



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Propuesta de Plan de Marketing Digital Para el Museo Carnavalet de París

Alumno: Lucía García Aguirre

Tutor: Antonio Tena Blázquez

MADRID | junio de 2023

El objetivo del desarrollo de este trabajo es conseguir aumentar el número de visitas del Museo Carnavalet a través de la digitalización de su negocio.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1. Situación y Antecedentes	5
1.1.1. Historia del Museo	5
1.1.2. Situación Actual del Museo	6
2. Análisis	8
2.1. Análisis Externo	8
2.1.1. Tendencias Mercado Internacional	8
2.1.2. Tendencias Mercado Nacional.....	11
2.1.3. Análisis PESTEL	12
2.2. Análisis de la Competencia	16
2.2.1. Competencia Directa (Nacional e Internacional).....	16
2.2.2. Competencia Indirecta	20
2.2.3. Enfoque en la Digitalización de la Competencia	21
2.3. Análisis Interno	23
2.3.1. Características del Museo	23
2.3.2. Análisis de las herramientas de comunicación digital	23
2.3.3. Análisis DAFO.....	28
2.3.4. Análisis VRIO.....	30
3. Público Objetivo	31
3.1. Segmentación y Definición del Buyer Persona.....	31
3.2. Customer Journey Map.....	32
4. Definición de los Objetivos SMART.....	50
5. Plan de Acción	52
5.1. Introducción al Plan de Acción (Plan de Marketing 360°).....	52
5.2. Página Web y Aplicación Móvil.....	53
5.3. Redes Sociales.....	55
5.3.1. Estrategia de Instagram.....	55
5.3.2. Estrategia de Facebook	58
5.3.3. Estrategia de TikTok	59
5.4. Inbound Marketing.....	61
5.5. Eventos en Línea	63
5.6. Audioguías y Spotify	63
5.7. Metaverso y NFTs	65
5.8. Tabla Resumen Objetivo/Acción	66

<u>6. Presupuestos</u>	68
<u>7. Calendario de Implementación.....</u>	73
<u>8. Plan de Contingencia</u>	74
<u>9. Conclusiones</u>	75
<u>10. Bibliografía</u>	79
<u>11. Anexos</u>	84

1. Introducción

1.1. Situación y Antecedentes

1.1.1. Historia del Museo

El museo Carnavalet es el museo más veterano de la capital francesa y está ubicado en el palacete que le da nombre. Desde su construcción, en 1560, fue el hogar de distintas familias adineradas de la época hasta que lo compró la ciudad de París en 1866 para convertirlo en la casa de historia de la propia ciudad y en 1880 fue su apertura al público.

Está situado en el tercer distrito de la ciudad, en el conocido barrio de “Le Marais”, caracterizado por su patrimonio arquitectónico. Junto con “la cour Carrée du Louvre” es uno de los pocos monumentos que refleja el estilo renacentista. Además, En 1989, se construyó un anexo al museo que unía el mismo con otro palacete del mismo estilo arquitectónico, “Le Peletier de Saint-Fargeau”, construido en 1690.

Todas las exposiciones del museo ya sean fijas o temporales, ayudan a contar de manera visual la historia de París desde la prehistoria hasta ahora a través de las más de 625 000 obras que expone. En él, se exhiben una gran variedad de objetos: pinturas, esculturas, maquetas, rótulos, dibujos, grabados, carteles, medallas y monedas, objetos de historia y memoria, decoración y muebles, ... Algunos de ellos incluso pertenecieron a personajes históricos como Napoleón y la familia real, otros simplemente ayudan a reflejar cómo era la vida en París en cada época distinta.

Sin embargo, no solo son reliquias históricas las piezas que se exponen, también, el interior del propio edificio en el que se pueden observar techos pintados, paneles tallados además de numerosas decoraciones de carpintería típica de interiores parisinos. Todo esto lo convierte en un lugar único y ayuda a cada persona que lo visita a no solo conocer la historia de París desde lienzos o esculturas, si no transportarse a la época como si del s.XVI se tratase.

Las donaciones son la manera principal de adquisición que ha seguido el museo, pues desde su apertura ha contado con la colaboración de decenas de miles de donantes, algunos de ellos personajes célebres como Georges Clemenceau por ejemplo.

En el año 2016, se cerró el museo al público y se retiraron sus exposiciones para llevar a cabo una reforma que lideró el arquitecto “jefe de Monumentos históricos”, François Chatillon, y en la que se tenía como objetivo principal poner en valor y proteger la arquitectura de dicho monumento. Dicha reforma que atravesó tiempos de pandemia mundial y como consecuencia, retrasos, provocó que el museo Carnavalet no pudiera abrir sus puertas al público hasta 2021.

1.1.2. Situación Actual del Museo

El número de visitantes a los museos de París creció de manera muy significativa el pasado año 2022 respecto a 2021. Los museos municipales de París totalizaron 4,54 millones de entradas el pasado año, lo que en términos absolutos supuso una progresión del 104 % respecto a 2021 (EFE, 2023), un año en el que muchas medidas preventivas frente al Covid-19 seguían vigentes, especialmente las que afectaban a la movilidad entre países. Por ello, tener en cuenta las cifras de número de visitantes al museo Carnavalet en los años afectados por la pandemia podría distorsionar las conclusiones a las que queremos llegar.

No obstante, si comparamos las cifras del museo en 2022 con las de doce años antes, cuando éste ni siquiera había sufrido su famosa reforma, vemos un descenso del 3%, pues en 2010 hubo 1,09 millones de visitantes, frente a los 1,06 millones de 2022. Estos resultados no se deben a un descenso general del turismo internacional, debido a que desde 2010, éste ha seguido una tendencia ascendente en Francia según DatosMacro de Expansión (excluyendo los años de pandemia y considerando 2022 como no afectado por restricciones sanitarias) (Anexo 1). Por ello, pese a que el museo Carnavalet forme parte del grupo de museos municipales, no sigue la misma tendencia que dicho grupo.

Por otro lado, junto con la reapertura del museo en 2021, se celebró la inauguración del restaurante Fábula (de la palabra historia en latín) situado en su patio interior. Dicho restaurante está abierto al público sin necesidad de visitar el museo y, de hecho, es muy atractivo para pasar la tarde con amigos en un ambiente único que refleja la arquitectura parisina a la perfección. Por ello, Fabula en numerosas ocasiones en vídeos virales en redes sociales en los que destacan su estética impecable. Cuando abrió dicho restaurante, el chef condecorado con una estrella Michelín, Thibaut Spiwack, y su homónimo Nico

de Soto, fueron los encargados en diseñar una carta de comida y bebidas, respectivamente para conseguir una apertura por todo lo alto.

Sin embargo, en 2022 se retiró dicha carta para dejar paso a platos simples y a un servicio de “self-service” además de la reducción de horas de apertura (pues se retiró el servicio de cenas). Pese al interés y a las buenas críticas del lugar en redes y blogs, dicho restaurante cierra sus puertas durante todo el invierno, siendo el 30 de octubre su último día abierto del 2022. Sabiendo que en redes sociales como Instagram cuenta con más de doce mil seguidores, que en reseñas de Google cuenta con un cuatro sobre cinco y el alto número de menciones en cuentas de redes sociales de particulares, considero que el restaurante Fábula podría ser crucial para el plan a desarrollar para atraer más visitas al museo Carnavalet.

2. Análisis

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Tendencias Mercado Internacional

Para el análisis externo del mercado internacional, nos limitaremos a indagar en las tendencias actuales de Europa.

En los últimos años, el mercado de museos europeos ha experimentado diversas tendencias, que reflejan tanto las cambiantes preferencias de los visitantes como los desafíos a los que se enfrentan dichos museos en términos de financiación y sostenibilidad. Esto se debe a que, pese a que muchos museos han reabierto sus puertas al público después de la pandemia y están viendo un aumento en el número de visitantes, la pandemia les sigue afectando de manera indirecta pues a causa de la crisis provocada por la misma, están habiendo reducciones en los presupuestos gubernamentales para la cultura. Además, como consecuencia de los cierres prolongados y de la disminución del turismo, muchos museos se han visto en situaciones financieras críticas que les han obligado a reducir sus exposiciones y programas, recortar personal e incluso reducir sus horarios de apertura.

No obstante, la situación de incertidumbre y dificultades financieras también sirvió en gran parte para que miembros del sector de los museos buscasen oportunidades para innovar e incluso diversificar como método de supervivencia. Los efectos de estas iniciativas se pueden ver ahora con por ejemplo el aumento de la atención prestada a la tecnología y digitalización. Los representantes de la Red de Organizaciones y Museos Europeos (NEMO) declararon en 2022 que, al principio, este movimiento pudo ser en respuesta al Covid-19 para que los museos pudiesen seguir conectando con su público a pesar de las restricciones. Sin embargo, cada vez más museos europeos están adoptando tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del visitante y aumentar la accesibilidad a sus colecciones. Las tecnologías que se están implantando incluyen: recorridos virtuales, aplicaciones móviles, realidad virtual y aumentada, digitalización de colecciones... Además, herramientas digitales para mejorar la accesibilidad como por ejemplo la compra on-line de entradas, ya están operativas en la mayor parte de museos europeos.

Como ejemplo de esto podemos encontrar que el Museo del Louvre de París cuenta con una aplicación móvil gratuita que ofrece visitas virtuales de algunas de sus colecciones. Por otro lado, el Museo Británico de Londres permite a sus visitantes conocer todas las exposiciones en línea además de detalles y características de cada objeto, también, a través de su propia aplicación móvil.

En segundo lugar, destacamos la creciente importancia y protagonismo que se le está dando a la sostenibilidad y responsabilidad social. Aparte de tener en cuenta al medio ambiente en cualquiera de sus acciones, consiguiendo así eliminar por ejemplo los plásticos de un solo uso, también se puede apreciar un enfoque con efecto más a largo plazo en el tema. Ahora, se está promoviendo la conciencia ambiental en los programas y exposiciones e incluso se están haciendo colaboraciones y eventos con organizaciones benéficas locales.

Uno de los museos europeos que destaca por estas prácticas es el Museo Nacional de Dinamarca, en Copenhague. Éste, ha lanzado un programa de sostenibilidad que incluye la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la promoción de prácticas de consumo sostenible. Por otra parte, el Museo del Diseño de Helsinki ha adoptado prácticas sostenibles tanto en su gestión de edificios como de exposiciones.

Otra tendencia actual es que los museos están trabajando para cada vez ser más inclusivos y diversos y esto se refleja tanto en sus exposiciones y programas como en otras iniciativas especiales. Este movimiento trata de conseguir que haya una mayor representación de artistas y culturas menos conocidas, consiguiendo incluir voces marginales y subrepresentadas en la historia y la cultura.

Como ejemplos tenemos el Museo Rijksmuseum en Ámsterdam y el Museo Nacional de Arte de Cataluña, en Barcelona. El primero ha iniciado una serie de exposiciones que destacan la contribución de artistas de diferentes orígenes culturales y étnicos, mientras que el segundo ha lanzado un programa que celebra la diversidad y la inclusión en el arte.

Finalmente, los museos europeos están trabajando cada vez más en estrecha colaboración con otras instituciones culturales y educativas para enriquecer la experiencia del visitante y aumentar la relevancia de su oferta. Por ejemplo, muchos museos están organizando eventos en colaboración con universidades, bibliotecas y otras organizaciones culturales,

y están colaborando en proyectos de investigación y conservación. Prueba de ello es el proyecto Europeana, que es una iniciativa de la Comisión Europea para digitalizar el patrimonio cultural y ponerlo a disposición del público en línea. Su objetivo principal es promover el acceso y la difusión de la cultura europea en línea, así como la preservación del patrimonio cultural europeo y la promoción de la innovación en el ámbito cultural.

Europeana es una plataforma digital que ofrece acceso a millones de documentos digitalizados relacionados con la cultura y el patrimonio europeo. La plataforma fue lanzada en 2008 y desde entonces ha ido creciendo en contenido y funcionalidades. Ahora mismo cuenta con la colaboración de más de 3,700 instituciones culturales como museos, bibliotecas y archivos, de toda Europa, y ofrece acceso a más de 50 millones de elementos digitales como pinturas, fotografías, mapas, manuscritos, libros y archivos sonoros y audiovisuales.

Como ejemplo de colaboración de museos con instituciones también está el programa *Museums and Schools* en el Reino Unido, que involucra a los museos locales en la educación de los niños y jóvenes en las escuelas. Los museos trabajan con las escuelas para desarrollar programas de aprendizaje a medida, que se basan en los recursos y colecciones del museo para enseñar una amplia gama de temas.

En resumen, el mercado de museos se está adaptando a tendencias importantes que reflejan y les empujan a apostar por la tecnología y la innovación. También, dichas tendencias provocan un cambio de enfoque de las instituciones para centrarse más en ámbitos más sociales como son la sostenibilidad y la diversidad. Además, gracias a la creciente conectividad y colaboración entre instituciones y cómo éstas se apoyan en herramientas digitales, se está consiguiendo mayor accesibilidad a los contenidos de los museos. Certo es que los museos europeos deben adaptarse a estas tendencias y buscar posibles oportunidades para mantenerse relevantes y sostenibles en un entorno cambiante y cada vez más competitivo.

2.1.2. Tendencias Mercado Nacional

El mercado de museos en Francia es uno de los más importantes del mundo, con una rica historia y una gran cantidad de instituciones que se han establecido a lo largo de los años. En las últimas décadas, el mercado de museos en Francia ha experimentado cambios significativos debido a diversas tendencias que han afectado tanto a la oferta como a la demanda. Es cierto que, algunos de los cambios de enfoque o novedades están alineados con los del mercado internacional explicados previamente, por lo que no entraremos en tanto detalle. A continuación, se presentan algunas de las tendencias más destacadas:

Una de las tendencias más notables es la creciente popularidad de los museos temáticos y especializados. En lugar de ofrecer una colección general de arte o artefactos históricos, muchos museos ahora se enfocan en temas específicos, como la moda, la gastronomía, la música, el deporte y la ciencia. Esta tendencia refleja una demanda creciente por experiencias más enfocadas y personalizadas, y ha llevado a la creación de muchos nuevos museos en Francia. Como ejemplo de esto nos encontramos con: La Cité de l'Automobile (de los mayores museos de automóviles del mundo), Musée de la Parfumerie Fragonard (museo que explora la historia y fabricación de fragancias), el Musée DIOR (que cuenta la historia de la firma), entre muchos otros.

Por otro lado, igual que en el mercado internacional, volvemos a ver la creciente atención al medio ambiente y a la sostenibilidad por parte de los museos. Muchos de ellos están adoptando prácticas más sostenibles en sus operaciones diarias, como la reducción de residuos, la gestión eficiente de la energía y el uso de materiales sostenibles en la construcción y renovación de sus instalaciones. Estas prácticas no sólo son buenas para el medioambiente, sino que también pueden ayudar a los museos a reducir costes y mejorar su imagen pública.

Sin embargo, la transformación más destacada es, igual que en el mercado internacional, la creciente importancia de la tecnología en los museos. Muchos museos de Francia están utilizando tecnología innovadora para mejorar la experiencia del visitante, como aplicaciones móviles, realidad virtual, proyecciones interactivas y pantallas táctiles. Estas tecnologías permiten a los visitantes interactuar con las exhibiciones de manera más activa e inmersiva y pueden hacer que la experiencia del museo sea más emocionante y

atractiva. Más adelante compararemos ejemplos y utilidades obtenidas de dicha tecnología por cada museo.

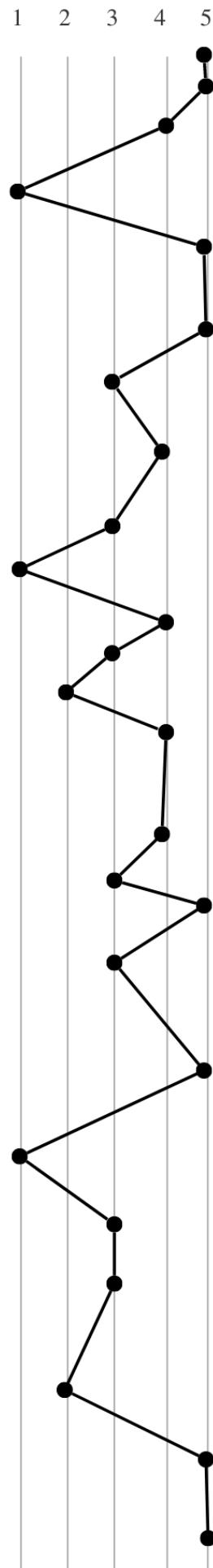
Además, los museos en Francia también están adoptando estrategias de marketing y comunicación más sofisticadas para llegar a audiencias más amplias. Muchos museos ahora están trabajando en estrecha colaboración con agencias de turismo y organizaciones culturales para desarrollar paquetes turísticos que incluyan visitas a museos como parte de una experiencia más amplia.

El Covid-19 podría considerarse como el impulsor de estas prácticas dado que muchos museos tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente debido a restricciones de salud y seguridad. Por lo que más tarde, han tenido que adaptarse rápidamente a nuevas formas de operar, como la venta de boletos en línea y la implementación de medidas de distanciamiento social. Esta tendencia ha llevado a una mayor inversión en tecnología y enfoques creativos para mantener a los visitantes comprometidos y atraídos.

2.1.3. Análisis PESTEL

Al ejecutar un análisis PESTEL del mercado de museos en Francia se puede ver de una forma más clara y visual qué factores podrían afectar al museo Carnavalet, además de guiarnos en cómo utilizar ciertos cambios o medidas a favor del museo en su estrategia. También es de gran ayuda para prevenir posibles futuros cambios y así tener preparado un plan de acción eficaz para afrontar esto.

En dicho análisis calificaremos cada posible factor dentro de las seis diferentes secciones (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal) con una puntuación del uno al cinco. El primero sería un factor que no ayudaría al museo Carnavalet, es más, que incluso podría perjudicarle y el segundo un factor que podría favorecer a su estrategia: El análisis PESTEL quedaría de la siguiente manera:



FACTORES POLÍTICOS

- Subvenciones DRAC Auvernia-Ródano-Alpes a los museos denominados “museo de Francia” (Ministerio de Cultura)
- Entrada gratuita a museos a menores de 26 años
- “Pass Culture”: subvención de 300€ a los jóvenes de 18 años para actividades culturales
- En 2022, puntuación de 70/100 en el indicador de inestabilidad política, incluyendo terrorismo
- Movimiento "Noche en los museos" 2 veces al año

FACTORES ECONÓMICOS

- Recuperación total en 2021 de la caída del 8% en 2020 del PIB a causa del Covid-19
- Aumento inflación, pero crecimiento del 5,2% frente al 8,1% de la zona euro
- 75% población activa trabaja en el sector servicios

FACTORES SOCIALES

- Nueva generación más consciente del medioambiente
- Escenarios post-pandemia: hábitos de tele-trabajo; convertir todo en remoto
- 86% de los habitantes tienen acceso a Internet
- Francia considerada como uno de los países más multiculturales del mundo
- No se estudia historia del arte en las escuelas de Francia
- Festival de Historia del Arte de Fontainebleau para promover el amor por la historia del arte (Rosenberg, uno de sus impulsores)

FACTORES TECNOLÓGICOS

- Plan de Inversiones gubernamentales por 30.000M de euros en innovación, tecnología y transición energética a 5 años
- Tendencia macro: compras online
- Desarrollo de exposiciones inmersivas (metaverso)
- Desarrollo tecnológico en el transporte público: uso de smartphone como tarjeta transporte (reducir malgasto de papel)

FACTORES ECOLÓGICOS

- “Jornadas sin coche” en París, (“Paris sans voiture”). Prohibición de la entrada de coches en el centro de la ciudad un domingo al mes (fomentar el ir andando y pasear)
- 2020 Ley AGEC (anti desperdicios para una economía circular) – multas si no se recicla
- Prohibición de realizar vuelos cortos dentro del territorio francés si el mismo viaje se puede hacer en tren
- Desarrollo tecnológico en el transporte público: uso de smartphone como tarjeta transporte (reducir malgasto de papel)

FACTORES LEGALES

- Derechos de propiedad tiene una duración de 70 años tras la muerte del autor
- Normativa sobre divulgación de propiedad intelectual y derechos de autor afines en el mercado digital (a no ser que sea con fines educativos)
- Instituciones de bienes culturales podrán realizar copias de las obras sin necesidad de solicitar autorización al autor

Para sacar conclusiones útiles de este análisis nos centraremos las variables más significativas. Estas son, tanto las que afectan positivamente al museo (calificadas con los números cuatro y cinco) que las consideraríamos oportunidades como las que tienen un efecto negativo (los números uno y dos) que llamaremos amenazas. Por otro lado, las que están calificadas con un tres, al ser neutras, las ignoraremos.

En primer lugar, vemos que el museo Carnavalet tiene muchas más oportunidades externas que puede aprovechar, que posibles amenazas a las que se puede enfrentar, lo que es algo muy positivo. Dentro de las oportunidades destacan:

- Las subvenciones del gobierno francés para promover la cultura (tanto subvenciones directas para los museos como subvenciones a los jóvenes para atraerles a actividades culturales). Además el gobierno también incita al auge de los museos con movimientos como La Noche de los Museos, noche en la que todos los museos están abiertos hasta altas horas de la madrugada y en las que se celebran espectáculos de luces además de exponer obras exclusivamente. Dicha velada se celebra dos veces al año en la capital francesa.
- Dentro de los factores económicos, es importante considerar que Francia ya se ha recuperado de su caída del PIB en 2020 a causa del Covid-19, por lo que entendemos que la pandemia ya no afecta ni económicamente ni a modo de restricciones. También, que la mayoría de la población trabaje en el sector servicios puede ser más fácil para el museo Carnavalet a la hora de buscar personal (tanto de cara al público como para hacer labores de Marketing por ejemplo).
- Hay algunos factores socio-culturales también a tener en cuenta como oportunidades. En primer lugar, gracias a que Francia esté considerada como uno de los países más multiculturales del mundo, se podría creer que los inmigrantes podrían mostrar interés en conocer la historia de su nuevo país. Y en segundo lugar, el hecho de que haya impulsores de la cultura y el arte como Rosenberg que creen eventos y festivales para despertar el interés de la población por estas ramas ayuda a aumentar el interés por las visitas a museos.
- Con relación a los factores tecnológicos, el gobierno también tiene un plan de inversión en tecnología e innovación por lo que el museo posiblemente podría acceder a subvenciones para gastarlas en tecnologías con el fin de digitalizarse. También, los museos que estén llevando a cabo exposiciones inmersivas pueden

ser un buen punto de referencia para que el museo Carnavalet implante esto también.

- Dentro de las variables ecológicas destaca el movimiento Paris sans voiture en el que se prohíbe el acceso de vehículos no autorizados a la ciudad durante ocho horas de un domingo al mes en temporada de verano. El objetivo de esto es promover que las personas salgan a las calles a pasear o se desplacen en bicicleta, para así reducir las emisiones durante un día. Como sabemos, el museo Carnavalet está ubicado en el corazón de Le Marais, uno de los barrios más pintorescos y atractivos de París. Por dicho motivo, sería muy posible descubrir el museo paseando por la puerta.
- Finalmente, los factores legales de los que podríamos sacar provecho son dos: la normativa sobre divulgación de propiedad intelectual y derechos de autor y que se permita a las instituciones de bienes culturales hacer copias de las obras sin pedir permiso al autor. La primera hace que el museo Carnavalet exponga obras únicas y por tanto, que los visitantes solo puedan encontrarlas ahí. La segunda permite al museo actuar de manera libre sin tener que enfrentarse a tiempos de espera de permisos, posibles demandas, etc.

Por otro lado, es crucial tener en cuenta las variables consideradas como amenazas para poder evitarlas, son las siguientes:

- Dentro de los factores políticos, que Francia esté considerada como un país inseguro y con alto riesgo de ataques terroristas en rankings oficiales puede afectar directamente al turismo (los turistas son la mayor parte del público objetivo del sector de museos).
- En cuanto a los factores sociales hay que tener en cuenta escenarios de post - pandemia en los que el hacer lo máximo posible de manera digital es la “moda”, por ello, quizás visitar un museo físicamente no esté alineado a esta tendencia. También, el hecho de que no se estudie Historia del Arte en las escuelas de Francia podría afectar de manera negativa al interés por la misma de los más jóvenes.
- Entre los factores ecológicos hay multas por no reciclar, lo que podría ser un riesgo para cualquier museo si sus visitantes no reciclan como deben, además tener que controlar esto puede ser un malgasto de recursos.

- Finalmente, la ley francesa dice que los derechos de autor prevalecen hasta que pasan setenta años de la muerte de un autor. Este tiempo podría ser muy largo para cualquier acción que quiera hacer un museo con ciertas obras y que por tanto, no pueda.

