

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



Museos y marcas : Los procesos de *rebranding* en los museos de arte de Lima Metropolitana y los nuevos discursos en torno al museo de arte peruano

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PUBLICIDAD

AUTORA

DIANA KAORI HIRAKATA NAKASHIMA

ASESORA

ANA PAMELA RAVINA REVOLLEDO

Lima, enero, 2021

Resumen

En los últimos años, el museo de arte peruano ha experimentado transformaciones significativas: ha pasado del olvido a la concurrencia, de ser visto como anticuado para volverse *trendy*, de interesarse en el objeto a centrarse en la experiencia del visitante. La realidad es esta: el museo ha resurgido dentro de la industria cultural, y en esta compete con otras actividades enfocadas en el ocio. Al respecto, los museos han implementado nuevas estrategias de comunicación, como la creación de una marca. La tesis plantea que, para construir una, ha sido necesario un proceso de planificación estratégica y el trabajo con una consultora de *branding*. De esta forma, se indaga en el proceso de construcción de marca de dos museos de arte de Lima junto a dos estudios de comunicación visual y los discursos que, mediante la marca, estos buscan comunicar. Se contemplaron los casos del MALI y el MUCEN, ya que son instituciones que tienen una manera particular de entender el arte.

Se realizó la entrevista a profundidad para conocer el contexto en el que se encuentran los emisores del discurso. Se emplearon el análisis iconográfico-iconológico y el análisis crítico del discurso para deconstruir el mensaje del *brochure* de cada museo. La investigación descubre que estas marcas son la consecuencia de nuevos discursos, como la nueva museología y la economía de la experiencia en un contexto local problemático. Las marcas surgen como respuesta a los obstáculos que enfrentan los museos, y se conciben como un vehículo mediante el cual comunican -de manera atractiva, consistente y reconocible- valores, ideas y una mirada en torno al arte. Finalmente, la investigación muestra que una marca transmite una retórica comercial, cuyos objetivos son hacer que el museo se posicione como espacio que pertenece al contexto contemporáneo y fomentar el consumo de la experiencia museística.

Agradecimientos

Si bien la redacción de una tesis es una tarea -en principio- personal, esta hubiera sido una hazaña imposible de no haber contado con el apoyo de varias personas. Después de muchos años de trabajo, quiero dedicarles este pequeño espacio a todos los que colaboraron con la realización de esta investigación.

En primer lugar, me gustaría dirigirme a mi familia. Les agradezco por animarme a seguir adelante con este proyecto e infundir en mí este extraño cariño que siento por los museos. Fueron esas breves salidas de fin de semana las que me enseñaron que mi lugar en el mundo es diminuto, mi tiempo es finito y mi conocimiento, minúsculo. Gracias, también, por otorgarme el regalo, mejor dicho, el privilegio de la educación.

En segundo lugar, quisiera dedicarle unas palabras a Pamela Ravina, *sine qua non*. Gracias por las enseñanzas, las precisiones y la exigencia, por hacerme creer que esta tesis no estaba destinada al fracaso, el tiempo y por darme un espacio que me permite confiar en mi propia voz. Gracias por inculcarme nuevas formas de diálogo, a través de una mirada que involucra interdisciplinariedad, empatía y respeto. Te mando un fuerte abrazo.

En tercer lugar, me dirijo al MALI y al MUCEN, instituciones que me recibieron con cálidas bienvenidas, tazas de café y muchas respuestas. Asimismo, me gustaría agradecer a las consultoras de *branding* Partners y vm& estudio gráfico, las cuales, además de invitarme a sus oficinas, me mostraron un universo donde la forma va de la mano con el pensamiento, la función y la emoción. Acceder a estos espacios y conocer el detrás de escena de sus procesos de comunicación y diseño me abrió un universo que actualmente define mi vida profesional.

Finalmente, agradezco a los amigos que abandoné en el proceso, pero que, a pesar de todo, insistieron en seguir a mi lado. Ustedes saben quiénes son. Muchas gracias.

Índice

Introducción	i
Capítulo I	
Un acercamiento al museo a través del tiempo: Genealogía, contexto y discurso ...	1
1.1. Los orígenes	2
1.1.1. Desde el coleccionismo hasta la crisis del museo	2
1.1.2. Primeras concepciones de arte y museo en el Perú: El canon importado de España, la búsqueda de una identidad nacional y la división del sistema del arte	9
1.2. El Museo Actual: Contexto, Problemáticas y Nuevas Tendencias.....	12
1.2.1. El giro hacia la nueva museología, la adaptación a una economía de libre mercado y el <i>rebranding</i> de los museos	12
1.2.2. Las reformas neoliberales, la aparición de nuevos paradigmas y la inserción del museo al mercado del arte en el Perú.....	24
Capítulo II	
Una aproximación al universo de la marca, los procesos de <i>branding</i> y los elementos de una identidad de marca	29
2.1. Introducción	29
2.1.1. La definición de ‘marca’ según la teoría del marketing y la semiótica	29
2.1.2. La marca como discurso	32
2.2. El Proceso de Planificación de la Identidad de Marca	35
2.2.1. La cultura corporativa como potencial punto de partida	37
2.2.2. El <i>brief</i> : Punto de encuentro entre la consultora de <i>branding</i> y su cliente	38
2.2.3. El análisis estratégico	39
2.2.4. El desarrollo conceptual: La elaboración de la identidad de marca	41
2.2.5. La implementación: El posicionamiento de marca	43

2.3. Expresión de Marca	44
2.3.1. Identidad visual	45
2.3.2. Identidad verbal	49
Capítulo III	
Sobre la metodología	52
3.1. La Interpretación de la Imagen: El Análisis Iconográfico-Iconológico	52
3.2. La Interpretación del Texto: El Análisis Crítico del Discurso	56
3.3. Diseño Metodológico	60
Capítulo IV	
Los procesos de <i>rebranding</i> en los museos de arte de Lima	62
4.1. Motivaciones: ¿Por qué los museos necesitan una marca?	63
4.1.1. La motivación del MALI	63
4.1.2. La motivación del MUCEN	68
4.2. Análisis estratégico de marca y desarrollo conceptual	71
4.2.1. La marca MALI: “Súmale a tu vida”	72
4.2.2. La marca MUCEN: “Museo de experiencias”	81
4.3. Implementación de marca: Identidad visual, identidad verbal	95
4.3.1. El MALI	96
4.3.2. El MUCEN	117
Conclusiones	139
Bibliografía	154
Anexos	165
Anexo 1: Guía de entrevista dirigida a los representantes de museos	165
Anexo 2: Guía de entrevista dirigida a los directores de arte de las consultoras de <i>branding</i>	168
Anexo 3: Guía para el análisis iconográfico-iconológico	171
Anexo 4: Guía para el análisis crítico del discurso	173
Anexo 5: Transcripción de texto del <i>brochure</i> del MALI	176
Anexo 6: Transcripción de texto del <i>brochure</i> del MUCEN	181

