

BUSINESS MODEL CANVAS: APLICACIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS DEL MUSEO DE ANTROPOLOGIA DE XALAPA

Área de investigación: Mercadotecnia

Lic. Alejandro Guzmán Rivera

Universidad veracruzana

Maestría en gestión de organizaciones IIESCA

Alex.guzman.rv@gmail.com

M.M.F. Rogelio Ladrón De Guevara Cortes

Universidad veracruzana

Maestría en gestión de organizaciones IIESCA

M.A.D.G.A. Rosa Marina Madrid Paredones

Universidad veracruzana

Maestría en gestión de organizaciones IIESCA

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



BUSINESS MODEL CANVAS: APLICACIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS DEL MUSEO DE ANTROPOLOGÍA DE XALAPA

Resumen

El Museo de Antropología de Xalapa (MAX) es uno de los museos más importantes de México, por la calidad de sus piezas y por la infraestructura que sostiene. Enclavado en la ciudad más cultural del estado de Veracruz, su potencial de mejora es indudable: sus características, su calidad, su historia y su relación con una de las casas de estudios más importantes del país, la Universidad Veracruzana, permiten la posibilidad de ser explotadas a través de un adecuado modelo de negocios que atraiga y ayude a mejorar la experiencia del visitante. El estudio del MAX y la delimitación de su modelo de negocios, tomando como base la estructura del *Business Model Canvas*, propone al final de este trabajo, una serie de reflexiones y hallazgos, previos a la propuesta de un modelo de negocios para este museo.

Palabras Clave: *Business Model Canvas*, modelos de negocios, Museo de Antropología de Xalapa.



I. Introducción

Con base en los resultados de una investigación previa (Guzmán, 2011), nuestro proyecto ha dilucidado que tanto para el Museo de Antropología de Xalapa (MAX), como para cualquier otra institución museística moderna, es fundamental superar los confines que el edificio les provee para convertirse en una “institución abierta a la sociedad” (Quijano, 2012). Lo anterior, con el fin de superar la gran dependencia de la administración pública, además del evidente riesgo que representa la actual crisis económica, cuyas consecuencias se traducen en importantes reducciones presupuestarias, despidos de personal, congelación de salarios, reducción de horarios de apertura, cierres de salas o de museos enteros, eliminación de exposiciones, supresión de actividades, contracción del gasto corriente, suspensión de la adquisición de obras, desaparición de catálogos, aumento de tarifas a grupos, etc. (Barandiaran y Calzada, 2012).

Para los museos, estas nefastas consecuencias sólo podrían ser paliadas si se lograra proponer, implantar y aplicar un modelo de negocios sostenible; esto, con el objetivo de incrementar la afluencia al museo, mejorar la experiencia museística, poner en valor los recursos patrimoniales y aumentar el valor y el impacto de su marca, lo que, sin duda, permeará en beneficios tanto para el museo como para la comunidad que le rodea.

Testigo de lo anterior son los exitosos modelos de negocio de algunos de los museos más importantes del mundo, entre los cuales destacamos: el Museo del Louvre y el Museo Británico, dos de los museos más visitados a nivel mundial (The Art Newspaper, 2011); el Museo Guggenheim de Bilbao, como referente de las ventajas que un museo le puede proporcionar a una ciudad y el Museo Nacional de Antropología de la Ciudad de México con más de un millón de visitantes por año (INAH, 2013) los cuales por su desempeño y calidad se erigen como referentes mundiales en la gestión museística y cuya modernización en materia de modelos de negocio ha permitido y facilitado convertir a estas instituciones en faros de atracción turística para las ciudades que los albergan, ayudando a capturar valor a través del turismo cultural y creando valor como consecuencia del disfrute del patrimonio histórico de una ciudad o región, transformándolo en experiencia para el visitante.

Con base en lo anterior, el objetivo del presente trabajo es estructurar el modelo de negocios actual del Museo de Antropología de Xalapa, tomando como base a la metodología del *Business Model Canvas* propuesta por Osterwalder y Pigneur (2009), la cual por sus cualidades e importancia actual, ya que incluso es utilizada como una importante herramienta de la estrategia del gobierno federal para facilitar apoyos a emprendedores (INADEM, 2014), promueve el desarrollo de ideas de negocios y nos permitirá desglosar la estructura del MAX a partir de la óptica de dicha metodología, además de mostrar las características de los diferentes tipos de modelos de negocios comunes a las instituciones museísticas; esto con el fin de preparar una serie de conclusiones que sirvan de base para el desarrollo de un modelo de negocios acorde al MAX, que le permita hacer frente a los nuevos retos que puedan presentarse producto de la cambiante realidad económica de nuestro tiempo y que a su vez, pudiese del mismo modo permearse y replicarse en otros museos.



Si bien somos conscientes de que se está abordando un caso específico, creemos que no hay mejor manera de ejemplificar las características y beneficios que una metodología como la del *Business Model Canvas* puede tener en un museo que mostrando su aplicación en un caso, particularmente, en uno de los museos antropológicos más importantes del país, el Museo de Antropología de Xalapa.