Tras hacer este análisis, ya tenemos clara la situación del mercado de museos en Francia. Gracias a esto, nos podremos anticipar a un futuro incierto, del cual podremos aprovechar en mayor medida las oportunidades que se nos brinden y reducir los efectos negativos de las amenazas. Además, como veremos más adelante, es complementario con el análisis DAFO, por lo que ciertas conclusiones serán utilizadas en él.

2.2. Análisis de la Competencia

2.2.1. Competencia Directa (Nacional e Internacional)

Para analizar diferentes características de la competencia directa del museo Carnavalet, nos centraremos en los once museos más visitados de Europa en 2021 según las estadísticas de la empresa Statista (Anexo 2). No nos centraremos específicamente en los museos de historia, como el nuestro, sino en los museos en general para poder tener una visión más amplia del mercado. También, el hecho de analizar la estrategia que utilizan los mejores museos para su éxito nos ayudará a encontrar muchos más ámbitos de mejora para la estrategia del Carnavalet.

Compararemos estos museos entre ellos, así como con el museo Carnavalet, basándonos en ocho factores determinantes según los que los puntuaremos en una escala del uno al cinco:

- 1- *Tamaño*: refiriéndonos al tamaño total del museo (en metros cuadrados).
- 2- *Exposición*: en referencia a la cantidad de obras de arte y colecciones que posee.
- 3- *Accesibilidad*: haciendo referencia a la facilidad para llegar al museo, midiéndolo según el número de líneas de metro que tengan parada en la estación más próxima al museo.
- 4- *Tecnología*: se refiere al uso de tecnologías avanzadas en el museo, como pantallas interactivas y realidad virtual, entre otras. Dado que todos los museos tienen su propia App, y por tanto habría que meternos más a fondo para examinar

lo que cada una de estas aplicaciones contiene para evaluarlas, nos centraremos en las demás tecnologías. Dicho esto, dejaremos la descripción y explicación de la App del museo Carnavalet para más adelante.

- 5- *Coste*: se refiere al precio de la entrada al museo y de si se ofrecen distintos tipos de descuentos. Dado que todos los museos ofrecen descuentos ya sea a estudiante, personas mayores... para poder evaluar este aspecto de manera correcta, ignoraremos dichos descuentos y compararemos los precios de las entradas generales de cada uno de ellos.
- 6- *Marketing Digital*: refiriéndonos a la presencia del museo en redes sociales. En cuántas de estas plataformas está presente.
- 7- *Seguidores Instagram*: al considerarse Instagram como una forma de promoción y de engagement muy fuerte para los museos, compararemos el número de seguidores de cada uno de ellos (pese a que no podamos medir la calidad de estos).
- 8- *Servicios*: haciendo referencia a la cantidad y calidad de servicios que ofrece el museo, como cafeterías, tiendas de regalos, entre otros.

Para conseguir transformar la tabla que contiene toda esta información (Anexo 3) en una más visual y fácil de entender, hemos calificado a cada museo en cada factor según los siguientes criterios. (El color rojo representando una situación negativa o de desventaja frente a sus competidores y el verde todo lo contrario).



(Fuente: Elaboración Propia)

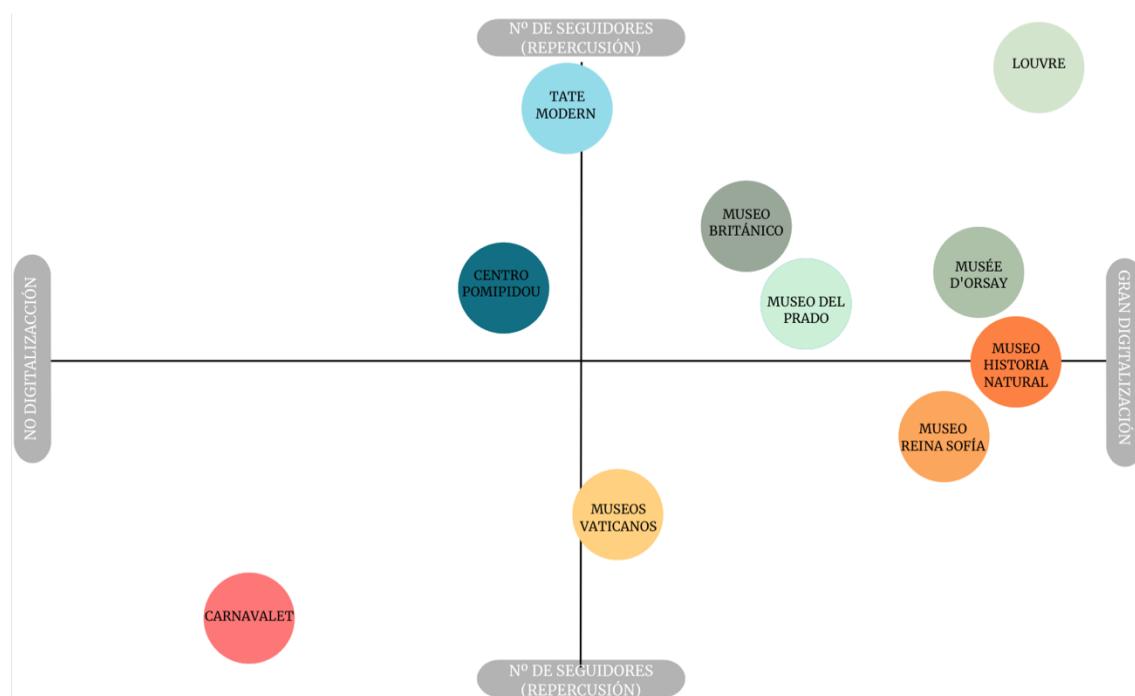
FACTORES

MUSEOS	Tamaño (m ²)	Exposición (nº obras)	Accesibilidad (nº líneas metro)	Tecnología	Costo	Marketing Digital (RRSS)	Seguidores Instagram	Servicios
Museo del Louvre	Green	Red	Yellow	Green	Red	Green	Green	Green
State Hermitage	Green	Green	Grey	Yellow	Yellow	Red	Grey	Green
Museo Reina Sofía	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Green
Museos Vaticanos	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Green	Yellow	Green
Galería Estatal Tretyakov	Yellow	Yellow	Grey	Yellow	Green	Red	Grey	Green
Museo de Historia Natural	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
Centro Pompidou	Green	Yellow	Green	Red	Yellow	Green	Green	Green
Museo Británico	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Museo Nacional Del Prado	Yellow	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green
Tate Modern	Red	Red	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow
Musée d'Orsay	Red	Red	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green
Museo Carnavalet	Red	Yellow	Red	Red	Green	Green	Red	Red

(Fuente: Elaboración Propia)

La conclusión que sacamos de este estudio es que el museo Carnavalet está en una posición de desventaja competitiva frente a los otros en los factores de: tamaño, exposición, accesibilidad, tecnología, seguidores en Instagram y servicios. Dado que hay algunas de estas características que son inamovibles, como el tamaño del museo, por ejemplo, nos centraremos en las que son relevantes para el estudio que estamos haciendo. Además, otras como la accesibilidad al museo, puede que no sean representativas, pues, pese a que por la parada de metro más cercana solo pasa una línea, este factor negativo podría ser contrarrestado por la buena ubicación del museo y las demás atracciones turísticas que tiene el barrio en el que se encuentra.

Como hemos visto previamente, tanto en el mercado internacional como en el nacional de museos, la tendencia en auge es el incremento de la digitalización y el Carnavalet se encuentra en desventaja en cuanto a este factor. Además, pese a estar presente en cuatro redes sociales y que, por tanto, en este aspecto esté en verde, en cuanto a seguidores en Instagram está en una gran desventaja, pues su número representa tan solo un 1% de los que tiene el Museo del Louvre. En el siguiente mapa de posicionamiento se aprecia mejor la distancia del museo Carnavalet frente a sus competidores en estos dos aspectos, estando éste en la peor posición posible.



(Fuente: Elaboración Propia)

Para el plan de marketing que elaboraremos se tendrán en cuenta estos factores e implantaremos recursos digitales que los demás museos ya han desarrollado para poder mejorar la posición del Museo Carnavalet frente a ellos. Dichas tecnologías incluyen visitas virtuales, tecnología de realidad aumentada, pantallas interactivas, exposiciones en línea... No obstante, una mejora de los servicios digitales del museo iría de la mano con el aumento de presencia en redes sociales y, por tanto, esperamos que contribuya al segundo factor, aumentando sus seguidores en redes sociales.

2.2.2. Competencia Indirecta

Según las estadísticas realizadas por la empresa Statista, París fue la segunda ciudad europea más visitada en 2022, después de Londres (Anexo 4). Si bien, la capital francesa se caracteriza por tener cientos de actividades que hacer y lugares que visitar por los turistas. Por este motivo, el museo Carnavalet debe enfrentarse a una competencia indirecta muy fuerte, en la que se encuentran lugares tan emblemáticos como: la Torre Eiffel, el Arco del Triunfo, el barrio de Montmartre, el Sacre Coeur, la Sainte Chapelle, las Galerías Lafayette, ...

Dentro de dicha lista infinita de lugares que visitar en París, también hay un gran distanciamiento entre ellos en cuanto al uso de herramientas digitales que hacen, por ejemplo. Esto varía debido a la naturaleza de cada lugar o monumento, pues por ejemplo si estamos hablando simplemente de un barrio emblemático como es el barrio de Montmartre no podríamos evaluar dichas herramientas digitales ni seguir su misma estrategia para el museo Carnavalet. Además, al ser muchos de ellos monumentos religiosos (capillas, catedrales o iglesias), que históricamente, nunca se han asociado con el desarrollo tecnológico, nuestro museo estaría por delante en este aspecto, dado que la única herramienta digital que utilizan dichos monumentos religiosos es la venta de boletos en línea. Por esta razón, no deberíamos la estrategia de estos monumentos como referencia o comparativa, pues nos daría una percepción incorrecta, aparentando ser el museo Carnavalet un pionero en tecnología.

Por otro lado, hay monumentos como el Arco del Triunfo que presentan una enorme ventaja competitiva en el ámbito de la tecnología. El Arco del Triunfo ha utilizado herramientas digitales para crear experiencias interactivas y educativas para los visitantes. Por ejemplo, ha implementado aplicaciones móviles con audioguías y recorridos virtuales

que permiten a los visitantes aprender más sobre la historia y la arquitectura del monumento. También se han utilizado tecnologías de realidad aumentada para ofrecer experiencias inmersivas y agregar elementos digitales a la visita. Dicha estrategia sí que podría ser útil de analizar para el museo Carnavalet.

No obstante, sabemos que la visita a un museo en París puede ser complementaria, no necesariamente sustitutiva, respecto a su competencia indirecta. Esto quiere decir que, por ejemplo, una persona que visita la ciudad puede tanto visitar la Torre Eiffel como nuestro museo. Sin embargo, se considera que dicha persona sí que elegiría cuál visitar de entre los diferentes museos que la capital francesa ofrece, ya que no visitará los más de 150 museos de la ciudad. Por este motivo, para el desarrollo posterior de la estrategia de marketing digital del museo Carnavalet, lo haremos centrándonos en la competencia directa dentro de París y no en el tipo de monumentos o lugares que visitar mencionados en este punto.

2.2.3. Enfoque en la Digitalización de la Competencia

Como parte de los objetivos de este proyecto, queremos conseguir es que el Museo Carnavalet se encuentre entre los diez lugares más populares que visitar en París.

Como se ha especificado antes, al considerar a la competencia indirecta como una actividad complementaria, no la tendremos en cuenta y, por tanto, nos centraremos en la competencia directa dentro de París. Esto significa que solamente nos interesan las diferentes estrategias de digitalización de dicha competencia específica. Para ello, a continuación, se mencionarán y explicarán las acciones que los museos más visitados de París según la oficina de turismo de la ciudad, los más desarrollados digitalmente, ya hayan implantado. Los primeros tres están en la lista previamente analizada de los museos más visitados de Europa, sin embargo, aquí entraremos en más detalle.

- Musée du Louvre: el museo del Louvre ofrece visitas virtuales en línea que permiten a los visitantes explorar el museo y sus obras de arte desde cualquier parte del mundo. Estas visitas virtuales cuentan con la posibilidad de recorrer las salas del museo, acercarse a las obras de arte y leer información detallada. A esta herramienta se accede a través de la aplicación del propio museo en la que también se pueden encontrar audioguías, mapas interactivos e información adicional sobre las obras de arte y los artistas. También cuenta con un programa específico de

Nintendo, el “Louvre en Nintendo 3DS Guide”. Este programa puede ser utilizado de múltiples maneras: para simular un recorrido por el museo antes de visitarlo realmente, o simplemente como punto de partida para desarrollar una mayor apreciación del arte. Además, puede usarse como audioguía dentro del museo, por lo que éste ofrece la opción del programa del Louvre para Nintendo descargable en cualquier dispositivo Nintendo, así como la posibilidad de pagar dentro del museo por uno de ellos para realizar la visita. Todo esto además de su estrategia y presencia en cinco plataformas de redes sociales distintas.

- Musée d'Orsay: igual que el museo del Louvre, el museo de Orsay ha creado visitas virtuales en línea que permiten a los visitantes explorar virtualmente las galerías del museo haciendo recorridos de 360 grados que simulen lo que sería una visita caminando dentro del mismo. A esto se le suma la oferta educativa en línea que el museo ofrece. Se han creado cursos en línea, programas de aprendizaje a distancia y materiales educativos descargables para contribuir al aprendizaje interactivo sobre el arte y la historia representada en la colección del museo. A todas estas facilidades se accede a través de la aplicación del museo. Además, también en la exposición física se han añadido pantallas interactivas que contribuyen y completan a la perfección el programa educativo que el Museo de Orsay propone. También su presencia en redes sociales es clave en su estrategia de marketing digital.
- Centre Pompidou: el centro Pompidou también cuenta con su propia aplicación móvil y gran presencia en redes sociales, sin embargo. Destaca por la digitalización de sus obras para crear contenido educativo en línea y para preservar y conservar el patrimonio artístico, sin embargo, pese a estar las obras digitalizadas, no ofrece visitas virtuales. Dentro del museo se ofrecen dispositivos de audioguía que se complementan con pantallas interactivas repartidas en su exposición.
- Cité des sciences et de l'industrie: este museo de industria y ciencia también utiliza herramientas digitales para crear exhibiciones interactivas y experiencias inmersivas para los visitantes del museo. Esto incluye: pantallas táctiles, simuladores, proyecciones en 3D, realidad virtual y otras tecnologías para que los

visitantes interactúen con los conceptos científicos de una forma más participativa. Cuenta con una tienda on-line en su propia página web y presencia en las cuatro redes sociales principales (Facebook, Instagram, Twitter y Youtube). Aun así, pese a estar en la cuarta posición en cuanto a preferencias de los visitantes de museos en París, su falta de popularidad en redes, pues en Instagram solo tiene treinta mil seguidores podría indicar que su estrategia de marketing digital en redes no sea la óptima.

2.3. Análisis Interno

2.3.1. Características del Museo

El Museo Carnavalet se caracteriza por su amplia exposición en cuanto a variedad de objetos y épocas dado que su colección abarca desde la época romana hasta el siglo XX e incluye pinturas, esculturas, muebles, fotografías, cartografía, vestimenta, entre otros objetos. Dichas exposiciones están organizadas temáticamente para guiar a los visitantes a través de diferentes períodos de la historia de París en las que se incluyen la Revolución Francesa, la Belle Époque y la ocupación nazi durante la Segunda Guerra Mundial. El museo consigue transportar al visitante mediante recreaciones de interiores históricos como salones, dormitorios y salas de estudio.

Pese a ser en cuanto a tamaño, mucho más pequeño que su competencia en la capital francesa, su localización, en pleno barrio de Le Marais, así como que se halle en dos edificios históricos conectados que destacan por ser una atracción arquitectónica, contribuyen al atractivo del museo.

2.3.2. Análisis de las herramientas de comunicación digital

Actualmente, el museo está presente en numerosas plataformas digitales, sin embargo, podríamos decir que sin demasiado éxito.

En primer lugar, el Museo Carnavalet cuenta con dos aplicaciones propias. La primera, clasificada en la sección de aplicaciones de viajes, se creó con el fin de que el museo estuviese de cierta manera presente y ofreciendo sus servicios durante los años que estuvo

cerrado por reformas (del 2016 al 2021). En dicha aplicación, se ofrecía a los turistas una ruta para visitar París que pasaba por más de cincuenta lugares representativos de la historia de la ciudad. Esta ruta se seguía con la ayuda de un mapa interactivo que además ofrecía una breve explicación de cada obra o lugar.

Por otro lado, la segunda aplicación, clasificada en la sección de educación, se creó en 2021 y en ella, igual que en la página web, se ofrece información práctica: qué exposiciones están en curso, los horarios de apertura, cómo reservar entradas, la historia del museo y folletos educativos en PDF de las exposiciones que representan diferentes épocas. El hecho de estar clasificada como una aplicación educativa podría ser útil para un público objetivo distinto de un turista, por ejemplo, dado que su contenido podría ser única y exclusivamente para dicho uso, esto lo desarrollaremos en la construcción de la estrategia.

Ambas aplicaciones se ofrecen en ocho idiomas diferentes, sin embargo, los menús para navegar dentro de la App se mantienen en francés. Además, resulta confuso y poco eficiente que las funciones de una aplicación móvil se dividan en dos, teniendo en cuenta que el visitante del museo probablemente visitará muchas otras atracciones turísticas, en el caso de ser un turista, y que por tanto deba descargarse una aplicación para cada una de ellas. También, la dependencia de la conectividad y disponibilidad de internet también afectará al número de descargas.

Según el estudio realizado por el analista Miguel Alejandro Morales, director de STOA Agency sobre las estadísticas de SaaS y mercado de las apps en 2021, los clientes de la tienda Apple y Google Play Store gastaron un 30% y un 30,3% más que el año anterior respectivamente. Sin embargo, la empresa Statista apunta que las categorías más populares de apps son juegos (24,63%), empresas (9,76%) y educación (8,52%) y que por debajo de estas cifras se encuentran otras categorías como salud, viajes, comida y bebidas, productividad... Por lo que, según estos datos, el segmento de los turistas no consideraría descargarse la aplicación del museo como algo prioritario.

La página web de la que dispone el museo ofrece las mismas funciones que la segunda aplicación descrita además de la posibilidad de la compra o reserva de las entradas online. Sin embargo, conectarse desde un servidor extranjero en ocasiones no es posible dado a la configuración de dicha web. Como consecuencia, si un usuario quiere reservar sus

entradas desde otro país antes de viajar a París, por ejemplo, podría no serle posible. Pero lo que es más alarmante, si dicho usuario quiere obtener más información sobre el museo dado que está planeando su itinerario y debe decidir qué lugares visitar, tampoco tendrá acceso a ella. Es muy probable que después de estos inconvenientes, la visita al Museo Carnavalet sea descartada. Además, la página web sufre frecuentes caídas de configuración, de hecho, en estos momentos (06/06/2023) lleva sin funcionar más de un mes entero.

Por otro lado, el Museo Carnavalet está presente en diferentes redes sociales. Por ejemplo, en Instagram, su cuenta oficial cuenta con más de cincuenta mil seguidores, sin embargo, la media de “me gustas” por publicación se encuentra en ochocientos. Es decir, si calculásemos el porcentaje de *engagement* de la cuenta dividiendo los *likes* por publicación entre el número de seguidores totales, el resultado sería un 1,6% de sus seguidores totales, una cifra catastrófica. Sería muy interesante contrastar esto con el número de visualizaciones alcanzan las historias de esta cuenta, sin embargo, es algo a lo que solamente tiene acceso el propio usuario de la cuenta.

En dicha cuenta se publican imágenes de los pasillos y exterior del museo, así como fotos de las piezas que se exponen, fotografías antiguas de habitantes de la ciudad de París, entrevistas a diseñadores locales, etc. Podría decirse que todo esto está publicado sin seguir un orden o una estructura clara que dé un aspecto atractivo y fácil de comprender para cualquier usuario.

Por último, encontramos en el perfil también cinco secciones de historias destacadas divididas por exposiciones, aparentemente temporales. No obstante, la más reciente es de una exposición de hace más de ocho meses, y la más antigua de hace más de tres años, por lo que no sólo dejan de ser relevantes, sino que, además, se percibe una peor calidad de fotografía y vídeo al proceder de versiones anteriores de la aplicación de Instagram. Esta falta de calidad podría ser percibida como falta de profesionalidad y tener por tanto un efecto negativo cuando perfectamente podrían ser eliminadas al haber dejado de ser relevantes.

Por otra parte, el Museo Carnavalet cuenta también con una cuenta de Facebook en la que tiene más de ciento sesenta seguidores. Dicha cuenta es un reflejo de la de Instagram pues en ella, se comparten las mismas publicaciones, con el mismo texto descriptor, lo que

quiere decir que éstas no se adaptan a las funciones de cada plataforma. Y es que de acuerdo con el reporte Digital 2019 de Hootsuite y We Are Social, cada plataforma tiene efectos diferentes: Facebook permite un mayor alcance y construcción de marca a través de contenido informativo mientras que Instagram, permite construir mensajes más profundos y conceptuales, en donde importan más las emociones y la humanización de la marca. Asimismo, pese a que muchos usuarios tienen cuentas de ambas redes sociales, muchas otras tan sólo de una de ellas por lo que convendría analizar las diferencias demográficas entre los usuarios de cada plataforma para adaptarse a ellas. Aunque el 77,4% de usuarios de Facebook también lo son de Instagram, generalmente, la primera atrae a una audiencia más madura, mientras que la segunda es particularmente popular entre los jóvenes adultos.

La misma estrategia de contenido en paralelo, entre Instagram y Facebook, se lleva a cabo en Twitter. Lo que requeriría una adaptación, como ha sido explicado.

En cuanto a YouTube, el Museo Carnavalet tiene su propia cuenta en esta plataforma se ofrecen vídeos dentro de una lista de reproducción llamada Paroles Parisiennes (traducido: palabras parisinas) en los que profesionales parisinos de diferentes industrias hablan de cómo ha afectado la evolución de la capital francesa a dicha industria en concreto. No obstante, tanto cualquier descripción de la cuenta de YouTube como los vídeos que se muestran en ella, que no tienen más de cien visualizaciones, son en francés. El idioma por tanto se convierte en una enorme barrera que limita el atractivo del contenido a una gran proporción del mercado potencial.

Finalmente, el Museo Carnavalet actualmente no tiene una cuenta de la red social con mayor crecimiento hoy. En cambio, existe una cuenta oficial de museos de París (@parismusees) que representa los catorce diferentes museos que pertenecen al ayuntamiento de la ciudad. En esta cuenta, que acumula más de once mil seguidores, se destacan exposiciones u obras específicas de cada uno de los participantes, aunque no sigue ningún orden o estructura que permita al usuario identificar por ejemplo una carpeta con los vídeos de cierto museo en particular si es que está buscando obtener información sobre uno en concreto. Por este motivo, el espectador podría estar forzado a perder mucho tiempo buscando la información que necesita de entre mucha otra que no considera relevante.