Introducción

Pronto dejo de saber a qué he venido a estas soledades enceradas, con algo de templo y de salón, de cementerio y de escuela... ¿He venido a instruirme o a buscar algo que me encante, o bien a cumplir con un deber y satisfacer las apariencias? (Valéry, 2005)

En el ensayo *El problema de los museos* (escrito en 1923), el poeta Paul Valéry narra a detalle sus pasos por el Louvre. Sobre ese recorrido comenta:

La tristeza, el aburrimiento, la admiración, el buen tiempo que hace ahí fuera, los reproches de mi conciencia, y la terrible sensación del gran número de grandes artistas, vienen conmigo. Noto cómo me voy volviendo terriblemente sincero. ¡Qué cansancio, me digo, qué barbarie! Esto es inhumano. (2005, p. 138)

Personalmente, he tenido una sensación similar dentro de varios museos y, al igual que el escritor francés, no lograba resolver los motivos de mi visita. A veces, me preguntaba por su propósito, su función y por qué -más allá del gusto personal--debería importarnos el arte.

Dentro de los estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM por sus siglas en inglés) es posible identificar una respuesta:

[Un museo es una] institución permanente sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, transmite y expone el patrimonio tangible e intangible de la humanidad y de su entorno con fines de educación, estudio y disfrute. (2016, p. 2)

Si bien la anterior es la definición que se considera actualmente en el ámbito de la museología, se trata de una aproximación inactual del término, pues se conserva hace más de cuarenta años: corresponde a una propuesta de 1974. En cuanto a las funciones del museo, el museólogo Peter van Mensch sugiere la existencia de tres: preservar, estudiar y comunicar

(Poulot, 2011). Aunque existen esfuerzos por abordar la definición de museo y sus implicancias, estas, a la fecha, siguen siendo un tema de debate.

En la última jornada del ICOM, celebrada en Kyoto a fines de agosto del 2019, se debatió la implementación de una definición más acorde a las complejidades de nuestros tiempos. Sin embargo, el 70,4% de los asistentes votó a favor de posponer la discusión de la nueva propuesta. Según un artículo publicado en el diario español *El País*, la nueva definición de 'museo' abarcaría una mirada más crítica, democrática e inclusiva.

Ahora se aboga y apuesta por conceptos como la "inclusión", para dar respuesta y reflejo a la diversidad de la sociedad y a las necesidades de llegar a todos los públicos. Otras ideas importantes son la de transparencia, dignidad, justicia, igualdad y bienestar. Ninguno de ellos tenía hasta el momento hueco oficial en el ADN museístico, aunque son objetivos que se marcan desde hace años la mayoría de las instituciones. La definición que se propone cambia la perspectiva de la mirada e incide menos en el papel de los profesionales en los museos y más en el papel de los profesionales de los museos en la sociedad a la que se dirigen. (Riaño, 2019)

La definición actual del ICOM, en apariencia, es aclaratoria, pero resulta problemática en la práctica. En la actualidad, los museos ya no son lugares exclusivamente académicos, sino parte de una realidad más inclusiva. Parte de esta tendencia se debe a las marcas que dichas instituciones han creado. El MoMA, el MET, el Whitney, el Tate, el Haus der Kunst, el museo de Van Gogh, el Museo del Prado, el Stedelijk y el Rijksmuseum son algunas entidades que han trabajado junto con reconocidas consultoras de *branding* tales como Pentagram (Estados Unidos), Base (Bélgica), Studio Dumbar (Países Bajos) y Wolff Olins (Reino Unido).

El impacto de los procesos marcarios en los museos ha sido notable. Por ejemplo, con el posicionamiento de la marca Guggenheim, se ha logrado cambiar la percepción de la ciudad de Bilbao y le ha permitido convertirse en un centro artístico reconocido a nivel mundial. Por otro lado, el *rebranding* de instituciones británicas como el Victoria & Albert

Museum, y el Tate ha tenido como consecuencia la captación de entre tres a cinco millones de visitantes al año. Asimismo, ha provocado que la sociedad inglesa asista más a los museos que a partidos de fútbol (Olins, 2014). De esta manera, se percibe una creciente tendencia en la que los museos comienzan a adoptar procesos de comunicación más contemporáneos. Estas prácticas, a su vez, les ha permitido insertarse en una economía de libre mercado en un contexto globalizado.

En Lima Metropolitana, el Museo de Arte de Lima (MALI), el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), el Museo Central (MUCEN) y el Museo de los Descalzos son instituciones que han pasado por procesos de *rebranding* en la última década (2010, 2014, 2017 y 2019 respectivamente). En el caso del MALI y MUCEN, los procesos de rediseño se encontraban en curso durante la etapa de exploración de campo de la presente investigación (abril del 2018). Por ello, este trabajo contempla el proceso de *rebranding* de dichos museos.

De antemano, se observa la iniciativa que está tomando el rubro museístico para mostrarse más atractivo y cómo esta involucra procesos que redefinen el discurso de museo. En esta reinterpretación, se puede apreciar la transformación de sus espacios y sus exhibiciones, las nuevas piezas de comunicación, las publicaciones, el uso de las redes sociales, las nuevas tecnologías e, inclusive, una nueva gestión interna con el ingreso de individuos provenientes de ámbitos históricamente alejados de la esfera del arte, tales como el *marketing*, la gestión y las comunicaciones.

Frente al contexto y la problemática actual, surge el interés de conocer el discurso del museo de arte peruano que busca comunicarse a través de una marca. Para ello, la tesis considera únicamente a museos que hayan pasado por un proceso de *rebranding*. En este, se ve involucrada la creación de un nuevo nombre, término, símbolo, diseño o la combinación de estos para una marca establecida con la intención de desarrollar una posición diferenciada

y nueva en la mente de los *stakeholders* y la competencia de la marca (Muzellec y Lambkin, 2006, p. 803). Bajo esta definición, desde las primeras pesquisas al trabajo de campo, se descubre que los museos de arte locales eran percibidos como antiguos y tradicionales. En ese sentido, el *rebranding* tiene como meta posicionarlos como espacios modernos, renovados, experienciales y de entretenimiento, pero siempre orientados a la difusión cultural.

La presente investigación se enfocará en dos factores del proceso de comunicación. El primero se relaciona con los emisores, que están conformados por los actores detrás de cada institución, la cual, a su vez, cuenta con su propia filosofía y concepción del museo, y con las consultoras de *branding*, que investigan el estado actual del rubro, planifican la estrategia, y conceptualizan y plasman un imaginario de museo en material tangible sobre la base de discursos propios. El segundo factor es el mensaje, entendido como el contenido que transmiten los emisores hacia su público en un medio específico. En el caso de esta investigación, se abordará el *brochure* que cada institución entrega a sus visitantes.