Por tanto, la estructura del presente trabajo se ha distribuido de la siguiente manera: la sección II, describe de manera general algunos conceptos con relación a los museos y a los modelos de negocio, así como ejemplos de algunos de los más importantes o conocidos. Posteriormente, en la sección III describiremos el Museo de Antropología de Xalapa y su entorno. En la sección IV se presenta la estructura de su modelo de negocios bajo el enfoque del *Business Model Canvas* junto con la mención del tipo de modelo de negocios al cual pertenecen algunas de sus características, para después, mostrar algunas reflexiones finales y los primeros hallazgos en la sección V. Finalmente, en las secciones VI y VII, se esbozan algunas conclusiones y se incluyen las referencias, respectivamente.

II. Los museos y los modelos de negocio

Deseamos comenzar con una breve base teórica a manera de introducción, relativa a los conceptos que consideramos importantes, tales como: recursos culturales, productos culturales, museo y modelos de negocio.

Consideramos al concepto de recurso cultural, como todo vestigio del trabajo humano cuyo valor histórico constituya evidencia de la diversidad y variabilidad de actividades y relaciones entre individuos o sociedades; que pueden presentarse de manera aislada o en conjunto, constituir bienes muebles o inmuebles, sobre el suelo o en el subsuelo o subacuáticos, etc. Debido a la fragilidad que presentan, y al carácter de únicos y no renovables deben ser tratados con continuo cuidado y respeto, tal como menciona Rodríguez citada en Maestrome y Wilches (2007).

Tomando como base este concepto, muchas personas han encontrado oportunidades para generar negocios y obtener ingresos, transformándolas en productos (productos culturales), mediante la aplicación de estrategias de comercialización con el fin de generar beneficios y lograr rentabilidad y sostenibilidad.

Por otra parte, en diferentes sitios del mundo y en diferentes épocas, muchas instituciones han luchado por salvaguardar las representaciones artísticas y culturales de los pueblos, con el fin de conservar el patrimonio histórico de la humanidad. A estos recintos, donde se resguardan las más diversas piezas que reflejan la historia humana, reciben el nombre de museos y se definen de la siguiente manera según el Consejo Internacional de Museos, ICOM (2007) por sus siglas en inglés:



“Una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo”.

Los museos, además de su labor para conservar las piezas que ostentan, también fungen como faros para la llegada de visitantes de todas partes del mundo, trayendo consigo beneficios económicos y sociales al permitir el turismo de orden cultural, convirtiéndose ellos mismos en productos culturales a través de la aplicación integral de un modelo de negocios.

Sin embargo, los museos se enfrentan a serios retos producto de los recortes presupuestarios, la creciente competencia, la necesidad de justificar los recursos destinados a la conservación del pasado, o en el caso de México, el desinterés y la asociación con lo aburrido (Secretaría de Turismo, 2002).

Es por ello que muchos museos alrededor del mundo han optado por la generación de estrategias, las cuales les permitan crear valor, como por ejemplo: la mejora en la experiencia de visita, el hacer más eficiente la gestión museística, la activación de la imagen de marca y el desarrollo de una planeación estratégica coherente. Así como también, el aumento de la participación de la sociedad que alberga a los museos; en suma, prestar mejores servicios y desarrollar experiencias en el público con el fin de captar un mayor número de visitantes y finalmente, mejorar sus ingresos.

Por otra parte, considerando el enorme potencial turístico de los museos como recursos culturales, tanto a nivel de negocios como a nivel cultural, el ICOM considera que éstos completan el “paquete” de beneficios que puede otorgar un producto cultural (por ejemplo a una ciudad, una región o un país); sin embargo, sin la implantación de un modelo de negocios, estos beneficios carecen de estrategia y sus ventajas se ven considerablemente reducidas.

Un modelo de negocios no es más que la secuencia lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder y Pigneur, 2009) o como mencionan Rajala y Westerlund (2005) citados en Palacios Preciado (2011):

“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.

Los modelos de negocios permiten definir la estrategia de cómo una empresa atraerá y se relacionará con el segmento de mercado y bajo qué canales de distribución le atenderá. También permite definir el valor que le entregará al segmento escogido, los socios, los recursos y las actividades más importantes que tendrá que desarrollar para atraer y retener a sus consumidores, así como los costos en los que incurrirá y las fuentes de ingresos de donde podrá solventarlos.



Tomando en cuenta lo anterior, es seguro considerar que se han desarrollado diferentes modelos de negocios para todo tipo de organizaciones, los cuales les permiten allegarse de ingresos, mantenerse competitivas y funcionar adecuadamente. Algunos de los más comunes utilizados por los museos se detallan en la siguiente lista no exhaustiva¹:

- **Modelo de Suscripción o *membership*.** Este modelo permite al consumidor el suministro de ciertos productos, generalmente a través del pago de una cuota que es predefinida en tiempo y fecha. Esto permite a la empresa obtener ingresos de manera periódica en lugar de desgastarse en la venta de producto por producto, además de brindar información y mejorar el posicionamiento de la marca.

El museo del Louvre por ejemplo, permite la elaboración de una cuenta personalizada la cual otorga beneficios al usuario, como escribir comentarios o marcar páginas como favoritas; el museo Británico por su parte, a través de la cuenta de correo electrónico del usuario, envía información relativa a sus exhibiciones, descuentos en productos, actividades para familias e información académica y para escuelas.