La siguiente tabla muestra un resumen del análisis de las herramientas de comunicación digital:

Herramienta Digital	Más Detalles	Aspectos Negativos
Aplicaciones propias	<ol style="list-style-type: none"> App en sección viajes: ruta para visitar París pasando por +50 lugares representativos App en sección educación: información práctica, reflejo de la página web (horarios de apertura, exposiciones en curso, folletos educativos en PDF...) 	<ul style="list-style-type: none"> Menús de navegación por las Apps están sólo en francés Dependencia de conectividad Apps de viajes no están entre las categorías más populares para los consumidores
Página Web	<p>Información práctica (misma que en la 2da App)</p> <p>Compra y venta de entradas online</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para conectarse desde un servidor extranjero Caídas frecuentes de la web
Redes Sociales	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> +50K seguidores 1,6% de engagement <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> +160K seguidores cuenta reflejo de Instagram (mismas publicaciones) <p>Twitter:</p> <ul style="list-style-type: none"> +72K seguidores cuenta reflejo de las otras dos redes sociales <p>YouTube:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1000+ suscriptores Profesionales parisinos de distintas industrias hablan de la historia de París Media de 100 visualizaciones por video <p>TikTok:</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe cuenta propia de TikTok Presente en la cuenta oficial @parismusées (representa a los 14 museos del ayuntamiento de la ciudad) +11K seguidores 	<p>Instagram</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicaciones sin orden ni estructura (difícil de entender de qué trata la exposición) Historias destacadas irrelevantes y de exposiciones pasadas (+3 años) <p>Instagram, Facebook, Twitter</p> <ul style="list-style-type: none"> No hay adaptación conveniente para cumplir con los objetivos de cada red social <p>YouTube</p> <ul style="list-style-type: none"> Todos los videos y descripciones son en francés <p>TikTok:</p> <ul style="list-style-type: none"> La cuenta no sigue orden ni estructura que ayude a identificar qué videos son de qué museo sin necesidad de verlos enteros (pérdida de tiempo)

2.3.3. Análisis DAFO

FORTALEZAS

- Ubicación excepcional (barrio de "Le Marais")
- Gran variedad de objetos y épocas en su exposición
- Edificio histórico (joya arquitectónica)
- Recreaciones de interiores históricos
- Herramientas únicas en App propia (mapa interactivo de la ciudad)
- Oferta educativa (folletos, PDFs)
- Presencia en redes sociales

OPORTUNIDADES

- Subvenciones a los "museos de Francia" del Ministerio de Cultura de Francia
- Subvenciones a los jóvenes de 18 años para actividades culturales
- Movimiento "noche en los museos" 2 veces al año
- Desarrollo de exposiciones inmersivas (metaverso)
- Plan de inversiones gubernamentales en innovación, tecnología y transición energética
- Instituciones de bienes culturales podrán hacer copias de las obras sin autorización del autor

DEBILIDADES

- Más pequeño en m² que los museos más populares de Europa
- Avance tecnológico limitado (falta de integración de la tecnología en las exposiciones)
- Falta de servicios adicionales o calidad de éstos en comparación con otros museos europeos
- Confusión por la división de funciones entre las dos Apps
- Mal funcionamiento de la página web (errores del sistema)
- Falta de coherencia y orden en la estrategia de redes sociales

AMENAZAS

- Francia en posición alta en el ranking de inestabilidad política
- Hábitos de teletrabajo y convertir todo en remoto
- Multas por no reciclaje
- Derechos de propiedad de 70 años tras la muerte de un autor
- No se estudia historia del arte en las escuelas de Francia

(Fuente: Elaboración Propia)

A partir de este análisis creamos las siguientes estrategias:

1- *Estrategias Defensivas* (Fortalezas + Amenazas):

Ante la amenaza por falta de interés de los jóvenes por el arte y su historia dado que no se estudia Historia del Arte en las escuelas de Francia, el propio museo podría conseguir fomentar este interés gracias al contenido didáctico que ofrece.

La disponibilidad de una aplicación propia del museo podría ser muy útil para enfrentarse a los nuevos hábitos socioculturales de convertir todo en remoto.

2- *Estrategias Ofensivas* (Fortaleza + Oportunidad):

La gran variedad de objetos en su exposición que tiene el museo podría explotarse aún más al poderse hacer copias de estas sin necesidad de autorización de los autores.

Las herramientas únicas como el mapa interactivo de la ciudad que ofrece la App se podrían mejorar gracias a las futuras inversiones gubernamentales en innovación y tecnología

La ubicación excepcional de la que disfruta el Museo Carnavalet es un privilegio para el movimiento de noche en los museos dado que los visitantes no deberán desplazarse a un lugar remoto específicamente para visitar el museo.

Las subvenciones del Ministerio de Cultura de Francia a los museos de Francia ofrecería una ventaja única frente a grandes museos como el Louvre, que, al no pertenecer al ayuntamiento de París, no tendrían acceso a ellas. Dichas subvenciones se podrían utilizar para darse a conocer a través de su actual presencia en redes sociales, por ejemplo.

3- Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad):

El mal funcionamiento de la web se podría mejorar gracias al plan de inversiones gubernamentales en tecnología e innovación.

También, se podría hacer frente a mejorar los servicios adicionales del museo, en este caso el restaurante Fábula, por ejemplo, a través de las subvenciones del Ministerio de Cultura

La falta de integración de la tecnología en las exposiciones del museo podría ser mejorada haciéndose eco del desarrollo de exposiciones inmersivas.

4- Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza):

La eliminación de una de las Apps actuales permitiría una imagen del museo más clara y ordenada y por tanto necesaria por los hábitos de remoto y el auge del uso de las tecnologías para todo. Además, sería una estrategia poco costosa.

El mal funcionamiento de la web podría ser una gran barrera para los crecientes hábitos en remoto y compras online. Mientras se resuelve este problema, se debería ofrecer una alternativa, un link que llevase al usuario directamente a la descarga de la App donde actualmente el funcionamiento es óptimo, por ejemplo.

2.3.4. Análisis VRIO

	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	
Presencia en Redes Sociales	SÍ	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Oferta educativa (PDFs, folletos...)	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Recreación de interiores históricos	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja Competitiva Aún Por Explorar
Gran variedad de objetos de diferentes épocas en su exposición	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida

(Fuente: Elaboración Propia)

Considerando el análisis VRIO ejecutado, el museo posee una situación muy ventajosa en cuanto a su exposición, dado que en ella se encuentran objetos emblemáticos y únicos de todo tipo. Por este motivo, es algo raro e imposible de imitar, pues se trataría de falsificaciones. Dicha ventaja, de la mano de la estrategia de digitalización que diseñaremos ayudará a atraer al visitante del museo.

3. Público Objetivo

3.1. Segmentación y Definición del Buyer Persona

Teniendo en cuenta los diferentes públicos y necesidades de los mismos que puede tener un museo de historia en una de las ciudades más turísticas del mundo, llevamos a cabo la segmentación que concluye en la creación de tres tipos de Buyer Persona diferentes. Esto tiene como objetivo entender de manera más clara y efectiva lo que cada uno de estos posibles visitantes del museo espera o puede necesitar y cómo y cuándo se lo podemos ofrecer.

En primer lugar está Sylvie Grateau:



Sylvie, mujer de 56 años de origen parisino, es la directora de la central en la capital francesa de la firma de Marketing Savoir. Sylvie está divorciada y no tiene hijos. Vive en el centro de París, en el tercer distrito (3ème Arrondissement), relativamente cerca de su lugar de trabajo, que está en el cuarto distrito, por lo que suele ir a pie y excepcionalmente, en taxi. Durante dichos desplazamientos, suele navegar en redes sociales, especialmente Facebook e Instagram para mantenerse al día de cada nuevo trend pues su trabajo tanto lo requiere. Además de esto, le gusta estar al tanto de lo que comparten sus amigos y ella misma cuida de manera constante sus perfiles. También utiliza su teléfono móvil para escuchar podcasts tanto de actualidad como culturales o de moda, pues la alta costura siempre le ha interesado mucho. Es de clase media/alta y en lo que invierte la mayoría de su sueldo es en el ocio, le gusta mucho disfrutar de los *afterworks* en las terrazas parisinas del centro, donde los cocktails son su perdición e ir a cenar a los restaurantes más “chics” los fines de semana.

Después tenemos a Emily Cooper:



Emily es una joven estadounidense de 29 años procedente de Chicago. Por un programa de movilidad en su trabajo como asesora de imagen de marca y planificadora de medios en una empresa multinacional de Marketing se acaba de mudar a París donde estará durante una corta estancia. En esta ciudad, le gusta descubrir sitios nuevos, sitios fuera de lo habitual y de las típicas atracciones turísticas

para conocer lugares más secretos donde van los locales. Le encantaría tener una experiencia inversiva y descubrir a fondo la cultura francesa, mientras lo hace, cuelga todos sus descubrimientos y experiencias del día a día tanto en su perfil de Instagram como en su propio blog de viaje por lo que está pendiente de las redes desde que se levanta. Vive en el distrito seis de París, en un coqueto ático situado detrás del Panthéon y desde ahí suele moverse por la ciudad en transporte público, especialmente en metro. Está muy centrada en su trabajo, pero durante su tiempo libre en París, los fines de semana, aprovecha cada minuto para pasear por sus calles y admirar la arquitectura francesa, además de conocer restaurantes y otros lugares de ocio lejos de los que recomiendan las agencias de viajes.

Finalmente, este es Raoul Diop:



Raoul es un niño de 13 años nacido en París. Desde que nació vive con su padre (pues él y su madre están divorciados) en uno de los distritos más alejados del centro de la ciudad, en el distrito 18. Raoul va a un colegio público situado a tan solo 15 minutos andando de su casa; disfruta estudiando historia, pero no le gustan ni las ciencias ni las matemáticas. En su tiempo libre, le gusta leer y jugar a videojuegos con sus amigos del colegio. En su último cumpleaños le regalaron su primer teléfono móvil, el que utiliza sobre todo por las tardes, para chatear con sus amigos vía Snapchat y para jugar a juegos en línea. Los fines de semana suele ir con sus compañeros a un parque dentro de su barrio y su paga semanal de 15€ la suele gastar en gominolas, excepcionalmente en ir al cine y lo que le sobra lo ahorra.

3.2. Customer Journey Map

Tras la creación de los tres tipos de buyer persona anteriores, antes de llevar a cabo el modelo de Customer Journey Map, haremos un análisis más a fondo de las rutinas de cada una de estas personas para que los touchpoints que encontramos sean lo más acertados posible. Para ello, utilizaremos el modelo “Un día en la vida de...” que se muestra a continuación:

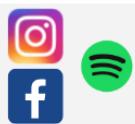
UN DÍA EN LA VIDA DE SYLVIE GRATEAU

33

Sylvie se despierta y desayuna un café solo. Mientras, escucha algún podcast de actualidad.

Después, se hace su rutina facial y capilar mientras revisa sus redes sociales, buscando novedades en lo que publican sus amistades.

A las 9.30 sale hacia su trabajo a pie, siempre con un poco de prisa. Aprovecha este camino para escuchar en Spotify a sus artistas favoritos.

8:00h 

Llega al trabajo y pasa toda la mañana en su despacho con su PC respondiendo a correos y atendiendo video conferencias.

Hace varios descansos para bajar al patio a fumar, aprovechando para vigilar que el resto esté trabajando como debe y resolver cualquier duda que tengan.

También, aprovecha los ratos entre reuniones para meterse a ver las colecciones de moda de cualquier Newsletter a las que está suscrita y así no perderse ninguna tendencia e incluso para leer la revista Vogue en papel que recibe cada semana en la oficina. En ella, se centra en la parte de gastronomía y artículos sobre nuevos restaurantes de moda.

Va a comer a pie a un restaurante de la zona junto con 5 compañeros de trabajo (los más veteranos), en el que previamente realizó una reserva online.

Durante la comida se Sylvie comenta las nuevas tendencias en redes sociales y muestra ejemplos de marketing de la competencia en su móvil.

Aprovecha cuando el resto habla para contestar a Whatsapps de amigos y concretar el restaurante donde quedarán después de trabajar.. Se encarga ella de pagar vía Apple Pay la comida de todos con la tarjeta de empresa que tiene en su móvil.

Vuelve al trabajo a recibir la visita de un nuevo cliente al que le debe presentar un potencial plan de acción. Se reúne con él en la sala de conferencias junto con otros miembros del equipo.

Aprovecha la presentación de su compañero para leer "Le Monde" en su tablet mientras y mantenerse al día de noticias.

Al terminar la reunión baja a fumar y después, vuelve a su despacho y echa un vistazo a los perfiles de LinkedIn que le han pasado de RRHH como pre-seleccionados para cubrir una vacante.

Sale de trabajar y se lleva consigo su móvil y tablet. Va andando a una terraza en el distrito 3 donde ha quedado con un grupo de 7 amigos para disfrutar de un Apérol.

De camino al lugar pasa por una boutique nueva que le llama la atención, acto seguido la busca en Instagram y la empieza a seguir.

Llega a las 18:15h al encuentro con sus amigos, donde pese a tener la opción de leer la carta a través de un QR, prefiere tenerla físicamente.

Piden una tabla de quesos para picar y Sylvie se da por cenada.

Vuelve a casa en Uber.

Llega a casa y se pone su camisón de satén, se pone una copa de vino tinto y se sienta en el sofá a ver la serie policiaca "El Mentalista" en HBO.

Después de ver dos episodios se va a la cama donde revisa por última vez sus cuentas de Instagram y Facebook además de leer mensajes de grupos de Whatsapp que tenía pendientes.

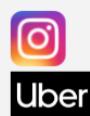
A las 23:00h se pone su antifaz y apaga la luz.

HBO 

10:00h VOGUE

12:30h 

14:00h 

17:30h 

21:30h

(Fuente: Elaboración Propia)

Según este modelo, podríamos considerar que la manera más efectiva de atraer a Sylvie al museo Carnavalet sería captando su atención previamente por el restaurante Fábula dado su interés por descubrir nuevos lugares gastronómicos de moda.

Por una parte, para Sylvie, el restaurante puede ser una terraza agradable y chic donde reunirse con sus amigos durante el *afterwork*, además, el hecho de que esté en un patio interior puede darle más percepción de exclusividad. También, para Sylvie, la localización es idónea puesto que el museo se encuentra en Le Marais, considerado como el barrio de moda por La Oficina de Turismo de París, y que se encuentra cerca de su casa, por lo que puede ir a pie.

Según su rutina, podemos identificar diferentes *touchpoints* para crear el *awareness* del modelo de Customer Journey Map. Por ejemplo, utiliza Spotify tanto para escuchar podcasts de actualidad como para escuchar música, por lo que el restaurante Fábula podría concertar alguna entrevista para algún podcast de actualidad que hable sobre la ciudad de París, por ejemplo. Además, se podrían contratar también anuncios de Spotify, aunque dejarían de ser efectivos en caso de que Sylvie tuviese una cuenta Premium, puesto que ésta elimina cualquier tipo de publicidad. También, como acción más avanzada del Customer Journey Map, una vez Sylvie ya haya sido redirigida desde su experiencia en el restaurante hacia el museo, se le podría ofrecer seguir a un programa de podcasts en Spotify del propio museo, en el que artistas locales se presenten, expliquen sus exposiciones y respondan a preguntas que se les hacen previamente a través de las redes sociales del museo, por ejemplo.

Por otra parte, Sylvie va siempre andando al trabajo y del trabajo al restaurante donde come, al estar paseando por el centro, relativamente cerca de donde se sitúan el museo y el restaurante, es muy probable que se tope con una marquesina o con algún autobús que lleve publicidad, en este caso, del restaurante. Es cierto que pese a que, para Sylvie, la publicidad que nos interesa que le llegue es la del restaurante, posiblemente para otro tipo de público sea el museo, por esto, este tipo de medio de publicidad exterior debería mencionar también que el restaurante se sitúa en el museo Carnavalet. Tal vez se podría añadir por ejemplo un QR para que los interesados en descubrir más sobre el museo puedan meterse en su página web a través del anuncio, pues utilizar ese espacio para anunciar ambas cosas puede ser demasiada información y podría resultar confuso.

También, al vivir relativamente cerca y pasear por ahí a menudo, le podrían aparecer anuncios de Google por proximidad. Los anuncios de Google por proximidad son una funcionalidad de Google Ads que permite a los anunciantes mostrar anuncios a usuarios que se encuentran cerca de su ubicación física. Esto es posible gracias al uso de la información de ubicación de los usuarios, que puede ser obtenida a través de diferentes métodos, como el GPS de su dispositivo móvil, las redes WiFi cercanas o la dirección IP. Además, debemos asegurarnos de que el restaurante esté bien indicado en la entrada, de forma atractiva pero clara para que, en caso de que Sylvie pase por la puerta, se percate de que ahí hay una terraza interior.

Las redes sociales son un elemento clave a la hora de diseñar un plan de acercamiento a Sylvie, pues durante su rutina diaria, son *touchpoints* en diferentes ocasiones. Sylvie revisa su Facebook e Instagram nada más levantarse, al salir del trabajo y antes de irse a dormir, por ello, está expuesta en tres ocasiones distintas a los anuncios personalizados que tienen estas plataformas. Además, como hemos visto, Sylvie está muy interesada en el descubrimiento de nuevos lugares de ocio y de gastronomía, interés que seguramente se vea reflejado en el algoritmo que sigue Instagram por ejemplo al mostrar anuncios entre las historias. El algoritmo de publicidad de Instagram utiliza una variedad de factores para determinar qué anuncios se muestran a cada usuario. Estos factores incluyen: intereses y comportamiento del usuario, información de la cuenta del usuario (edad, género, ubicación...), tipo y calidad del contenido del anuncio y presupuesto y oferta del anunciante. En general, el algoritmo de publicidad de Instagram busca mostrar los anuncios que sean más relevantes y atractivos para el usuario y que proporcionen una experiencia de usuario positiva en la plataforma.

Redes sociales profesionales como Linkedin también pueden ser útiles para situar anuncios que llamen la atención de Sylvie. Dado su alto cargo, será muy usual que sea ella quien tome la decisión final en cada proceso de selección de personal llevado a cabo por el departamento de RRHH, por lo que estará en contacto frecuentemente con dicha plataforma. También, al dedicarse al marketing, la mayoría de gente de su red pertenecerá también a este sector, personas que seguramente compartan campañas que les llamen la atención. Por ello, si una campaña del restaurante Fábula llama la atención de alguna de estas personas y recomienda un post sobre ella, todos los demás usuarios de esta red de perfiles similares la verán.

El hecho de que lea el periódico *Le Monde* de forma digital es algo que nos puede resultar muy ventajoso, dado que Sylvie ha de meterse primero en un buscador para posteriormente meterse en la página web del periódico. Podríamos aprovechar este medio para llevar a cabo publicidad programática. Esto quiere decir que nosotros, como marca Fábula definiremos a nuestro público objetivo, en este caso siguiendo el perfil de buyer persona de Sylvie además de indicar lo máximo que querremos pagar por mostrar el anuncio del restaurante o por un *click* en él. De esta manera, no todas las personas que visiten la página web de *Le Monde* verán el anuncio, sólo nuestro público objetivo.

Sin embargo, esto sólo ocurriría si Fábula hace la puja más alta de entre otras firmas interesadas en el perfil de Sylvie, dado que su atención se está subastando. Aun así, sólo pagaremos el anuncio si Sylvie hace click en él, de esta forma garantizamos que no malgastamos recursos llegando a público que no es nuestro objetivo. Además, podremos contabilizar e identificar muy fácilmente a las personas que le hayan pinchado en ese anuncio, por tanto, que ya estén en la fase de consideración. A partir de ahí es mucho más sencillo llevar a cabo acciones personalizadas para terminar de enganchar a esa persona.

Dicha estrategia se podría replicar en otras plataformas de pago a las que está suscrita Sylvie como por ejemplo HBO o Uber.

Por otro lado, sería interesante el uso de *marketing automation* en la estrategia de Fábula. El *marketing automation* es una estrategia de marketing que utiliza herramientas de software para automatizar y optimizar las tareas de marketing en línea. Estas herramientas pueden incluir correo electrónico automatizado, publicidad en línea, gestión de redes sociales, análisis de datos y más. Su objetivo es aumentar la eficiencia y la efectividad de las actividades de marketing en línea, al permitir que las empresas se concentren en tareas más importantes y estratégicas, como la creación de contenido y el desarrollo de relaciones con los clientes.

Uno de los ejemplos de tareas que se pueden automatizar utilizando esta técnica es el correo electrónico automatizado, se pueden enviar correos electrónicos personalizados automáticamente en función de las acciones de los usuarios, como la suscripción a un boletín informativo o la compra de un producto.

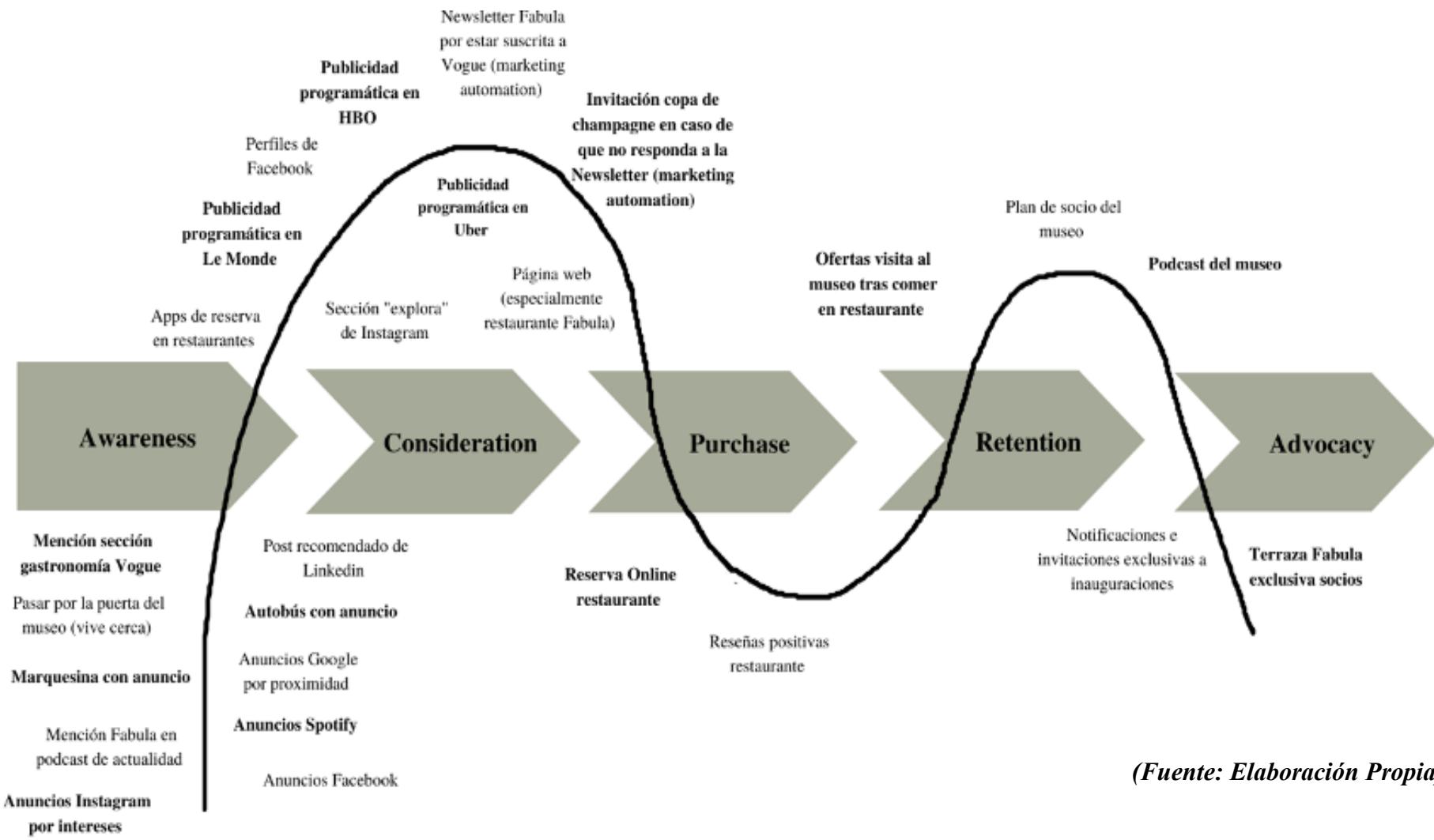
En el caso de Fábula, podríamos hacer que el restaurante apareciese en la sección de gastronomía de la revista Vogue y que, contratando a los servicios del software de HubSpot, por ejemplo, se llevase a cabo la estrategia mencionada. A modo de ejemplo, se le podría mandar automáticamente una newsletter del restaurante a todas las personas que están suscritas a recibir la revista mensualmente. En caso de que no respondiese en el plazo de una semana, se le mandaría una invitación a una copa de champagne en el restaurante, y así sucesivamente. Dichas herramientas ayudarían a las partes del customer journey denominadas como consideración, preferencia y compra.

En los ámbitos de purchase y loyalty entrarían las estrategias para guiar a Sylvie desde su experiencia en Fábula al museo Carnavalet ofreciéndole por ejemplo un descuento en su visita por haber consumido en el restaurante. También se le podría ofrecer un programa de membresía al museo, algo parecido al modelo que sigue el Museo del Prado con el programa Amigos del Prado. En este caso, los miembros estarían suscritos a recibir en primicia las notificaciones e invitaciones a los nuevos eventos u exposiciones que el museo planee hacer. Se les informaría de novedades y se tendrían muy en cuenta sus opiniones al preguntarles regularmente en encuestas de satisfacción, intentando así mejorar constantemente. Además, podrían disfrutar de una terraza exclusiva para socios, lo que les permitiría tener un ambiente más privado y evitaría que cualquier miembro se quede sin sitio por problemas de aforo.

