potenciar la relación con patrocinadores, mecenas y colaboradores

Incrementar los ingresos por patrocinios, mecenazgo y colaboraciones

Sistematización de la captación de fondos mediante un sistema estructurado de contraprestaciones y el establecimiento de alianzas

Enfoque del Plan Estratégico

Enfoque del Plan Estratégico

Cuestiones estratégicas

- Revisar la Misión, Visión y Valores
- Definir un posicionamiento orientado al mercado
- Definir el producto y la experiencia Thyssen
- Definir un modelo de desarrollo
- Definir un modelo de relación con patrocinadores, mecenas y colaboradores
- Adaptar la estructura y el funcionamiento del Museo a las estrategias propuestas

Cuestiones operativas

- Mejorar la organización interna
- Ser más eficiente en la gestión de recursos
- Mejorar la gestión de la información para la toma de decisiones
- Mejorar la experiencia del visitante
- Ampliar la base de públicos potenciales
- Incrementar los ingresos de forma sostenida
- Mejorar la gestión del posicionamiento e imagen del Museo

Plan de Gestión

Desarrollo: Plan de Marketing y Comunicación

Misión, Visión y Valores

La Misión del Museo Thyssen-Bornemisza

Nuestra misión es **albergar, mantener, conservar, difundir y promocionar** la **Colección Thyssen-Bornemisza** y la **Colección Carmen Thyssen-Bornemisza**, así como **contribuir** a que **Madrid** siga siendo uno de los **centros culturales más importantes de Europa**, y hacer que la **pintura**, y la **cultura en general**, sean conocidas, reconocidas y valoradas por nuestros visitantes como una **aportación fundamental para el desarrollo del ser humano y la preservación de nuestros valores y nuestro entorno**, a través de una **gestión eficiente**, enfocada al cumplimiento de objetivos y a la **puesta en valor, económico e intangible**, de los activos y actividades desarrolladas por la Fundación.

La Visión del Museo Thyssen-Bornemisza

Ser un **activo cultural de referencia** para la ciudad de **Madrid**, **parada obligada** para sus visitantes, por el **valor diferencial de la colección**, por el entorno único en el que ésta se presenta, por la **experiencia** que se le transmite al visitante, por la capacidad de crear y presentar **contenidos de altísima calidad**, por su **capacidad de innovar** en todas las áreas de gestión y atención al visitante, por incorporar la **tecnología**, la **sostenibilidad** y la **responsabilidad social** como los pilares básicos de la actuación del Museo y por tener **capacidad de generar recursos** para mantener y fortalecer el papel de la Fundación.

Unos valores que potencian la figura del Museo

La Fundación representa a la ciudad de Madrid y presta un **Servicio Público**, que se realiza siempre bajo el prisma de la más **estricta calidad**, apostando por realizar las actividades con **un nivel de exigencia superior a la media**. Ofrece una **experiencia grata** a nuestros visitantes, gracias a la labor diaria de un gran equipo de trabajo, gestionada bajo criterios de **eficiencia**, buscando la **mejor relación recursos invertidos / resultados obtenidos**, y con el deber de convertir la **cultura** en un **medio para mejorar nuestra sociedad**.

Propuestas

PLAN DE MECENAZGO, PATROCINIO Y COLABORACIÓN

Se propone una estructura de la función de patrocinio, mecenazgo y colaboraciones basada en tres funciones

- La sistematización de la captación de patrocinadores, mecenas y colaboradores requiere de la creación de tres funciones de soporte:

Fundraising

Detección de oportunidades,
generación de ofertas y
captación de fondos

Proactividad
Sistematización
Orientación al donante

Stewardship

Cuidado del patrocinador a la
hora de emplear adecuada y
fielmente sus recursos

Rigor
Comunicación
Fidelización

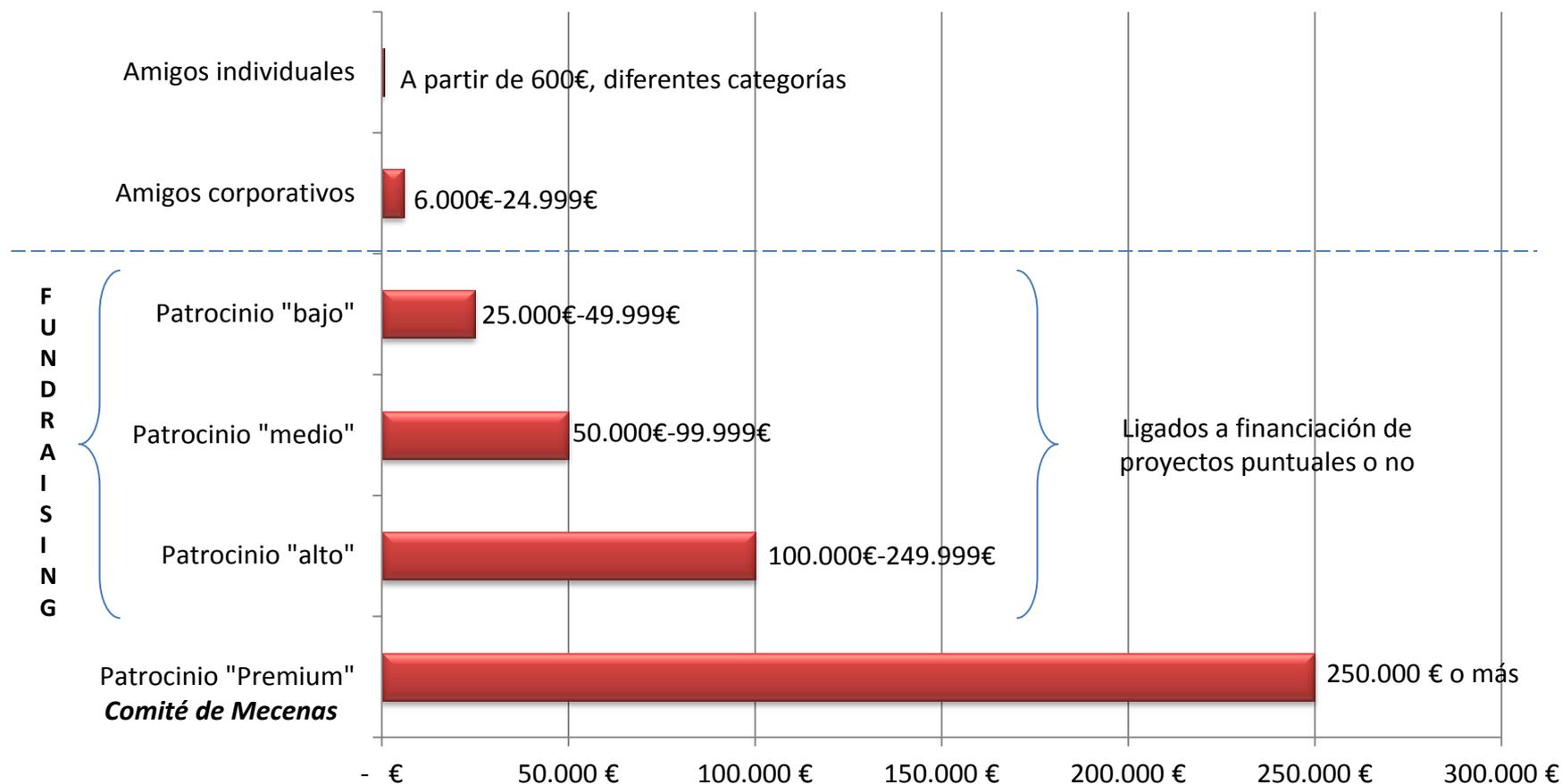
Comité de Mecenas

Oportunidad para participar de
forma preferente en la vida del
Museo sin influir en su gestión

Participación
Comunicación
Prestigio

Propuesta de categorías de Mecenazgo, Patrocinio y Colaboraciones

- Se propone una estructura de captación de patrocinadores y mecenas en función de su aportación y de las contraprestaciones ofrecidas



Con un esquema claro de contraprestaciones y una metodología para identificar patrocinadores y colaboradores

- **Generales**

- Reconocimiento público del patrocinador
- Posibilidad de emplear de la imagen del Museo
- Ventajas en el acceso al Museo a los empleados o invitados del patrocinador
- Empleo de instalaciones del Museo por parte del patrocinador
- Disfrute de recursos ‘no accesibles’ del museo
- Entrega de regalos corporativos al patrocinador
- Derecho de preferencia ante otros patrocinios
- Posibilidad de integración en órganos superiores del Museo (consejos consultivos)
- Desgravaciones fiscales
- Actividades de “*stewardship*” o de reporte del empleo e impacto del patrocinio

- **Potenciales**

- Colaboraciones para desarrollar nuevos modos de presencia en Internet 2.0, aplicaciones, etc.
- Colaboraciones para desarrollar proyectos de responsabilidad social corporativa.
- Herramienta analítica basada en los diferentes impactos de un patrocinio: T. Meenaghan, “Commercial sponsorship – The development of understanding”

DESARROLLO: PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Objetivos específicos del Plan de Marketing

- Orientar la actividad del Museo hacia **criterios de mercado** manteniendo el rigor y calidad adquiridos:
 - **Aumentando la participación** de los mercados existentes y **abriendo el Museo a nuevos mercados**
 - **Integrando al sector intermediario turístico** en la actividad promocional y de venta del Museo
 - Planificando **nuevas ofertas del Museo**
 - **Unificando los criterios y procedimientos de relación con el visitante**, actual y potencial
- Diseñar y sistematizar una **herramienta de análisis de la información y mediciones, propia y de terceros**, para el diseño de las estrategias de marketing y la **toma de decisiones de marketing estratégico y operativo**
- **Ejercer un papel de liderazgo y diferenciación en tres frentes relevantes:**
 - A través de **alianzas, colaboraciones y acciones** relacionadas con la **sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa**
 - A través de la **comunicación y desarrollo de contenidos basados en nuevas tecnologías**,
 - **Como exponente más proactivo e incentivador del producto / experiencia de visita de El Paseo del Arte**, posicionándose como su punto de partida

Estructura del Plan de Marketing

Estrategias

- Crecimiento
- Posicionamiento
- Productos
- Mercados
- Precios
- Distribución / intermediación
- Comunicación
- *On-line*

Programas

- Estructuración de producto
- Política tarifaria
- Sistema de inteligencia de mercado
- Mercado turístico
- Mercado MICE (viajes de negocios)
- Mercado colegios
- Patrocinio
- Imagen de Marca
- Organización: Depto. De Desarrollo
- Servicio de Atención al Cliente
- Vinculación con otras áreas: tienda y restaurante/cafetería.

PRESENCIA *ON-LINE*

Necesidad de replantearse de base la presencia del Museo en internet

- **Diseño de una estrategia *on-line*: intereses, target audience, mensajes, etc.**
- **Rediseño completo del website y modelo de navegación: orientado al cliente**
- **Interfaz : interactividad**
- **Contenidos: formatos, canales, alcance, ...**
- ***Look & Feel: identidad gráfica, diseño limpio, legibilidad de contenidos, ...***
- **Dispositivos móviles: contenidos *apps / mobile***
- **Venta de entradas *on line*: portales de venta, móviles, nuevos canales**
- ***E-commerce*: potenciar la sección de *e-commerce* (tienda)**
- **Idiomas**

PLAN DE GESTIÓN

Mejora de la organización interna

- Creación de la función (Departamento) de Desarrollo de Negocio
- cambio en la denominación del Departamento de Informática por el de “Tecnología y Medios Digitales”
- Mayor integración operativa del Área de Educación
- Creación de Comités Transversales / de Coordinación
- Valorar la conveniencia de crear determinadas funciones

