

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA ERA DIGITAL. EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ESTRATEGIAS DIGITALES DE ALGUNOS MUSEOS DE LA R. O. URUGUAY

Ana María Golpe Cervelo

R. O. del Uruguay

UdelaR – Facultad de C. Económicas – Facultad de Ingeniería

anagolpe@adinet.com.uy

PALABRAS CLAVE

Gerenciamiento Estratégico de Costos, Digital, Museos, Estrategias

RESUMEN

La Gestión Estratégica de Costos (GEC) analiza los costos considerando los temas estratégicos en forma explícita y se encuentra formado por tres análisis básicos: el de la cadena de valor, las causales de costos y el posicionamiento estratégico.

En el mundo competitivo de hoy, las instituciones están siempre tratando de encontrar una estrategia que aporte buenos resultados a sus emprendimientos, para ello el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Nuevas leyes se encuentran operando en la era digital: la ley de Moore; la ley de Metcalfe y la ley de Fractura. Por otro lado, nuevas fuerzas operan en los mercados: la digitalización, la globalización y la desregulación; obligando a cambiar el posicionamiento estratégico.

Todo lo mencionado anteriormente se ha unido en esta reflexión, con el objetivo de contribuir al entendimiento del GEC (en particular del posicionamiento estratégico) en esta era digital, aplicado a una clase particular de institución cultural: los museos. Puntualmente se analizara el Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes (Montevideo) con el MoMA (NY), este último considerado uno de los mejores a nivel mundial en cuanto a su desarrollo digital.

1 Introducción

La Gestión Estratégica de Costos (GEC) analiza los costos en forma amplia, donde los temas estratégicos se explicitan. Tres son los análisis básicos que lo componen: el de la cadena de valor, las causales de costos y el posicionamiento estratégico.

El análisis de la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor.

El análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa.

Las instituciones tratan de encontrar una estrategia que aporte buenos resultados a sus emprendimientos. La formulación de estrategias y el proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Nuevas leyes se encuentran operando en la era digital: la ley de Moore; la ley de Metcalfe y la ley de Fractura. Por otro lado, nuevas fuerzas operan en los mercados: la digitalización, la globalización y la desregulación; obligando a cambiar el posicionamiento estratégico.

2 Objetivo

El objetivo de este trabajo es realizar una reflexión, tratando de contribuir al entendimiento del GEC (en particular del posicionamiento estratégico) en esta era digital, aplicado a una clase particular de institución cultural: los museos. Puntualmente se analiza el Museo de Arte Juan Manuel Blanes de la República Oriental del Uruguay (ROU), comparándolo con el MoMA de Nueva York, considerado uno de los principales en cuanto a sus estrategias digitales.

Para ello se brindara primero la metodología aplicada. A continuación se brindara información sobre el GEC y cada uno de los análisis que lo componen, poniendo énfasis en el posicionamiento estratégico y particularmente en la era digital con los cambios que viene impulsando a realizar. Luego, se brinda información sobre los museos en cuanto a su aspecto vinculado con la tecnología. Así como, una breve descripción de los museos en la R. O. del Uruguay, para pasar a profundizar en los museos que se compararan: el Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes y el Museo de Arte Moderno de Nueva York. La elección fue realizada luego de haber incursionado en las páginas web de cada uno de los museos de la R. O. U. y considerando cuales museos de Montevideo tienen página web y se podría decir que están más “avanzados” (dentro del país) y cual a nivel mundial podría considerarse el líder en esa línea (museo de arte).

3 Metodología

La metodología utilizada es la búsqueda bibliográfica, básicamente de especialistas y autores relevantes. Dicha metodología según Namakforoosh (Namakforoosh, 2005), es poner al investigador en contacto con lo que se ha producido en el tema de la investigación.

Como marco temporal se analizaron los últimos tres años: 2011, 2012 y 2013. Sin embargo, han sido considerados aquellos autores relevantes en la temática, sin tener en cuenta ese marco temporal.

La técnica de recolección de datos de información utilizada se basó en la investigación de datos primarios y secundarios. Según su procedencia los datos pueden subdividirse en dos grandes grupos: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente. Los datos secundarios son registros escritos que ya han sido recogidos y a veces procesados por otros investigadores.

4 Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC)

Tal como lo afirman Shank y Govindarajan (Shank y Govindarajan, 1995) el GEC es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

- a) El de la Cadena de Valor,
- b) Las Causales de Costos y
- c) El del Posicionamiento Estratégico.

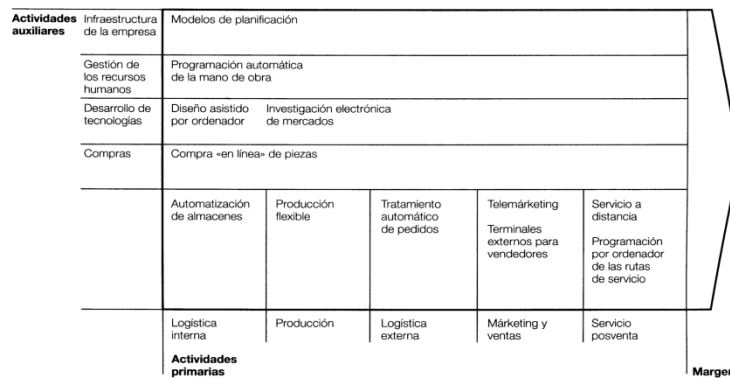
4.1.- La Cadena de Valor de la Empresa

En una primera aproximación podemos decir que el análisis de la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, tratando de identificar las actividades que crean valor.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (Porter, 1999):



Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.
Fuente: Michael Porter: Ser competitivo, Editorial Deusto, página 88.