Fidelización. Este modelo de negocios trata de generar relaciones duraderas con los clientes para lograr la adquisición frecuente de una marca o un producto en particular. Lo anterior se puede lograr de muchas formas, por ejemplo, implementando programas específicos de lealtad al cliente, basados sobre todo en la premisa de que muchos clientes quieren una relación más activa con las marcas que compran, o que una parte de los compradores son leales hasta la médula y regularmente compran una sola marca, también que los compradores incondicionales y leales son un grupo rentable, en parte porque son muchos (o pueden llegar a serlo) y que adquieren productos en grandes cantidades o de manera frecuente. También debe considerarse que debería ser posible reforzar la lealtad de los compradores y animarles a ser más leales y que con la tecnología de base de datos (y redes sociales e internet), los vendedores pueden establecer diálogos personalizados con los clientes, lo que resulta en una mayor lealtad. (Portfolio, 2012 y Dowling & Uncles, 1997). Ejemplos de las relaciones mencionadas los podemos encontrar en las características que ofrece el modelo de Suscripción o *membership* que utilizan algunos de los museos mencionados y que además pueden ser combinadas con el modelo de Fidelización utilizado por ejemplo por el Museo Guggenheim de Bilbao, el cual ofrece a sus visitantes diferentes tipos carnés que otorgan diferentes beneficios, de entrada, descuentos, acceso a diversas exposiciones, ventajas fiscales e incluso cenas de gala, según el tipo de carné que el visitante adquiera (Museo Guggenheim de Bilbao, 2013).

- **Eventos.** Muchas empresas se están valiendo de la utilización de eventos como congresos, seminarios, talleres, jornadas, etc. con el fin de hacerse de recursos. Por supuesto, depende del atractivo del evento, de las personalidades involucradas, del inmueble y otros elementos que tienen el potencial de atraer al público y de hacer que este pague por un lugar en el evento. El museo del Louvre es uno de los museos que utiliza este modelo de negocios ya que ofrece cursos, talleres para niños y adultos, encuentros de sensibilización, capacitación o juegos y actividades para toda la

¹ El lector interesado en profundizar en los conceptos puede consultar las siguientes fuentes: Cnet (2004), Vindicia (2012), Megias (2012), TBMDT.com (2009), Businessdictionary.com (2013), Soy Entrepreneur (2010), Word Spy (2006), AVC Blogs (2006), Heires (2007), Freemium.org (2013) y Masterman (2007).



familia; el Guggenheim ofrece la posibilidad de celebrar reuniones, congresos, conferencias, cenas, presentaciones, etc. sobre todo para las personas que han adquirido el carné oficial del museo. El Museo Británico por su parte, permite la renta de algunos de sus espacios, mientras que el Museo Nacional de Antropología permite la renta del Auditorio para diferentes eventos.

- **Licensing.** El Licensing es el proceso por el cual el dueño de una marca cede los derechos de uso y reproducción de esta, así como la imagen, personaje o logo del producto y son utilizados con fines más bien de asociación que con el objetivo de conocer *cómo* se elabora éste. Esto permite que, una vez identificadas adecuadamente las tendencias, modas u oportunidades, sea posible obtener grandes beneficios a través del *licensing*. Los museos del Louvre y el Guggenheim son dos ejemplos muy claros sobre el uso efectivo del *licensing*. El primero permitió el uso de su marca para el nuevo museo de Abu Dhabi por la cantidad de 400 millones de euros, mientras que el Guggenheim utiliza un modelo de tipo Franquicia el cual incluye la réplica de la marca en cada uno de los museos Guggenheim ubicados en Nueva York, Venecia, Abu Dhabi y la propia Bilbao, creando más de 6 mil empleos y 311 millones de euros por concepto de actividades propias del museo a la ciudad de Bilbao, entre otros beneficios.
- **Sponsorship o patrocinio.** Tiene dos dimensiones: el patrocinador y el patrocinado, el primero recibe los derechos y una potencialmente provechosa relación que puede otorgar ventajas comerciales, mientras que el segundo se hace de servicios o de recursos. Debido a que existen varios tipos de este modelo de negocios, entre los más comunes podemos encontrar el *sponsorship* o patrocinio filantrópico, definido por Calderón Martínez *et al.* (2005), como:

“una herramienta para mejorar la imagen corporativa y el reconocimiento social en el contexto de la comunidad”.

Por su parte, el patrocinio comercial es definido como un instrumento para alcanzar los objetivos de negocios, así como para incrementar el reconocimiento de la marca o las ventas.

Algunos ejemplos del *sponsorship* o patrocinio los podemos encontrar en el Guggenheim de Bilbao ya que utiliza este modelo de negocios al servirse de las aportaciones hechas por distintos Patronatos, medios de comunicación y empresas diversas a cambio de anuncios en diferentes sitios del museo, menciones en memorias, catálogos, sitio web, etc. además de agradecimientos públicos. El Louvre por su parte, exterioriza sus relaciones con las más diversas empresas a través de su sitio web y por otros medios, mientras que el Museo Británico al no recibir ingresos por el cobro de taquilla, se ha valido de de varios benefactores en forma de empresas, particulares, sociedades y fundaciones, cuyas aportaciones incluso pueden ir específicamente dirigidas a la conservación de tales o cuales departamentos o actividades.

- **Subvenciones y ayudas públicas.** Las subvenciones y ayudas son muy comunes en los proyectos culturales y pueden ser de diversos tipos, entre las cuales destacan las de orden público (subvenciones, créditos, compras públicas o incentivos fiscales), donde a través de las administraciones locales o estatales, una organización puede hacerse de recursos con el fin de llevar a cabo sus operaciones. El Museo Británico y



el MNA de la ciudad de México son ejemplos claros museos que reciben apoyo gubernamental con el fin de mantener casi la totalidad de sus operaciones, mientras que el Museo de Louvre y el Guggenheim de Bilbao, aunque en menor medida, también reciben esta clase de apoyo.