De esta forma, esta tesis se restringe a museos de arte limeños que hayan pasado por un proceso de *rebranding* y, temporalmente, en los discursos que comunicaron durante el año 2018 a través de las identidades de marca creadas. Se eligió al MALI y al MUCEN, puesto que son casos que nos permitirán entender de qué manera se reposicionan en su nuevo contexto: el mercado del ocio y entretenimiento.

Como herramientas de investigación se empleará la entrevista a profundidad, el análisis iconográfico y el análisis crítico del discurso, ya que nos permiten describir los cambios que están atravesando los museos de arte de nuestra ciudad. Como comunicadora y publicista surge el interés de entender sus roles académicos, pero también examinar su constitución como marcas que, además de incitar al consumo del patrimonio cultural, comunican nociones de identidad, representación y arte nacional. Lo que se busca entender

es cómo, a través de una identidad de marca, se crea una nueva noción de museo, y cómo, a partir de una selección de palabras e imágenes, se comunica una suerte de guion que dictamina su razón de ser. Bajo esta lógica, una marca es un vehículo contenedor de ideas que cuenta con la capacidad de manipular percepciones.

Respecto al estado del arte, en esta investigación predominan dos grandes campos de estudio: *branding* y museología. Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el *branding* es el proceso que dota a productos y servicios del poder de una marca, puesto que esta crea estructuras mentales que permiten organizar un conocimiento y, de esta manera, orientar una toma de decisiones (2016, p. 323). Se observa así que, desde el concepto, el *branding* está ligado al plano del significado.

En un plano teórico, el *branding* es un ámbito de estudio relativamente nuevo y difuso. Esta disciplina se originó en los años setenta con Ogilvy y Olins como referentes en respuesta al *marketing* de corte racionalista de Kotler y Reeves (Mayorga, 2014). En la actualidad, consta de dos corrientes: la primera surge del *marketing*¹, mientras que la segunda proviene de la publicidad². Al tratarse de un campo de estudio que aún no logra consolidarse a nivel teórico, esta tesis toma en consideración ambas perspectivas e intenta satisfacer posibles vacíos mediante una recopilación interdisciplinaria a través de los aportes de otras ramas, como la semiótica y la teoría crítica. La aproximación desde estas disciplinas permite entender que una marca, además de facilitar la identificación y diferenciación de un producto o servicio, es un contenedor de significados y un mediador de un discurso hegemónico. Es así como un entendimiento interdisciplinario nos otorga otras miradas y permite esclarecer y unificar dicha fragmentación teórica. Como señala Barbero (2008), la

¹ David Aaker es su principal referente.

² Wally Olins fue el exponente más importante desde la *praxis* publicitaria, a partir de la labor realizada en su consultora de *branding* Wolff Olins.

investigación en comunicaciones requiere el cruce de especialidades y teorías que permitan la construcción de sentido dentro de los procesos sociales.

Como concepto, el museo ha sido ampliamente estudiado por las humanidades y las ciencias sociales. Especialmente interesa el trabajo que parte desde la filosofía de Michel Foucault y los estudios críticos del discurso al encontrarse ligados al campo de las comunicaciones. Dentro del ámbito de la museología existen diversas investigaciones construidas sobre la base de esta mirada. Entre ellas, se encuentran grandes referentes de la museología, como *Museums and the shaping of knowledge* de Eilean Hooper-Greenhill (1992) y *The Birth of the Museum* de Tony Bennett (1995). Lecturas como *El museo: teoría, praxis y utopía* de Aurora León (1978) y los libros *La memoria del mundo* (2002) y *Desorden, diseminación y dudas* (2006) de María Bolaños nos acercan a los antecedentes del museo y sus discursos a lo largo del tiempo. Desde los estudios en comunicaciones, *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication* (2019) es una obra reciente que detalla las transformaciones del museo a través de nuevos desarrollos comunicacionales. En contraste, en el Perú, el estado del arte sobre la museología es escasa y muy limitada. Sin embargo, resalta el libro *Museo peruano: utopía y realidad* de Alfonso Castrillón (1986), las investigaciones sobre arte y museos realizadas por Giuliana Borea, así como los recientes estudios de mercado realizados por los museos locales (Calda, 2018).

Museo y *branding* como conceptos en conjunto -la aplicación de *branding* en museos e instituciones culturales- componen un campo de estudio reciente que hereda las bases del *marketing* cultural. No obstante, cabe aclarar que *marketing* y *branding* son términos distintos: el primero se orienta al consumidor, mientras que el segundo es la proyección de una organización. Si bien en la actualidad existen investigaciones sobre museo y gestión de marca (Camarero, Garrido y Vicente, 2011; Baumgarth, Kaluza y Lohrisch, 2014; Pusa y

Uusitalo, 2014), estas surgen desde el campo de la administración, el *marketing* y la gestión cultural y no del ámbito de las comunicaciones.

En respuesta, la presente tesis aborda el *branding* de museos como acto comunicativo. Para lograr ello, es necesario que los conceptos que expone el *marketing* se complementen con otras ramas de estudio como la teoría sobre *branding*, la semiótica y la teoría crítica. Desde la teoría del *branding*, la literatura es incipiente y hace énfasis en el proceso de construcción de marca. David Aaker y Erich Joachimsthaler (2006), Wally Olins (2014), Alina Wheeler (2009), Luis Bassat (2006) y Joan Costa (2005) son algunos autores que hacen hincapié en dicho proceso y los conceptos presentes en este. En contraste, para la semiótica, una marca es un contenedor de significados presente en el acto de la comunicación. Desde dicha rama se aborda la definición de ‘marca’ a partir de Jean Marie-Floch (1993), Jean Baudrillard (1997) y Eduardo Yalán (2018). Finalmente, entender la disciplina del *branding* desde la teoría crítica permite situar a las marcas como parte de un contexto histórico, dentro del cual se articulan relaciones de poder y se identifican nuevos sujetos e instituciones.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, la investigación en *branding* -sobre todo desde las comunicaciones- se encuentra, hasta la fecha, en una etapa primaria. Como en dicha disciplina existe una primacía de lo semiótico, se sugiere un acercamiento desde el discurso. No obstante, hasta la actualidad, no existe una teorización exhaustiva sobre la conexión entre un concepto de marca y los recursos empleados para ejecutarla (Thurlow y Aiello, 2007; Lischinsky, 2017). En la academia, se sugiere que solo un enfoque desde los procesos discursivos sobre los que se crea, se disemina y se negocia una marca puede cerrar la brecha entre los estudios orientados a las estrategias organizacionales -cuyo fin es lograr un posicionamiento deseado- de los estudios culturales (Mumby, 2016; Lischinsky, 2017). Frente a ello, esta investigación propone una mirada descriptiva: examinar los procesos de

rebranding para observar así cómo se construye y se comunica un discurso particular de museo. Con ello, se logrará un mejor entendimiento de las nuevas subjetividades y los procesos de comunicación que están comenzando a gestarse en el Perú.