4.2.- Causales de Costos para la Empresa

Tradicionalmente, las empresas, se centran en evaluar el comportamiento de los costos, para realizar futuras proyecciones y tomar decisiones.

Cuando estamos dentro del GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica se deben examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Al analizar los costos, el punto de partida de este análisis debe surgir de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las formas de explicar el comportamiento de costos en la empresa?
- ¿Cuáles son las causales de costos que posee la empresa?
- ¿Qué elección de opciones está impulsando el costo?

Riley (Riley, 1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

- Estructurales y
- De Ejecución.

Causales Estructurales. En una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones estratégicas: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad, etc.

Causales de Ejecución. Formando también una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones: compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, configuración del producto, aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes, etc.

4.3.- Posicionamiento Estratégico de la Empresa

La causa fundamental para efectuar un análisis de costos es la toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y el proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico.

Este punto posee gran importancia dentro del análisis de la Gerencia Estratégica de Costos, ya que el enfoque del mismo es diferente según la estrategia a la cual la empresa esté enfocada.

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renuncias a otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra.

Las renuncias se hacen por tres razones (Porter, 1996):

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Vemos ahora que las renuncias agregan un elemento nuevo: la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia es decidir qué no va a hacer; sin renuncias no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

La importancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. La importancia radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras; por otra parte ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

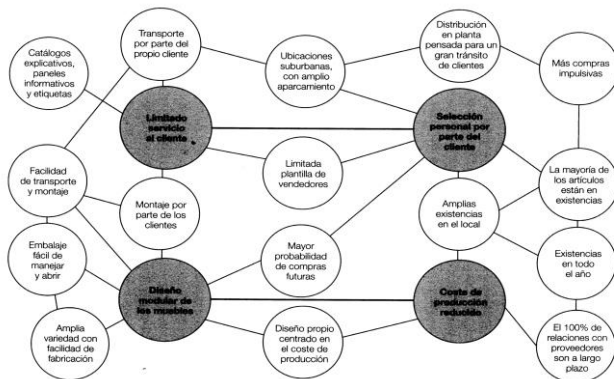
Hay tres tipos de encajes, que no son mutuamente excluyentes, según Restrepo (Restrepo, 2004):

- En el que hay compatibilidad entre las actividades y la estrategia general.
- En el que las actividades se potencian entre sí.
- En el que existe optimización del esfuerzo.

La coordinación y el intercambio de la información, a través de las diferentes actividades, para eliminar las redundancias y reducir los esfuerzos y los costos al mínimo, son tipos básicos para la optimización del esfuerzo, y puede conducir a la diferenciación.

La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades.

El encaje de las actividades con la estrategia es fundamental para fomentar el sostenimiento de la ventaja competitiva.



Cuadro 2.- Representación gráfica de los sistemas de actividades.
Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto, página 56.

4.3.1.- La estrategia y la nueva economía

Cada día son más las personas que se comunican electrónicamente y ello obliga a los directivos a repensar las estrategias de sus compañías.

Estos cambios afectan la competencia y se pueden catalogar en tres posibles efectos:

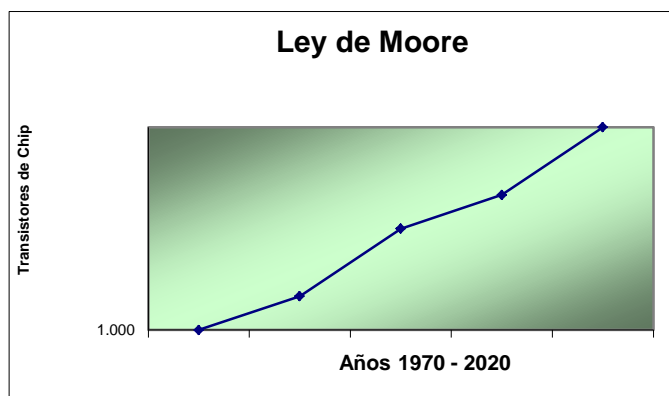
- Cambia la estructura del sector y las reglas de la competencia.
- Da origen a ventajas competitivas al darle a las empresas nuevos medios para superar a sus rivales.
- Crea nuevos negocios.

Las reglas del juego para muchas compañías han cambiado y para entender estos cambios existen tres leyes fundamentales que aclararán el tema:

- La ley de Moore: todo es más barato, más pequeño y está cambiando más rápido,
- La ley de Metcalfe: las tecnologías tienden a difundirse rápidamente, y
- La ley de fractura: enuncia que los sistemas sociales, políticos y económicos cambian en forma incremental, mientras la tecnología cambia de manera exponencial.