Finalmente, nos interesa saber que Sylvie paga con Apple Pay, pues nos indica que tiene iPhone. Según un informe de la firma de investigación de mercado Gartner en 2021, Android representa el 72.6% de las ventas de Smartphones a nivel mundial, mientras que iOS representa el 26.7%. Sin embargo, otro informe de Sensor Tower publicado en 2020 encontró que la App Store de iOS generó un 65% más de ingresos que la tienda Google Play de Android, a pesar de que Google Play tiene muchas más descargas de aplicaciones. Además, los usuarios de iOS tienden a ser más leales y dispuestos a gastar más en sus dispositivos y en las aplicaciones y servicios que los acompañan. Dato confirmado por un estudio de Consumer Intelligence Research Partners (CIRP) de 2019 y por un estudio de la firma de análisis de mercado App Annie de 2021.

En resumen, si ejecutásemos todas las acciones mencionadas, el Customer Journey Map de Sylvie quedaría así:

38



Para nuestra siguiente buyer persona, Emily Cooper, la estrategia a seguir será diferente dado que identificamos diferentes “touchpoints”, otra vez, siguiendo el modelo “Un día en la vida de...” que se muestra a continuación:

UN DÍA EN LA VIDA DE EMILY COOPER

65

Emily se despierta con la alarma de su Alexa, se toma una pieza de fruta y se prepara para salir a correr por los jardines de Luxemburgo.

Mientras corre escucha en Spotify la playlist de canciones de Miley Cyrus.

Al volver se ducha y se arregla para ir al trabajo. Como le sobra un poco de tiempo se pone a ver TikTok en su móvil, en la plataforma busca: "qué hacer en París" y "sitios secretos en París" y se guarda algunos de los videos que le aparecen.

Después, sale de casa y se dirige hacia el trabajo en metro escuchando un podcast de Spotify en francés para intentar aprender el idioma.



7:00h

Llega al trabajo y pasa la mañana haciendo briefings y propuestas para posteriormente presentárselas a Sylvie y a los clientes correspondientes.

No se mueve de su silla en ningún momento pero sí que hace descansos en los que se mete en Instagram para descubrir lo que hacen las influencers a las que sigue.

Además, busca blogs de parisinas y lee artículos que suben sobre sitios de moda que solo los parisinos conocen.

A las 10:00h salta la notificación diaria de BeReal y Emily hace su foto.

Pasea hasta una "Boulangerie" donde se compra un sandwich y un croissant para llevar. Paga con Apple Pay.

Luego se sienta en un banco en el parque más cercano y le saca una foto a su comida.

Dicha foto la sube como "post" a Instagram y se queda mirando los comentarios y me gustas que le llegan mientras termina de comer.

Regresa al trabajo caminando y se para en un escaparate que le llama la atención por su estética para hacerle una foto que archiva en su carpeta de fotos "París".

Vuelve al trabajo y se reúne con sus compañeros para hacer un brainstorming de ideas para la próxima campaña.

Al terminar, se mete en LinkedIn para actualizar su perfil y compartir artículos que encuentra interesantes. Además, aprovecha para mirar ofertas de trabajo para curiosear y se guarda las que más se adaptan a su perfil.

El tiempo que le queda de su jornada laboral lo invierte en crear presentaciones en Canva sobre las conclusiones a las que ha llegado con sus compañeros.

Sale de trabajar y se dirige al metro utilizando Google Maps para llegar a un rooftop secreto tiene guardado en su cuenta de TikTok desde donde se puede ver muy bien la puesta de sol.

Al llegar se pide una copa de champagne francés y una vez más, hace una foto y la sube a su cuenta de Instagram.

Cuando oscurece decide irse a casa para lo que también coge el metro pero se baja una parada antes de lo que le toca para contemplar el Panthéon iluminado antes de llegar a casa.

Cuando llega a casa se pone el pijama y pide comida a domicilio a un restaurante francés, lo hace a través de UberEats, ya que no le ha dado tiempo a hacer la compra.

Mientras espera a su cena aprovecha para llamar a sus familiares y contarles su experiencia en París.

Después, se toma su cena viendo en Netflix "Keeping up with the Kardashians."

Cuando se la termina, le pide a Alexa que le despierte al día siguiente a las 7:00h y se va a dormir.



9:00h



12:30h



13:30h



18:30h

20:30h

(Fuente: Elaboración Propia)

Sabemos que Emily, según su descripción de buyer persona, pese a ser una turista, busca encontrar sitios que visitar fuera de los más típicos (como pueden ser La Torre Eiffel o Notre Dame). Por ello, igual que a Sylvie, puede resultarle atractivo el restaurante Fábula al estar “escondido” entre las callejuelas de uno de los barrios preferidos de los parisinos. Su visita al restaurante le serviría para conocer más a fondo la cultura francesa, sintiéndose especial por, pese a ser una turista, haber descubierto un lugar que frecuentan los locales. Dicho esto, seguiríamos la misma estrategia que en la explicación anterior, conseguir atraer a Emily a Fábula para dirigirle posteriormente al museo Carnavalet de manera más sencilla puesto que ya estaría ahí. Además, probablemente le interese, como turista, conocer más sobre la historia de París.

En el modelo de un día en la vida de Emily vemos como hay varios medios que se repiten respecto al buyer persona anterior, Instagram, por ejemplo. Por esta razón, se podría repetir la estrategia mencionada anteriormente de confiar en el algoritmo de Instagram y que le aparezcan a Emily anuncios de Fábula entre las stories que ve. Esta red social es uno de los *touchpoints* más importantes dado que Emily la utiliza varias veces al día. El uso que le da es tanto para estar al día de lo que comparten las influencers que más le gustan, como para descubrir sus recomendaciones e incluso compartir ella misma detalles de su día a día en París y de los sitios que visita. Por esta razón, al subir ella posts con ubicaciones en la capital francesa disfrutando de experiencias gastronómicas y lugares escondidos, es muy probable que el anuncio de Fábula le aparezca. Además de esto, se podrían utilizar micro-influencers (perfils de hasta 100K seguidores pero con un *engagement* alto entre sus fans), para promocionar el restaurante Fábula. Podría ser por ejemplo una micro-influencer estadounidense que Emily siguiese desde hace tiempo visitando París o una micro-influencer parisina a la que nuestra buyer persona querría imitar para vivir la experiencia francesa.

Por otra parte, para atraer a este tipo de perfils al restaurante, personas que son usuarios frecuentes de Instagram desde hace muchos años, es importante que el Instagram de Fábula esté a la altura. Para que si Emily pinchase en “ver perfil”, cuando le apareciese el anuncio del restaurante, se decidiese para pasar de *consideration* a *purchase*. Para conseguir mantener un perfil atractivo y activo se podrían utilizar herramientas de *marketing automation*. Dichas herramientas le darían a Fábula ventajas como: programar publicaciones, crear mensajes personalizados y realizar seguimiento y análisis de las

interacciones de los seguidores. Con toda esta ayuda e información, el restaurante podría elaborar de manera más sencilla y acertada un plan de acción para atraer a Emily según los resultados que se muestren.

Además de Instagram, y a diferencia de Sylvie, Emily es usuaria de otras redes sociales como TikTok. Sabemos que Emily utiliza TikTok como una plataforma de recomendaciones para su estancia en París, al buscar cosas como lugares secretos en París, en vez de buscar recomendaciones en páginas de viajes. También sabemos que no sólo se guarda estas recomendaciones, sino que también, utiliza esa carpeta de guardados como guía para hacer planes. La mayoría de veces, los videos que se viralizan en TikTok no pertenecen a cuentas con miles de seguidores, son de usuarios cualquiera. Por este motivo, contratar a *influencers/micro-influencers* en esta plataforma no sería necesario y tal vez con simplemente garantizar una experiencia única y especial a sus visitantes bastaría para que éstos grabasen un TikTok como iniciativa propia. Es cierto que el restaurante podría tener su propia cuenta de TikTok para garantizar que la imagen y el contenido que ven los usuarios es el que Fábula quiere mostrar.

Emily también entra en su perfil de Linkedin, plataforma donde, igual que Sylvie, podría encontrar interesante alguna recomendación de una campaña de marketing del restaurante Fábula o alguna estrategia interesante que le llame la atención y despierte su interés por ir a verlo personalmente. Por este motivo, es muy posible que siga en Linkedin a páginas de noticias sobre marketing y a altos cargos en este área, por tanto, que la misma estrategia mencionada para Sylvie sirva también para Emily.

Siguiendo su rutina cronológicamente, vemos que podría haber muchos posibles *touchpoints* en la calle. Por ejemplo, cuando sale a correr por la mañana, pese a que los jardines de Luxemburgo están cerca de su casa, tiene un pequeño recorrido hasta ellos en los que podría fijarse en el anuncio de Fábula en una marquesina o en un autobús. Pese a no vivir en el mismo distrito en el que se encuentra Fábula, según datos de Engel & Völkers 2023, en el distrito seis se encuentran las propiedades con mejores rentabilidades con un precio por metro cuadrado que llega a alcanzar los 28.000 euros. Sabiendo esto, con publicidad tradicional en este distrito, se podría llegar tanto a público parisino con alto poder adquisitivo como el perfil de Sylvie como a turistas como Emily que quieren visitar sitios cercanos como: los Jardines de Luxemburgo, el Panteón, el Odéon, las galerías de arte y de moda, ...

También sabemos que Emily se dirige al trabajo en metro, al cuarto distrito, donde hay estaciones muy pequeñas como Hôtel de Ville y otras inmensas con más de cinco líneas de metro y RER (tren cercanías) como Châtelet-les-Halles, por lo que sería interesante tener algún cartel publicitario del restaurante Fábula en dicha estación.

En su carrera matutina y de camino al trabajo, durante ambos momentos, escucha Spotify, por ello, dicha aplicación serviría como *touchpoint* para algún anuncio de Fábula. Éste, podría aparecer según el tipo de música que se escuche. Por ejemplo, si creásemos un perfil general al que atribuyésemos características de personalidad específicas a los oyentes de ciertas playlists. También utiliza Spotify para aprender francés, escuchando un podcast en este idioma, en él, se podría hacer mención al restaurante Fábula o que incluso el museo contase con su propio podcast de entrevistas a artistas como parte más avanzada del consumer journey map, como se ha explicado previamente con Sylvie.

Además de hacer caso a recomendaciones en redes sociales, Emily busca blogs en Internet de parisinas para descubrir recomendaciones que sólo los locales conocen. Si estuviese suscrita a alguno de estos blogs, como si de una revista se tratase, Fábula podría comprar publicidad programada en alguno de estos blogs o invitar a alguna de las *bloggers* a comer en el restaurante a cambio de que ésta escriba posteriormente un artículo sobre él.

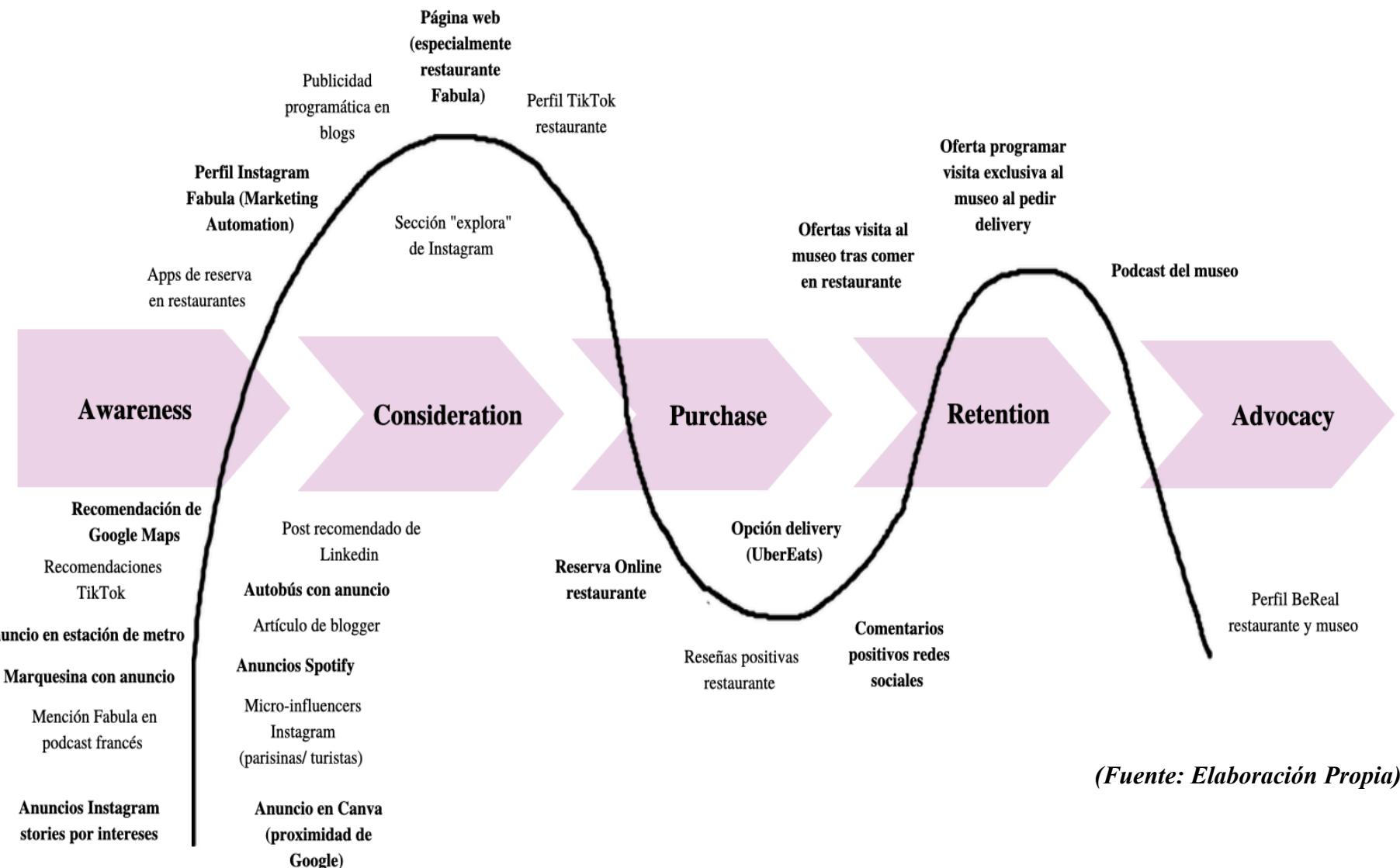
Emily también hace uso de herramientas de trabajo como Canva y de ocio como Netflix en las que podría aparecerle publicidad del restaurante, sobre todo si se mete en estas plataformas desde Google, que puede detectar que está en París y por tanto mostrarle anuncios relacionados.

Se sumaría a este ejemplo el hecho de que, al ser una turista, Emily necesite utilizar constantemente Google Maps para llegar a los sitios, por lo que sería fundamental que tanto Fábula como el museo apareciesen en dicha aplicación en grande. Para ello, ambas empresas deberían estar registradas y verificadas en Google My Business, que asegurará que ambos negocios aparezcan tanto en Google Maps como en la Búsqueda de Google. También se deberá incluir la dirección exacta, número de teléfono, horario de atención, sitio web y fotos en dicho perfil. Además, se deberán utilizar palabras clave relevantes en las descripciones de ambos negocios para que aparezcan entre los resultados de Google Maps cuando los usuarios hagan búsquedas generales como cocina francesa cerca de mí, por ejemplo.

Sabemos que Emily también tiene cuenta de UberEats, por lo que, podría ser interesante considerar que el restaurante Fábula, al ser gastronomía francesa y por tanto sea interesante para los turistas, tenga una opción de *delivery*, aunque no sea éste su objetivo principal, dado que lo que queremos es atraer al público al museo a través del restaurante. Aun así, junto con cada pedido de *delivery*, se podría obtener un descuento o la opción para concertar una visita exclusiva para un número reducido de personas fuera del horario de apertura del museo, por ejemplo.

Finalmente, nos interesa saber que Emily posee tanto un iPhone (por las mismas razones que se han explicado previamente en el análisis de Sylvie), como un dispositivo Alexa. Sabemos automáticamente que, al poseer el segundo, Emily tiene una cuenta de Amazon, por lo que le podrían interesar eventos o sesiones virtuales de dicha empresa en las que se mencione al museo y sus herramientas digitales.

Teniendo en cuenta todos los posibles *touchpoints* y posibles acciones mencionadas el Customer Journey Map de Emily quedaría de la siguiente manera:



Por último, seguiremos también el modelo “Un día en la vida de...” para nuestro último buyer persona, Raoul Diop:

UN DÍA EN LA VIDA DE RAOUL DIOP

A Raoul le despierta su padre y se viste y se prepara la mochila mientras éste le hace el desayuno.

Desayuna cereales con leche mientras ve Disney Channel y cuando termina se encarga de fregar sus platos.

Su padre le acompaña andando al colegio aunque siempre llega media hora antes de que empiecen las clases, pues su padre debe llegar muy pronto al trabajo.

Durante el tiempo de espera hasta que llegan los demás niños, Raoul lee la novela de Arséne Lupin. Gracias a ésta le encanta imaginarse como era París en los años veinte.

Los demás niños llegan y empiezan las clases.

Durante la clase de ciencias, Raoul no presta mucha atención pues está embobado con la Nintendo Switch que está utilizando su compañero de al lado por debajo de la mesa.

Después, durante la clase de historia, Raoul participa mucho ya que la mayoría de cosas que se mencionan, él ya las sabía por su propio interés en las novelas y películas. Aun así, cuando la clase deja de ser interactiva, Raoul se aburre y empieza a dibujar en su cuaderno.

Durante el recreo, Raoul se sienta con sus amigos y juegan a la versión gratuita de android del "Minecraft" en línea todos juntos (cada uno con su móvil).

Después, llegan unas compañeras de clase que estaban grabando un TikTok y les preguntan que si quieren salir, por lo que se pasan el resto del recreo grabando TikToks.

Al volver a clase, tienen literatura, donde la profesora les pone desde YouTube la película de Romeo y Julieta.

En el descanso entre clases Raoul aprovecha para responder WhatsApps de su familia y llamar a su madre para contarle novedades de los últimos días.

En la clase de arte se les reparten iPads con la intención de que busquen inspiración en Pinterest para pintar un dibujo siguiendo ese mismo estilo.

Cuando termina la clase, Raoul sale al patio a esperar a que su abuela pase a recogerle.

Raoul y su abuela llegan a casa de Raoul, pues al estar trabajando su padre, no se puede hacer cargo de él a la hora de comer.

Comen los dos juntos mientras ven un concurso de la televisión.

Cuando terminan de comer, Raoul se mete en su cuarto a hacer deberes y cuando los acaba chatea con sus amigos por Snapchat para reencontrarse en el parque de abajo de su casa.

Quedan seis amigos en el parque para jugar a fútbol y después de un par de horas cada uno vuelve a sus respectivas casas.

Cuando Raoul llega, su padre ya ha vuelto de trabajar y está preparando la cena.

Raoul se ducha y se pone el pijama, despuéscenan los dos juntos mientras ven un partido de fútbol del PSG en la televisión.

Cuando terminan, Raoul juega en línea durante media hora al "Fortnite" en la PS4 con sus compañeros de clase.

Luego se mete en la cama, donde lee un par de capítulos más de la novela de Lupin y se va a dormir.

7:30h

9:00h



11:30h



12:00h



14:00h



19:30h



(Fuente: Elaboración Propia)

Observando este modelo se pueden identificar tanto posibles *touchpoints* como intereses de Raoul que pueden ser útiles para la creación de una estrategia de marketing efectiva.

En primer lugar, es importante destacar el afán de Raoul por la lectura, pues su gran interés en las novelas de Arsène Lupin (ambientadas en los años veinte en París), pese a no ser novelas históricas, sino ficticias, han despertado su curiosidad por conocer más sobre otras épocas. Por dicho motivo, consideraremos atraer a Raoul al museo Carnavalet directamente, al contrario que las estrategias descritas anteriormente que involucraban al restaurante Fábula como cebo.

Además, el museo podría aprovechar el éxito entre los más jóvenes de ciertas novelas para llevar a cabo estrategias que atraigan a los niños como puede ser un chat en línea con los personajes de las novelas en la propia página web del museo y que sean ellos los que respondan a las preguntas sobre la época. De esta manera, se daría a conocer el museo a través de la publicidad que se haga de las novelas y desataría el interés de los niños por visitarlo. Se podría ejecutar una publicidad conjunta en canales de televisión como Disney Channel, o simplemente una mención final sobre la posibilidad de chatear en línea con los personajes en la web del museo en el anuncio de la novela. Aun así, todo esto se debería estudiar teniendo en cuenta los presupuestos, dado que la televisión es el medio tradicional más caro.

Como objetivo principal tendremos a niños como Raoul, a quiénes queremos atraer para que sean ellos los que trasladen su deseo por ir a sus padres o profesores y que sean éstos los que lo organicen.

En su rutina, Raoul, va al colegio y vuelve andando, por lo que estaría expuesto a ver publicidad tanto en autobuses como en marquesinas. Es cierto que los autobuses se mueven por toda la ciudad, pero puesto que el anuncio tendrá como objetivo a un niño, se podría estudiar qué líneas de autobuses pasan por más colegios, por ejemplo. Según la descripción de cada distrito realizada por la página París Forever, sería el distrito cinco, el que se caracteriza por estar dominada por universidades y colegios (donde se encuentra la Universidad Sorbona). También, las marquesinas en las que se anuncie podrían estar localizadas lo más cerca posible de los colegios. Es importante recalcar que esta vez, dichos tipos de anuncios estarían enfocados a niños y a promocionar el museo, por lo que no se mencionaría nada sobre el restaurante Fábula.

El hecho de que Raoul se interese por tecnologías como la Nintendo Switch o la Play Station podría ser algo a considerar por el museo. Dado que otros museos de París ya han implementado nuevos usos a este tipo de dispositivos, como el Museo del Louvre que desde 2012 ofrece la opción de realizar una visita virtual al museo a través de diferentes modelos de Nintendo. No sólo esto, sino que, además, desde hace dos años, el museo ha obtenido un nuevo diseño de la consola que la hace única en el mundo, en la que todas sus características están pensadas para su uso turístico. La *new Nintendo 3DS* sirve como audioguía, le propone al visitante distintos recorridos que hacer al tener un sistema de geolocalización y cuenta anécdotas sobre el antiguo palacio donde se encuentra el museo. Podría ser interesante para Carnavalet seguir una estrategia similar con alguna consola de último modelo (aunque no esté especialmente diseñada para el museo), ya que simplemente el probarla podría ser una manera de convencer a los niños para querer visitar este museo.

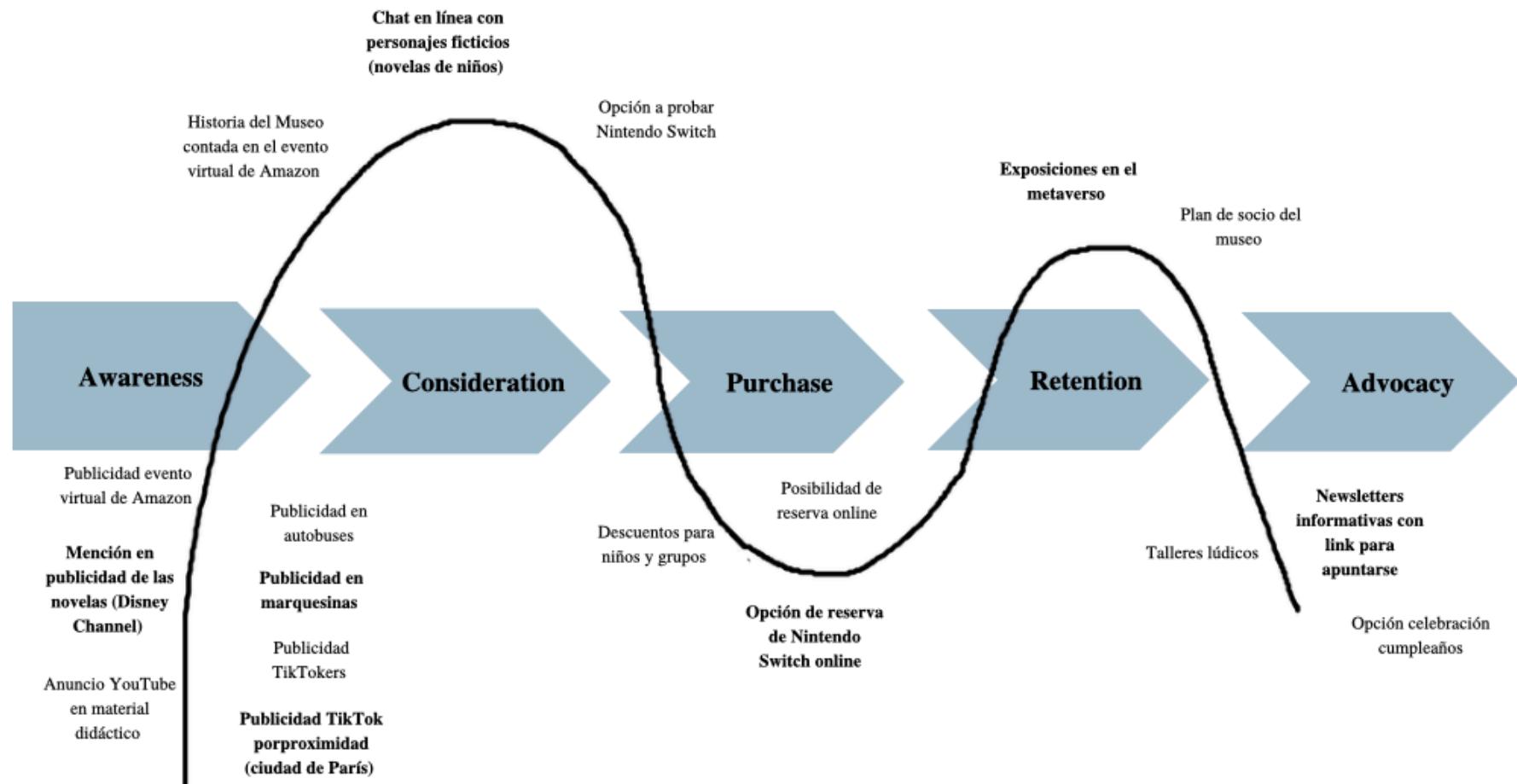
En el colegio, se utilizan diferentes herramientas por los profesores y alumnos como YouTube. Dado que el material escolar no suele variar de un año para otro, se podría buscar qué videos o canales de YouTube son los que más utilizan los profesores en sus clases como material de apoyo en Francia, por ejemplo. Sabiendo que, cuando un profesor pone un video en YouTube proyectado en una pizarra, todos los niños del aula ven los anuncios que saltan antes del mismo, podría ser una forma muy efectiva de llegar a niños como Raoul.