La motivación de la tesis recae en hechos puntuales. En un plano académico, hasta la fecha, no se han realizado investigaciones relacionadas a un mayor conocimiento de los procesos de *branding* y la creación de marca en organizaciones culturales. En un plano personal, el interés recae en conocer cómo los museos, en la actualidad, conciben la cultura, el arte, la historia y lo peruano, y cómo dotan de contenido y significado a una marca. Un acercamiento al trabajo realizado entre cliente y agencia permitirá conocer cómo se elabora este discurso. Con ello, se espera lograr una sólida base para futuras investigaciones sobre *branding* y profundizar en cómo, a través de la apropiación de procesos marcarios pertenecientes a un mundo globalizado de corte neoliberal y predominantemente occidental, se transforma el paisaje de los museos, instituciones vinculadas a la academia y a la esfera del arte, en un entorno multicultural que alberga contradicciones económicas y sociales.

Como punto de partida para la presente investigación se creó una matriz básica de consistencia metodológica, la cual guiará el desarrollo de la tesis mediante preguntas, hipótesis, y objetivos generales y específicos. La pregunta principal de investigación consiste en conocer cómo se construye la identidad de marca de los museos de arte que observaremos. Para lograr ello, las preguntas específicas tienen por objetivo conocer el contexto en el que surge la marca de cada institución, los discursos que estas buscan comunicar, el desarrollo del proceso y la estrategia de *branding* y, finalmente, cómo esta se lleva a una identidad verbal y visual (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Matriz básica de consistencia metodológica.

Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivos
Pregunta principal: ¿Cómo se construye la identidad de marca de los museos de arte de Lima?	Hipótesis principal: Se construye mediante un plan estratégico dentro de un determinado contexto. La consultora de <i>branding</i> junto con el cliente concibe una idea particular de museo, el cual se tangibiliza en una identidad verbal y visual. Estos se plasman en el entorno comunicacional de la marca.	Objetivo general: Entender el proceso y la estrategia de <i>branding</i> de los museos y lo que comunican a sus audiencias.
Pregunta específica 1: ¿Cuál es el contexto en el que surge la marca de cada museo?	Hipótesis específica 1: Existe una nueva mirada sobre el rol del museo en la sociedad; sin embargo, también hay una carencia económica y motivaciones propias.	Objetivo específico 1: Entender el contexto en el que surge la marca de cada museo.
Pregunta específica 2: ¿Cuáles son los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima?	Hipótesis específica 2: Cada museo cuenta con un discurso que se construye a partir de sus sujetos ya que existe a nivel interno una filosofía y/o cultura de marca, con una misión y visión propias. Los museos buscan comunicar ello en el proceso de <i>branding</i> .	Objetivo específico 2: Identificar los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima.
Pregunta específica 3: ¿Cómo se desarrolla el proceso y la estrategia de <i>rebranding</i> ?	Hipótesis específica 3: Si bien hay una serie de pasos lógicos, es el contenido del proceso lo que dota de valor y diferenciación. Mediante la definición de atributos se crea un posicionamiento y conceptos que se plasman en una identidad verbal y visual.	Objetivo específico 3: Comprender el proceso y la estrategia de <i>rebranding</i> de cada museo.
Pregunta específica 4: ¿Qué comunica la identidad visual de cada museo?	Hipótesis específica 4: A partir del desarrollo conceptual, se definen elementos gráficos que comunican un discurso en torno al museo de arte: la peruanidad. No obstante, en estos también se observan guiños o matices al mundo corporativo de las marcas.	Objetivo específico 4: Identificar lo que comunica cada museo a nivel visual.
Pregunta específica 5: ¿Qué comunica la identidad verbal de cada museo?	Hipótesis específica 5: La consultora define elementos de identidad verbal como <i>naming</i> , slogan y tono de voz. Mediante un uso determinado del lenguaje, los museos invitan al público y comunican la idea de espacio moderno y democrático.	Objetivo específico 5: Identificar lo que comunica cada museo a nivel verbal.

Esta tesis parte de un enfoque cualitativo. Tiene como finalidad observar e interpretar las cualidades de un fenómeno social y un proceso comunicativo para, finalmente, comprenderlo. En este caso, el fenómeno a estudiar es el discurso presente en los museos de arte de Lima y su expresión a través de una identidad de marca a nivel verbal y visual. Asimismo, esta investigación es de carácter empírico y temporalmente transversal: recoge información de una realidad concreta en un momento determinado, específicamente, durante el 2018. El nivel de alcance es descriptivo, pues la meta es detallar la forma en la que sucede el fenómeno en estudio para luego contrastar los resultados del análisis con el marco teórico.

El universo de la investigación está compuesto por dos museos de arte de Lima Metropolitana que han pasado por un proceso de *rebranding* en la última década, y cuentan con material institucional que dé cuenta de este. Se eligió al Museo de Arte de Lima (MALI) y al Museo Central (MUCEN), puesto que ambos cumplen estos requisitos. Si bien se planteó analizar el caso del Museo de Arte Contemporáneo, debido a que, entre el 2014 y el 2016, trabajó junto con un estudio de diseño gráfico para crear una nueva identidad de marca, durante el planteamiento de la tesis, aquel se encontraba en medio de un proceso de *rebranding*. Por otra parte, se trabajó con más de un museo, ya que cada uno se diferencia en su tipo de colección, historia, recursos, ubicación y discurso (ver Tabla 2).

La investigación abarca dos factores del proceso de comunicación. Por un lado, aborda al emisor, el cual refiere a un grupo conformado por los representantes de museos y los directores de arte a cargo de las estrategias de identidad de marca. En este apartado, la técnica de investigación empleada es la entrevista a profundidad, pues se busca conocer el contexto detrás de la creación de estas marcas, los discursos que buscaron comunicar y la estrategia de *branding* planteada. El segundo factor involucrado es el mensaje, que tiene como unidad de análisis al *brochure* institucional, ya que este presenta la visión de cada

museo en una identidad visual y verbal a partir de la estandarización de tipografías, colores, iconografía, *naming*, slogan y tono de voz. Si bien una marca se aplica a diferentes puntos de contacto, específicamente el *brochure* institucional une texto e imagen para componer, en conjunto, un discurso. Para la interpretación gráfica se utilizará el análisis iconográfico, mientras que, para el texto, se empleará el análisis crítico del discurso. La elección de estas herramientas de investigación permite contrastar los resultados de la identidad verbal y visual en distintos niveles de análisis. Las entrevistas fueron realizadas a lo largo del 2018 y los folletos fueron recopilados en marzo del mismo año.