4.3.1.1.- La ley de Moore

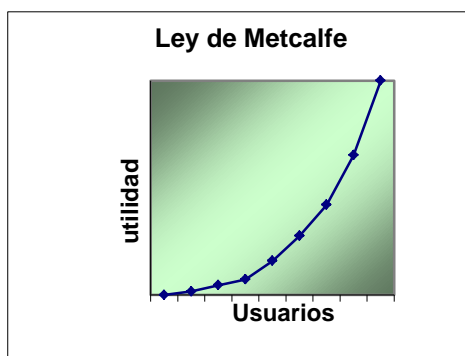
Ley enunciada por el Ingeniero Gordon Moore (fundó Intel). La ley dice que cada dieciocho meses el poder de procesamiento se duplica, mientras el costo se mantiene constante.



Cuadro 3. - Fuente Estrategias Digitales para dominar el Mercado.
Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 45.

4.3.1.2.- La útil ecuación de Metcalfe

¿Qué utilidad puede tener el teléfono, si sólo lo tiene una persona y no tiene con quién comunicarse?
La utilidad de una red es igual al cuadrado del número de usuarios, esta es la función conocida como Ley de Metcalfe.



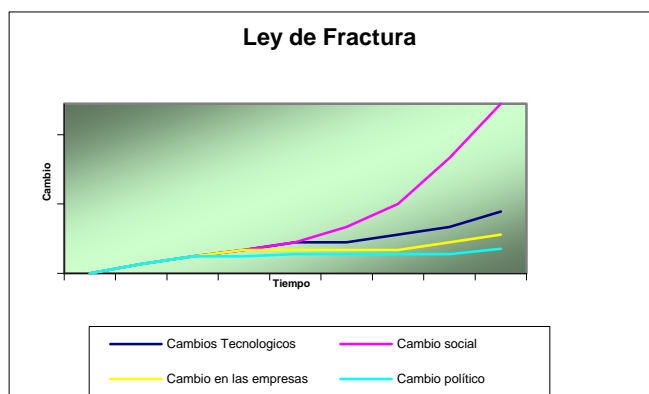
Cuadro 4. - Fuente Estrategias digitales para dominar el mercado.
Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 48.

Esta es la forma que tiene la curva de ordenadores que reciben Internet, de acuerdo con la Web:
<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, son:

1993	0
1996	200.000
1997	1.400.000
2000	361:000.000
2012	2.405.500.000

De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, a finales del 2014 la cantidad de suscripciones de telefonía móvil llegara a los 7.000 millones de suscripciones, casi el 96% de la población mundial.

4.3.1.3.- La ley de Fractura o efectos secundarios



Cuadro 5. - Fuente Estrategias digitales para dominar el mercado

Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 54.

Mientras la ley de Moore continúe en el reino de lo más pequeño, más barato y más rápido, la aceleración en la introducción de nuevas tecnologías seguirá en aumento, y a medida que esto ocurra la ley de Metcalfe seguirá difundíendolas.

Hay una migración de actividades, funciones y personas del mundo material al digital y como dice Negroponte: “La computación ya no trata sobre ordenadores, trata sobre la vida”. Es ahí donde se genera la ley de Fractura que enuncia que los sistemas sociales, políticos y económicos cambian en forma incremental, mientras la tecnología cambia de manera exponencial.

El concepto de empresa física, con empleados permanentes y activos fijos, viene dando lugar a “organizaciones virtuales”, con personal part-time y activos de muchas empresas.

Un nuevo mundo que pide nuevas estrategias, las estrategias digitales.

“Si el ciberespacio es el nuevo ambiente empresarial, la ley de Moore describe la conducta de sus elementos más básicos, mientras que la de Metcalfe explica cómo se puede crear una especie de reacción en cadena entre ellos.

Cuáles son las diferencias entre las estrategias de ambas etapas:

	Planificación estratégica	Estrategia digital
Naturaleza	Estática	Dinámica
Entorno	Material	Virtual
Disciplina	Analítica	Intuitiva
Marco temporal	3-5 años	12-18 meses
Principales puntos de presión	Cinco Fuerzas	Nuevas Fuerzas

Técnica clave	Aprovechamiento de la cadena de valor	Destrucción de la cadena de valor
Participantes	Estrategias, directivos, superiores	Todos (incluyendo a los socios empresarios)
Papel de la tecnología	Posibilitar	Fracturar
Resultado	Plan	Aplicación asesina.

Cuadro 6. - Planificación estratégica versus estrategia digital

Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 87.

4.3.1.4.- Las nuevas fuerzas del mercado

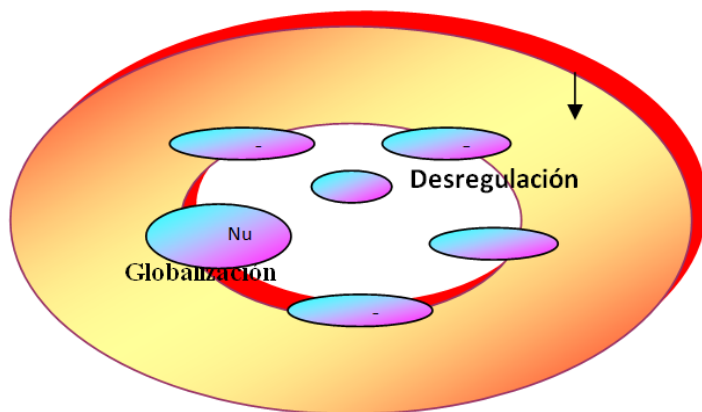
Ampliaremos el concepto de los principales puntos de presión, que varía de las cinco fuerzas a las nuevas fuerzas. ¿Cuáles son estas? Son:

- Digitalización.
- Globalización y
- Desregulación.