En su vida personal, Raoul utiliza redes sociales como TikTok para seguir nuevos *trends* (a diferencia de Emily, quien utiliza dicha plataforma para encontrar recomendaciones) y Snapchat y Whatsapp para chatear con sus amigos.

En TikTok sería interesante destacar aspectos que le puedan resultar atractivos a Raoul del museo, introduciéndoselo como una experiencia muy interactiva, recomendada por ejemplo por algún TikToker parisino de su misma edad al que tenga idolatrado. Las experiencias modernas e interactivas son algo crucial para llamar la atención de los niños, por lo que el museo podría considerar contactar con Amazon, que organiza eventos virtuales, por ejemplo. En este caso, podrían ambas empresas colaborar conjuntamente para organizar una sesión virtual en la que se cuente la historia del museo Caravalet o que incluso sea la manera de presentar un nuevo modelo de negocio para el museo como son las exposiciones en el metaverso.

Para conseguir llegar al nivel de *advocacy* se le podría ofrecer a Raoul un plan de membresía familiar al museo (parecido al plan de Sylvie, pero esta vez enfocado a niños). Dicho plan ofrecerá descuentos a todos los miembros de la familia y ventajas como por ejemplo poder celebrar un cumpleaños en el museo o talleres de una semana en navidad; por ejemplo, mientras los padres trabajan (algo que alguien que no fuese socio no podría). También, dichos socios recibirían newsletters informativas con las novedades de cada semana y un enlace directo para apuntar a los hijos a cualquier actividad.

Siguiendo todos los pasos mencionados, el Customer Journey Map de Raoul sería el siguiente:



(Fuente: Elaboración Propia)

4. Definición de los Objetivos SMART

Tras llevar a cabo un extenso análisis que nos ayuda a entender qué puntos fuertes debe aprovechar el Museo Carnavalet y qué debilidades tiene, debemos decidir en qué centrarnos teniendo en cuenta los intereses de los buyer personas que hemos establecido. El objetivo fundamental, como se indica en el título de este trabajo es conseguir aumentar las visitas al museo a través de la elaboración de un nuevo plan de marketing digital. Para ello, definiremos como enfoque de nuestro plan de acción diferentes objetivos más específicos que, en conjunto, contribuirán a alcanzar el objetivo estratégico. Éste sería el siguiente:

Conseguir aumentar las visitas al museo al menos un 15% desde la implantación del plan de marketing (teóricamente en julio del 2023) hasta el 31 de diciembre del mismo año, comparándose con los mismos meses del año 2022.

(Un 15% podría sonar demasiado optimista, pero elegimos esta cifra ya que, según la página oficial de la Unión Europea, no fue hasta diciembre del 2022 cuando ésta recomendó la eliminación de restricciones sanitarias por completo. Por lo que el número de visitas al museo podría haberse visto negativamente afectado).

Dado que Sylvie y Emily consideran los restaurantes y lugares de ocio parisinos como establecimientos de gran atractivo, el restaurante Fábula tendría potencial para hacer de “gancho” para ellas. Así, posteriormente podríamos guiarlas hacia el museo a través de ofertas o membresías como se explica en el apartado de Customer Journey Map. Por ello, uno de nuestros objetivos será:

Conseguir aumentar el número de reservas en el restaurante Fabula a más de un 90% de su capacidad los fines de semana y más de un 70% entre semana. Esto deberá ser una media calculada con los datos los dos últimos meses del año 2023, así mediremos el efecto que haya causado el plan de acción que llevemos a cabo.

Otros objetivos que debemos cumplir son:

Implementar el uso de tecnología de manera innovadora para atraer la atención de niños. De manera que aumenten un 10% el número de visitas escolares totales de los meses de septiembre a diciembre en comparación con los mismos datos del año 2022.

Aumentar el número de seguidores en un 10% en Facebook e Instagram antes de que finalice el año.

Llegar a 20K seguidores en TikTok antes de que termine el año.

Solucionar los problemas técnicos y falta de claridad de la página web y las Apps del museo antes del final del 2023, buscando un aumento del 10% en el tráfico de la web y una puntuación mayor al 4,5/5 en las reseñas de la App.

Introducir al menos tres nuevas tecnologías que hagan la oferta del museo más digital y accesible antes de final de año.

5. Plan de Acción

5.1. Introducción al Plan de Acción (Plan de Marketing 360º)

Un plan de acción de marketing 360º es un enfoque integral que combina diferentes estrategias y canales de marketing para promocionar eficazmente un producto, servicio o marca.

Después de identificar los intereses y lo que buscan nuestros buyer personas, hemos conseguido establecer la importancia que el restaurante Fábula puede tener en nuestra estrategia para tanto Emily como Sylvie. Por ello, nuestro plan de marketing se centrará en conseguir cada uno de los objetivos definidos anteriormente. Según el primer objetivo SMART, deberemos promocionar el restaurante para conseguir atraer al público y posteriormente alentarles a visitar el museo mediante descuentos, promociones y membresías. Para esto, es necesario primero llevar a cabo una serie de mejoras en el restaurante como son el servicio y la oferta, pero no entraremos en detalle, pues este trabajo se centra exclusivamente en la estrategia de marketing digital.

Cierto es que a nuestro tercer buyer persona no podremos atraerle mediante esta estrategia, por ello deberemos llevar a cabo acciones individuales que se especifiquen a las necesidades que un niño pueda tener.

Además, como se ha mencionado, en este trabajo sólo se desarrollarán los aspectos del marketing digital, no obstante, debemos considerar que las personas están constantemente expuestas a influencias externas como pueden ser otros medios más tradicionales. Por tanto, a nuestra estrategia digital se le sumarán medios tradicionales mencionados anteriormente para conseguir una estrategia de marketing 360º coherente en todos sus ámbitos. Algunos ejemplos de los medios tradicionales que se utilizarían son las marquesinas, revistas, periódicos... y pese a que entraría en la estrategia de marketing general, como este trabajo es específico a la de marketing digital, no se entrará en detalle en este aspecto.

5.2. Página Web y Aplicación Móvil

Sabemos que la página web actualmente sufre problemas provenientes del servidor por lo que la primera acción sería reparar esto.

A su vez, dado que queremos impulsar a nuestros buyer personas a visitar el entorno idílico que ofrece la terraza del restaurante Fábula y posteriormente guiarles al museo, sería crucial que ambas páginas web estuviesen conectadas. Por ello, la página web del museo debe ofrecer una sección en su índice de contenidos llamativa y clara que redirija al usuario a la web de Fábula.

La página web debería ser más clara de inicio, dejando que sea el propio usuario el que navegue a través de ella utilizando el menú, en vez de ofrecer más de cinco opciones en las que pinchar a modo de *pop-ups* nada más entrar en ella.

Hemos dicho que nuestro *objetivo* principal serían perfiles como Sylvie y Emily, sin embargo, deberíamos reservar una sección de la web, para los fines didácticos, que sería lo que Raoul busca. Dicha sección sería de acceso exclusivo para los colegios y, por tanto, serían los mismos, los que se descargarían el material en PDF y lo distribuirían entre sus alumnos, según las preferencias de cada docente o intereses de cada alumno. De esta manera se evitaría la actual sobrecarga de información irrelevante en la web para los perfiles de más peso para nuestra estrategia. Se puede ver en el Anexo 5 el nuevo diseño de web y su correspondiente explicación para cada apartado.

Siendo uno de los públicos objetivos los turistas, personas que pasarán un tiempo limitado en la ciudad y que probablemente visiten muchas más atracciones además del Museo Carnavalet, es muy improbable que se descarguen la App, especialmente si, como es el caso actualmente, no ofrece nada más allá de lo que se encuentra también en la página web.

Por estos motivos se llevará a cabo la siguiente estrategia:

1. Eliminación de ambas aplicaciones existentes que llevan a confusión. Además, la aplicación oficial no añade ningún valor sobre la propuesta de la página web.

2. Creación de aplicación exclusiva para socios del museo (Sylvie como objetivo) y sus funciones serán:

- Notificación de eventos exclusivos para socios a modo de banners en el móvil
- Acceso a revista exclusiva del museo (en PDF)
- Registro de asistencia a eventos (inauguraciones de exposiciones exclusivas antes de abrir al público)
- Opción a reservar zonas reservadas para socios para eventos o reuniones personales

De esta manera se creará una cultura de club social y por tanto un lugar de ocio y reunión para los parisinos.

3. Creación de un juego para niños en la App Store y Play Store. Sabemos que las descargas de Apps en ambas plataformas crecen año tras año exponencialmente y que la categoría de juegos es la más popular.

La tecnología de la primera aplicación que creó el Museo Carnavalet, en la que se cuenta con un mapa interactivo de París y a través de él, un itinerario que seguir para visitar París, es algo único frente a la competencia. Se podría aplicar esta idea en el desarrollo de un juego a modo “búsqueda de las obras” por la ciudad, lo que fomentaría el interés de los niños por la historia y la cultura, así como la actividad física al estar constantemente desplazándose. Al estar dicha tecnología ya creada, modificarla para convertirla en un juego con diferentes niveles, puntos y acertijos no sería demasiado costoso.

Al crear estas dos aplicaciones, debemos evitar volver a la situación actual de confusión por la existencia de dos diferentes. Por ello, a los socios del museo se les llamará Carnavaletiens, lo que dará nombre a su aplicación correspondiente. A su vez, el juego se llamará “Musée Promenant” (traducción: museo andante). Ambas aplicaciones mostrarán el logo o nombre del museo de manera adaptada a su público como se muestra a continuación, pero no existirá ninguna aplicación oficial informativa del Museo Carnavalet, como hay ahora, toda la información relevante para el público general se mostrará en la página web.



(Fuente: Elaboración Propia)

Ambos aspectos, tanto la página web como las dos Apps serán creadas contratando los servicios de una empresa especializada para ello. Entraremos más en detalle al definir el presupuesto del proyecto completo.

5.3. Redes Sociales

Dado que uno de nuestros objetivos SMART es aumentar los seguidores de las tres principales redes sociales deberemos primero de todo comparar cuáles son las más utilizadas en todo el mundo (enfoque en los turistas) y cuáles en Francia (enfoque local).

Al comparar dichos datos, recogidos por la empresa Hootsuite, vemos que las cuatro redes sociales más utilizadas en todo el mundo en 2022 (ignorando aquellas de mensajería instantánea como WhatsApp, dado que no involucran publicidad) son: Facebook, YouTube, Instagram y TikTok. (Anexo 6).

Por otra parte, la misma empresa muestra unas estadísticas más concretas, las de Francia, que varían respecto al contexto global, pues las cuatro redes sociales más populares son: Facebook, Instagram, TikTok y Twitter.

Dado que hay tres que se repiten en ambos casos, serán en éstas en las que nos centraremos para conseguir nuestro objetivo.

5.3.1. Estrategia de Instagram

En primer lugar, la estrategia de Instagram que utilizaremos se basa en utilizar creadores de contenido para la promoción del restaurante Fabula, sabiendo que Instagram sería uno de los principales *touchpoints* para Emily y Sylvie. Dado que una

de ellas es francesa y la otra representa a un consumidor que sería un turista, alguien que está de manera temporal en la ciudad, deberemos reflejar esta diferencia también en los perfiles de *influencers* que vayan a representar o promocionar el restaurante. También debemos considerar el alto coste que supondría una promoción de un *macro-influencer*¹. Además, *N. Steils et al.* defienden en su artículo “*Managing the Transparency Paradox of Social Media Influencer Disclosures*” la correlación inversa que mantienen el crecimiento de seguidores con el *engagement* y la autenticidad. Todo esto hace que utilizar los servicios de *micro-influencers*² sea la opción más acertada. Más adelante, podríamos considerar la posibilidad de nombrar embajadores a ciertos *influencers* (los que más tráfico hayan generado a través de sus colaboraciones, por ejemplo):

Para conseguir un mayor alcance entre el público como Emily, se buscarán perfiles conocidos como *travel influencer*. Éstos comparten cada día en sus redes sociales lo más destacado de una vida de descubrimientos, viajes y encuentros con nuevas culturas. “Su influencia es tan impresionante que numerosas marcas, agencias o incluso grupos hoteleros recurren a sus servicios para sus campañas de marketing” relata la agencia de comunicación Influence4You. Como primera fase de esta estrategia, se utilizarán perfiles de los cuatro países de los que provienen la mayoría de los turistas de París que, según los datos del Comité Regional de Turismo de Francia son: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y España (lo que deja a China fuera de este ranking como consecuencia de las restricciones de movilidad que siguen activas en el país).

La siguiente tabla muestra algunos de los perfiles de los creadores de contenido más atractivos para promocionar el Museo Carnavalet según lo explicado anteriormente:

¹ Macro-influencer: Definimos como macro influencer a cualquier creador de contenido que tiene más de 100.000 seguidores y una tasa de engagement entre el 1.38% y el 2.11%.

² Micro-influencer: Los Microinfluencer son creadores de contenidos en redes sociales que por norma general cuentan con una comunidad que ronda entre los 1.000 y los 100.000 seguidores.

País de Origen			
Estados Unidos	Reino Unido	Alemania	España
Christine Bottross (30,3K)	Adil Musa (58K)	Marleen Mathews (49,9K)	Claudia Mary (27,3K)
Rachael Staudt (41,1K)	Colleen Deere (17,7K)	Aylin Sauvage (49,8K)	Majo - El Viaje De Tu Vida (81,1K)
Lindsey Rubin (29K)	Myla Ivers (18K)	Maike Gefuehl (49,9K)	Marcos Soler (86,6K)

(Fuente: Elaboración Propia)

Por otra parte, para atraer al perfil de Sylvie buscaremos a creadores de contenido que sean de origen parisino y que sigan un estilo de vida similar al de nuestra buyer persona. Además, buscamos un perfil de una edad más avanzada o un estilo de vida quizás más maduro. Los siguientes perfiles proporcionados por el ranking de *microinfluencers* de Affable podrían encajar con lo que se busca:

- @samifoodandco (49K): cuenta especializada en comida, moda y *lifestyle*
- @johanna_stayyourself (49K): cuenta especializada en estilo de vida
- @amandinechaignot (50K): cuenta de una chef profesional en la que ésta ofrece consejos y recomendaciones gastronómicas
- @collin.island (10K): joven experto en moda comparte opiniones y puntos de vista sobre ésta a la vez que muestra su día a día.
- @lenafarl (24K): parisina ofrece consejos sobre lugares más exclusivos de la capital francesa

Al utilizar colaboraciones con usuarios para promocionar el restaurante Fabula haremos que nuestros buyer personas, Sylvie y Emily lleguen al perfil del restaurante. Posteriormente, serán redirigidas al perfil Instagram del museo, por lo que éste debe ser ordenado y actualizado. Al no contar con demasiados medios económicos, la utilización de herramientas para planificar y programar contenido en redes sería la

solución idónea. El plan de acción en cuanto al perfil de Instagram del museo sería, por tanto, el siguiente:

- 1- Eliminación de historias destacadas irrelevantes actualmente al pertenecer a exposiciones antiguas.
- 2- Creación de historias destacadas informativas, a modo de instrucciones, con títulos claros para que el usuario encuentre fácilmente la información que busca, en vez de tener que navegar a través de todas las historias destacadas para encontrar algo concreto.
- 3- Utilización de la herramienta Metricool que permite programar contenido para tanto Instagram, como Facebook y TikTok, para que posteriormente, se publique automáticamente y analizar las métricas de rendimiento. Además, dicha aplicación proporciona consejos según las necesidades de cada tipo de perfil, sobre cuándo publicar para que el contenido tenga mejores resultados.

5.3.2. Estrategia de Facebook

Sabemos que el Museo Carnavalet tiene sus mejores resultados a niveles de seguidores/suscriptores de sus redes sociales en Facebook, donde cuenta con más de cien mil seguidores. Por este motivo, sería en la plataforma donde se invertiría menos, al no ser tan comunes los *influencers* en Facebook, dado que éstos son normalmente líderes de opinión. Se utilizará la misma estrategia que con Instagram, utilizar la herramienta Metricool, lo que permitirá que los perfiles en redes sociales del museo estén constantemente activos sin necesidad de tener a alguien detrás.

Sin embargo, el contenido que se compartirá en ambas plataformas, a diferencia de como es ahora, será diferente entre sí. Se aprovechará la ventaja de Facebook en cuanto a compartir enlaces directos en cada publicación, de manera que conseguiremos un mayor alcance en el sitio web del museo.

Por otra parte, cuando alguien entra en un perfil de Facebook, no es algo tan visual como Instagram, en este caso, verá la última publicación y si sigue avanzando, las siguientes en orden cronológico. Esto hace que sea muy importante que haya contenido de calidad, no simplemente contenido estético para llenar, como podría

ocurrir con la otra red social. Por todo esto, es crucial que se separen las publicaciones entre redes sociales, en vez de simplemente ser un reflejo mutuo.

5.3.3. Estrategia de TikTok

TikTok se podría considerar como la red social más débil del Museo Carnavalet. En ella, el museo todavía no cuenta con un perfil propio, como se ha explicado anteriormente, por ello, es importante como primer paso, conocer cómo funciona dicha plataforma y las claves de su algoritmo de recomendaciones (lo que hace ganar visibilidad). La empresa Hootsuite explica que el algoritmo de TikTok impulsa la adictiva página "Para ti" al ofrecer a cada usuario una secuencia de videos seleccionados según sus intereses. No se basa en el número de seguidores o historial de videos exitosos, sino en el contenido que probablemente sea de interés para el usuario en particular. Esto significa que cualquier cuenta, independientemente de su popularidad previa, tiene la oportunidad de llegar a la página "Para ti" si crea contenido relevante y conecta con su audiencia objetivo. Por tanto, la calidad del contenido es fundamental para tener éxito en TikTok, superando la importancia de la popularidad previa. Además, TikTok se caracteriza por la gran cantidad de cuentas de recomendaciones que existen.

Una vez sabemos esto, vemos que no es necesario tener una cuenta con miles de seguidores para conseguir un alto número de visualizaciones, y que, por tanto, la creación de una cuenta propia del museo para esta plataforma sería una buena idea. También, estaríamos abordando el actual problema de falta de claridad en la cuenta de @muséesdeparis en la que el Museo Carnavalet se encuentra representado.

Según las estadísticas de 2022 de la empresa AppCritic, la mayoría de usuarios de la plataforma tienen entre dieciocho y veinticuatro años (43,3%), por lo que el contenido que comparta el Museo Carnavalet debe centrarse en las preferencias de las personas entre ese rango de edad. Dentro de este rango tenemos a nuestro segundo buyer persona, Emily, quien, como ya hemos dicho antes, estará más interesada en el restaurante Fábula, por lo que la estrategia que llevaremos a cabo será la siguiente:

- 1- Creación de cuenta de TikTok Museo Carnavalet.
- 2- Creación de contenido de interés para el público objetivo*

- 3- Utilización de Metricool para la publicación automática de contenido y el análisis del impacto.
- 4- Captación de la atención de Emily a través de cuentas de recomendaciones. Éstas camuflarán una colaboración con el restaurante Fabula como si fuese una recomendación propia, por lo que etiquetarán la cuenta del Museo Carnavalet en la descripción de la publicación**
- 5- Atracción de Emily al contenido de la cuenta del museo al ser éste específicamente desarrollado para su rango de edad.

*El contenido de interés al que nos referimos es aquel que interese a Emily. Según la empresa de marketing CyberClick, la clave de perfiles informativos, como sería el caso del Museo Carnavalet, es divertir mientras se informa. Es decir, que el contenido, además de tener un lado educativo, se combine con el humor y la astucia. También, se describe el efecto positivo que las interacciones con los usuarios tienen, poniendo como ejemplo los sorteos o videos de Q&A (vídeos de preguntas y respuestas para aclarar dudas o curiosidades que tengan sus seguidores). Otro tipo de contenido atractivo y de formato fácilmente adaptable a la plataforma de TikTok son las entrevistas. Las entrevistas a artistas que realice el museo en su podcast de Spotify que será posteriormente descrito, podrán ser adaptadas a clips más cortos, haciendo que el usuario de TikTok que tenga interés en ver la entrevista completa acceda directamente a la cuenta de Spotify, ayudando a generar más tráfico en ésta.

**Las colaboraciones en el caso de TikTok, varían con respecto a Instagram. Dado que el algoritmo del primero muestra contenido en base a preferencias y la ubicación donde te encuentras, no sería necesario hacer una división entre *tiktokers* franceses y *tiktokers* extranjeros para conseguir captar a visitantes de otros países. Al salir del país o lugar de residencia, y combinarse con las últimas búsquedas en del usuario en Internet, el algoritmo inmediatamente muestra recomendaciones de ese nuevo lugar de hospedaje temporal. Por este motivo, sería interesante contactar con creadores de contenido en esta plataforma que se dediquen a hacer recomendaciones para realizar una colaboración con el restaurante Fabula. Al no necesitar perfiles con gran cantidad de seguidores, pues, la visualización de los videos se considera que no va en correlación con esto, ofrecerles a cambio una comida gratuita podría ser suficiente. De esta manera, conseguiríamos los

objetivos que queremos en TikTok invirtiendo simplemente en el mantenimiento y actualización del perfil del museo.

5.4. Inbound Marketing

El *inbound marketing*, conocido también como el marketing de atracción. Constituye un conjunto de técnicas que nos permiten llegar a nuestros clientes, definidos en esta metodología como buyer persona, de forma orgánica y voluntaria, a diferencia del marketing tradicional, que se basa en interrupciones y mensajes intrusivos.

Lo que buscamos es atraer a nuestros buyer personas a la web del museo, asumiendo que el aumento del tráfico a la web está directamente correlacionado con el aumento de visitas al museo, el objetivo principal de este trabajo. Para lograrlo se pueden utilizar técnicas como: la creación de contenido relevante, la optimización del sitio web para los motores de búsqueda (SEO), la presencia en redes sociales, el uso de anuncios pagados y la implementación de estrategias de marketing de contenidos.

En este caso, nos centraremos en el segundo aspecto, dado que ya hemos elaborado la estrategia en redes sociales y que una estrategia SEO³ frente a una SEM⁴ no requeriría tanto presupuesto.

Las estrategias SEO se llevan a cabo de la siguiente manera. En primer lugar, realizamos una investigación de palabras clave relacionadas con la historia de París y otros aspectos relevantes al Museo Carnavalet como la arquitectura francesa o el barrio de Le Marais, donde está situado, a través del planificador de palabras clave de Google Ads. Como resultado, identificamos que las siguientes palabras tienen un volumen de búsqueda alto y baja competitividad:

- Revolución francesa (10K-100K búsquedas mensuales)
- Napoleón (10K-100K búsquedas mensuales)
- Palacio parisino (10K-100K búsquedas mensuales)
- Le Marais (10K-100K búsquedas mensuales)

³ SEO: Se trata del conjunto de estrategias y técnicas de optimización que se hacen en una página web para que aparezca orgánicamente en buscadores de Internet como Google, Yahoo o Youtube

⁴ SEM: Una campaña SEM es una estrategia publicitaria que consiste en generar anuncios en buscadores como Google con el fin de posicionarnos en las primeras posiciones de resultados, todo ello a través de las búsquedas de los usuarios.