Tabla 2.

Descripción de la muestra y sujetos de análisis.

Muestra	Descripción	Sujetos de análisis*
MALI: Museo de Arte de Lima	Colección “arqueológica, histórico-artística, numismática y fotográfica. Énfasis en historia del arte peruano del tipo precolombino, colonial, siglos XIX y XX, arte contemporáneo y fotografía” ^a	Representante del museo: Flavio Calda. Gerente general (hasta el 2018)
	Se ubica en el Palacio de la Exposición. En 1956, la Municipalidad de Lima cedió esta locación para que, en 1961, el museo abra sus puertas. Inicia un proceso de remodelación en el 2008 a cargo del arquitecto Emilio Soyer y reabre en el 2010, cuando se presentó la marca ‘MALI’. Este proyecto fue realizado por Studio A y fue ganador del Brand New Awards.	Representante de la consultora de <i>branding</i> : Verónica Majluf. Directora de arte del MALI en Studio A. Actual socia y directora creativa de vm& estudio gráfico y miembro del Patronato de las Artes.
MUCEN: Museo Central	Colección “arqueológica, etnográfica e histórico-artística. Énfasis en numismática, arte popular y pintura peruana actual” ^b	Representante del museo: Maria Del Pilar Riofrío. Directora del museo.
	Se ubica en el Centro de Lima. Se encuentra en uno de los edificios más emblemáticos de la ciudad, donde funcionó, durante 50 años, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, s.f). La identidad de marca fue realizada por la consultora de <i>branding</i> Mago. Su presentación se dio en el 2017 ^c	Representante de la consultora de <i>branding</i> : José Antonio Mesones ‘Goster’. Sociofundador y director creativo de Mago. Desde el 2017, denominado Partners.

Nota. ^a Ministerio de Cultura (2012), ^b Ministerio de Cultura (2012), ^c Riofrío (2017).

Capítulo I

Un acercamiento al museo a través del tiempo: Genealogía, contexto y discurso

El presente capítulo es una aproximación al desarrollo del museo desde una mirada histórico-discursiva, social y cultural. Realizar este acercamiento es relevante debido a que los museos nacieron con una función y un fin específicos como producto de sus contextos. Por una parte, estos han cambiado con el transcurso de los siglos; sin embargo, actualmente, aún se observan algunos vestigios de aquellas primeras formas y discursos. Según Bennett (1995, p. 19), la formación del museo no puede entenderse adecuadamente a menos que se le analice mediante una serie de desarrollos a través de los cuales, la cultura, considerada como herramienta para gobernar, es concebida como vehículo para ejercer nuevas formas de poder. De esta forma, este apartado tiene como objetivo acercar al lector a la discusión teórica más relevante de la genealogía de dicha institución.

Respecto al desarrollo de las instituciones museísticas en el Perú, se realiza una aproximación a las primeras nociones sobre arte con énfasis en el canon europeo importado durante el virreinato, a la búsqueda de un arte peruano como reflejo de la idea de nación a inicios del siglo XX, a la división del sistema del arte y, posteriormente, la inserción del museo peruano a la industria cultural y el mercado del arte durante el siglo XXI. Es en este contexto neoliberal y globalizado donde se hará hincapié en la importancia y la necesidad de renovar los museos ante nuevas audiencias a través de la adopción del *branding*, empleado como herramienta estratégica y comunicacional.

1.1. Los orígenes

Esta primera sección se concentrará en los inicios del museo. Por tanto, se observarán los diferentes discursos y matices que la institución ha ido adquiriendo en distintos espacios del mundo a lo largo de la historia desde el coleccionismo en el medioevo, la llegada de la Ilustración, el surgimiento de los museos nacionales en el siglo XVIII hasta la crisis del museo a mediados del siglo XX.

Respecto al desarrollo de los museos en el Perú, la investigación se aproxima a las primeras concepciones de arte importadas de España durante la colonia, la influencia de los Borbones, los primeros intentos de institucionalización durante el Oncenio de Leguía (1919 - 1930) y la posterior división entre «arte» y «arte popular».

1.1.1. Desde el coleccionismo hasta la crisis del museo.

museo

s. m. (del griego *mouseion*, templo de las musas).

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), la definición actual de museo puede abordarse de la siguiente manera:

El museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite. (ICOM, 2010, p. 52)

Para comprender sus orígenes –y, por consiguiente, su genealogía discursiva– es necesario detenerse en el proceso y el contexto histórico que lo precede: el coleccionismo.

El coleccionismo es la práctica de búsqueda y recolección de objetos por intereses personales o colectivos. Históricamente, existe evidencia de prácticas coleccionistas desde el paleolítico. En Mesopotamia, ya en el 2000 a.C., se realizaban copias de viejas inscripciones y, en la ciudad de Ur, se estima que, durante el siglo VI a.C., los reyes Nabucodonosor y Nabonido de Babilonia ya recolectaban antigüedades.

Durante la Europa del Medioevo, el coleccionismo fue una actividad limitada a las casas principescas y a la Iglesia. No obstante, con el surgimiento de un interés en la herencia clásica y la aparición de nuevas familias de comerciantes, se formaron grandes colecciones de antigüedades a lo largo de todo el continente viejo, entre ellas, la colección de los Médici (ICOM, 2004, pp. 1-2). A lo largo del siglo XVIII, las colecciones reales se trasladaron a espacios más abiertos en los cuales se encarna a la figura pública del rey. En este contexto de uso de galerías, se producen nuevas formas de organización de la obra de arte: las pinturas y los objetos comienzan a agruparse por escuelas nacionales y períodos histórico-artísticos. De esta manera, se crea una nueva visibilidad codificada en la historia del arte y la nación (Bennett, 1995, p. 36).

En ese sentido, el coleccionismo fue un fenómeno sociocultural en el cual una élite ilustrada impuso su juicio estético al manipular los procesos de creación artística y ejerció una influencia dominante en la historia de la cultura (León, 1978, p. 15). Según Marx y Engels en *La ideología alemana* (1845), quienes componen la clase dominante figuran como pensadores y productores de ideas, puesto que regulan la elaboración y distribución del pensamiento de su tiempo; por ende, puede afirmarse que, a través del coleccionismo, se impusieron consideraciones ficticias para la valoración de una obra de arte (como se citó en León, 1978). Estas colecciones tenían como objetivo realzar el poder del monarca y expresar su grandeza

mediante la magnificación simbólica en el espacio público para así generar, en el espectador, sentimientos de insignificancia (Bennett, 1995, p. 33; Yúdice y Miller, 2004, p. 201).