- **Modelo gratuito.** En este modelo de negocios, un segmento de clientes se ve beneficiado al recibir productos de manera gratuita. Este segmento estratégicamente elegido es beneficiado por las compras de un segmento de menor tamaño, por la publicidad o por el *Freemium*. El ejemplo más claro de este modelo de negocios lo podemos encontrar en el Museo Británico ya que este no cobra el ingreso al mismo, debido a que es financiado gracias a las subvenciones y ayudas públicas, y al Patrocinio o *Sponsorship*.
- **Modelo tradicional.** A principios del siglo XX, los modelos de negocios en comparación con los actuales podrían considerarse como bastante simples, su estructura se reducía únicamente a fabricar o producir o prestar un servicio y luego venderlo (El Blog de Javier Megias, 2010). Este es el caso del modelo tradicional, enfocado básicamente a la venta de toda clase de productos proporcionados en este caso, por los museos. Por supuesto, ésta es una práctica común entre los museos del mundo, la venta de *souvenirs*, alimentos, bebidas y demás constituyen una fuente de recursos muy apreciada para estos; además, a partir de la última década, cada vez se han valido más del comercio electrónico con el fin de facilitar la venta de sus productos.

Es importante dejar que claro que la implementación de un modelo de negocios no implica que otro no pueda funcionar dentro de la misma organización de manera simultánea, es más, es común encontrar más de un modelo de negocios como los anteriormente mencionados, trabajando a la par de otro modelo.

Lo anterior permite desarrollar estrategias de comercialización con el fin de alcanzar diversos objetivos organizacionales y satisfacer los requerimientos del modelo de negocios. En el caso de los museos, estos objetivos están relacionados con el aumento de la afluencia de visitantes, con la consecución de fondos, el incremento o mejora de la colección, el incremento o mejora de la oferta cultural en general, la mejora de la eficiencia de las funciones museológicas o el poner en valor tanto a la institución como a la colección misma (DeCarli, 2004).

III. El Museo de Antropología de Xalapa

El Museo de Antropología de Xalapa se encuentra enclavado en la ciudad de Xalapa, Enríquez; capital del Estado de Veracruz. Su población está compuesta por una gran mayoritariamente por jóvenes, fruto de la oferta de educación media superior y superior, y por personal burocrático, producto de la presencia de los tres poderes del Estado. Sin embargo, la característica más particular de esta ciudad es la gran cantidad de actividades culturales disponibles, por lo cual ha recibido el título de la “Atenas Veracruzana”.

Es en esta ciudad donde el MAX fue fundado en 1943, donde desde su comienzo se distinguió como una institución comprometida con la conservación del enorme caudal de piezas que eran halladas, se funda la Facultad de Antropología y se suscriben acuerdos con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).



Tal fue el éxito de las iniciativas impulsadas por la Universidad Veracruzana y por el museo, que en 1959 este ya lograba albergar más de diez mil piezas; pero es hasta 1985 cuando bajo el auspicio del ex gobernador Lic. Agustín Acosta Lagunes, que son demolidas las antiguas instalaciones desarrolladas en los años 60's para, en su lugar, levantar el edificio tal y como lo conocemos hoy. Dicho proyecto, que estuvo a cargo del gabinete de arquitectos Durrell & Stone tuvo una duración de 15 meses logrando la construcción de un museo de 12,000 m² de espacio y cuya forma alargada evoca a la del estado de Veracruz. El edificio por su parte, cuenta con 18 galerías, 6 salas y 4 patios, además de 9 mil m² de espacio para la colección general y exposiciones y ha ganado diversos premios tales como: el *National Landscape Award* en 1992 otorgado por el Gobierno de los Estados Unidos, y el Premio de Arquitectura del Paisaje otorgado por la Sociedad de Arquitectos Paisajistas de México en el año 2000.

Es por ello que consideramos que la metodología de Osterwalder y Pigneur (2009), el *Business Model Canvas*, por su pragmatismo, sencillez y actualidad, nos permitirá estructurar adecuadamente los elementos del modelo de negocio del MAX. Mismo que permitirá por un lado, obtener valiosos datos con el fin de evaluar la estrategia general, sus diferentes cualidades y las que se consideran deseables en un museo. Y por otro lado, encontrar importantes indicios que nos permitan primero evaluar y después, mejorar su modelo de negocios, aunque esto último será objeto de próximas investigaciones.

IV. Estructura del modelo de negocios del MAX a través de la óptica del *Business Model Canvas*

Siguiendo la metodología de Osterwalder y Pigneur (2009), podemos encontrar el “armazón” compuesto por 9 partes: Segmento de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Estructura de Costos, Actividades, Recursos y Sociedades Clave, con el cual estructurar el modelo de negocios utilizado por el MAX, encontrando sus características, analizando sus elementos y definiendo a través de ellos una propuesta para el mismo. En la siguiente clasificación podemos encontrar la estructura actual del modelo de negocios del Museo de Antropología de Xalapa y las referencias a diversos tipos de modelos de negocios cuyas características están presentes en el MAX.