- Museo del Louvre (100K-10M búsquedas mensuales)
- Museo París (10K-100K búsquedas mensuales)
- Turismo París (100K-10M búsquedas mensuales)
- Qué ver en París (10K-100K búsquedas mensuales)

Estas palabras las incluiremos en las descripciones e información de la web del museo.

Asimismo, debemos cuidar las descripciones meta de la web del museo para que sean relevantes. Éstas son el texto que aparece en los resultados de búsqueda y brindan una breve descripción del contenido de la página, por lo que es la primera impresión que obtienen los usuarios sobre una página. Una meta descripción relevante y atractiva puede aumentar la tasa de clics y mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.

Por último, deberemos utilizar etiquetas ALT⁵ descriptivas en todas las imágenes de la página web en las que se utilicen las palabras clave que hemos identificado previamente como aquellas que tienen mayor número de búsquedas. Esto ayudará a que las imágenes aparezcan en los resultados de búsqueda de imágenes y atraigan tráfico adicional al sitio.

Pese a ser ésta la manera de ejecutar una estrategia SEO efectiva, no la llevaremos a cabo, pues dicha estrategia se desarrolla al mismo tiempo que la web, conjuntamente. Por este motivo, será la empresa que contratemos la que estará a cargo de la estrategia SEO.

Después de los servicios de dicha empresa, se le seguirá pagando una tasa mensual en concepto de “funcionamiento y mantenimiento,” por lo que será la misma la que lleve a cabo el análisis de los resultados de la web (las visitas, las veces que se pincha en cierto enlace...) y que ejecute cambios si fuese conveniente.

⁵ Etiquetas ALT: es un atributo HTML que describe el contenido de una imagen y es un elemento fundamental de la accesibilidad web. En caso de que la imagen esté rota, no cargue correctamente o no se pueda ver (como en el caso de los invidentes) la etiqueta ALT proporciona la información sobre qué se representa en la imagen.

5.5. Eventos en Línea

Como se puede ver en el Anexo 5, la nueva página web dispondrá de un apartado en el menú de navegación que se llamará “Acceso a Eventos en Línea.”

Al transformar el restaurante Fábula y el Museo Carnavalet en un único concepto que estará claramente asentado en la mente de los consumidores y convertir los jardines del antiguo palacio que los alberga en un lugar para eventos, retransmitirlos en línea se convierte en algo crucial.

Como se puede ver en el calendario de eventos de la web, también en el Anexo 5, el museo pasará a fomentar más la cultura parisina al darles visibilidad a artistas de la ciudad. Se organizarán firmas de libros de autores locales, conciertos en directo de artistas emergentes, inauguraciones exclusivas e incluso desfiles de moda de firmas nacidas en la capital pero que no cuentan con tal presupuesto como para organizar un desfile en la semana de la moda de París.

Todos estos eventos, siendo algunos exclusivos para socios del museo, buscan fomentar el conocimiento y desarrollo de la cultura e historia parisinas, serán retransmitidos en directo y se podrá acceder a ellos a través del enlace de la página web. De este modo, el museo Carnavalet estaría adoptando una nueva tecnología, que haga la oferta del museo más accesible, cumpliendo uno de los objetivos impuestos.

5.6. Audioguías y Spotify

La higiene siempre ha sido un factor relevante al tratar los aparatos de audioguía de los museos y es que según un estudio realizado en 2019 por la empresa fabricante de audioguías, Nubart, más de un 30% de las personas encuestadas afirmaron nunca coger los audioguías de los museos exclusivamente por razones de higiene. Esta cifra se dobló después de la pandemia, lo que ha provocado que los museos deban adaptar su oferta rápidamente.

La estrategia planteada como solución al problema es que cada visitante utilice su propio teléfono móvil, siendo unos auriculares desechables lo único que el museo proporcione. Dado que es el propio usuario quien estará a cargo de encontrar las pistas a reproducir

escuchar la explicación sobre cada obra, buscamos que esté familiarizado con la tecnología ofrecida, por lo que actuaremos en colaboración con Spotify.

Spotify es la plataforma líder mundial de música en streaming y según los datos proporcionados por la empresa Statista, Spotify cerró el 2022 con más de 188 millones de suscriptores. Por tanto, lo más probable es que el visitante no necesite descargarse ninguna aplicación del museo dado que podrá encontrar el enlace a las diferentes listas de reproducción (en diferentes idiomas) de Spotify en la web. (En caso de no tener cuenta en dicha plataforma, el usuario podrá acceder igualmente pues será redirigido por el buscador que esté usando).

Además, la en propia exposición física, cada obra contará con su propio código QR que llevará al visitante directamente a escuchar la pista explicativa que busca en la lista de reproducción de Spotify del museo. De esta manera, se ofrecerán diferentes alternativas de acceso y será el visitante quien decida cuál escoger. Para la creación de los códigos QR, la mejor opción sería la suscripción del museo a una empresa especializada, dado que el plan ofrecido deberá ser a medida al tratarse de tantas obras y, por tanto, tantos códigos QR. Las cuotas a pagar en este tipo de plataformas oscilan entre los cuarenta y los cien euros.

Por otro lado, debemos recalcar la importancia y popularidad que están ganando los podcasts, servicios que también ofrece dicha plataforma. Por este motivo, el Museo Carnavalet creará su propio podcast en el que se realicen entrevistas informales y de interés general a artistas, contenido que como se ha mencionado anteriormente, podría adaptarse para ser utilizado en TikTok. Además, el podcast del museo se podría utilizar como lanzadera cultural para dar a conocer cualquier tipo de artista parisino.

El uso de Spotify para ofrecer los servicios de audioguía y el podcast oficial del museo, contribuirán al aumento del número de tecnologías utilizadas por el museo y, por tanto, al objetivo propuesto.

5.7. Metaverso y NFTs

El metaverso es una realidad digital tridimensional accesible a través de dispositivos de realidad virtual o aumentada. Permite la interacción entre usuarios mediante avatares⁶ en mundos inmersivos. En este ecosistema virtual, los usuarios pueden comunicarse, trabajar, jugar, estudiar y realizar transacciones económicas de forma descentralizada. A diferencia de Internet, el metaverso ofrece una experiencia inmersiva sin restricciones de tiempo ni espacio. Los avatares pueden interactuar con otros usuarios y el entorno virtual, influyendo en los cambios que ocurren a su alrededor. Es una experiencia similar a estar dentro de un videojuego, donde el usuario puede tocar, mover objetos y relacionarse con otros avatares.

Tras la pandemia, muchos grupos artísticos y de entretenimiento se han visto obligados a replantearse cómo conectan con su público objetivo. Pues como hemos visto en el ámbito sociocultural del análisis PESTEL, hay una creciente tendencia hacia todo lo que sea en remoto. Esto significa que la gente pasa menos tiempo visitando lugares en persona, incluso después de que se hayan levantado las restricciones de cierre o de movilidad tras la pandemia.

En los museos tradicionales, existen importantes limitaciones sobre los objetos y piezas que pueden exponerse en un momento dado. Los espacios físicos están condicionados por el espacio, y los distintos modelos de financiación dificultan ofrecer a los consumidores una selección de exposiciones en constante evolución.

Los museos metaversos, en cambio, son prácticamente ilimitados. Creados en la blockchain⁷, estos espacios pueden crear y albergar una colección rotativa de obras en formatos digitales sin preocuparse de las restricciones físicas o de cuántas personas pueden asistir a una exposición en un momento dado.

En diciembre del 2022, se inauguró Museum District, el primer museo que se encuentra tan sólo en el metaverso y que por tanto se “construye dinámicamente con el tiempo” como explicaba Nicolás Ruggieri, su director en una entrevista para Radio Perfil. En él, se pueden apreciar esculturas en 3D que son la réplica digitalizada de pinturas que existen

⁶Avatar: Identidad virtual que escoge el usuario de una computadora o de un videojuego para que lo represente en una aplicación o sitio web.

⁷Blockchain: es una estructura matemática para almacenar datos de una manera que es casi imposible de falsificar. Es un libro electrónico público que se puede compartir abiertamente entre usuarios dispares y que crea un registro inmutable de sus transacciones.

en la vida real, convirtiéndose así en NFTs⁸ en 3D. La ventaja principal es el posible acceso a las exposiciones desde cualquier lugar del mundo, pues el usuario tan solo debe entrar en la página de Decentraland⁹ caracterizar su avatar y empezar a recorrer el museo.

La estrategia que deberá desarrollar el Museo Carnavalet sería similar, solo que en este caso reflejaría una exposición que verdaderamente existe. Al convertirse el museo en una experiencia inmersiva, se transformarían las obras en NFTs, lo que contribuiría al desarrollo de dos de las tres nuevas tecnologías que se deben implantar según los objetivos definidos. Siguiendo el ejemplo del Museum District, se utilizará el software de Decentraland para el desarrollo de este mundo virtual, a dicha página se accederá a través de un enlace directo en la propia web del museo.

5.8.Tabla Resumen Objetivo/Acción

Objetivo del trabajo: Conseguir aumentar el número de visitas al museo Carnavalet de París, a través de la transformación digital de su negocio

Para ello, desarrollamos la siguiente estrategia:

⁸ NFT: Los NFTs o tokens no fungibles (Non Fungible Token en inglés) son representaciones inequívocas de activos, tanto digitales como físicos, en la red blockchain. Usan la misma tecnología que las criptomonedas, pero al contrario que estas, no se pueden dividir ni intercambiar entre sí, pero sí se pueden comprar y vender.

⁹ Decentraland: es un software que se ejecuta en Ethereum y que busca fomentar que una red de usuarios de todo el mundo controle un mundo virtual compartido. Los usuarios de Decentraland pueden comprar y vender bienes inmuebles digitales mientras exploran, interactúan y juegan en este mundo virtual.

OBJETIVOS	ACCIONES
Conseguir aumentar el número de reservas en el restaurante Fabula a más de un 90% de su capacidad los fines de semana y más de un 70% entre semana.	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar páginas web del museo y del restaurante Fábula • Plan de socio del museo con acceso exclusivo a zonas de Fábula • Eventos en el restaurante también retransmitidos en línea en la web del museo
Implementar el uso de tecnología de manera innovadora para atraer la atención de niños, consiguiendo un aumento en el número de visitas escolares entre septiembre y diciembre.	<ul style="list-style-type: none"> • Sección educativa en la web • Creación de App educativa para niños "Musée Promenant" a modo de yincana por la ciudad.
Aumentar el número de seguidores en un 5%-10% en cada una de las tres redes sociales principales antes de que finalice el año.	<p>Instagram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminación historias destacadas irrelevantes • Creación historias destacadas relevantes e informativas • Utilización de la herramienta Metricool para programar la publicación de contenido • Colaboraciones con creadores de contenido tanto parisinos como extranjeros (perfiles travel) <p>Facebook:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de contenido específico para Facebook (contenido de calidad para el usuario y con enlaces) • Utilización herramienta Metricool <p>TikTok:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación cuenta de TikTok propia • Creación contenido de interés para Emily (buyer persona) • Colaboraciones con cuentas de recomendaciones para promocionar Fabula y dar acceso directo al perfil del museo
Solucionar los problemas técnicos y falta de claridad de la página web y las Apps del museo antes del final del 2023, buscando un aumento del 10% en el tráfico de la web y una puntuación mayor al 4,5/5 en las reseñas de la App.	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva página web • Accesos exclusivos en la web para colegios y socios del museo (evitar la sobrecarga de contenido de la web) • Eliminación de las Apps informativas del museo • Creación App educativa para niños "Musée Promenant" a modo de yincana por la ciudad. • Creación App exclusiva para socios • Mejora SEO: texto en la web, descripciones meta y etiquetas ALT
Introducir al menos tres nuevas tecnologías que hagan la oferta del museo más digital y accesible antes de final de año.	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos en línea a través del apartado de la web del museo • Spotify: audioguías y podcast • Exposición en el metaverso y transformación de las obras en NFTs en 3D

6. Presupuestos

Antes de implantar nuestro plan de digitalización del Museo Carnavalet, como se ha explicado anteriormente, deberemos llevar a cabo mejoras en la oferta y servicio del restaurante Fabula. No obstante, dado que estos cambios no forman parte del dominio de la estrategia de marketing digital, no hemos los hemos considerado en el plan de acción y, por tanto, tampoco lo haremos en los presupuestos.

Para las acciones explicadas en el apartado de “Plan de Acción,” utilizaremos las subvenciones ofrecidas al museo por distintas instituciones, como se describe en análisis PESTEL. El museo podrá aspirar a recibir dos tipos de subvenciones:

- 1- Subvenciones DRAC Auvernia-Ródano-Alpes a los museos denominados “museo de Francia” (Ministerio de Cultura).
- 2- Plan de inversiones gubernamentales por 30.000M de euros en innovación, tecnología y transición energética a 5 años. (Los proyectos aspirantes serán presentados en 2024 por lo que no nos serviría para la estrategia creada).

Para recibir la primera, el museo deberá solicitarla a través de la página web del Ministerio de Cultura de Francia, pinchando en “Acciones culturales de digitalización de patrimonio.” Se presentará el proyecto y una vez evaluado, si resulta aceptado, el ministerio financiará hasta un 70% del coste total, porcentaje que variará en función de los gastos que vayan directamente asociados al objetivo propuesto por el ministerio. Dichos gastos serían los que a continuación se muestran en color verde.

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
<p>Servicios Agencia Digital:</p> <p>Página Web:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contexto y situación actual Exploración y contextualización Definición y diseño de los tipos de página Desarrollo (10 páginas estáticas y 5 de áreas privadas) Soporte y mantenimiento <p>App:</p> <ul style="list-style-type: none"> App Carnavaletiens App Musée Promenant <p>Redes Sociales (servicio de consultoría)</p> <ul style="list-style-type: none"> Facebook Instagram TikTok 	3500 2500 4500 14 500 1750 13 000 17 000 4000 5300 6500
<p>Material de retransmisión en directo de los eventos/grabación de podcast:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 Cámaras 2 Trípodes 2 Micrófonos Foco iluminación Suscripción página de edición de videos (Adobe Premiere Pro) 	1738 98 72 70 24,19
Nómina empleado a cargo del podcast y Spotify (part-time)	2500
Nómina empleado en prácticas ayudante del podcast (part-time)	550
Suscripción mensual Spotify	12,99
Suscripción empresa proveedora de códigos QR	89,90
Contratación empresa informática para desarrollo del museo en el metaverso	40 000
Nómina empleado creador de contenido para redes del museo (part-time)	2500

Material para creación de contenido: • iPhone 14 Pro	1209
Suscripción Metricool (planificación redes sociales)	25
Colaboraciones micro influencers: Pack 3 stories y 2 posts (750€ aprox por influencer) • 10 influencers travel • 10 influencers parisinos	7500 7500
TOTAL	136.439,08
TOTAL SI SE CONSIGUE 70% DE SUBVENCIÓN (TOTAL - (apartados en verde x 0,7) (136.439,08 - (43.152,89 x 0,7) (136.439,08 - 30.207,02)	106.232,06

Como se puede observar, en el caso más favorable, el coste total de implantación de la estrategia sería de 106.232,06€ (recibiendo la subvención en su totalidad) mientras que en el menos favorable sería de 136.439,08€.

Para la determinación del presupuesto de los servicios de la Agencia Digital (aspecto de mayor impacto en el coste total), se han seguido los consejos de la consultora digital, Belén Valiente Pitillas, quién ocupa actualmente el puesto de “Head of Digital Channels at Cepsa Química.” Para reducir dichos gastos al máximo, se ha escogido trabajar con una agencia solo digital y no una general, además, al contratar tres tipos de servicio distintos, conseguimos un precio “pack” más económico. Los servicios de creación de la nueva web por dicha agencia se llevarían a cabo entre mayo y junio, de la siguiente manera:

Contexto y situación actual

Nº1 - 1 semana

- Kickoff del proyecto: alineación expectativas y riesgos
- Análisis del rendimiento digital y plan de medición actuales
- Auditoría de contenidos
- Benchmark de diseño y buenas prácticas

Definición y diseño

Nº3- 2 semanas

- Planteamiento de la estructura visual y de contenido
- Content design: declinación de la propuesta de valor en mensajes clave
- Ejecución del diseño visual

Lanzamiento y acompañamiento

Nº5- 1 semana

- Ejecución de la estrategia
- Soporte y acompañamiento durante la ejecución
- Optimizaciones puntuales para mejorar el posicionamiento

Exploración y conceptualización

Nº2- 1 semana

- Definición de arquitectura de información
- SEO Map (optimización de meta etiquetas y encabezados)
- Declinación de la nueva marca a digital

Implementación

Nº4- 4 semanas

- Maquetación de la web
- Subida de noticias o contenidos siguiendo las directrices de SEO
- Optimizaciones técnicas: traslado de tráfico a la nueva web

(Fuente: Elaboración Propia)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Contexto y situación actual									
Exploración y concept.									
Definición y diseño									
Implementación									
Lanzamiento y acompañamiento									

(Fuente: Elaboración Propia)

El resto de los meses hasta final de año los gastos totales por mes serán menores al considerarse meses de “mantenimiento de la estrategia.” Consideramos que, en el caso de que se consiguiese la subvención del Ministerio de Cultura, ésta sólo afectaría a la inversión inicial y no tendría ningún impacto sobre los futuros gastos. Dichos gastos mensuales se desglosarían de la siguiente manera:

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Servicios Agencia Digital: Página Web: • Soporte y mantenimiento	1750
Material de retransmisión en directo de los eventos/grabación de podcast: • Suscripción página de edición de videos (Adobe Premiere Pro)	24,19
Nómina empleado a cargo del podcast y Spotify (part-time)	2500
Nómina empleado en prácticas ayudante del podcast (part-time)	550
Suscripción mensual Spotify	12,99
Suscripción empresa proveedora de códigos QR	89,90
Nómina empleado creador de contenido para redes del museo (part-time)	2500
Suscripción Metricool (planificación redes sociales)	25
Colaboraciones micro influencers: Pack 3 stories y 2 posts (750€ aprox por influencer) • 10 influencers travel • 10 influencers parisinos	7500 7500
TOTAL	22.452,08

7. Calendario de Implementación

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
					01 INAUGURACIÓN NUEVO CONCEPTO RESTAURANTE FÁBULA(CREACIÓN CONTENIDO REDES)	02 PROMOCIÓN INFLUENCERS INSTAGRAM (1 STORY)
03 NUEVA PÁGINA WEB MUSEO, LAVADO DE IMAGEN FACEBOOK E INSTAGRAM	04	05 ESTRENO APP "MUSÉE PROMENANT" (PARA NIÑOS)	06 RETRANSMISIÓN EN LÍNEA INAUGURACIÓN EXPOSICIÓN TEMPORAL	07 REAPERTURA MUSEO CON TECNOLOGÍA QR Y AUDIOGUÍA EN SPOTIFY.	08 CONFERENCIA ARTÍSTA EXPOSITOR RETRANSMITIDA EN DIRECTO Y PROMOCIÓN DE NUEVO PODCAST	09
10	11	12	13	14 PROMOCIÓN EVENTO "14 JUILLET" FABULA INFLUENCERS PARISINOS Y RETRANSMISIÓN EN LÍNEA	15 PODCAST SEMANAL	16 INAUGURACIÓN MUSEO EN EL METAVERSO
17	18	19	20	21 DESFILE COLECCIÓN MAJE PARÍS RETRANSMITIDO ENLÍNEA	22 PODCAST SEMANAL	23
24	25	26	27	28 NOMBRAMIENTO INFLUENCERS EMBAJADORES DEL MUSEO (PROMOCIÓN)	29 PODCAST SEMANAL	30
31 ANÁLISIS IMPACTO ESTRATEGIA PRIMER MES ADAPTACIONES DE SEO NECESARIAS						

(Fuente: Elaboración Propia)

8. Plan de Contingencia

OBJETIVOS	SITUACIÓN INICIAL (Julio 2023)	OBJETIVO IDEAL (Diciembre 2023)	OBJETIVO CONSEGUIDO	DESVIACIÓN DEL OBJETIVO	THRESHOLD	RESPONSABLE	ACCIONES	SIGUIENTE COMPROBACIÓN
Aumento del 15% en las visitas mensuales al museo	30.000	34500	36000	4%	-5%	Mirar el resto de objetivos	Reestructuración de la estrategia	feb-24
Aumento número de reservas en Fábula al 90% de su capacidad los fines de semana	65%	90%	93%	3%	-10%	Departamento E-commerce	Ánalysis tendencias en las reservas	mar-24
Aumento número de reservas en Fábula al 70% de su capacidad entre semana	45%	70%	65%	-7%	-10%	Departamento E-commerce	Ánalysis tendencias en las reservas	mar-24
Aumento del 10% en visitas escolares mensuales	25	28	35	27%	-2%	Dpto. Comunicación	Inversión en publicidad CPC sobre el contenido educativo	feb-24
Aumento 10% seguidores (Facebook)	117.000	128700	125200	-3%	-2%	Dpto. RRPP	Contratación servicios de consultoría de redes	jun-24
Aumento 10% seguidores (Instagram)	56.000	61600	60000	-3%	-2%	Dpto. RRPP	20% aumento colaboraciones influencers	jun-24
Llegar a 20.000 seguidores en TikTok	N/A	20000	24000	20%	-15%	Dpto. RRPP	20% aumento colaboraciones influencers	jun-24
Aumento del 10% el tráfico mensual de la web	25000	27500	32400	18%	-3%	Agencia digital	Nueva estrategia SEO	feb-24
Puntuación de 4,5/5 en App Carnavaletiens	N/A	4,5	4	-11%	-10%	Dpto. Comunicación	Inversión en publicidad CPC	jun-24
Puntuación de 4,5/5 en App Musée Promenant	N/A	4,5	4,7	4%	-10%	Dpto. Comunicación	Inversión en publicidad CPC	jun-24
Introducir al menos 3 nuevas tecnologías	N/A	3	4	33%	-1%	Dpto. Investigación y Desarrollo	Investigación de la competencia (copiar tecnología)	jun-24

(Fuente: Elaboración Propia)

9. Conclusiones

Para concluir el proyecto, debemos retomar el objetivo principal del mismo, definido tras la portada: “Conseguir aumentar el número de visitas al Museo Carnavalet de París, a través de la transformación digital de su negocio.” Este museo, en su exposición, muestra la historia de la capital francesa a través de todo tipo de objetos e incluso a través de la propia arquitectura del edificio en el que se alberga. Además, cuenta con un patio interior, caracterizado por su aspecto parisino, en el que se encuentra el restaurante Fábula. Aun así, no se encuentra ni siquiera entre los diez primeros de la lista de museos que visitar en París ofrecida por TripAdvisor. Y es por ello por lo que se considera que debe adoptar nuevas tecnologías que creen reconocimiento, faciliten el acceso y promuevan el interés del visitante.

Todo lo estudiado, analizado y definido a partir de ahí se ha hecho para tratar de cumplir con este objetivo de la mejor manera posible, maximizando el número de visitas. Sin embargo, el plan de acción, lo que aparentemente parece la clave de la solución, no toma protagonismo hasta haber llevado a cabo un estudio a fondo tanto externo como interno. El primero se ha ejecutado utilizando metodologías como el análisis PESTEL, examinando todos los tipos de competencia y cómo éstas implementan la tecnología de manera diferente a cómo lo hace el Museo Carnavalet, así como elaborando un mapa de posicionamiento para identificar la posición de cada uno de los museos europeos más visitados en cuanto a adopción de tecnologías. Por otro lado, se ha realizado una investigación interna para identificar los puntos de mejora del museo, bien por falta de elementos digitales o por el mal funcionamiento de los ya instalados, como es el caso de la página web y la aplicación móvil.

Después de todo esto, se ha dividido al público objetivo en tres buyer personas diferentes, a los que el museo busca cautivar: una turista, una parisina y un niño. Después, se han definido objetivos más específicos. A raíz de ahí, sumándose esto a toda la información adquirida previamente se ha podido crear el plan de acción que se divide en seis aspectos:

1. Desarrollo de una nueva página web y aplicaciones móvil
2. Implantación de una nueva estrategia en redes sociales involucrando a creadores de contenido e inaugurando la nueva cuenta del museo en TikTok,
3. Estrategia SEO integrada en la nueva web

4. Eventos en línea (retransmisiones en directo a través del enlace de la nueva web)
5. Colaboración con Spotify para la creación de un podcast y la transformación de las audioguías tradicionales en pistas de una *playlist* a las que se accede a través de códigos QR únicos para cada pieza expuesta.
6. Creación del museo en el metaverso y transformación de sus obras en NFTs.