Figura 1
La tribuna de los Uffizi



Nota. Johann Zoffany. (1777). The Tribuna of the Uffizi [Pintura]. París: Musée Rodin.

La evolución del coleccionismo a la creación del museo moderno compete tanto a forma como función: las colecciones y los gabinetes de curiosidades se caracterizaban por la incongruencia y la excepcionalidad de sus objetos, los cuales tenían como propósito generar sorpresa y asombro; en cambio, el museo moderno se concibe bajo los principios de especialización y clasificación para así mostrar una mirada científica del mundo. De esta manera, la evolución del caos al orden es, asimismo, reflejo del progreso científico del error a la verdad (Bennett, 1995, pp. 1-2). Este cambio de *ethos* de época se plasmó en la transición de la colección al museo.

Los primeros museos públicos surgen bajo esta narrativa con el advenimiento de un espíritu enciclopédico y racional conocido como la Ilustración. Durante este período surgieron instituciones como The British Museum en 1759 –mediante la adquisición de tres colecciones privadas– y el Louvre en 1793 –con la nacionalización y democratización de los bienes de la corona. Estos procesos de adquisiciones, donaciones y estatizaciones continuarían a lo largo de la Europa del siglo XIX con la aparición de museos nacionales y públicos como el Rijksmuseum en los Países Bajos, el Museo del Prado en España, y la National Gallery y el Tate en el Reino Unido. En estos espacios, comienzan a predominar “colecciones de pintura de todas las épocas, mobiliario y artes suntuosas francesas y alemanas, escultura clásica y aportaciones procedentes de los posteriores desmantelamientos artísticos que afectaron a toda Europa” (León, 1978, pp. 51-52; ICOM, 2004, p. 2).

Según Yúdice y Miller, la aparición de los museos públicos como espacios culturales guardaba relación con la nueva función del arte como agente civilizador y a la vez unificador, ya que el visitante podía reconocerse como partícipe de un ejercicio colectivo (2004, p. 201). Para García-Canclini, ello se demuestra con la generación de “expresiones simbólicas capaces de unificar las regiones y las clases de una nación, ordenar la continuidad entre el pasado y el presente, entre uno mismo y el extranjero” (como se cita en Yúdice y Miller, 2004, p. 201). En ese sentido, se observa cómo el museo aparece como la institución idónea para la conservación del patrimonio histórico de una nación, pues contribuye a la creación de una conciencia e identidad nacional (ICOM, 2004, p. 3).

Particularmente, esta transición de colección real a museo se aprecia de manera emblemática en la transformación del Louvre en un museo público, cuando los bienes de la corona pasan a manos de la incipiente república. El visitante pasa de ser un subordinado a convertirse en ciudadano partícipe del colectivo de una nación.

La galería principesca habla *por* y *sobre* el príncipe, y el visitante debía sentirse impresionado por la virtud, el gusto y la riqueza de este. La muestra iconográfica de la galería y el esplendor de su colección tenían como objetivo validar al príncipe. En el museo, la colección sigue siendo una muestra de riqueza nacional y aún está destinado a impresionar. Sin embargo, el Estado, como entidad abstracta, reemplaza al rey como anfitrión. Este cambio redefine al visitante, porque este ya no está subordinado a un príncipe o señor. Ahora se refiere a aquel como ciudadano y, por lo tanto, como accionista y partícipe de aquel. (como se cita en Bennett, 1995, p. 38)

Según Yúdice y Miller, el reemplazo de los poderes monárquicos por las incipientes repúblicas provocó que el museo, como institución, atravesase por un período de transición. De esta forma, afirman que

Lo que había sido un sitio privado cuyo propósito era generar la grandiosidad y diferenciación de la realeza, se convirtió en un sitio público destinado a mostrar la munificencia del gobierno del pueblo. Los significantes del lujo y del estatuto aristocrático pasaron a ser significantes del *Geist* nacional, que privilegiaba el patrimonio por sobre la riqueza. (2004, p. 202)

Si bien el museo surge, en principio, como una iniciativa pública y democrática, la práctica demostró lo contrario. En realidad, este espacio abordó ideologías sexistas y racistas a partir de la prevalencia de ciertos patrones de género y mediante la asociación de las poblaciones conquistadas con los niveles más bajos de la evolución humana. Asimismo, se caracterizó por articularse a la idea de progreso desde la burguesía. Dicha institución había sido concebida como medio para exponer a las clases bajas la cultura de la clase media: a través del museo, los sectores menos privilegiados aprenderían los modales de grupos acomodados mediante la adopción de nuevas conductas. En ese sentido, el museo aparece como instrumento de educación mediante la exposición y narración de una normativa particular predominantemente masculina, blanca y burguesa (Bennett, 1995, p. 97-102).

En Estados Unidos, la institución en mención se concibe con ideales distintos: “Los museos americanos, que abominaban el aislamiento social en que vivían los museos europeos, se habían destacado tempranamente por su compromiso con la divulgación del conocimiento” (Bolaños, 2002, p. 94). Según León, en dicho país el museo se concibe desde un enfoque educativo.

El museo americano se presenta desde su aparición pedagógico y activo para la cultura popular. El Metropolitan Museum de Nueva York, fundado y abierto al público al mismo tiempo en 1870, no sólo ofrece las sesiones más variadas del arte universal (...) sino que ofrece desde comienzos del siglo actual un boletín con información de las diversas actividades del museo (compras, exposiciones temporales, conciertos, conferencias...) y una revista enfocada a la enseñanza escolar. Este primer museo sentó las bases de los futuros museos americanos (el de Arte Moderno de Nueva York, Museo Whitney de arte americano, el de Guggenheim...) y de los museos latinoamericanos (São Paulo, Museo de Antropología de Méjico) que han seguido, dentro de lo posible en un museo, un plan de desmitificación, quitándole el aura de excepcionalidad y tratando de aproximar al hombre con su obra, mediante sistemas modernos de educación. (1978, p. 53)

El museo, como institución, reprodujo, desde sus orígenes, los valores de una élite occidental y contribuyó a la construcción de un ideal de nación y cultura. Cánepa y Ulfe afirman que “al albergar parte del patrimonio mueble de las sociedades, ser catalizadores de experiencias culturales y productores de discursos desde plataformas legitimadas, los museos son espacios de representación cultural, generadores de memoria e identidad y, por tanto, esferas de poder” (2006, p. 133). Bajo esta narrativa recae la importancia de pensar en la formación y reformulación discursiva del museo, así como Foucault reflexiona sobre la prisión y la clínica.

En términos foucaultianos, el discurso consiste en un conjunto de declaraciones que estructuran la manera en la que algo debe ser pensado y, sobre la base de ello, la forma en la

que actuamos; dicho de otra manera, se trata de un conocimiento específico sobre el mundo que da forma a cómo se entiende este y cómo se hacen las cosas en él (Rose, 2007, p. 142).