Digitalización: como afirman Downes y Mui en “Estrategias digitales para dominar el mercado”: “...Gracias a la Ley de Moore, la potencia de los ordenadores y el ancho de banda de la comunicación se están tornando lo suficientemente baratos como para ser considerados como desechables. A medida que bajan los costos, los competidores y el mercado en general fuerzan a las organizaciones a pasar las actividades basadas en la información no sólo a los sistemas informáticos, sino a redes que son cada vez más públicas, bases de datos abiertas y ambientes colaboradores, donde la nueva economía multiplica su valor. Al hacerlo salen a la luz los principios empresariales tradicionales y las reglas de la industria. Pronto éstos se desintegran, lo que conduce a un período de caos seguido por la creación de relaciones nuevas pero menos estables.”

Globalización: en la misma línea Downes y Mui señalan: “Tal como nos lo ha demostrado la Ley de Metcalfe, el mundo puede pensarse como una red muy vasta cuya atracción es irresistible. Las mejoras en los transportes y las comunicaciones han hecho que muchas empresas consideradas locales alcancen una condición global, en ocasiones de la noche a la mañana.”

Desregulación: Actualmente existe una manía hacia la desregulación, provocada por compradores y vendedores que están convencidos de que debido a la caída de los costos de transacción, el mercado libre es un mejor regulador. La desregulación también se produce cuando un sustituto proviene de un mercado desregulado.



Cuadro 6. - Las nuevas fuerzas

Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 95.

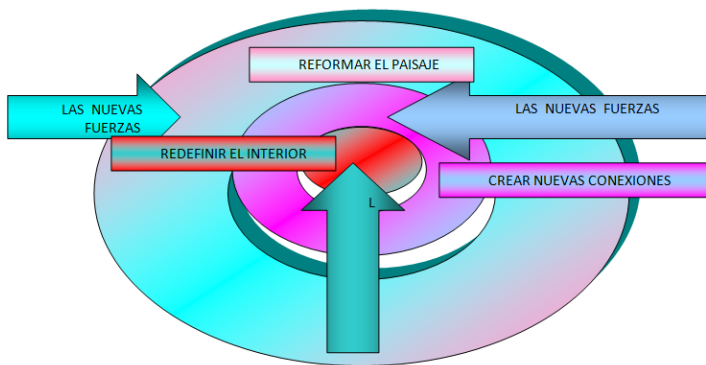
Estas fuerzas interactúan unas con otras, y las tecnologías digitales permiten manejar mayores relaciones con compradores y proveedores, lo que estimula la globalización.

4.3.1.5.- Estrategias Digitales

Estos autores advierten que la cadena de valor se encuentra bajo presión extrema. Mitzberg se muestra escéptico respecto de que la estrategia tendrá éxito, si “mientras se realiza la planificación y se analizan los datos históricos, el mundo aguarda pacientemente”, cosa que no se puede decir que sea lo posible en estos momentos.

Larry Downes y Chunka Mui nos explican cómo diseñar la estrategia, de acuerdo a todo lo expresado anteriormente. Básicamente la dividen en tres etapas, que comprenden un total de doce reglas. Las tres etapas son:

- Reformar el paisaje
- Crear nuevas conexiones.
- Redefinir el interior.



Cuadro 7. - Las tres etapas en el diseño de una aplicación asesina.
Fuente Larry Downes y Chunka Mui: Estrategias digitales para dominar el mercado, página 106.

Reformar el paisaje:

1. Contratar a los propios clientes. Proporcionar a los clientes datos y servicios que les permitan obtener un valor diferente. En su momento, Federal Express proporcionó a sus clientes aplicaciones que les permitía rastrear sus embarques por Internet, esto reforzó su imagen, redujo los costos y el personal obtuvo más tiempo para focalizarse en las acciones que los clientes consideran valiosas.
2. Practicar canibalismo con los propios mercados. Desafíe los canales existentes, cree otros antes de que la competencia lo haga. Amazon.com lanzó su sitio web para la venta de libros, comenzando en 1994 con 200.000 libros, a los dos años Barnes & Nobles, la librería más grande, lanzó su sitio web. En 2013 esta última ha decidido reducir un tercio de sus sucursales.
3. Tratar a cada cliente como a un segmento de mercado de una sola persona. Joe Pine autor de “Mass Customization”, afirma que: “lo que se puede digitalizar, es personalizable”. Se trata de brindar servicios personalizados, como así lo hacen algunas páginas web que brindan servicios financieros gratuitos.
4. Crear comunidades de valor. Los integrantes de la comunidad pueden proporcionar información y colaborar con los problemas relacionados con sus productos o servicios. Pueden usarse las herramientas que proporciona la tecnología: foros, chats, juegos, etc.; un ejemplo es Facebook.