Segmento de mercado

La información de los visitantes que el personal de taquilla recoge se encuentra distribuida por categorías, éstas son: General, Estudiantes y Gratuita. Otro tipo de referencia, como el sexo de los visitantes, ha empezado a ser solicitada recientemente; por otra parte, las variables como la edad, el origen, la composición del grupo étnico o forma de contacto: redes sociales, correo electrónico o incluso teléfono, no se encuentran disponibles ya que no son solicitadas a los visitantes. Sin embargo, gracias a las gestiones realizadas por nuestra parte y a ciertas facilidades otorgadas por el museo, nos fue posible acceder a la relación de visitantes al MAX desde el 2012, donde la afluencia total de ese año asciende a 34,913 personas, de las



cuales 13,263 están en la categoría de estudiantes (sin distinción del nivel de escolaridad de éstos), 11,524 en modalidad gratuita y 10,126 están en la categoría de entrada general².

Propuesta de valor

La propuesta de valor del MAX está constituida por varios elementos que constituyen los beneficios y ventajas de la oferta cultural de este museo para con sus públicos. Entre estos beneficios podemos destacar: El edificio y la colección, las Exposiciones temporales, el programa Cuates del MAX, los cursos de verano (Enfocados sobre todo a actividades lúdicas relacionadas a la antropología: talleres de relieve, arqueología, museografía y joyería prehispánica; también se ofrecen recorridos guiados, restauración y juegos), la sala de lectura enfocada al público infantil, la Guía del MAX para niños, el programa de Servicio Social, los servicios como cafetería y terraza, sala de descanso, guías (en español y en inglés) y audioguías, así como la renta de espacios como el Auditorio el cual tiene capacidad para aproximadamente 300 personas.

Relación con los clientes

La relación con los visitantes del museo se realiza de dos formas: personalizada, a través del trato con el personal del museo (taquilla, vigilantes, guías, encargados, personal administrativo, etc.) y no personalizada, mediante los diversos canales de comunicación que ofrece el museo, como el sitio web, correo electrónico o bien, a través de las audioguías y la información disponible de las piezas de la colección y las exhibiciones temporales.

Canales

Debido a las características particulares que presenta una organización cultural, en este caso un museo, consideramos que el MAX funge al mismo tiempo como el producto y el propio canal de distribución, por lo cual, su oferta cultural y el medio por el que llega al público, es accesible de martes a domingo de 9 a.m. a 5 p.m. en sus instalaciones, ubicadas en Avenida Xalapa s/n, esquina con 1° de Mayo en Xalapa, Veracruz, México.

También es posible contemplar la colección de piezas en formato electrónico a través de su sitio web que se encuentra dentro de la página oficial de la Universidad Veracruzana: www.uv.mx/max/, así como a las nuevas exposiciones temporales ofrecidas. Los teléfonos para ponerse en contacto con el museo son: (228) 8 15-0920 y 8 15-0708 o al Fax: 8 15-4952.

Fuentes de entradas y Estructura de Costos

Los ingresos del MAX provienen de varias fuentes, las cuales describimos brevemente a continuación, así como también los costos en los que incurre el museo y la partida destinada para ello.

² Fuente: Base de datos proporcionada por la Coordinadora de Promoción y Vinculación del MAX, la Mtra. Ivette Amezcua Valdés.



El Museo de Antropología de Xalapa cuenta con un presupuesto anual otorgado por la Universidad Veracruzana (Modelo de “Subvenciones y Ayudas Públicas”), el cual asciende a la cantidad de \$838,750.00 M.N. (Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2013), mientras que los ingresos provenientes de la taquilla en 2013 (Modelo “Tradicional”), ascendieron a \$831,293.00 M.N. (Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, 2013).

En la Tabla 1, se muestra un evidente descenso en los ingresos provenientes de la taquilla con respecto a años anteriores:

Año	Cantidad
2006	\$ 1,209,870.00
2007	\$ 1,067,460.00
2008	\$ 1,051,100.00
2009	\$ 1,002,905.00
2010	\$ 1,051,100.00
2011	\$ 1,051,665.00
2012	\$ 951,370.00
2013	\$ 831,293.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida por transparencia.

Los factores que explican el comportamiento de los ingresos por taquilla en evidente decremento son muchos; sin embargo, creemos que estos se podrían explicar por un mal funcionamiento en los elementos que componen al *Business Model Canvas*.

Otros servicios que ofrece el MAX por los cuales disfruta de ingresos son los siguientes:

- Renta de audioguías (Modelo “**Tradicional**”).
- *Tours* con guías capacitados (Modelo “**Tradicional**”). Los precios varían en función del idioma y del número de personas que asistan al *tour*. Es importante indicar que de martes a domingo, a las 3 p.m. el *tour* en español es gratuito.
- Por concepto de la renta del auditorio (Modelo “**Gratuito**”). Los precios pueden variar si la persona interesada en la renta pertenece de alguna forma a la Universidad Veracruzana o no.

³ Cifras nominales, sin incorporar ningún efecto inflacionario.



- Venta de la Guía del MAX para niños (Modelo “**Tradicional**”).
- Cursos de verano (Modelo de tipo “**Eventos**”).
- Renta de la cafetería, sala y terraza (Modelo de tipo “**Eventos**”).