Al respecto y de manera ejemplar, Foucault afirma lo siguiente en *El orden del discurso*:

En toda sociedad la producción del discurso está a la vez controlada, seleccionada y redistribuida por cierto número de procedimientos que tienen por función conjurar sus poderes y peligros (...) En una sociedad como la nuestra son bien conocidos los procedimientos de exclusión. El más evidente, y el más familiar también, es lo prohibido. Uno sabe que no tiene derecho a decirlo todo, que no se puede hablar de todo en cualquier circunstancia, que cualquiera, en fin, no puede hablar de cualquier cosa. Tabú del objeto, ritual de la circunstancia, derecho exclusivo o privilegiado del sujeto que habla: he ahí el juego de tres tipos de prohibiciones que se cruzan, se refuerzan o se compensan, formando una compleja malla que no cesa de modificarse. (2005, pp. 14-15)

Según Nead, el arte puede ser entendido como un discurso, una forma especializada de conocimiento, cuya expresión, en el siglo XIX, consistía en el nexo entre imágenes visuales, el lenguaje y la estructura de la crítica, instituciones culturales, audiencias para el arte, valores y el conocimiento que se hizo posible en la alta cultura. El arte no consiste solo en ciertos tipos de imágenes, sino abarca también el conocimiento, los organismos, los sujetos y las prácticas que operan detrás para definir a ciertas representaciones como arte y otras como no-arte (como se citó en Rose, 2007, p. 142).

La idea en torno al museo planteada hasta este punto entraría en crisis en el siglo XX, principalmente, debido a la revolución cultural de mediados de los sesenta, cuyo cénit fue el mayo francés de 1968, en el cual se observa una sociedad que comienza a cuestionarse el valor de una historia totalizante, el sistema imperante y las formas de poder ejercidas hasta ese entonces (Bolaños, 2006, p. 16; Cánepa y Ulfe, 2006, p. 134).

1.1.2. Primeras concepciones de arte y museo en el Perú: el canon importado de España, la búsqueda de una identidad nacional y la división del sistema del arte.

Si bien el museo de arte como institución en el Perú surge recién en la década del sesenta, el presente apartado tiene como objetivo abordar la genealogía de los discursos que preceden a los museos de arte locales. De esta manera, se busca comprender las definiciones de museo y arte que prevalecieron hasta hace unos años dentro de la esfera del arte y cómo ellas configuraron los museos de la capital.

Las primeras concepciones del arte en el Perú fueron importadas de España y tuvieron como eje principal a la Iglesia-Estado. Las expresiones artísticas que surgieron de estas ideas se concibieron sobre todo en la arquitectura, pues se deseaba que Lima, en ese entonces capital del virreinato, tuviera la apariencia de las ciudades españolas (Barriga, 2004, p. 57). La acepción de arte en un sentido moderno es reciente y data de tres siglos atrás.

A fines del siglo XVIII, dentro del proyecto político de los Borbones, se establece una serie de reformas influenciadas por las ideas de la Ilustración y la noción de decencia (...) Esta ideología de civilidad también iría entrando a organizar el sistema artístico que se comienza a delimitar en su forma moderna, es decir, como una profesión liberal y como un medio de expresión creativo e individual. (...) Las élites irán integrando las artes como una nueva profesión, y ello más aún desde la segunda mitad del siglo XIX, con el establecimiento definitivo de artistas europeos (...) El sistema del arte en el Perú se comienza a contraer en torno al sector de clase media-alta y alta (...) las tradiciones coloniales se seguirán practicando por sectores más bajos de la sociedad, y serán reubicadas como producción meramente artesanal. (Borea, 2017, pp. 98-99)

Si bien se observa en Europa el desarrollo de instituciones de arte durante el siglo XIX, el caso peruano es peculiar. Al respecto, Borea expone lo siguiente:

La distancia entre el sistema del arte y el público creció pero sin la aparición de un grupo de expertos o instituciones artísticas. La ausencia de una academia –proyecto

también Borbón para aminorar el poder de los gremios– se vio agravado por la falta de un museo de arte peruano, creado solo por iniciativa privada, en la década de 1960. (Borea, 2017, pp. 98-99)

La apropiación del sistema del arte por la élite y su preferencia por el espacio privado continuarían a lo largo del siglo XX. Sobre esto, en el libro *Introducción a la pintura peruana del siglo XX*, Mirko Lauer afirmaba -en la década del setenta- que el arte peruano se enfrentaba a diversas dificultades, puesto que existía una cuota muy reducida de museos y el acceso a colecciones privadas era limitado (1976, p. 12).

Con la fundación de la Escuela Nacional de Bellas Artes en el año 1919, se daría uno de los primeros pasos para institucionalizar el arte en el país, vincular la clase alta limeña con el gremio artístico y sentar las bases de un arte nacional preocupado por cuestiones de identidad y nación, las cuales se afianzaron, sobre todo, durante el oncenio de Leguía (Borea, 2017, p. 100; Lauer, 1976, p. 65). Este período, caracterizado por el odio y desplazamiento de la oligarquía pardista, buscó integrar un proyecto burgués a la realidad peruana para, de esta forma, construir una idea de nación e identidad nacional (Basadre, 2005, p. 80; Lauer, 1976, p. 85). En la década del veinte, nace el movimiento indigenista, conformado por artistas de clase media y alta, el cual buscó sentar las bases de la peruanidad a partir de la concepción del indígena andino; no obstante, su eje de producción se encontraba dirigido a una clase dominante.

La indianidad –una indianidad idealizada– fue atribuida al pasado prehispánico y a los pueblos andinos más tradicionales. Para encontrar las raíces y manifestaciones esenciales de peruanidad, los indigenistas viajaron a los pueblos de la sierra (...) Mediante estos viajes y ferias «descubrieron» las manifestaciones artístico-simbólicas de estos pueblos, y los objetos recolectados integraron las primeras colecciones privadas y públicas de «arte popular». (Borea, 2017, p. 100)

La categoría de arte popular nace a partir de la mirada culta del movimiento indigenista, encabezada por José Sabogal. Según Yllia, estos pintores “legitimaron este conjunto de manifestaciones que sorprendía por su belleza y diversidad de repertorios iconográficos que aludían a otras tradiciones vigentes, lejos de los centros de poder y gustos urbanos, aunque no necesariamente desvinculados de ellos” (2018, p. 22).

Entre las décadas del treinta y cincuenta, el sistema del arte en Perú comienza a estructurarse a partir de una división entre arte y arte popular, cada uno conformado por sus propios sujetos de producción. La categoría de arte popular se enarbola como un discurso de rescate de tradiciones y reivindicaciones mientras que, al mismo tiempo, crea una narrativa de construcción de Estado moderno (Borea, 2017, p. 100).