Crear nuevas conexiones:

5. Reemplazar interfaces primitivas por otras de aprendizaje, mejorando las situaciones que les dificultan a sus clientes. Un claro ejemplo son las compras por internet a los supermercados.
6. Asegurar continuidad para el cliente, no para usted. Realice la transición a las estrategias digitales por las necesidades de sus clientes, no por las rupturas de sus modelos operativos. No proyecte sus problemas y resuélvales los problemas a los clientes.

7. Entregar toda la información posible. De esta manera refuerza los valores de las relaciones, ya que los clientes obtendrán información que consideran valiosa y que solo usted les proporciona. Por ejemplo, hay páginas de negocios inmobiliarios que tratan de facilitar la búsqueda de los clientes proporcionando mucha información y proporcionando filtros que les ahorra tiempo.

8. Estructurar cada transacción como una empresa de riesgo conjunto donde ambas partes obtienen un beneficio. Una opción es crear alianzas virtuales para combinar competencias e información, de manera que no representen costos efectivos.

Redefinir el interior:

9. Tratar sus activos como pasivos. Esta posición radica en la idea de que los recursos físicos actuales limitarán sus estrategias digitales.

10. Destruir su cadena de valor. Revisar todas las relaciones y si en alguna parte no se agrega valor, debe eliminarse. El caso de amazon.com y el de Barnes y Nobles son un claro ejemplo al respecto.

11. Manejar la innovación como una cartera de opciones. Hay que reconocer que las estrategias digitales son de alto riesgo, tienen muchas opciones, por eso es conveniente considerarlas como un portafolio de opciones. Por ejemplo, se acaba de anunciar que el correo más popular, Hotmail, dejará de existir con 300 millones de usuarios, dado que Microsoft migrará a los usuarios hacia Outlook, que es el nuevo servicio oficial de mensajes de la compañía, ofreciendo un servicio más limpio, ordenado y con menos publicidad.

12. Contratar a los niños. Las personas más jóvenes manejan mejor las habilidades necesarias de la era digital; también poseen la frescura, no se encuentran tan apegados a las estructuras.

5 Los Museos

De acuerdo con la investigación de Padilla y Águila (Padilla y Águila, 2013) 40 de los museos más visitados, en forma presencial, a nivel mundial también están creando valor, utilizando la Web y las redes sociales. Considerando el ranking de seguidores según Alexa se encontraron diferentes estrategias relacionadas con la parte presencial y la parte digital. Encontrándose sinergias positivas entre ambas estrategias. Esto último está en la línea de la teoría del Profesor Porter, sobre el encaje que debe existir entre las actividades que tienen las instituciones, cuando se analiza el posicionamiento estratégico.

Lagrosen (Lagrosen 2003) ha identificado tres tipos de estrategias: defensiva, analítica y prospectiva¹:

- El grupo de museos con estrategias defensivas desarrollan una estrategia que consideran al sitio Web como un complemento de la visita física, con pocos seguidores en las redes sociales y a veces usan Blogs o Newsletters.
- El grupo de las analíticas siguen una estrategia de expansión. Tienen un nivel medio/alto de creación de valor: contenidos webs, aplicaciones telefónicas o para ipad, postales electrónicas, calendarios interactivos, contenidos multimedia, canales de TV, como es el caso de The National Gallery of London.

Los prospectores, utilizan estrategias para ser líderes online, mostrando un nivel medio/alto en la creación de valor: muchos seguidores en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), bajar guías mp3, brindar la información que necesita cada usuario (diseño personalizado), como es el caso del MoMA of NY.

Según el portal web de los Museos de la R.O.U., existen en el país 232 museos, y 16 proyectos de museos a junio de 2014. En Montevideo, hay 77 museos (33 %) y le sigue el departamento de Maldonado con 24 museos (10%), el resto de los diecisiete departamentos tienen un 3% de promedio de museos para cada departamento.

5.1.- Museos en la R. O. del Uruguay

Los museos dependen del Ministerio de Educación y Cultura en la República Oriental del Uruguay (ROU) y tienen una página web donde existen link que permiten obtener toda la información respecto de cada uno de ellos.

De los 232 museos existentes en la ROU, 95 tienen página Web (41%), pocos tienen Facebook (7 museos) y pocos Blogs (2 museos).

De los 232 museos, hay una gran preponderancia de museos públicos (62%), sólo 32% son privados y existen emprendimientos mixtos. Si aplicamos esta clasificación a los museos de Montevideo, un 61% son públicos, un 30% son privados y un 9% son mixtos.

En esta primera etapa se limitó el estudio a la información proporcionada por las Webs, a junio 2014.

Todos los museos tienen algún medio de comunicación: teléfono y/o correo electrónico (son pocos los que no poseen este último).

Dentro de los museos que poseen Web, mayoritariamente se encuentra presente la estrategia del defensor.

Algunos museos presentan la del analizador:

- Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes: con calendario interactivo.
- Museo Nacional de Artes Visuales: con un canal de TV en Youtube, Twitter y Facebook.
- Museo del Carnaval: Facebook, Twitter, Google Plus, Youtube, Blog
- Museo de Historia del Arte: calendario interactivo,

Pocos pertenecen al grupo de los prospectivos:

- Museo Nacional de Historia Natural y Antropología: visitas virtuales, guías de aves interactivas.
- Museo de Arte Precolombino e Indígena: Google Art, Tour 360, videos y transmisiones

Los cinco primeros museos son públicos y el último mencionado es mixto.