A mi parecer, implantando esta estrategia, en la que todas las acciones se ejecutan en paralelo, el museo, conseguiría adquirir un hueco en la mente del consumidor dentro de su idea general sobre los lugares más destacados de París. Esto se conseguiría, especialmente a través de la estrategia SEO y de redes sociales. Al mismo tiempo, al darse a conocer en ese momento, cuando se estén ejecutando todas las estrategias de digitalización conseguiría posicionarse como un museo de referencia en cuanto a tecnología. De esta manera, la imagen de marca estaría alineada con el posicionamiento corporativo y se percibiría como pionero al ser, por ejemplo, el primer museo de la capital francesa en introducirse en el metaverso o en sustituir las audioguías por *playlists* de Spotify. Esta clara diferenciación, si se mantiene de manera correcta, más tarde se vería reflejada en las visitas e ingresos del museo, cumpliendo así el objetivo principal.

Dicho esto, me gustaría recalcar la importancia de seguir invirtiendo en tecnología para mantener este posicionamiento y adelantarse a los avances futuros. Es probable que, al implementar todas estas estrategias innovadoras, la competencia responda adoptándolas también. Teniendo en cuenta que, en París, la competencia son gigantes como el Museo del Louvre, es imprescindible que para cuando los grandes museos desarrollen lo que el Museo Carnavalet ya ha hecho, éste último haya sido capaz de implantar alguna novedad o mejoría que le mantenga líder en cuanto a digitalización.

En el futuro, se deberían llevar a cabo estudios de control de la estrategia, desde el punto de vista del Museo Carnavalet y en caso de que ésta no se viese reflejada en el número de visitas, ejecutar una evaluación sobre qué puede haber fallado. Si esto ocurriese, el plan a llevar a cabo debería ser definido muy meticulosamente dado que el presupuesto ya gastado sería muy elevado.

Por otra parte, como trabajo de investigación para el futuro propondría una versión opuesta: la adaptación del Louvre a la innovación tecnológica, de la que es líder el Museo Carnavalet. En este caso, la estrategia de este trabajo habría funcionado como planeado

y por tanto serían otros museos los que querrían adaptar sus tecnologías para no quedarse atrás.

Como nueva línea de trabajo también propongo la implantación de SEM y los diferentes tipos de anuncios que esto podría incluir. Se han mencionado diferentes tipos, incluso hablando de publicidad programada en las explicaciones de los diferentes *touchpoints* de los buyer personas, sin embargo, la estrategia desarrollada no ha cubierto este aspecto. Es más, se propone en el plan de contingencia como una de las soluciones en caso de desviación de los objetivos, por lo que sí que es algo muy relevante para el museo.

Al escoger mi tema para el Trabajo Fin de Grado, elegí “Marketing Digital”, y más tarde lo transformé en uno muchísimo más concreto: “Propuesta de Plan de Marketing Digital para el Museo Carnavalet de París.” El escoger un tema tan específico podría parecer, desde una perspectiva ajena al trabajo, que lo que se aprende, realmente no son conocimientos generales que se puedan aplicar a cualquier otro trabajo, sino cosas mucho más concretas, en este caso, sobre el Museo Carnavalet, considerándose como algo negativo. No obstante, estoy enormemente satisfecha con el tema escogido, ya que me ha forzado a entrar mucho más en detalle en cada aspecto, en vez de dar meras pinceladas sobre la digitalización para crear una estrategia general que pueda ser adaptada a cualquier sector. De esta manera, he conseguido potenciar al máximo mi creatividad, siempre ayudándome de artículos más técnicos sobre cada tema que al principio, eran completamente desconocidos para mí, en especial, en el ámbito del metaverso y los NFTs.

También, al tratar sobre el sector de los museos, que se dirige a muchos tipos de segmentos, razón por la que se han desarrollado tres perfiles de buyer personas diferentes, he podido realizar un trabajo extenso de consultoría enfocada al cliente. Gracias a la estructura de “un día en la vida de...”, he aprendido a desarrollar en profundidad las necesidades y deseos de cualquiera de ellos, y cómo llegar a ellos de manera relevante en cada *touchpoint*. Es decir, en vez de centrarme en los aspectos más obvios al tratar por ejemplo el perfil de un turista, he podido analizar cada necesidad más a fondo, comparando las diferencias entre los perfiles creados para más tarde adaptar cada ámbito de la estrategia a todos ellos.

En resumen, el escoger un tema para el Trabajo Fin de Grado tan amplio como fue en mi caso, cuyo tema inicial era “Marketing Digital”, permite al estudiante escoger sobre una

infinidad de aspectos en los que especializarse, creando nuevos temas, (como en mi caso: La Estrategia de Marketing Digital del Museo Carnavalet de París), llevando su TFG en una dirección que verdaderamente le interese y disfrute ejecutando. Por este motivo, es por el que considero que más he aprendido y por lo que lo recomendaría a futuros alumnos.

10. Bibliografía

AppMySite. (2023). Android vs iOS users: A detailed behavioral comparison. *AppMySite*. <https://www.appmysite.com/blog/android-vs-ios-users-a-detailed-behavioural-comparison/>

Atkins, B. (2021, June 17). What Is Programmatic Marketing, And How Can It Help Your Company? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2021/06/17/programmatic-marketing/?sh=3e8b45fc10b4>

Boxberger, D. (2022, April 26). App Store and Google Play growth flat in Q1 2022, says study. *AppleInsider*. <https://appleinsider.com/articles/22/04/26/app-store-and-google-play-growth-flat-in-q1-2022-says-study>

C.Juárez. (2018, 3 agosto). Persiguiendo al turista: París, la cuna del lujo y capital mundial de la moda. Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/persiguiendo-al-turista-paris-la-cuna-del-lujo-y-capital-mundial-de-la-mod>

Cherful (2020) *El Museo del Louvre tiene una edición única de new nintendo XL, Nintenderos*. <https://www.nintenderos.com/2020/01/el-museo-del-louvre-tiene-una-edicion-unica-de-nintendo-3ds-xl/> (Accessed: 20 March 2023).

CoobisNews (2020) *Ocho Tips Para Posicionar Tu Negocio en Google Maps*, Coobis. <https://coobis.com/es/cooblog/tips-para-que-tu-negocio-aparezca-primero-en-google-maps/> (Accessed: 26 February 2023).

Cultura y pandemia: ¿cuánto impactó la crisis en las industrias creativas? (2023, April 20). UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/cultura-y-pandemia-cuanto-impacto-la-crisis-en-las-industrias-creativas?/>

Da Costa, R. (2022, 15 diciembre). Museum District, el primer museo en el Metaverso que “se construye todo el tiempo”. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/tecnologia/museum-district-el-primer-museo-en-el-metaverso-que-se-construye-dinamicamente-todo-el-tiempo.phtml>

Dalisso. (2022, 22 noviembre). Micro influencers de moda en España - Dalisso. <https://dalisso.com/influencers/influencers-de-moda/micro-influencers-de-moda-en-espana/>

De Turismo Y Congresos De Paris, O. (s. f.). *Del Marais al Canal Saint Martin: los más de moda París. Oficina de turismo de París* <https://es.parisinfo.com/que-visitar-en-paris/info/guias/citybreak-en-paris/del-marais-al-canal-saint-martin/del-marais-al-canal-saint-martin-los-mas-de-moda>

Diálogo, A. (2021). Propiedad intelectual en Francia. Diálogo. <https://dialogo.es/propiedad-intelectual-en-francia/>

Dirigentes, G. (2021) *El Precio de una vivienda premium en París*, Dirigentes Digital. Available at: <https://dirigentesdigital.com/economia/nacional/el-precio-de-una-vivienda-premium-en-paris> (Accessed: 03 March 2023).

¡Explora el Museo del Louvre con Nintendo 3DS Guide: Louvre! (s. f.). Nintendo of Europe GmbH. <https://www.nintendo.es/Juegos/Juegos-de-Nintendo-3DS/Nintendo-3DS-Guide-Louvre-822301.html>

Impacto de las Nuevas Tecnologías en Museos. (2021, November 24). EVE Museos E Innovación. <https://evemuseografia.com/2021/11/24/impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-museos/>

Fernández, M. (2022, 7 marzo). ¿Sabes qué es el metaverso? Pues ya ha llegado a los museos. El Periódico Extremadura. <https://www.elperiodicoextremadura.com/vida-y-estilo/tecnologia/2022/03/07/metaverso-llegado-museos-63523584.html>

France's Anti-waste and Circular Economy Law. (s. f.). <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/frances-anti-waste-and-circular-economy-law>

García, Y. G. (2021, 8 marzo). Estas 14 blogueras e influencers de viaje recorren el mundo solas. *Business Insider España*. <https://saasrank.es/datos-estadisticas-de-saas-mercado-apps-en-2021/>

Gartner says global smartphone sales grew 6% in 2021. (2022, March 1). Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-03-01-4q21-smartphone-market-share>

Goodson, S. (2011, November 27). Is Brand Loyalty the Core to Apple's Success? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/marketshare/2011/11/27/is-brand-loyalty-the-core-to-apples-success-2/?sh=6c71ed8a8a0a>

Kolsquare. (2023). El marketing de influencia en Francia 2022. Kolsquare. <https://www.kolsquare.com/es/blog/el-marketing-de-influencia-en-francia-2022/#:~:text=Esto%20tiene%20sentido%20si%20se,38%25%20en%20TikTok%20en%202021.>

Kuligowski, K. (2023). 12 Reasons to Use Instagram for Your Business. *business.com*. <https://www.business.com/articles/10-reasons-to-use-instagram-for-business/>

Las 15 redes sociales más utilizadas en 2023. (2023, 20 abril). Inesdi. <https://www.inesdi.com/blog/las-redes-sociales-mas-utilizadas/>

Lahtela, M. and Kaplan, P. (Provenance) (2022) *ES, Amazon*. <https://aws.amazon.com/es/blogs/industries/tag/virtual-event/> (Accessed: 29 April 2023).

Los museos ante los desafíos de COVID-19 continúan comprometidos con las comunidades. (2023, April 20). UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/los-museos-ante-los-desafios-de-covid-19-continuan-comprometidos-con-las-comunidades?>

Montoya, I. (2019, 10 enero). Facebook e Instagram ¿Cuál es la diferencia? IVANA MONTOYA. <https://ivanamontoya.com/diferencia-facebook-vs-instagram/>

Morales, M. A. (2021b). Datos y estadísticas de SaaS y mercado de las apps en 2021. *SaaS Rank*. <https://saasrank.es/datos-estadisticas-de-saas-mercado-apps-en-2021/>

NEMO - The Network of European Museum Organisations. (n.d.). Museums and Sustainability. NEMO - the Network of European Museum Organisations. <https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/museums-and-sustainability.html>

Newberry, C. (2023a). 2023 TikTok Algorithm Explained + Tips to Go Viral. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/tiktok-algorithm/><https://blog.hootsuite.com/how-to-use-instagram-for-business/>

Newberry, C. (2023b). How to Use Instagram for Business in 2023: 6 Pro Tips. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/how-to-use-instagram-for-business/>

Next U. (2022, 7 septiembre). ¿Facebook vs Instagram? ¿Cuál de las dos redes sociales de Mark Zuckerberg es mejor? ¡Descúbrelo aquí! Blog | NextU LATAM. [https://www.nextu.com/blog/facebook-vs-instagram/#:~:~](https://www.nextu.com/blog/facebook-vs-instagram/#:~:)

Next U. (2022b, octubre 19). Este es el top 10 de redes sociales más usadas. Blog | NextU LATAM. <https://www.nextu.com/blog/top-10-redes-sociales-mas-usadas-rc22/>

Oficina de Turismo y Congresos de Paris (2022) *Del Marais Al Canal Saint Martin: Los Más de Moda París* - Oficina de Turismo de Paris - Oficina de Turismo de Paris, [es.parisinfo.com](https://es.parisinfo.com/que-visitar-en-paris/info/guias/citybreak-en-paris/del-marais-al-canal-saint-martin/del-marais-al-canal-saint-martin-los-mas-de-modas). Available at: <https://es.parisinfo.com/que-visitar-en-paris/info/guias/citybreak-en-paris/del-marais-al-canal-saint-martin/del-marais-al-canal-saint-martin-los-mas-de-modas> (Accessed: 06 June 2023).

Plan metro map of Paris and the île-de-france region: RATP (2018) à demain (retour à l'accueil). Available at: <https://www.ratp.fr/en/plans-lignes/plan-metro> (Accessed: 06 June 2023).

¿Qué es la tecnología Blockchain? - IBM Blockchain | IBM. (s. f.).
<https://www.ibm.com/es-es/topics/blockchain>

De Quijano, F. D. (2022, 19 enero). Así ha conseguido Francia unir a museos y mecenas. El Español. https://www.elspanol.com/el-cultural/arte/20151001/conseguido-francia-unir-museos-mecenas/68243283_0.html

Real, A. (2022, 28 diciembre). Prohibir los vuelos cortos o cómo impulsar el tren como alternativa. Newtral. <https://www.newtral.es/vuelos-cortos-prohibidos-tren-francia/2022/12/27/>

Rodríguez Miguez, J. A. (2021, January 27). Pandemia, ayudas de Estado y ayudas a los Estados: el reto de la eficiente asignación de recursos públicos en tiempos de crisis. <https://doi.org/10.36402/regap.v0i60.4646>

Sanders, R. (2023). Instagram vs. Facebook: Should You Use One or Both. Simplilearn.com. <https://www.simplilearn.com/facebook-vs-instagram-should-you-use-one-or-both-article>

Santander. (2022). ¿Qué es el metaverso y qué oportunidades ofrece? www.santander.com. <https://www.santander.com/es/stories/metaverso-todo-lo-que-necesitas-saber-para-aprovechar-el-nuevo-mundo>

Seosolido. (2022, 2 junio). Diferencias entre Facebook e Instagram - Revista Ven America. Revista Ven America. <https://revistavenamerica.com/diferencias-entre-facebook-e-instagram/>

Servicios (2023) *Le Louvre*. Available at: <https://www.louvre.fr/es/visita/servicios#audioguia> (Accessed: 06 March 2023).

Silva, C. (2022). SEO Strategy: How to Create One for 2023 (+ Template). *Semrush Blog*. https://www.semrush.com/blog/seo-strategy/?kw=&cmp=ES_SRCH_DSA_Blog_EN&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=622242389012&kwid=dsa-1754723150633&cmpid=18347529021&agpid=144353391834&BU=Core&extid=60163189995&adpos=&gclid=EAIAIQobChMI6OnDobWd_wIVzw8GAB2gGwWxEAAYASAAEgL5HfD_BwE

Similarweb. (2023, 1 junio). Sitios web Redes sociales más visitados en Francia. Similarweb. <https://www.similarweb.com/es/top-websites/france/computers-electronics-and-technology/social-networks-and-online-communities/>

Steils, N., Martin, A., & Toti, J. (2022). Managing the Transparency Paradox Of Social-Media Influencer Disclosures. *Journal of Advertising Research*, 62(2), 148-166. <https://doi.org/10.2501/jar-2022-008>

Swissinfo.ch (2023) *Las visitas a Grandes Museos de París todavía por debajo del nivel de 2019*, SWI swissinfo.ch. Available at: https://www.swissinfo.ch/spa/francia-museos_las-visitas-a-grandes-museos-de-par%C3%ADs-todav%C3%A9n%C3%ADa-por-debajo-del-nivel-de-2019/48183174 (Accessed: 06 June 2023).

Top 1000 Micro instagram influencers in France. (s. f.). Affable. <https://www.affable.ai/ranking/microinfluencers-influencers-france-instagram>

TRADING ECONOMICS. (s. f.). France - Political Stability And Absence Of Violence/Terrorism: Percentile Rank, Upper Bound Of 90% Confidence Interval - 2023 Data 2024 Forecast 1996-2021 Historical. <https://tradingeconomics.com/france/political-stability-and-absence-of-violence-terrorism-percentile-rank-upper-bound-of-90percent-confidence-interval-wb-data.html>

Tripadvisor. (s. f.). *10 MEJORES museos de París (ACTUALIZADO 2023)*. https://www.tripadvisor.es/Attractions-g187147-Activities-c49-Paris_Ile_de_France.html

Turismo Internacional 2022 (2022) *Datosmacro.com*. Available at: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional> (Accessed: 06 June 2023).

Uno a uno, Todos los distritos de París (2010) *Sobre Paris*. <https://sobreparis.com/2010/01/12/uno-a-uno-todos-los-distritos-de-paris/> (Accessed: 11 April 2023).

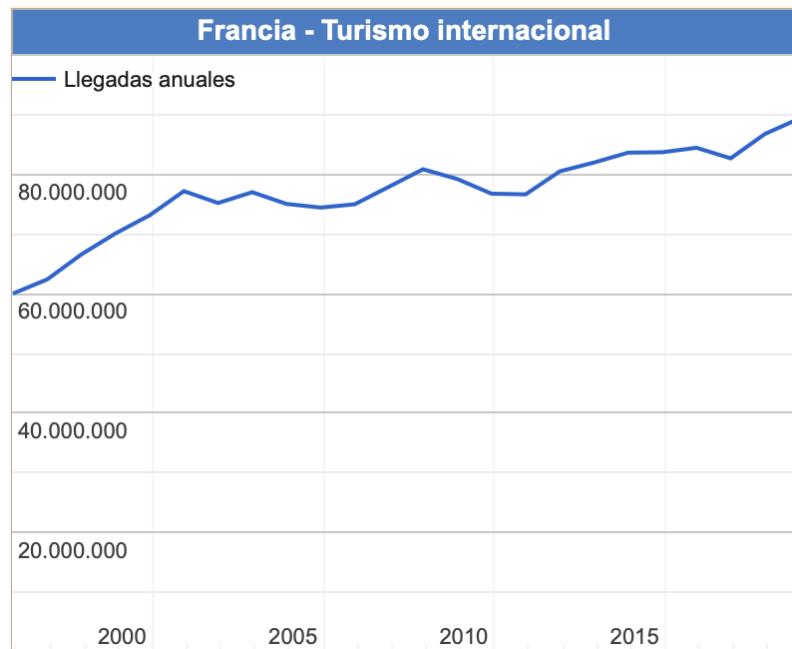
Usuarios mundiales de las redes sociales líderes en 2023 | Statista. (2023, 25 mayo). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-deusuarios/#:~:text=Facebook%20encabezaba%20de%20nuevo%20en,red%20social%20ha%20sido%20imparable>.

Val, E. (2021, 7 octubre). *Así funciona el bono cultural para jóvenes en otros países*. (2021, October 7). La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20211007/7775751/asi-funciona-bono-cultural-jovenes-otros-paises-francia-italia.html>

Zimmerman, J. C. (2019, May 31). Terror in France: The Rise of Jihad in the West. *Terrorism and Political Violence*, 31(4), 904–905. <https://doi.org/10.1080/09546553.2019.1621644>

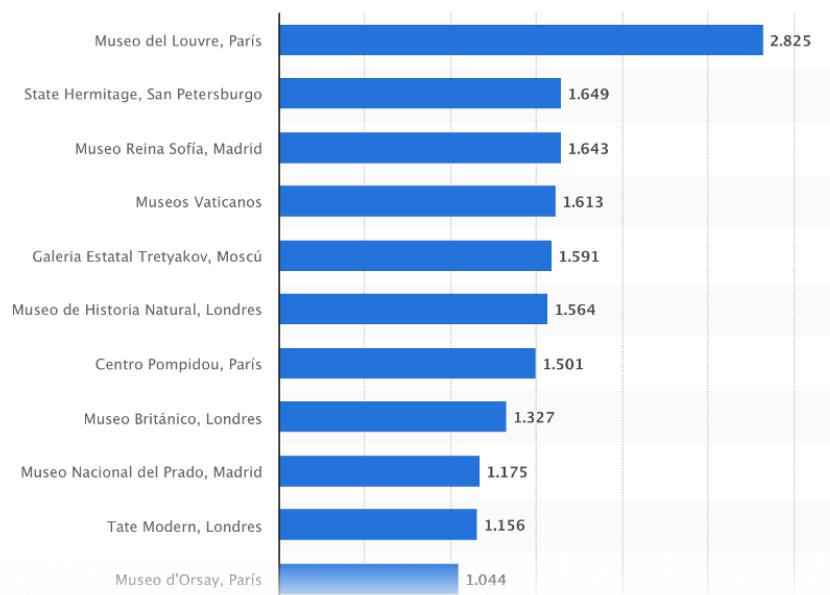
11. Anexos

Anexo 1: Llegadas de turistas internacionales a Francia



(Fuente: *Expansión/ Datosmacro.com*)

Anexo 2: Museos europeos más visitados en 2021

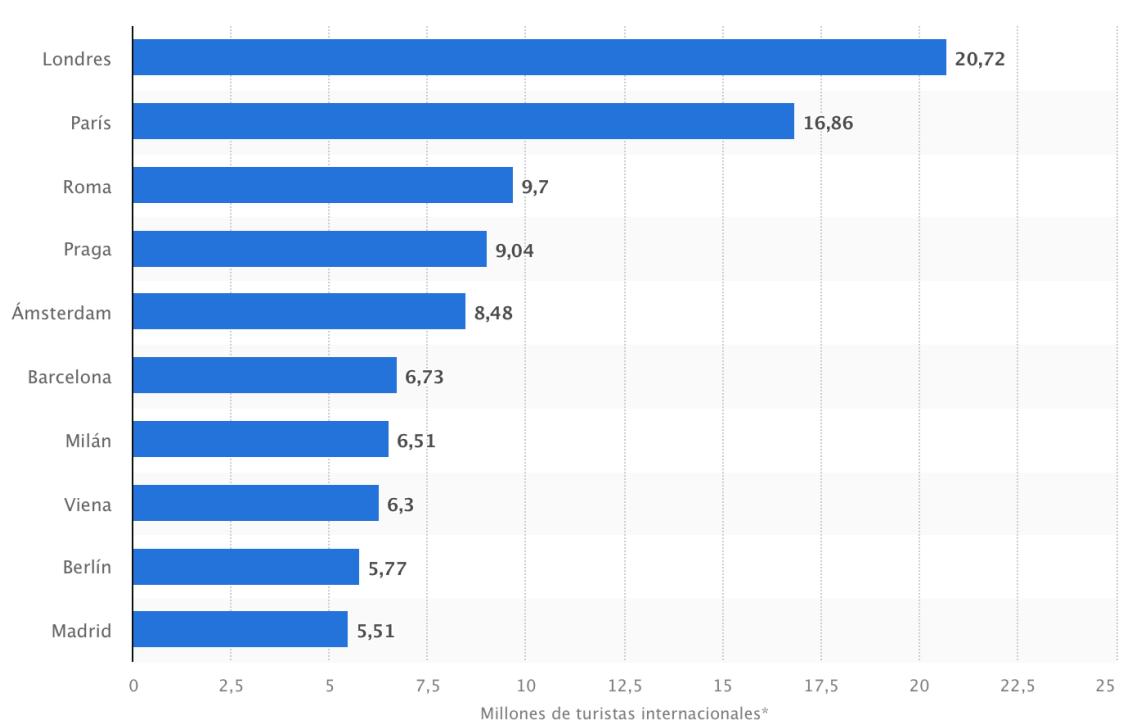


(Fuente: *Statista*)