Mejora de los procedimientos

- Creación de un Manual General de Procedimientos y Procesos para la sistematización de las funciones y roles de las diversas Áreas y Departamentos
- Refuerzo de la Comunicación Interna
- Unificación de la gestión de la formación, estilo y contenido de la comunicación directa y personal del Museo con el visitante
- Creación de un Calendario de Actividades
- Unificación y depuración de todas las bases de datos
- Elaboración de un Manual de Identidad Corporativa
- Elaboración de un Plan de Crisis (Comunicación)
- Realización de una auditoría de espacios

Punto nº 5 Orden del día: Aprobación, si procede, de los Planes de Actuación de: Promoción y Marketing, de Patrocinio, Mecenazgo y colaboraciones, y de Tecnología (web y comercio electrónico).

Planes de Actuación del Museo Thyssen-Bornemisza:

- **Promoción y Marketing**
 - **Patrocinio, mecenazgo y colaboraciones**
 - **Tecnología: facilidades en *web* y comercio electrónico**
-

Junio 2013

V
M

Madrid, junio 2013

Índice

1	Objetivos básicos	1
2	Estrategias	1
2.1	Estrategia de Promoción y Marketing	1
2.1a	Desarrollo	1
2.1b	Posicionamiento	1
2.1c	Visitantes nacionales y extranjeros	2
2.1d	Oferta: visitas / servicio	2
2.1e	Promoción: Visitas/ mercados	2
2.1f	Precios	3
2.1g	Distribución sector turístico	3
2.1h	Comunicación	4
2.2	Estrategia de patrocinio, mecenazgo y colaboraciones	4
A)	Propuesta de nuevos niveles de Patrocinio Corporativo	5
B)	Propuesta de ejes estratégicos en los que desarrollar la política de patrocinio y colaboraciones con empresas	5
C)	Propuesta de externalización complementaria de la captación de patrocinios	5
D)	Se propone valorar la conveniencia de la creación de un "Comité de Patrocinadores / Mecenazgos"	6
2.3	Estrategia en Tecnología: facilidades en web y comercio electrónico	6

1 Objetivos básicos

Los objetivos básicos de la estrategia de Promoción y Marketing; de la estrategia de Patrocinio, Mecenazgo y colaboraciones, así como de la estrategia on-line (facilidades web y comercio electrónico) del Museo Thyssen-Bornemisza para el periodo 2013 – 2016 son:

- Orientar la actividad del Museo hacia **la captación y fidelización de audiencias cada vez más amplias**, manteniendo el rigor y calidad que caracterizan al Museo:
 - **Incrementando el número de visitantes nacionales e internacionales procedentes de países o Comunidades autónomas que ya nos visitan y abriendo el Museo a nuevas audiencias con especial enfoque en las Colecciones Permanentes debido a que presentan el mayor potencial de crecimiento**
 - **Integrando al sector turístico-cultural** en la actividad promocional y de venta de entradas del Museo
 - **Persiguiendo que todas las áreas se sientan parte de estas estrategias** y colaboren en la **consecución de objetivos**, no sólo en los relacionados directamente con la promoción y el patrocinio.
 - **Unificando los criterios y procedimientos de relación con el visitante**, actual y potencial
 - Desarrollando **nuevas ofertas del Museo que tengan en cuenta el calendario estacional de las ventas (entradas, tienda, servicios, etc.)**, la coordinación con todos los departamentos creadores de nuevos contenidos y las tendencias sociales, culturales y turísticas
- Diseñar y sistematizar una **herramienta de análisis de la información, propia y de terceros**, para el diseño de las estrategias mencionadas y la **toma de decisiones estratégicas y operativas**

2 Estrategias

Para poder cumplir con los objetivos marcados es preciso diseñar y proponer las estrategias bajo las cuales se llevarán a cabo las acciones correspondientes:

2.1 Estrategia de promoción y marketing

2.1a : desarrollo

Diversificación de la oferta: seguir creando nuevas actividades y formas de visitar el Museo, posibles asociaciones con otras instituciones y reforzar ofertas de alto valor turístico (ej. impulsar el Paseo del Arte)

Diversificación de la demanda: acceder a nuevas audiencias, sobre todo del sector turístico cultural, tanto directo como a través de profesionales (tour operadores, agencias, etc.)

Establecimiento de alianzas: con empresas e instituciones de reconocido prestigio (ej. Teatro Real, Instituto Cervantes. ..)

2.1b: posicionamiento

El posicionamiento del Museo Thyssen-Bornemisza se concentra en su especial valor diferencial como museo de historia del arte: "Ocho siglos de la Historia de la Pintura".

2.1c: visitantes nacionales y extranjeros

En la coyuntura actual aumenta la importancia de los visitantes extranjeros sin dejar de prestar atención a los españoles de otras Comunidades Autónomas, por lo que es necesario atraer a:

- Los turistas nacionales y extranjeros que ya están en Madrid
- Los que piensan viajar a Madrid actuando a través de profesionales del sector turístico
- Visitantes que asisten a congresos y convenciones profesionales

Es necesario establecer planes de acción mediante la colaboración con las Administraciones Públicas competentes en turismo (M^º De Asuntos Exteriores, Turespaña, oficinas de turismo de España en el extranjero, CAM, Ayuntamiento, etc.) así como aumentar el número de visitantes nacionales desde aquellas comunidades autónomas que sean las principales emisoras de turistas hacia la Comunidad y la ciudad de Madrid.

Ello nos permitirá aumentar la penetración en el mercado de turismo cultural actual, ampliar nuestra oferta y desarrollar nuevas audiencias

2.1d: Oferta: visitas / servicios

Las colecciones permanentes son el contenido más valioso del Museo Thyssen-Bornemisza. Como experiencia de visita tiene un ciclo de vida largo y actualmente presenta un destacable potencial de crecimiento (70%), siempre manteniendo la calidad de la visita que nos caracteriza.