De lo que se expone en las webs de los 95 museos, no existe una mención expresa sobre las estrategias digitales, lo que podría ser un indicio de la no existencia de ellas.

Nos dedicamos a analizar dos museos: El museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes, de Montevideo y el Museo de Arte Moderno de Nueva York, que es uno de los museos que se considera que posee una de las mejores páginas webs.

5.1.1.- Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes

El Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes, se encuentra físicamente en una zona importante de Montevideo, denominada Prado, a pocas cuadras de la residencia presidencial, pero no cercana al centro de la ciudad. Antiguamente era una zona de quintas, donde los espacios verdes eran predominantes. El edificio fue construido por el Ing. Juan Alberto Capurro para el Dr. Juan Bautista Raffo, con las características de una villa palladiana y un jardín organizado de acuerdo con las pautas de la paisajística francesa (ver Anexo 1).

Un poco de historia: surge en 1930 cuando es adquirida por la Intendencia Municipal de Montevideo, conmemorando el centenario de la Independencia de la R. O. del Uruguay; llevando por nombre el del denominado “pintor de la patria”. Desde su fundación, va modificando sus características y a partir de 1940 comienza a recibir obras premiadas en el Salón Municipal y a partir de los años 50 comienza a recibir arte contemporáneo y empieza el desarrollo de su colección.

Según la página web del museo: <http://blanes.montevideo.gub.uy/>; surge que la Misión es: “adquirir y conservar piezas de arte coherentes con su perfil histórico institucional, para poder exhibirlas de acuerdo a guiones expositivos que llamen a la reflexión sobre las diversas estéticas desarrolladas en el campo de la cultura artística y sobre las posturas frente a problemas sociales, políticos y de identidad cultural, que esas miradas dejen entrever” (Anexo 2).

Analizando la página web, en ella encontramos cinco espacios determinadas por distintos links:

- Inicio, tiene las actividades destacadas: Entrevistas recientes; Exposiciones transitorias; Agenda, Novedades; Calendario interactivo; Información sobre el Museo (dirección, teléfonos, correos, horarios, etc.) y algunos links de interés: básicamente con otros museos. También posee un link a Facebook, como red social.
- Museo, donde encontramos: un detalle de la historia del local, donde se encuentra ubicado, como ir, la historia del mismo, la Misión y el equipo con el que cuenta (éste último se encuentra detallado en el Anexo 3).
- Exposiciones: aquí tenemos cuatro divisiones:
 - Colecciones de pintura y esculturas permanentes (de Juan Manuel Blanes)
 - Exposiciones transitorias que se encuentran en ese momento
 - Próximas exposiciones
 - Exposiciones anteriores
- Actividades: Actividades Vigentes, Próximas actividades y Actividades anteriores.
- Más Espacios, encontramos:
 - Espacio Barradas (ubicado en las cocheras del Museo para una biblioteca, videotecas y un espacio para eventos)

- Biblioteca de Arte Latinoamericano Juan Manuel Blanes
- Asociación de amigos del Museo Blanes.

Tanto el espacio de Inicio, Exposiciones transitorias, como en Próximas exposiciones y Próximas actividades no se encontraba desactualizada. No en una fecha muy lejana en el tiempo, pero con actividades ya pasadas. También se busco información hacia adelante, la cual no se encontró.

5.2.- Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA)

El MoMA se encuentra en la calle 53th entre la 5ta Avenida y la Avenida de las Américas, en Nueva York; se encuentra en Midtown de la isla de Manhattan. Fue fundado en 1929 como un centro de educación con el objetivo de que las personas entendieran el arte visual de la época. Desde 1939 se encuentra en el mismo edificio en que está a la fecha de hoy.

Atendiendo a lo que se encuentra en la página web <http://www.moma.org/>, podemos encontrar, los siguientes espacios:

- Inicio: en esta parte se encuentra lo más destacado, en una pantalla con diferentes imágenes podemos encontrar las distintas exhibiciones.
En paneles fijos encontramos distintos links: Calendario, Tickets, No olvide...(con noticias); Novedades, Agradecimientos a los distintos colaboradores y las diferentes redes en las que se puede encontrar el MoMA.
- Visitas:
 - Aquí encontramos información para planificar la visita: horarios, ubicación, los distintos precios y ofertas, accesibilidad, las tiendas y los lugares de comida. Un calendario interactivo, exhibiciones, películas, características de los programas, la posibilidad de comprar el ticket on line (para el día, o para una fecha futura) y un link al MoMASPI.
- Explorando: aquí tenemos varias áreas:
 - Sobre la colección, que permite búsquedas, información sobre la colección (incluso la conservación de la misma), e información sobre las diferentes categorías: Arquitectura y diseño; Dibujos, Films, Media y performance; Pintura y esculturas; Fotografía e Impresión y libros ilustrados.
 - Exhibiciones y films.
 - Publicaciones.
 - Multimedia.