Por otra parte, el monto de los egresos en los que incurre el MAX asciende a \$890,868.40. M.N. Los rubros en los que se dividen estos egresos, de manera general, se desglosan a continuación⁴: pago de nómina, gastos por exposición temporal; correos, mensajería y paquetería, servicios de seguridad y vigilancia, gastos varios; impresión, boletines, folletos y formularios, avisos oficiales y suscripciones, escenografías y grabaciones, mantenimiento de inmobiliario mayor, menor y equipo de cómputo y técnico de información; mantenimiento de equipo de aparatos audiovisuales, muebles de oficina y estantería, mobiliario y equipos varios, viáticos de funcionarios, académicos, personal de confianza y a terceros, transporte local, combustibles, lubricantes y aditivos, fletes y maniobras, hospedaje y alimentos, material audiovisual fotografía y accesorios, útiles y equipos menores de TIC's y finalmente equipos menores de oficina, entre otros.

Actividades clave

Tomando como referencia la información obtenida del sitio web oficial del MAX, podemos encontrar que las actividades más importantes a desarrollar por el museo son las siguientes: Dirección general, Administración del MAX; Curaduría, preservación (Bodega) y restauración, Promoción y vinculación, Servicios Educativos, Comunicación y espacios de exposición temporal.

Recursos clave

Como mencionamos anteriormente, a partir de la metodología de Osterwalder y Pigneur (2009), también podemos definir los recursos clave en los siguientes cuatro elementos:

- **Físicos.** Estos son tanto el edificio del museo como las piezas conservadas y los jardines.
- **Intelectuales.** Es decir, los diferentes coloquios, conferencias magistrales, presentaciones de libros, auspiciados por el MAX.
- **Humanos.** Esto incluye a la actual directora del MAX, la Dra. Maura Ordoñez Valenzuela, así como a los diferentes curadores tales como: la Dra. Chantal Huckert, Mtro. Roberto Lunagómez Reyes y el Mtro. Omar Melo Martínez, así como a los coordinadores de las diversas áreas como la Mtra. Ixchel Fuentes Reyes, el Lic. Juan Pérez Morales, la Antrop. Azminda Román Nieto, Maliyel Beverido Duhalt y la Mtra. Ivette Amezcua Valdés. Incluyendo también, al personal que trabaja en labores de mantenimiento dentro del museo como jardineros y limpiadores; así como a aquellos que resguardan y operan al MAX como vigilantes, personal de taquilla y administrativo.
- **Financieros.** Con el apartado financiero queremos hacer referencia al presupuesto del que dispone el MAX, así como a los recursos provenientes de las diversas actividades que desempeña, las cuales ya han sido detalladas en el apartado de “Fuentes de ingresos”.

⁴ Un análisis financiero más detallado de los montos y porcentajes que representan estos rubros, para evaluar su desempeño y papel que juegan en el modelo de negocios del MAX, se hará en investigaciones futuras.



Sociedades clave

Los socios más importantes del MAX, son sin duda, la Universidad Veracruzana, el Patronato de la Universidad Veracruzana y más recientemente la empresa Tenaris-Tamsa; sin embargo, resaltamos que, la clase de relación que guardan estas organizaciones con el museo aún no ha sido facilitada, pero será materia a considerar para las próximas líneas de investigación. Por otra parte, el MAX también cuenta con diversos convenios de promoción con todos los medios de comunicación de la localidad, los cuales son gratuitos.

V. Reflexiones y primeros hallazgos

Después de haber estructurado el modelo de negocios actual del MAX bajo el esquema del *Business Model Canvas*, a manera de reflexión, a continuación proporcionamos nuestros primeros hallazgos de este trabajo de investigación:

Importancia

El Museo de Antropología de Xalapa (MAX), ha resguardado de manera eficiente el patrimonio histórico material del estado de Veracruz, en particular de sus tres más famosas culturas, la Olmeca, la Totonaca y la Huasteca, durante más de 40 años. La calidad de sus piezas es innegable ya que casi todas son originales, descubiertas a lo largo y ancho del estado de Veracruz para ser resguardadas en este recinto con el aval de la Universidad Veracruzana.

Potencial y *Benchmarking* en el ámbito nacional e internacional

Desafortunadamente la calidad de las piezas no corresponde necesariamente con el nivel de afluencia que recibe, y es que considerando el moderno edificio del que dispone y la calidad de las piezas anteriormente mencionadas, bien se podría, desarrollando un modelo de negocios adecuado, a largo plazo, albergar niveles de afluencia como los del Museo Nacional de Antropología (MNA) en la Ciudad de México por ejemplo, o los del Guggenheim en Bilbao, con los consecuentes beneficios para sí mismo y para la sociedad que le alberga. Para ello será necesario desarrollar estrategias propias pero sin olvidarse de lo que hacen los grandes museos del mundo, como los mencionados MNA y Guggenheim, así como el Museo del Louvre o el Museo Británico.

Importancia de definir correctamente un modelo de negocios

Los modelos de negocio sirven para generar y atraer valor pero cuando no se utilizan correctamente, acarrearán problemas para las organizaciones tales como: escasez de capital, exceso de inversión en activos fijos, deficiente selección de personal, errores en la fijación de estrategias e incluso en el mercado meta, ausencia de planes alternativos, resistencia al cambio, excesiva centralización de toma de decisiones, incorrecta operación de fondos y problemas en la selección de socios. (Vargas, 2012). Algunos de estos problemas, si es que no ya aquejan al MAX, bien podrían minar las actividades del museo a futuro, haciéndolo excesivamente dependiente de los recursos proporcionados por la Universidad Veracruzana,



con la creciente necesidad, por otra parte, de justificarlos. También, el MAX podría verse envuelto en desagradables reducciones presupuestarias, despidos del personal, congelación de salarios, reducción de horarios de apertura, reducción o cierres de salas o incluso de exposiciones; reducción de actividades, reducción de gasto corriente, congelación de adquisiciones de obras, desaparición de catálogos, aumento de tarifas, entre otras. (Barandiaran y Calzada, 2012).