Las exposiciones temporales, tal como implica su nombre, tienen un ciclo de vida corto y una madurez rápida. Excepto exposiciones únicas y excepcionales, que pueden tener capacidad de atracción en mercados lejanos (por ejemplo, atraer visitantes noruegos con motivo de la exposición Munch), la mayoría de las exposiciones temporales pueden tener incidencia en mercados de proximidad, incluyendo a los turistas en destino. Tienen un alto número de visitantes y suelen responder e incluso superar los objetivos marcados por lo que su potencial de crecimiento en visitantes es reducido (15% de media).

Se proponen las siguientes actuaciones:

- Apostar por potenciar el crecimiento de visitantes a las Colecciones Permanentes, cuidando a la vez el mantenimiento del éxito de las exposiciones temporales.
- De inicio buscar una mayor penetración entre nuestros públicos habituales respecto de la oferta actual, a partir de la planificación de marketing adecuada: promover la visita a las Colecciones Permanentes entre aquellos que visitan las exposiciones temporales con una oferta combinada más flexible y creativa, apoyándonos también en sus actividades complementarias (ciclos de cine, conferencias, etc..)
- Se buscarán nuevos públicos a quienes dirigir la oferta actual. Los nuevos públicos se pueden definir a partir de su origen geográfico, a partir de su perfil o a partir de sus necesidades específicas:
 - Se desarrollarán nuevas ofertas para nuevos públicos tanto en visitas reales como mediante nuevas aplicaciones tecnológicas dirigidas a nuevos públicos concretos.

2.1e: Promoción: visitas / mercados

En términos de esfuerzo a realizar, y a título orientativo, se sugiere la concentración de nuestra acción de promoción y marketing en aquellos mercados extranjeros y nacionales que están generando el mayor número de visitantes a la ciudad de Madrid (USA, UE), sin olvidar los mercados emergentes que presentan notables índices de crecimiento (Rusia, China,..).

Es necesario valorar el potencial de crecimiento entre el número de visitantes en Madrid de esos orígenes y el de visitantes al Museo de esos mismos orígenes. (ej. visitantes USA en Madrid fueron más de 500.000 en 2012 mientras que de ellos sólo el 12% visitó el museo).

2.1f: precios

Reflexionar sobre la política de precios del Museo para visitantes individuales (en taquilla y on-line) en cuanto a los siguientes aspectos:

- La política de precios debe corresponder a los objetivos y estrategias generales del Museo:
- Iniciativas para favorecer la repetición de la visita a las Colecciones Permanentes: ej: se podría considerar ventajas o precio especial para aquéllos que la visitan más de un número determinado de veces:

Revisar y simplificar la estructura de tarifas para facilitar su comprensión a los visitantes:

- Revisar qué descuentos y gratuidades permanentes aplicar, con qué criterios y a quién
- indicar en qué condiciones se podrán aplicar promociones puntuales sobre precios

2.1g: distribución y sector turístico

Desarrollar estructura de precios para grupos y visitantes individuales a través de profesionales del sector turístico cultural (Tour operadores, agencias, hoteles, etc..) Para ello debe llevar a cabo:

- **Acciones de promoción:** individualmente o en colaboración con otras instituciones (ej. Turespaña) principalmente asistencia a ferias, jornadas de trabajo, jornadas inversas con proveedores, viajes de prensa turística y viajes de familiarización
- **Acciones de comunicación,** realización de campañas conjuntas con las empresas de distribución claves en determinados mercados, además de tener presencia en medios propios del intermediario y optimización en este aspecto del uso de nuestra *web*
- **Acciones de comercialización:** incentivar las ventas mediante una política de comisiones y rápeles transparente de acuerdo con las prácticas y usos del sector profesional de la intermediación turística cultural
- El objetivo del Plan de Promoción y Marketing es **augmentar de forma considerable el peso del canal turístico en todas las categorías de clientes del Museo lo que facilita la planificación y la estimación más ajustada de objetivos económicos y de visitantes.**

BM

En el cuadro de abajo se detalla cómo es actualmente la venta de entradas y una previsión estimable en los próximos tres años:

	Individual	
	Actual	Prevista
Directa	85%	50%
A través prescriptores	5%	10%
A través intermediarios	10%	40%



	Prevista		
	Grupos	Grupos especiales	Colegios
Directa	10%	5%	50%
A través prescriptores	20%	10%	25%
A través intermediarios	70%	85%	25%

2.1h: comunicación

Se propone desarrollar la estrategia de comunicación en dos direcciones:

- Interna, insistiendo en la idea del "empleado+ como visitante y embajador del Museo":
- Externa, tomando decisiones consensuadas entre departamentos y áreas respecto a los mensajes principales a trasladar, teniendo en cuenta el posicionamiento deseado y los objetivos marcados.

La comunicación se ha de adaptar a los calendarios que marcan los momentos de interés para el Museo a lo largo del año:

- Los periodos vacacionales (semana santa, puentes, verano y navidad).
- Las nuevas ofertas y distintos hitos que se producen a lo largo del año (ej. exposiciones temporales)
- La estacionalidad de las ventas y del perfil de la audiencia