- Blogs.
- Lo más visto.
- Conéctate con el MoMA: donde hay link a distintas redes sociales: Facebook, Youtube, twitter, foursquare, Instagram, flickr, iTunes U, MoMA. Org, ArtBubble.
- Mobile: Aquí encontramos varias aplicaciones para la telefonía móvil: iphone App, Android App, Art Lab App iPad App, Ab Ex NY iPad App, MoMA books for the iPad, MoMA.org on the go, Wireless Access, MoMA audio.
- Aprender: nos encontramos con:
 - Lecturas
 - Clases
 - Visitas grupales
 - Adolescentes
 - Familias con niños
 - Niños hasta 12 años
 - Organizaciones comunitarias
 - Visitas para discapacitados
 - MoMA desarrollo
 - Recursos
 - Programas Internacionales
- Apoyos:
 - Miembros
 - Programa de miembros
 - Miembros digitales
 - Disfrute, Renueve o Regale una membresía
 - Donaciones on line
 - Soportes del Museo
- Tienda: Nuevo, Best Seller, Descubrimientos, Diseños, Registros, Regalos, Ventas, ubicación de las tiendas, tickets.
- MoMAPS1: Este link permite ir a otro local sobre arte que fue inaugurado en 1971 y que físicamente se encuentra en Queens.

6 Conclusiones

La GEC como el análisis amplio de los costos donde los temas estratégicos se encuentran explicitados, está conformado por tres análisis: la cadena de valor, las causales de costos y el posicionamiento estratégico.

En este trabajo se considero especialmente el posicionamiento estratégico, pero incorporando la era digital en la cual estamos viviendo y aplicado a unas instituciones particulares: los museos. En esta era, se vienen produciendo cambios en las estrategias y nuevas leyes operan: todo se está volviendo más barato, más pequeño y cambia más rápidamente (Ley de Moore); la tecnología se difunde cada vez más (se proyectan 7.000 millones de celulares a finales del 2014 y más de 2.400 millones de conexiones a computadoras con internet) con una utilidad (difusión) igual al cuadrado de los usuario (Ley de Metcalfe) y que mientras que los sistemas sociales, políticos y económicos cambian en forma incremental, la tecnología cambia en forma exponencial.

Cuando pensamos en un museo, seguramente nuestra idea primera es considerarlos como espacios para visitar físicamente. Sin embargo, se ha investigado y se concluyó que 40 de los museos más visitados en forma presencial, a nivel mundial, también están creando valor a través de las redes sociales y de las páginas Web.

De acuerdo con Lagrosen (Lagrosen, 2003), se han podido identificar tres tipos de estrategias: defensivas (consideran al sitio web como un complemento de la visita física), analíticas (con una visión media/alta de creación de valor) o de prospección (van hacia un liderazgo también on line).

Para aplicar todo lo anterior, se consideraron las páginas web de dos museos (que se entiende son comparables por su temática), como caso de aplicación: el Museo de Bellas Artes Juan Manuel Blanes de Montevideo y el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA).

De acuerdo a lo que se puede ver en la página web del Museo de Arte Juan Manuel Blanes, la misma parece ser utilizada para dar información sobre el museo y no se encuentra actualizada, aunque las fechas de los últimos eventos no son lejanas en el tiempo. Como aplicaciones se encuentra el calendario, pero no tiene los eventos futuros. Todo esto estaría indicando un acompañamiento a posteriori de la información y no una actitud proactiva. El Facebook se encuentra en la misma situación que la página web. Todo parece indicar la carencia de una estrategia digital.

El MoMA, se clasifica con una estrategia de prospección (líder), con muchas aplicaciones, calendario interactivo, muchas redes y seguidores, aplicaciones múltiples con un gran detalle para los celulares (que parece ser la nueva herramienta informática), contenidos multimedia, etc. Todo indica una planificación digital y estrategias que no solo se refuerzan (se pueden ver obras online), sino que también refuerzan las visitas presenciales (por ejemplo permitiendo planificar la misma y estimulando la curiosidad por conocer más).

Sería importante que los museos de la ROU, realizaran un análisis de benchmarking con otros museos de la misma categoría, a nivel mundial y analizar las actividades que podrían realizar, a los efectos de tener unas estrategias más *aggiornadas*.

Tratar de aplicar las estrategias digitales: creando comunidades de valor, entregando información, manejando la innovación, atendiendo a los requerimientos de los clientes, desafianzo los canales hasta hoy existentes, seguramente llevara a la formación de una estrategia digital que acompañe la gestión, donde los costos no son tan limitantes como lo fueron en el pasado (opera la ley de Moore, mas barato). Por ejemplo, si ya posee el material en una red social, replicarlo en otras redes no tendrá costos tan diferentes, ya que el material ya fue confeccionado y solo implicara la labor humana correspondiente a la actualización de la red.

El Museo Nacional de Artes Visuales, tal vez por la temática propia del mismo, presenta una página web más cercana a la del MoMA. La página de Inicio, se encuentra actualizada a la fecha de la consulta, con información sobre las fechas en las que se dan las exposiciones con links para ampliar información sobre las mismas, además presenta links a las redes Facebook, Twitter, al canal Youtube, Instagram, permite aplicaciones a las XO (Computadoras donadas por el gobierno uruguayo a los niños de todas las escuelas públicas), a los celulares.