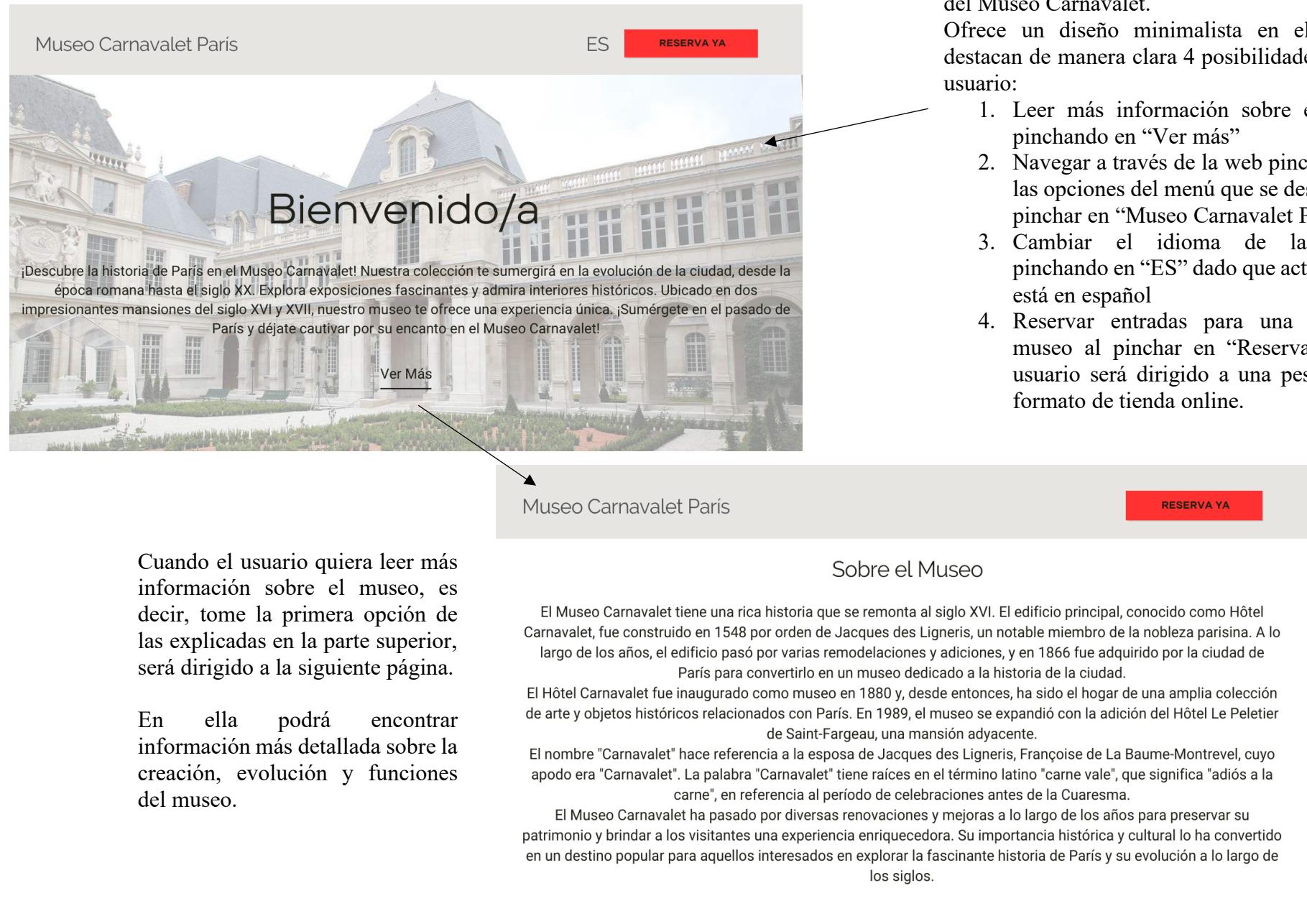
Anexo 3: Benchmark análisis de la competencia (Fuente: Elaboración Propia)

MUSEOS	FACTORES							
	Tamaño (metros cuadrados)	Exposición (nº de obras)	Accesibilidad (nº de líneas de metro)	Tecnología	Coste	Marketing Digital (redes sociales)	Seguidores Instagram	Servicios
Museo del Louvre, París	72.735	+38.000 obras	2	Visitas virtuales, Exposiciones en línea, Aplicación móvil, Dispositivos de audio (Nintendos)	Entrada general 17€ Gratis para menores de 26 años	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Tiktok	4,9 M	Audio guías, visitas guiadas, talleres de arte, librería, restaurante, cafetería, tienda de souvenirs
State Hermitage, San Petersburgo	233.345	+3.000.000 obras	N/A	Visitas virtuales, Aplicación móvil	Entrada general 10€ Descuentos para estudiantes y personas mayores	Facebook, Vkontakte	N/A	Audio guías, visitas guiadas, talleres de arte, librería, restaurantes, cafeterías, tienda de souvenirs
Museo Reina Sofía, Madrid	33.000	+21.000 obras	2	Visitas virtuales, Aplicación móvil, Dispositivos de audio	Entrada general 10€ Descuentos para estudiantes, niños y personas mayores	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	0,5 M	Visitas guiadas, talleres de arte, librería, tienda de souvenirs, restaurante, cafetería
Museos Vaticanos	42.000	+70.000 obras	1	Visitas virtuales, Aplicación móvil	Entrada general 17€ Descuentos para estudiantes, niños y personas mayores	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	0,3 M	Visitas guiadas, audio guías, talleres de arte, tienda de souvenirs, restaurantes, cafeterías
Galería Estatal Tretyakov, Moscú	48.000	+190.000 obras	N/A	Visitas virtuales, Aplicación móvil	Entrada general 6€ Descuentos para estudiantes y personas mayores	Facebook, Vkontakte	N/A	Visitas guiadas, talleres de arte, librería, restaurante, cafetería, tienda de souvenirs
Museo de Historia Natural, Londres	18.000	+80.000.000 especímenes de animales	4	Pantallas interactivas, Tecnología de realidad aumentada (para ver animales prehistóricos en 3D)	Entrada general gratuita pero exposiciones especiales pueden ser de pago	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	0,8 M	Visitas guiadas, talleres de ciencia, cine IMAX, tienda de souvenirs, cafetería
Centro Pompidou, París	103.305	+120.000 obras	5	Aplicación móvil, Pantallas interactivas, Dispositivos de audio	Entrada general 14€ Gratis para menores de 26 años	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	1,2 M	Visitas guiadas, talleres de arte, librería, restaurantes, cafeterías, tienda de souvenirs
Museo Británico, Londres	92.000	+8.000.000 objetos	5	Visitas virtuales, Aplicación móvil	Entrada general gratuita pero exposiciones especiales pueden ser de pago	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	2,1 M	Audio guías, visitas guiadas, talleres de arte, restaurantes, cafeterías, tienda de souvenirs
Museo Nacional del Prado, Madrid	50.000	+35.000 obras de arte	1	Visitas virtuales, Aplicación móvil	Entrada general 15€ Descuentos para estudiantes, niños y personas mayores	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	1,0 M	Visitas guiadas, talleres de arte, librería, tienda de souvenirs, restaurante, cafetería
Tate Modern, Londres	23.000	+70.000 obras	1	Aplicación móvil, Pantallas interactivas, Dispositivos de audio	Entrada general gratuita pero exposiciones especiales pueden ser de pago	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	4,2 M	Visitas guiadas, talleres de arte, tienda de souvenirs, restaurantes y cafeterías
Musée d'Orsay, París	16.000	+86.000 obras	1	Visitas virtuales, Aplicación móvil, pantallas interactivas	Entrada general 14€ Gratis para menores de 26 años	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	1,3 M	Audio guías, visitas guiadas, talleres de arte, librería, restaurante, cafetería, tienda de souvenirs
Museo Carnavalet, París	4.000	+100.000 obras	1	Proyecciones multimedia, Aplicación móvil	Gratis	Facebook, Twitter, Instagram, Youtube	0,05 M	Audio guías, visitas guiadas, tienda de regalos, cafetería (Fabula)

Anexo 4: Ciudades europeas más visitadas en 2022



(Fuente: Statista)



Museo Carnavalet París

ES **RESERVA YA**

Bienvenido/a

¡Descubre la historia de París en el Museo Carnavalet! Nuestra colección te sumergirá en la evolución de la ciudad, desde la época romana hasta el siglo XX. Explora exposiciones fascinantes y admira interiores históricos. Ubicado en dos impresionantes mansiones del siglo XVI y XVII, nuestro museo te ofrece una experiencia única. ¡Sumérgete en el pasado de París y déjate cautivar por su encanto en el Museo Carnavalet!

[Ver Más](#)

Museo Carnavalet París

RESERVA YA

78

Cuando el usuario quiera leer más información sobre el museo, es decir, tome la primera opción de las explicadas en la parte superior, será dirigido a la siguiente página. En ella podrá encontrar información más detallada sobre la creación, evolución y funciones del museo.

En ella podrá encontrar información más detallada sobre la creación, evolución y funciones del museo.

Esta será la página de inicio que cualquier usuario encontrará al meterse en la web oficial del Museo Carnavalet. Ofrece un diseño minimalista en el que se destacan de manera clara 4 posibilidades para el usuario:

1. Leer más información sobre el museo pinchando en “Ver más”
2. Navegar a través de la web pinchando en las opciones del menú que se despliega al pinchar en “Museo Carnavalet París”
3. Cambiar el idioma de la página pinchando en “ES” dado que actualmente está en español
4. Reservar entradas para una visita al museo al pinchar en “Reserva ya”. El usuario será dirigido a una pestaña con formato de tienda online.

Sobre el Museo

El Museo Carnavalet tiene una rica historia que se remonta al siglo XVI. El edificio principal, conocido como Hôtel Carnavalet, fue construido en 1548 por orden de Jacques des Ligneris, un notable miembro de la nobleza parisina. A lo largo de los años, el edificio pasó por varias remodelaciones y adiciones, y en 1866 fue adquirido por la ciudad de París para convertirlo en un museo dedicado a la historia de la ciudad. El Hôtel Carnavalet fue inaugurado como museo en 1880 y, desde entonces, ha sido el hogar de una amplia colección de arte y objetos históricos relacionados con París. En 1989, el museo se expandió con la adición del Hôtel Le Peletier de Saint-Fargeau, una mansión adyacente. El nombre "Carnavalet" hace referencia a la esposa de Jacques des Ligneris, Françoise de La Baume-Montrevel, cuyo apodo era "Carnavalet". La palabra "Carnavalet" tiene raíces en el término latino "carne vale", que significa "adiós a la carne", en referencia al período de celebraciones antes de la Cuaresma. El Museo Carnavalet ha pasado por diversas renovaciones y mejoras a lo largo de los años para preservar su patrimonio y brindar a los visitantes una experiencia enriquecedora. Su importancia histórica y cultural lo ha convertido en un destino popular para aquellos interesados en explorar la fascinante historia de París y su evolución a lo largo de los siglos.

El usuario de la web podrá navegar a través de ésta utilizando este menú, que se despliega al pinchar en “Museo Carnavalet París”

Dentro del menú, en el apartado de “Exposiciones” se ofrecen dos secciones distintas.

Cuando el usuario quiera conocer en más detalle qué exposiciones temporales se encuentran en el museo en ese momento deberá pinchar en “Novedades” y será dirigido a la pantalla de abajo izquierda

o

Museo Carnavalet París

Exposiciones

- Novedades
- Exposiciones Permanentes
- Calendario de Eventos
- Servicios de Audio 
- Acceso Eventos en Línea

Restaurante Fabula

Contenido Didáctico

Acceso Carnavaletiens



ES **RESERVA YA**

En cambio, si lo que desea el usuario es conocer en mayor profundidad en qué consiste la exposición del museo, estará interesado en su exposición permanente. Por este motivo, será dirigido a la pantalla mostrada abajo derecha.

Novedades

ES **RESERVA YA**



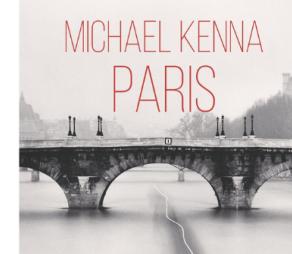
PHILIPPE STARK. PARÍS ES PATAFÍSICA

Esta original exposición, imaginada y puesta en escena por el famoso diseñador francés, propone un viaje, entre imaginación y realidad, a través de París.



LOUIS VUITTON

Una de las mayores marcas de lujo a nivel mundial cuenta su historia y la relación de ésta con la ciudad de París.



MICHAEL KENNA

El inglés Michael Kenna inmortalizó los puentes, muelles y monumentos de París, exclusivamente en blanco y negro expone su obra en el Museo Carnavalet.

Exposiciones Permanentes

ES **RESERVA YA**



Esta cautivadora exhibición te invita a un emocionante viaje en el tiempo, desde la fundación de la ciudad hasta el siglo XX. A medida que recorras las salas, descubrirás una amplia gama de objetos y artefactos que ilustran los momentos más destacados y los personajes emblemáticos que han moldeado la identidad de París.

Admira pinturas y esculturas que capturan la belleza y la evolución artística de la ciudad. Explora mobiliario histórico que te transportará a diferentes épocas y te permitirá imaginar la vida cotidiana de sus habitantes. A través de documentos, fotografías y mapas antiguos, desvela los secretos de la ciudad a lo largo de los siglos.

Sumérgete en el pasado de París mientras contemplas trajes históricos y joyas deslumbrantes que reflejan el esplendor de épocas pasadas. Esta exposición permanente te invita a descubrir la historia rica y diversa de la Ciudad de la Luz de una manera cautivadora y educativa. Prepárate para embarcarte en un emocionante viaje a través de los siglos y descubrir los tesoros ocultos del Museo Carnavalet.

Museo Carnavalet París

Exposiciones

Novedades

Exposiciones Permanentes

Calendario de Eventos

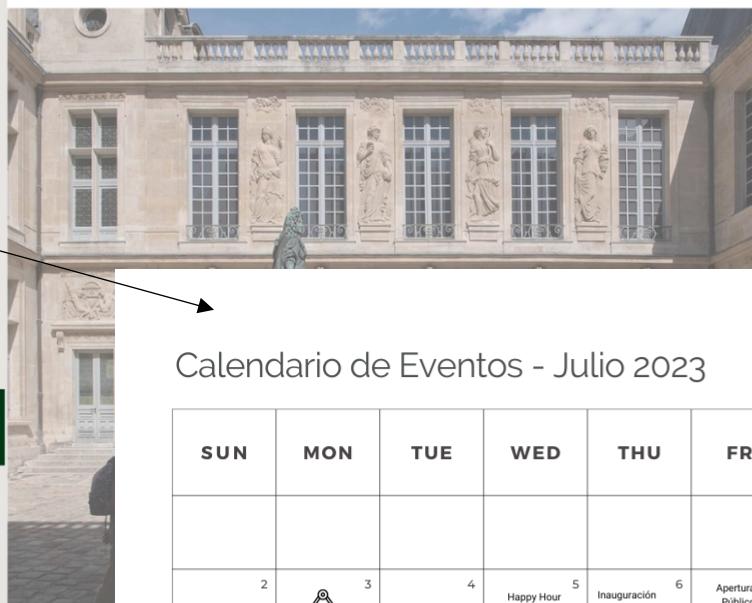
Servicios de Audio  Spotify

Acceso Eventos en Línea

Restaurante Fabula

Contenido Didáctico

Acceso Carnavaletiens



ES RESERVA YA

Calendario de Eventos - Julio 2023

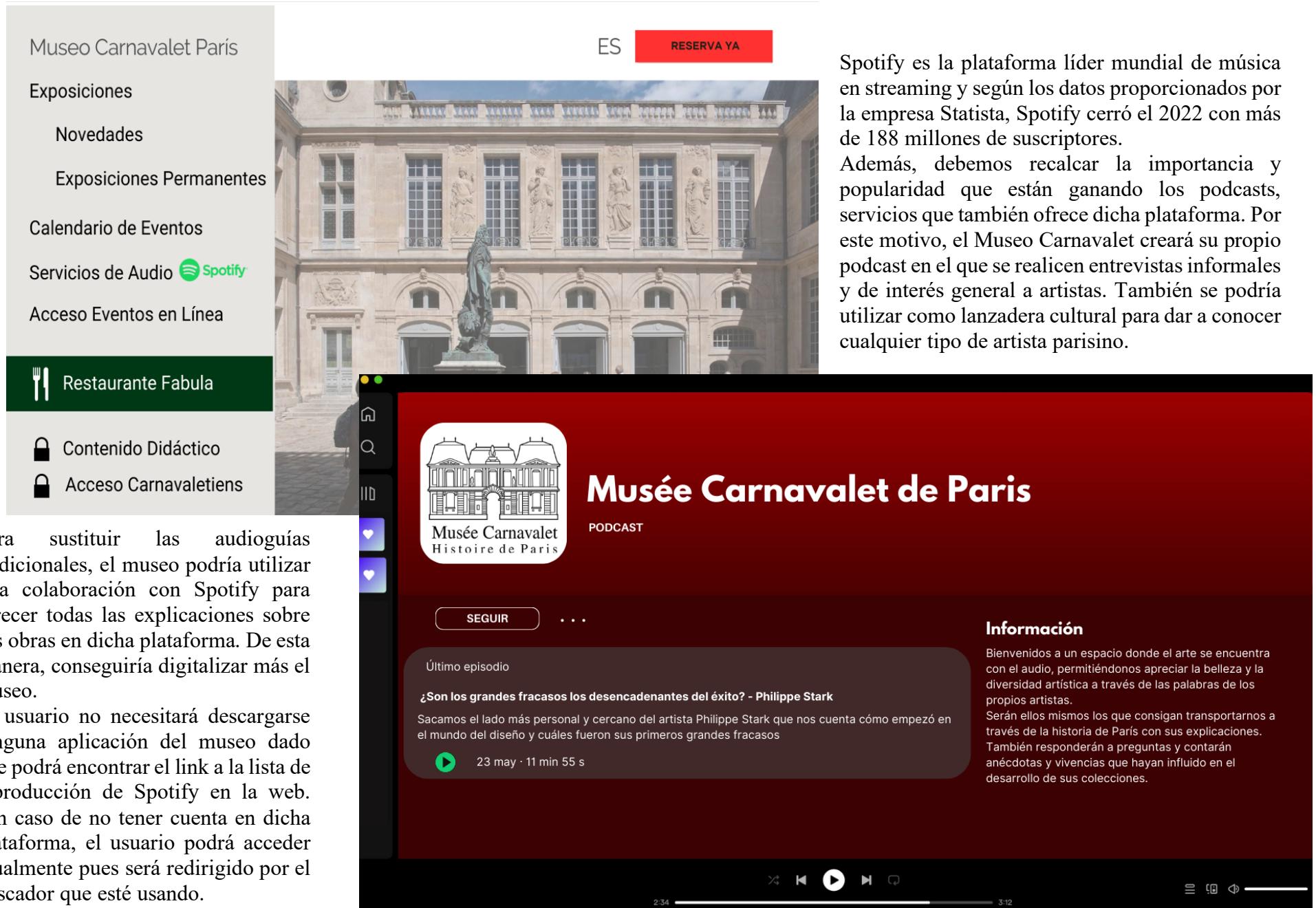
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
						1
2 Taller niños 	3  	4	5 Happy Hour Restaurante Fabula	6 Inauguración Exposición Temporal 	7 Apertura al Público Exposición Temporal	8 Conferencia del artista para explicar su obra
9 Taller niños 	10  	11 Cata vinos franceses para determinar carta Fabula 	12 Happy Hour Restaurante Fabula	13	14 Evento especial '14 Juillet' 	15
16 Taller niños 	17  	18	19 Happy Hour Restaurante Fabula	20	21 Desfile colección capsula Maje París (retransmitido por web)	22
23 Taller niños 	24  	25	26 Happy Hour Restaurante Fabula	27	28	29 Firma de libros recién estrenados
30 Taller niños 	31  		Happy Hour Restaurante Fabula			Concierto en Directo artista local Restaurante Fabula

 Evento exclusivo para socios

En el apartado de “Calendario de Eventos” se reflejarán, de manera muy visual, como aparece abajo, las actividades y eventos que acogerá el museo en el siguiente mes. Los eventos que tienen un candado en su casilla hacen ver de manera fácil qué eventos son los que están reservados para socios.



ES RESERVA YA



Para sustituir las audioguías tradicionales, el museo podría utilizar esta colaboración con Spotify para ofrecer todas las explicaciones sobre sus obras en dicha plataforma. De esta manera, conseguiría digitalizar más el museo.

El usuario no necesitará descargarse ninguna aplicación del museo dado que podrá encontrar el link a la lista de reproducción de Spotify en la web. (En caso de no tener cuenta en dicha plataforma, el usuario podrá acceder igualmente pues será redirigido por el buscador que esté usando.

Spotify es la plataforma líder mundial de música en streaming y según los datos proporcionados por la empresa Statista, Spotify cerró el 2022 con más de 188 millones de suscriptores.

Además, debemos recalcar la importancia y popularidad que están ganando los podcasts, servicios que también ofrece dicha plataforma. Por este motivo, el Museo Carnavalet creará su propio podcast en el que se realicen entrevistas informales y de interés general a artistas. También se podría utilizar como lanzadera cultural para dar a conocer cualquier tipo de artista parisino.

Información

Bienvenidos a un espacio donde el arte se encuentra con el audio, permitiéndonos apreciar la belleza y la diversidad artística a través de las palabras de los propios artistas.

Serán ellos mismos los que consigan transportarnos a través de la historia de París con sus explicaciones. También responderán a preguntas y contarán anécdotas y vivencias que hayan influido en el desarrollo de sus colecciones.

Museo Carnavalet París

Exposiciones

Novedades

Exposiciones Permanentes

Calendario de Eventos

Servicios de Audio  Spotify

Acceso Eventos en Línea

 Restaurante Fabula

 Contenido Didáctico

 Acceso Carnavaletiens



ES

RESERVA YA

En el menú de la página web del museo, el usuario encontrará la opción de acceder directamente a la web del restaurante Fabula y desde ahí reservar una mesa por ejemplo si planea hacer una visita al museo.

Para conseguir crear la conexión entre el restaurante Fabula y el museo en la mente del consumidor, el restaurante debe estar presente en la web del museo. Siguiendo este propósito, lo ponemos en otro color, en este caso en verde (pues es el color que representa al restaurante) para que sea incluso más llamativo.

Mejorar los servicios extra del museo también es uno de nuestros objetivos, lo que hace aún más importante que aumentemos la visibilidad del restaurante.



Museo Carnavalet París

Exposiciones

Novedades

Exposiciones Permanentes

Calendario de Eventos

Servicios de Audio  Spotify

Acceso Eventos en Línea

 Restaurante Fabula

 Contenido Didáctico

 Acceso Carnavaletiens

ES RESERVA YA



¡Hola, Carnavaletien!

ES RESERVA YA

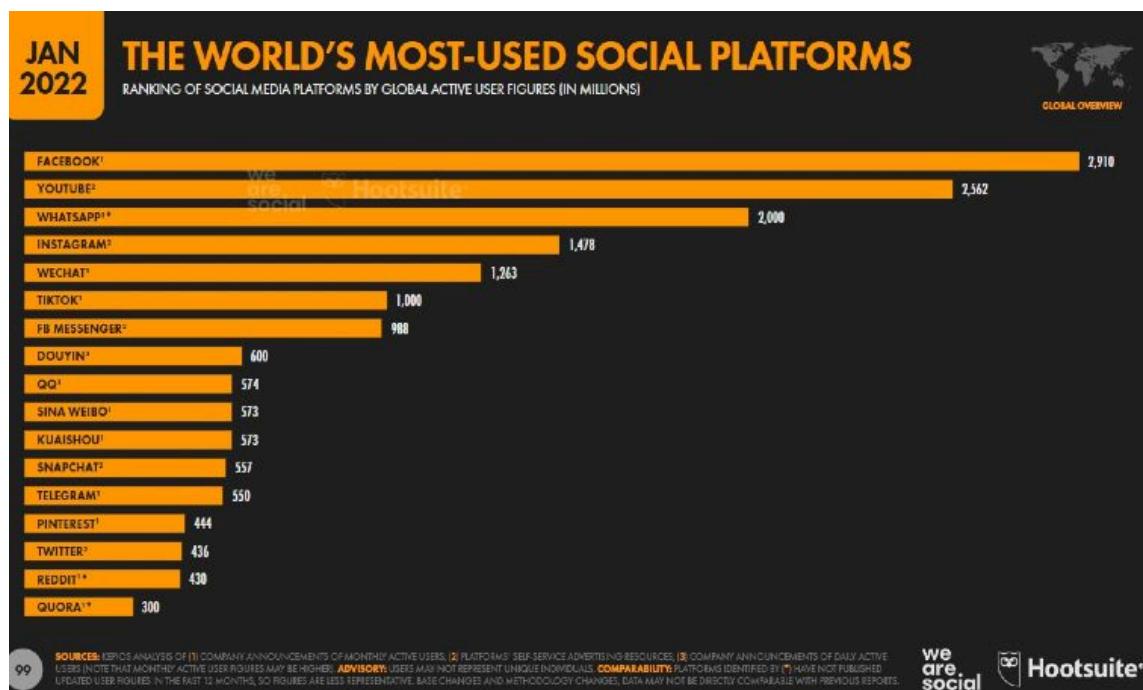
aquí'." data-bbox="365 545 865 840"/>

A la derecha se muestra el ejemplo de cómo sería el acceso para los socios. El acceso al apartado de “Contenido Didáctico” estaría reservado para los colegios, que dispondrían de un usuario y contraseña individual.

Las últimas dos opciones del menú de navegación de la web del museo tienen un candado, lo que significa que requieren acceso autorizado.

Al pinchar en cualquiera de estas opciones, el usuario se encontrará con una ventana en la que se le pide que rellene sus datos.

Anexo 6: Redes sociales más utilizadas en el mundo en 2022



(Fuente: Hootsuite)