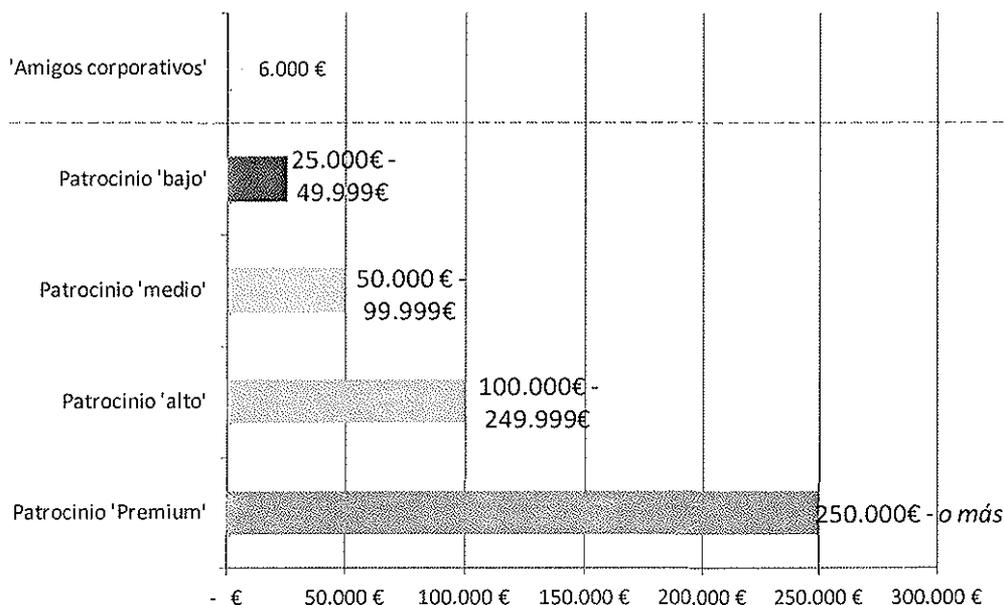
2.2 Estrategia de patrocinio, mecenazgo y colaboraciones

Se propone un sistema que permita que el Museo incorpore a empresas e instituciones, de forma diversificada y estructurada, para:

- Ofrecerles oportunidades de poner en valor de forma conjunta sus marcas respectivas
- Ofrecerles una plataforma de visibilidad y acceso a nuevos mercados y públicos

La estrategia de patrocinio propone un sistema estructurado en base a diferentes categorías de patrocinadores y mecenas, mediante contribuciones económicas y en especie:

A) Propuesta de nuevos niveles de Patrocinio Corporativo



B) Propuesta de ejes estratégicos en los que desarrollar la política de patrocinio y colaboraciones con empresas:

- 1) Colecciones Permanentes y Exposiciones Temporales: salas, exhibiciones, publicaciones y actividades complementarias (conferencias, ciclos de cine, etc..)
- 2) Restauración e investigación (I+D+i)
- 3) Educación e integración social y laboral (Educathysen)
- 4) "Experiencia Thyssen" (nuevas tecnologías, programas especiales: "noche joven", etc)
- 5) Responsabilidad Social Corporativa (acceso gratuito, sostenibilidad del museo en iluminación, consumo energético, etc...)

C) Propuesta de externalización complementaria de la captación de

patrocinios: por una parte facilitará nuestro cuidado del patrocinador mediante un continuo seguimiento y una comunicación adecuada y transparente sobre la utilización de los recursos aportados lo que fortalece la vinculación entre ambas instituciones (*stewardship*) y, por otra parte, facilitará nuestro alcance a grandes instituciones en España y en el extranjero (ej. fundaciones mecenas de arte como Terra Foundation).

2.3 Estrategia de Tecnología: facilidades en *web* y comercio electrónico

Se propone desarrollar una estrategia *on-line* con visión a medio y largo plazo para desarrollar nuestra capacidad de comercio electrónico (tienda, entradas y audioguías, tarjeta amiga, actividades, etc.):

- Crear y mantener un website alineado con la estrategia del museo, operativo y de fácil navegación
- Proporcionar una navegación centrada en el usuario que facilite la compra de cualquiera de los productos del Museo
- Optimizar la interfaz y la usabilidad del sitio web, así como la interactividad
- Generar contenidos: aplicaciones y otros soportes
- Cuidar de forma especial el *Look & Feel* del sitio web
- Prestar especial atención a la accesibilidad y operatividad desde los dispositivos móviles
- Tener todo el sitio web en español e inglés y la información útil para la visita en todos los idiomas que se consideren razonablemente necesarios.
- Promover la venta de entradas en la web
- Adecuar la web a la venta de entradas a grupos intermediados por los profesionales del sector turístico cultural
- Potenciar el comercio electrónico de la tienda

Punto nº 6 Orden del día: Modificación del organigrama de la Fundación, mediante la creación, en su caso, del Área de Promoción y Marketing y, por otra parte, la sustitución de la denominación del Área de Informática por el de Área de Tecnología

1. OBJETIVOS

Actualmente existe el Departamento de Promoción, y a su cargo se encuentra una responsable del mismo reportando directamente al Director Gerente.

Sus objetivos son incrementar el número de visitantes del Museo, aumentar su grado de fidelización mediante políticas de promoción, incentivar la participación de nuestras audiencias a través de las distintas actividades y comercializar los Programas del Museo dirigidos a empresas y particulares de la sociedad civil con el fin de acrecentar la generación de recursos económicos para la Fundación.

La crisis económica ha impactado dramáticamente en nuestro patrocinio, amenaza nuestras cifras de visitantes y ha requerido del Gobierno medidas de ahorro del gasto público que también han reducido considerablemente nuestros ingresos.

En 2013 nuestro remanente de tesorería, generado principalmente por el éxito de la actividad del museo durante el ejercicio anterior, nos ha permitido asumir un nivel de autofinanciación próximo al 80% del presupuesto de gastos, pero esto no es sostenible en ejercicios próximos, lo que nos obliga a afrontar el nuevo entorno económico con realismo y diseñando un plan de actuación que potencie la optimización de nuestra capacidad de generar recursos. Por ello, como parte de ese plan, se propone la profesionalización y sistematización de la promoción y comercialización de los programas, servicios y entradas del museo, lo que recomienda elevar la categoría del desarrollo de estas funciones al nivel de área en el organigrama del museo, manteniendo su línea de reporte a la Dirección Gerencia.