Modelos de negocios como aliados.

Los modelos de negocios pueden ofrecer ventajas competitivas, si es que son bien implementados, para la organización que los acoge. En un contexto tan competido, la ventaja para el MAX de tener un plan para generar y atraer valor puede ser diferencial cuando se compite por una cuota de mercado con otras organizaciones culturales y de entretenimiento. Permite identificar claramente el mercado meta, así como los mejores canales de comunicación y de distribución para satisfacerlo; también, permite llevar una correcta administración de los recursos y delimitar con mayor seguridad planes a futuro (Ingram, 2013), además de corregir errores en caso de detectarlos mediante un proceso de evaluación.

Problemas que la ineficiencia de un modelo de negocios puede causar al MAX

La ineficiencia del modelo de negocios trae como consecuencia que haya visitantes que realicen una sola visita o que estas sean discontinuas o separadas, incluso por años de diferencia. Igualmente, pueden provocar que la información no llegue adecuadamente a la audiencia meta, o en su caso, que la que información que si llegue termine por no ser relevante para la audiencia.

Esto demuestra que se trata de un problema profundo y se refleja en las respuestas de los visitantes encuestados en 2010: la mayoría visita sólo una vez el MAX y luego de esa única visita no vuelve a hacerlo incluso por años, o en el peor de los casos, jamás lo ha hecho. Las razones de estos problemas son, por otra parte, más complejas que culpar a una sola e inadecuada campaña promocional o de precios, tienen que ver con la propuesta de valor que ofrece el museo. Es decir, con la manera en que el MAX captura valor, con las relaciones con clientes, con los canales de comunicación y distribución, con los costos y con todos los elementos clave del museo. Por tanto, no es de extrañar que a nuestra consideración, la raíz del problema radique en el modelo de negocios, el cual debe ser revisado antes de tomar la decisión de preparar e implementar un modelo de negocios renovado.

VI. Conclusiones

No se puede negar que el Museo de Antropología de Xalapa cuenta con un potencial envidiable: una rica historia, piezas originales, una infraestructura sólida y el aval de una casa de estudios reconocida a nivel nacional. Es por ello que consideramos necesario el análisis, planeación y posterior implementación de un modelo de negocios con el fin de aprovechar este potencial.



También consideramos necesario, realizar un análisis, seguimiento y evaluación periódica de las diferentes áreas funcionales del museo, así como de diseñar métodos de control para el modelo de negocios implantado. Además de, como sucede en otros museos, permitir el involucramiento estratégico de la sociedad en sus diferentes modalidades y de empresas particulares. Todo ello mediante la organización eficiente y la transparencia de todas las áreas funcionales, con el fin de proporcionar mayor seguridad sobre el accionar del museo y apoyar la mejora de la experiencia y la percepción de los públicos.

Deseamos hacer hincapié por último, sobre la transparencia del MAX, debido a que se trata de una herramienta que permite proporcionar seguridad en cuanto a la utilización de los recursos del museo e información para futuras inversiones y mejoras dentro del mismo. Este es un aspecto que no pasa desapercibido para los grandes museos del mundo: el Louvre, el Guggenheim de Bilbao y el museo Británico, los cuales anualmente presentan un reporte en el cual detallan la utilización de los recursos y el crecimiento o decremento de los mismos. Esto, además de generar una imagen positiva a los públicos, justifica su existencia más allá del punto de vista cultural, constituyéndose como un valioso aporte al desarrollo de sus sociedades.

Por último, consideramos que en el caso de formular, implementar y gestionar de manera adecuada, un modelo de negocios para el MAX (planteando objetivos coherentes, preparando el proyecto de manera meticulosa y ejecutándolo correctamente); sería posible que el museo pudiese alcanzar, a largo plazo, niveles de afluencia como los de otros grandes museos a nivel internacional. Adicionalmente, se podrían lograr otros beneficios como una correcta gestión de los activos del museo, la entrega de valor a los visitantes y el crecimiento sostenido del MAX. Por otra parte, esto podría generar ventajas colaterales, provenientes del turismo cultural para la ciudad de Xalapa y el Estado de Veracruz.

VII. Referencias

- Amezcu Valdés, I. (2009). *Plan de comunicación para posicionar al Museo de Antropología de Xalapa (MAX) como marca turística de la ciudad de Xalapa en el mercado turístico cultural nacional*. Xalapa, Veracruz, México.
- AVC Blogs. (23 de Marzo de 2006). *Home: AVC Blogs*. Recuperado el 9 de Junio de 2013, de sitio Web de AVC Blogs: http://avc.blogs.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html
- Barandiaran, K., & Calzada, I. (2012). ¿Hacia un modelo de gestión de museos en red (MGMenRed)?: Postcrisis, benchmarking y Euskal Hiria. *El Futuro de los Proyectos Patrimoniales y Museísticos: Innovaciones en Tiempos de Crisis.*, (págs. 1-19). San Sebastián.
- Cnet. (3 de Marzo de 2004). *News: Cnet*. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de sitio Web de Cnet: <http://news.cnet.com/2100-1012-5169536.html>



Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (22 de Noviembre de 2013). *Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales: Universidad Veracruzana*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de sitio Web de la Universidad Veracruzana.

Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (22 de Noviembre de 2013). *Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales: Universidad Veracruzana*. Obtenido de sitio Web de la Universidad Veracruzana:
<http://www.uv.mx/transparencia/acceso/sistema/#>

Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de los Datos Personales. (6 de Diciembre de 2013). *Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de los Datos Personales: Universidad Veracruzana*. Obtenido de sitio Web de la Universidad Veracruzana:
<http://www.uv.mx/transparencia/acceso/sistema/>

DeCarli, G. (2004). *Un museo sostenible*. San José: Oficina de UNESCO para América Latina.

El Blog de Javier Megias. (30 de Agosto de 2010). *201008: El Blog de Javier Megias*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de sitio Web de El Blog de Javier Megias:
<http://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>

Guzmán Rivera, A. (4 de Julio de 2011). La Mercadotecnia Cultural, aplicada para la comercialización del Museo de Antropología de Xalapa. *Tesis*. Xalapa, Veracruz, México.

Heires, K. (15 de Marzo de 2007). *Magazines: money CNN*. Recuperado el 9 de Junio de 2013, de sitio Web de money CNN:
http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2006/10/01/8387115/index.htm

ICOM. (2007). *Definición del museo: ICOM*. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de sitio Web del ICOM: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

INADEM. (2014). *Ahora, arma un modelo de negocios: INADEM*. Obtenido de sitio web de INADEM: https://www.inadem.gob.mx/ahora_arma_un_modelo_de_negocios.html

INAH. (8 de Septiembre de 2009). *Boletines: INAH*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de sitio Web del INAH: <http://www.inah.gob.mx/boletines/251-tecnologias-para-difusion/3655-mna-estrena-videoguias>



INAH. (28 de Diciembre de 2012). *Especiales: INAH*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de sitio Web del INAH: <http://www.inah.gob.mx/especiales/6313-sergio-raul-arroyo>

INAH. (s.f.). *Estadísticas: INAH*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de sitio Web de Estadísticas del INA: <http://www.estadisticas.inah.gob.mx/>

Ingram, D. (2013). *Pequeña y mediana empresa: La Voz de Houston*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de sitio Web de la Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-tener-un-modelo-de-negocios-8989.html>

Mariano Pérez, A. (9 de Noviembre de 2009). Entrevista acerca del marketing cultural y el MAX. (A. Guzmán Rivera, Entrevistador)

Masterman, G. (2007). *Sponsorship for a return on investment*. Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.

Murgich, V. (1 de Noviembre de 2013). *Mercadotecnia: Merca 2.0*. Obtenido de sitio Web de Merca 2.0: <http://www.merca20.com/respuesta-de-lego-al-mail-de-un-nino-de-7-anos-se-convierte-en-noticia/>

Museo de Antropología de Xalapa, UV. (s.f.). *Directorio MAX*. Obtenido de Sitio web del Museo de Antropología de Xalapa: <http://www.uv.mx/max/directorio/index.html>

Museo Guggenheim de Bilbao. (2013). *Horarios y tarifas: Museo Guggenheim de Bilbao*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de sitio Web del Museo Guggenheim de Bilbao: <http://www.guggenheim-bilbao.es/horarios-y-tarifas/>

Museo Nacional de Antropología. (2013). *Inicio: MNA-INAH*. Obtenido de sitio Web del Museo Nacional de Antropología: <http://www.mna.inah.gob.mx/index.php>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Estados Unidos: Business and Design.

Palacios Preciado, M. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Tesis*. Bogotá, Colombia.

Periañez Cañadillas, I., & Quintana Daza, M. Á. (13 de Enero de 2009). Caso práctico: la planificación estratégica del Museo Guggenheim de Bilbao desde una perspectiva de marketing. *Cuadernos de Gestión*, 9(1), págs. 99-121.



Prieto, D. (2009). *Cultura: El mundo.es*. Recuperado el 9 de Junio de 2013, de sitio Web de El mundo.es: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/30/cultura/1338333295.html>

Prieto, F. (1984). *Cultura y comunicación*. México: Editorial Premia.

Quijano Pascual, M. (2012). La revolución de los museos y las instituciones culturales.

Rajala, R., & Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action*, (págs. 1-15). Bled.

Red Nacional de Información Cultural. (21 de Enero de 2013). *Museos: Conaculta*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de sitio Web de Conaculta: http://sic.conaculta.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=807

Secretaría de Turismo. (2002). *Documentos: Conaculta*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de sitio Web de Conaculta: <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/12.pdf>

Secretaría de Turismo. (Diciembre de 2012). *Datatur: Secretaría de Turismo*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de sitio Web de la Secretaría de Turismo: http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/21_turismo_mexico/Turismo%20en%20Mexico%202008.pdf

Soy Entrepreneur. (9 de Junio de 2010). *Planes de Negocio: Soy Entrepreneur*. Recuperado el 8 de Junio de 2013, de sitio Web de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>

Universidad Veracruzana. (s.f.). *Presupuesto 2012. Asignación de techos presupuestales para gastos de operación*. Xalapa.

Vargas Hernández, I. (6 de Abril de 2012). *Emprendedores: CNN Expansión*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2013, de sitio Web de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>

Vindicia. (s.f.). Subscription Best Practices for Online Business Models. *Subscription Best Practices for Online Business Models*.