Respecto del link de Información, contiene datos sobre la ubicación, Novedades, Actividades, Calendario (con las actividades pasadas, actuales y futuras), Visitas y Talleres; todo actualizado. El espacio del link del Museo, presenta información sobre la historia, las colecciones, el jardín y el equipo de trabajo. El link de Exposiciones presenta las Actuales, las Pasadas, las Futuras, En préstamo, Itinerantes y Publicaciones. Tienen un link especial para Artistas, donde se puede obtener información sobre: Barradas, Blanes, Cuneo, Figari, Sáez y Torres García, además de una búsqueda alfabética. Continua con un link a la Biblioteca y las diferentes formas de Contactarse con la institución. Todo actualizado, lo que da la muestra de una estrategia digital aplicada al museo.

Referencias Bibliográficas

- Apak, S. y otros. (2012). The use of contemporary development in cost accounting in Strategic Cost Management. Anales del International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management.
- Downes, Mui, Estrategias digitales para dominar el mercado, 1998. Editorial Granica.
- Golpe, Ana María. (2013) Una reflexión sobre el gerenciamiento estratégico de costos y el posicionamiento estratégico en la era digital. Trabajo presentado y aceptado en el XIII Congreso Internacional de Custos, Portugal.
- Lagrosen, S. (2003) Online services marketing and delivery: the case of Swedish museums. Information Tecnology and People.
- Padilla-Meléndez, Antonio. Del Águila Obra Ana Rosa. (2013) Web and social media usage by museums: Online value creation. International Journal of Information Management. Nro. 33
- Porter Michael y Kramer Mark. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review. Noviembre 2011.
- Shank, J. y Govindarajan V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Editorial Norma S.

Web grafía

- <http://blanes.montevideo.gub.uy/>
- <https://www.facebook.com/museoblanes?fref=ts>
- <http://www.mec.gub.uy/>
- <http://www.moma.org/>
- <http://momaps1.org/about/>
- <https://www.facebook.com/moma.ny.54?fref=ts>
- http://www.museos.gub.uy/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=11:montevideo&Itemid=43
- <http://mnav.gub.uy/cms.php>

ANEXO 1.- EDIFICIO DEL MUSEO JUAN MANUEL BLANES



ANEXO 2.- MISION DEL MUSEO JUAN MANUEL BLANES

De acuerdo a lo que está expuesto en la página web del mismo, la misión es: “adquirir y conservar piezas de arte coherentes con su perfil histórico institucional, para poder exhibirlas de acuerdo a guiones expositivos que llamen a la reflexión sobre las diversas estéticas desarrolladas en el campo de la cultura artística y sobre las posturas frente a problemas sociales, políticos y de identidad cultural, que esas miradas dejen entrever.

En este sentido se trata de abordar la diversidad estética como una herramienta de inclusión social utilizando los testimonios del pasado para efectuar a través de ellos una relectura crítica de la historia moderna desde una mirada contemporánea.

La necesidad de dotar al museo de un perfil institucional acorde con la diversidad de su acervo artístico, impone una aproximación dialógica entre las obras del siglo diecinueve y las producidas a lo largo de este siglo, así como entre éstas y las propuestas del arte contemporáneo.

En este sentido, se han dispuesto tres áreas de programación:

1. Área destinada a las colecciones de Juan Manuel Blanes y de Pedro Figari. Si bien estas salas tienen carácter permanente, en ellas hay una cierta rotación periódica de las obras expuestas, de acuerdo a guiones variables concebidos dentro de un marco museográfico fijo.
2. Área de exposiciones temporarias de arte nacional (de perfil histórico), en la que los guiones se construyen de acuerdo a un criterio o bien monográfico (de uno a tres artistas), o bien epocal (cubriendo períodos cronológicos o movimientos artísticos característicos). En cualquiera de los casos se realizan montajes comparativos, es decir, selecciones de obras y artistas que permiten reflexionar tanto en torno a paralelismos como a contraposiciones estético-doctrinarias a partir de una previa investigación histórica de esos temas.
3. Área de exposiciones temporarias de arte contemporáneo nacional y extranjero. Estas muestras pretenden una aproximación crítica entre artistas contemporáneos y se realizan sin descuidar el perfil histórico que domina el contexto del museo, vale decir, se trata de que asuman ese contexto como una parte protagónica de la propuesta, propiciando no solamente un punto de encuentro sobre problemas actuales, sino también un diálogo productivo entre el presente y el pasado.

ANEXO 3.- EQUIPO DE TRABAJO DEL MUSEO JUAN MANUEL BLANES

Datos que se encuentran en la página web: <http://blanes.montevideo.gub.uy/museo/equipo>

Dirección

Cristina Bausero

Administración

Ana Laurretta

Acervo

Laura Madera
Cecilia García

Biblioteca

Erika Velázquez

Docentes

Laura Ferreira
Laura Tohero

Montaje, iluminación y carpintería

Freddy Sander

Juan Manuel Costigliolo
José Fernández

Coordinación de sala

Miguel de Santis
Jorge Ferreira

Asistentes de sala

Sandra Delgado
Marisol Rodríguez
Natalia Boero
Lucía Díaz
Verónica Alonso
Katherine González
Matías López
Javier Reinaldo

Seguridad

Miguel De Santis
Luis Dupasus

**ANEXO 4.- EDIFICIOS DEL MUSEO DE ARTE MODERNO DE NUEVA YORK
(MoMA) y EL MoMAPS1**



ⁱ Traducción del autor del presente trabajo..