2. PÚBLICOS A LOS QUE SE DIRIGE:

Empresas e Instituciones en tanto que:

- Agentes intermediarios del Sector turístico cultural (tour operadores, agencias, prescriptores, hoteles, etc..)
- Socios estratégicos colaboradores en la promoción del museo (instituciones públicas y privadas)
- Clientes del Programa de Eventos Corporativos
- Amigos Corporativos dentro del Programa de Amigos del Museo

Particulares en tanto que:

- Público general del Museo (Turistas, Familias, Jóvenes, Estudiantes, etc)
- Amigos del Museo en cualquiera de sus modalidades particulares

3. FUNCIONES

El Área se estructura en torno a tres programas complementarios, **Promoción Turística, Eventos Corporativos y Amigos del Museo**, en cuyas intersecciones coinciden los públicos de interés del Museo.

Entre las **funciones del Área** se cuenta:

- Identificar los grupos de interés y crear oportunidades de negocio para el Museo.
- Promover el Museo en los mercados internacionales de la mano de los Organismos Oficiales responsables del Turismo
- Impulsar acuerdos de colaboración, tales como el del *Paseo del Arte de Madrid*, con otros Museos e instituciones.
- Desarrollar la captación de empresas y particulares en el ámbito privado mediante distintos niveles de implicación y lograr la fidelización y el compromiso progresivo hacia el Museo.
- Coordinar el trabajo del equipo con el resto de las Áreas del Museo
- Dirigir los Programas de Promoción Turística, Amigos del Museo y Eventos Corporativos buscando el desarrollo recíproco de las tres líneas de trabajo.
- Creación de los distintos productos, establecimiento de los precios, selección del canal de venta y definición de la promoción y difusión en cada caso.
- Confección de un calendario anual de contenidos, acciones y actividades programadas por el Área en función de los objetivos y los presupuestos.

En este marco de trabajo, con el fin de compensar la caída de los ingresos procedentes del patrocinio y de la aportación del Estado, si el Patronato da su conformidad, se pondría en marcha la creación, ejecución y seguimiento del **Plan de Promoción y Marketing** presentado en esta misma reunión del Patronato, cuyo objetivo principal, entre otros, es incrementar los visitantes a la Colección Permanente, en descenso en los últimos años.

Este plan servirá al mismo tiempo para unificar la estrategia del Museo y definir según los objetivos marcados un plan de acción común para todas las áreas de negocio.

- Adaptación, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing para el Sector Turístico (2013-2016)

4. NECESIDADES

El área de Promoción y Marketing contará con un Jefe de Área que se responsabilizará de la ejecución y de la consecución de los objetivos marcados para la misma.

Para acometer este Plan y desarrollar la Promoción turística dentro del Área es precisa la creación de un puesto de trabajo dedicado en exclusiva a esta tarea.

En la actualidad las funciones de Promoción y Programa de Amigos ocupan respectivamente el 20% y el 80% del tiempo de una persona dedicada a ambas.

El nuevo planteamiento requiere separar ambas funciones y convertir ese único puesto de trabajo en dos: uno con dedicación total a la Promoción turística cultural y el otro dedicado en exclusiva a la promoción y marketing del Programa de Amigos del Museo (corporativos e individuales)

La estructura del área estaría compuesta por los siguientes puestos:

- 1.- **Jefe de Área** (pendiente de cobertura).
- 2.- **Gestión de Promoción Turística Cultural** (ya cubierto), aunque se considera que el trabajo a desarrollar y las mayores responsabilidades del puesto implicaría un incremento de coste salarial de 6.000 euros/brutos/año y 2.000.-€ de seguridad social.
- 3.- **Gestión del Programa de Amigos del Museo** (puesto de nueva creación), el coste previsto de este nuevo puesto sería de 22.000.-€ brutos/año más 7.300.-€ de seguridad social.
- 4.- **Gestión del Programa de Eventos Corporativos** (ya cubierto).

Estas serían las funciones de cada puesto del Área:

a. PROMOCIÓN TURÍSTICA CULTURAL

1. Funciones del Gestor del Programa de Promoción Turística Cultural

Tareas previas:

- Apoyo en todas las fases de la implantación del Plan de Marketing (creación de producto, establecimiento de precios, política de distribución y promoción)
- Análisis del sistema operativo para el acceso on y off line al museo de los profesionales del sector
- Creación de los indicadores para el análisis de resultados

Promoción y comunicación:

- Supervisión y seguimiento de la base de datos de operadores turísticos
- Desarrollo y mantenimiento del Canal de Profesionales en la web
- Producción de materiales promocionales

- Realización de los envíos informativos periódicos a los operadores turísticos
- Suministro de material a las oficinas de información turística y demás puntos de difusión, preparación y asistencia a ferias de turismo cultural, workshops...
- Seguimiento de las acciones de marketing con los operadores turísticos
- Coordinación y gestión de los viajes de familiarización
- Organización de visitas a los prescriptores y profesionales

Distribución y comercialización:

- Atención a los intermediarios, negociación y creación de paquetes (hoteles, receptivos, TTOO)
- Seguimiento de los acuerdos, propuesta de paquetes cruzados
- Análisis de resultados

2. Objetivos del Gestor del Programa de Promoción Turística Cultural

Aumentar la cuota de mercado de turistas nacionales y extranjeros en las visitas a la Colección Permanente según las siguientes acciones del Plan de Promoción y Marketing:

1. **PROMOCIÓN.** Presencia en ferias y jornadas de trabajo con operadores turísticos (organismos públicos de turismo, tour operadores, agencias de viaje, hoteles, etc.) a nivel nacional e internacional, tanto directamente como a través de colaboraciones con instituciones públicas o privadas
2. **COMUNICACIÓN.** Realización de campañas conjuntas con las empresas claves en los mercados prioritarios para el Museo y negociación de publicidad en medios propios de venta de los profesionales del sector turístico.
3. **COMERCIALIZACIÓN.** Establecimiento de relaciones comerciales con los profesionales y prescriptores del sector turístico, públicos y privados, con la finalidad de poner a su disposición la oferta del Museo en las condiciones adecuadas, como por ejemplo, a través de paquetes turísticos y culturales
4. **TAREAS PREVIAS A LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN:**
 1. Definición de la oferta
 2. Revisión de la política de precios para el sector turístico
 3. Implantación de una operativa on y off line para los profesionales del sector
 4. Sistematización, actualización y segmentación de la base de datos
 5. Creación de los indicadores para el análisis de los resultados

b. PROGRAMA DE AMIGOS DEL MUSEO

1. Funciones del Gestor del programa de Amigos del Museo

- **Organización y producción de las Actividades Exclusivas para los Amigos**
 - (2 cursos, 2 talleres, 3 conciertos, 1 viaje, conferencias, coloquios, una visita privada por cada temporal, 1 visita a la Colección Permanente, y otras actividades puntuales anuales).
 - Creación y envío del folleto on line y off line
 - Comunicación interna a las áreas implicadas del Museo:
 - Solicitud de alta de actividad para el Call Center
 - Confirmación de inscripción de la actividad on line
 - Elaboración de la ficha con las necesidades de cada área
 - Seguimiento de la actividad durante su realización
 - Elaboración de los materiales para los inscritos en la actividad
 - Evaluaciones de la actividad
- **Relación con los Proveedores**
 - Coordinación con el equipo de guías
 - Coordinación con los profesionales que imparten las actividades
- **Difusión y promoción del Programa**
 - Envíos sistemáticos de información a la base de datos de Amigos (Diseño en CMS del envío de la noticia para colgarlo en la Zona Amiga y Envío de e mail masivo a través de Constant Contact de la actividad)
 - Mantenimiento de la sección *Apoya el Museo* en la web
 - Envíos de comunicación interna a la web, prensa y SSGG
 - Atención al buzón de sugerencias
 - Seguimiento de la integración con el CRM
- **Organización de las visitas a los siguientes colectivos:**
 - Amigos de Honor, Benefactor y Corporativos (derecho a 2 visitas anuales x 24 Amigos)
 - Amigos de otros museos (MNAC, IVAM, FEAM...) cada temporal
 - Diputación de la Grandeza cada temporal
 - APIT cada temporal
 - Organización de una visita:
 - Atención personalizada
 - Preparación de visitas guiadas
 - Realización de la reserva de grupo
 - Contratación de los guías
 - Elaboración y envío de la ficha con las necesidades por áreas
 - Confirmación al Amigo
 - Seguimiento del resultado y inclusión en la base de datos
- **Proceso de altas y renovaciones de Corporativos**
 - Comunicación con el Amigo
 - Aviso de pago a Administración
- **Labores de apoyo en la actualización de las modalidades del Programa de Amigos**
- **Desarrollo de la base de datos de Amigos**

- Análisis de nuevas funcionalidades de la herramienta (integración de la base de datos con la web para todos los trámites administrativos de Amigos)
- Seguimiento del proceso de implementación
- Elaboración de informes
- Segmentación y análisis de los perfiles de Amigos para desarrollar acciones de marketing
- **Labores de apoyo en el desarrollo de acciones promocionales** para los distintos segmentos de Amigos en función de los análisis precedentes.
- **Elaboración de informes y análisis de resultados para los indicadores**
 - Análisis de sistemas e implementación mejoras en la base de datos
- **Supervisión de las actividades gestionadas a través de la central de reservas y la web.**

2. Objetivos del Gestor programa de Amigos del Museo

- **Incrementar el número de Amigos** para engrosar la red de personas cercanas al Museo cuya implicación ha de ir creciendo hasta convertirse gradualmente en colaboradores y patrocinadores de mayor importe.
- **Incrementar la rentabilidad del Programa**
- **Incrementar los ingresos del Programa**
- Establecer **un plan de marketing** que incluya la revisión de las modalidades y las contraprestaciones del Programa.

La función del Programa de Amigos del Museo actualmente se complementa con el **“Punto de atención de Amigos”** de probada eficacia en el crecimiento del número de amigos individuales (23% de incremento de ingresos por este concepto en 2012) y que continuaría existiendo siendo atendido por dos personas de Servicios en turno, como hasta ahora.

Las actividades del programa de Amigos seguirían complementadas con una colaboradora externa como apoyo y con la colaboración del equipo externo de guías del Museo, como hasta ahora.

El punto de atención de Amigos del Museo tiene como objetivos:

- a. **Consolidar los buenos resultados obtenidos desde su creación** en 2010: ha logrado un ascenso del número de Amigos del 24% y en ingresos del 23% en 2012

Y como funciones

1) Atención:

- **Atención personalizada a los Amigos:** tramitación de las solicitudes desde la web, el buzón de *Zona Amiga*, teléfono, email o presenciales de cambio de datos, dudas, petición de información sobre el Museo.
- **Labor comercial con las personas interesadas de ser Amigos del Museo.**

- **Atención y seguimiento actividades Amigos:** listados de inscripciones, entrega de materiales.
- **Solicitud y seguimiento de cambios en la BBDD.**
- **Organización y reposición del material del Punto de Atención de Amigos.**

2) **Administración:**

- **Tramitación de Altas:** ingreso en la BBDD, emisión factura, recepción comprobante de Administración (en caso de alta web), emisión tarjeta, archivo de documentos, envío carta de bienvenida. Ingreso datos de movimiento en cuadro administración. Contacto con el Amigo si falta documentación acreditativa.
- **Tramitación Renovaciones:** ingreso en la BBDD, emisión tarjeta (si fuera necesario), archivo de documentos, envío carta de renovación, archivo de documentos. Ingreso datos de movimiento en cuadro administración.
- **Tramitación de bajas:** ingreso en la BBDD, envío carta de baja, archivo de documentos.
- **Tramitación de duplicados:** emisión tarjeta nueva, carta y envío.
- **Tramitación Altas, renovaciones y bajas de Amigos corporativos:** alta en BBDD, petición de factura, seguimiento factura, emisión tarjeta, cartas de bienvenida, certificados y avisos renovación, envío de catálogos, envío paquete bienvenida, seguimiento visitas de los Amigos corporativos al Museo.
- **Revisión de los cambios de modalidad en los listados mensuales,** envío de las tarjetas de modalidad nuevas.
- **Tramitación devolución de las cuotas:** ingreso en la BBDD, contacto con el Amigo, gestión con Administración.
- **Ingreso mensual de los movimientos** efectuados en cuadro anual para estadísticas y seguimiento contable.

Comunicación:

- **Información y supervisión acceso a la Zona Amiga.**
- **Envío comunicaciones email y correo postal** de aviso de renovación y etiquetas de caducidad.
- **Envío comunicaciones correo postal** de las actividades de Amigos y de las actividades del Museo.

c. PROGRAMA DE EVENTOS CORPORATIVOS

El Área de Promoción y Marketing conservaría la responsabilidad sobre los servicios de eventos corporativos y alquiler de espacios, actualmente atendidos por una persona dedicada a tiempo completo a esta función apoyada por una colaboradora externa a tiempo parcial que actúa como coordinadora durante la realización del evento. Es necesario mantener los mencionados recursos.

. Funciones del Gestor del Programa de Eventos Corporativos

. Propuestas de nuevos productos y precios

- Producción de nuevos Recorridos temáticos por la Colección Permanente
- Producción de Visitas Privadas a las Exposiciones Temporales
 - Creación de productos, como espacios de explotación de Eventos Corporativos. Recientemente, *Las Terrazas del Thyssen*

. Propuestas de promoción del Programa

- Envíos sistemáticos de información a la base de datos de empresas
- Mantenimiento de la sección *El Museo en privado* en la web del Museo
- Acciones de promoción para clientes con potencial
- Captación de organizadores de Congresos e Incentivos
- Asistencia a workshops MICE
- Organización Fam Trips MICE

. Organización y tramitación de los Eventos Corporativos

- Atención comercial a los clientes
- Envío de presupuestos
- Actualización calendario
- Formalización de reserva, envío factura, contrato
- Ficha interna, contratación de guías
- Seguimiento e informe final

. Relación con los Proveedores

- Envío de información al equipo de guías para su formación continua
- Caterings
- Compañías audiovisuales

. Mantenimiento de la Base de datos actualizada y segmentada

. Elaboración de informes y análisis de resultados para los indicadores

- Análisis de sistemas e implementación mejoras en la base de datos

OBJETIVO

1. Organización de Eventos Corporativos como fuente de ingresos para la Fundación

ESTIMACIÓN PRESUPUESTARIA DEL ÁREA DE PROMOCIÓN Y MARKETING PARA 2014

2014	O.N.	TEMP	TOTAL INVERSIÓN	PREVISIÓN ACTIVIDAD	INGRESOS	MARGEN BRUTO
Amigos (503)	55.600.-€	56.698	112.298.-€	5.000 AMIGOS	585.805.-€	473.507.-€
Eventos (504)	62.250.-€		62.250.-€	50 EVENTOS	540.000.-€	477.750.-€
Promoción (511)	167.755.-€	13.200.€	180.955.-€	34.860 VISITANTES MÁS	348.600.-€	167.645.-€
TOTAL AREA	285.605.€	69.898.-€	355.503.-€		1.474.405.-€	1.118.902.-€

CAMBIO DE DENOMINACIÓN DEL ÁREA DE INFORMÁTICA

POR EL DE ÁREA DE TECNOLOGÍA

Junio de 2013

Desde su creación, pero sobre todo en los últimos cinco años, el trabajo que el área de informática ha desarrollado está muy relacionado con la estrategia digital y presencia online, tareas que no constituyen el contenido habitual de un departamento de informática tradicional sino un departamento de tecnología. Este hecho por sí solo ya motivaría el cambio de denominación del área de informática por el de área de tecnología, pero además el enfoque estratégico con el que se abordan las nuevas tecnologías en el Museo actualmente lo hace más justificado.

Hoy en día y en los próximos años uno de los retos del Museo será el desarrollo de productos y servicios digitales orientado a los visitantes tradicionales y muy especialmente a nuevas audiencias con un alcance global. Este trabajo está respaldado en gran medida por el convenio de colaboración con la Fundación BBVA que garantiza que en el desarrollo de estos servicios podamos contar con un equipo, con el que ya cuenta el Museo, que conozca tanto las actividades de la institución así como las posibilidades que ofrece la tecnología, un equipo proactivo que sepa identificar servicios digitales viables y de utilidad para nuevas audiencias.

El equipo del área de informática de la Fundación viene desarrollando además de las tareas de mantenimiento de los sistemas informáticos, una intensa actividad digital que ha tenido como líneas fundamentales de trabajo:

- Promover el uso de la tecnología en las actividades de la Fundación.
- Potenciar la presencia digital de las colecciones y actividades: sitios web, boletines de noticias, redes sociales, aplicaciones y publicaciones digitales, etc.
- Establecer líneas de negocio digitales como el comercio electrónico y la venta de entradas.
- Obtención de patrocinios o subvenciones vinculados a las tecnologías digitales.
- Asesoramiento digital a otras áreas.

Estas tareas, entre otras, hoy en día tienen un carácter estratégico y son fundamentales para avanzar en la tecnificación y digitalización de los servicios que presta el Museo a sus visitantes.

El cambio de denominación del área no supondrá cambio alguno en las tareas que desarrolla pero reflejará de forma más adecuada tanto interna como externamente las responsabilidades del equipo.