Para Yllia, el término *arte popular* se plantea en contraposición al de *arte académico*; sin embargo, ambos cuentan con su propia categoría de valoración (2018, p. 23). Esta segmentación resulta crucial en la genealogía del museo peruano, ya que tuvo como consecuencia la división en la gestión del arte. Según Borea, el arte popular se gestionaría como iniciativa pública mediante el estudio de las manifestaciones culturales a través de la antropología, mientras que la esfera privada se enfocaría en la gestión del arte desde la mirada de los estudios en historia del arte y una aproximación a las manifestaciones occidentales. Esta división se aprecia de manera notoria en casos puntuales: el Museo Nacional de la Cultura Peruana, fundado por Luis Valcárcel en 1946, se concibió como un centro expositivo de arte popular, mientras que, en la década del cincuenta, surgió el Patronato de las Artes y el Instituto de Arte Contemporáneo, los cuales conformarían, posteriormente, el Museo de Arte de Lima y el Museo de Arte Contemporáneo (2017, pp. 101-102).

1.2. El Museo Actual: Contexto, Problemáticas y Nuevas Tendencias

Este segundo apartado indagará en las recientes transformaciones del museo con énfasis en la corriente de la nueva museología, la inserción de una lógica de libre mercado y la economía de la experiencia. Asimismo, abordará los procesos de *branding* referentes de la categoría: el MoMA como gran precursor, el Guggenheim como la primera marca-museo global, y el Tate como *benchmark* de *branding* y museos en el siglo XXI. En el ámbito local, se observará cómo la acumulación de una narrativa en torno al arte y arte popular ha construido una manera de entender el arte peruano. Por otro lado, esta sección se enfocará en la inserción del neoliberalismo en el país, el cual es entendido como un proceso que ha introducido un discurso y una lógica de consumo en la esfera del arte local.

1.2.1. El giro hacia la nueva museología, la adaptación a una economía de libre mercado y el *rebranding* de los museos.

Como se explicó en el primer apartado, el museo surge entre los siglos XVIII y XIX a raíz del fenómeno del coleccionismo y, posteriormente, con la labor realizada por cada Estado nación para concebir los primeros museos modernos. Si bien se contemplaba una mayor apertura y democratización del arte, en la práctica, persistiría un discurso orientado a la disgregación, estereotipación, al dominio de una burguesía intelectual, a ideales de progreso e intereses estatales en conformar un relato nacional.

Esta concepción de museo entraría en crisis a fines de los años sesenta, ya que, como señalan Cánepa y Ulfe:

A nivel mundial se produce una emergencia de distintos actores que buscan expresar su voz, un cuestionamiento de las instancias productoras de representación cultural, junto a los procesos de globalización y aglomeraciones urbanas en los que coexisten distintas versiones sobre el patrimonio, la cultura y la participación. (2006, p. 133)

De esta forma, como menciona el historiador Jean Clair, “el museo había degenerado hasta lo insoportable, hasta convertirse en un cementerio cultural, un accidente del pasado, como los diplodocus extinguidos” (como se citó en Bolaños, 2006, p. 13). Los sujetos que conformaban la esfera del arte –artistas, críticos, conservadores, estudiantes, entre otros– cuestionaron el elitismo, autoritarismo, dogmatismo y conservadurismo de la institución, además de negar su legitimidad. Desde ese entonces, el arte tenía el derecho de encontrarse en cualquier lugar (p.13). Ante ello, el museo comenzaría un proceso de profunda reconceptualización. La institución comienza a alejarse del modelo tradicional para convertirse en un espacio abierto, plural y participativo con una apuesta por lo interdisciplinario, lo creativo y una museología no académica (Cánepa y Ulfe, 2006, p. 134).

Según Venkatesh y Firat, estos cambios se presentan dentro de un contexto caracterizado por un giro cultural denominado como la posmodernidad, la cual, en contraste con las metanarrativas de la modernidad, se caracteriza por su complejidad, multiplicidad, fragmentación, resistencia, negación, ruptura e irreverencia frente a una meta o punto de vista particular (como se citó en McLean, 1995, p. 16). En este contexto de transición comienza a repensarse la función y la razón de ser de los museos.

Es en el seno de este nuevo contexto histórico donde toma cuerpo una nueva generación museística, consciente de la imposibilidad de mantenerse en los límites institucionales del modelo tradicional y de la urgencia por comprometerse con una desconocida y muy compleja situación, emprendiendo un proceso de refundación desde sus cimientos. Los cambios que empezaron a verificarse a un ritmo muy vivo, aunque de intensidad desigual, fueron numerosos y profundos. Entre otros, la defensa de la vocación democrática del museo, su aspiración a ser un foro de discusión y crítica, la importancia adquirida por los recursos informativos y tecnológicos, el papel desempeñado por la cuestión de las identidades colectivas, minoritarias o no, las exigencias de orden financiero y organizativo, las consecuencias derivadas de su gigantismo planetario, sus ambiguas relaciones con el mundo del ocio, etc. (Bolaños, 2006, p. 14)

En esta nueva etapa, inicia un cambio de percepción en las instituciones museísticas, las cuales dejan de ser entendidas como lugares exclusivos para verse como espacios socialmente responsables (Weil, 2004, p. 1). Asimismo, comienza a predominar una mirada hacia el sujeto, el cual abandona su papel contemplador y racional para adoptar el rol de espectador que busca el disfrute y la emoción, y quien, además, genera una interpretación personal del objeto en lugar de buscar conocimiento (Bolaños, 2006, pp. 19-20). Con la nueva museología, empieza a cuestionarse la noción estática del objeto, puesto que a este comienza a reconocérsele como parte de un contexto histórico, económico y político tanto pasado como presente (McLean, 1999, p. 20).

Además del giro cultural de la época, aparecieron nuevas formas de consumo (ver Tabla 3). El cambio que se observa en los museos coincide con la evolución de la oferta económica, la cual varía de una economía que gira alrededor de la venta de bienes y servicios hacia el ofrecimiento de una experiencia relevante para el consumidor.

Tabla 3.
Etapas de la oferta económica

Economic Offering	Economic Distinctions			
	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Nota. Adaptado de “The Experience Economy” por Pine, B. y Gilmore, J.H., 1998, Harvard Business Review, 76(6), p. 98.

A partir de los años sesenta, el sector cultural estadounidense inicia una etapa de apogeo con el surgimiento de un interés sin precedentes en la demanda de productos culturales. Esto se debería a varios factores: entre ellos el incremento de la población, el aumento en los salarios, la disminución de horas en la jornada laboral, la democratización de la educación y el fenómeno emancipatorio de la mujer, quien comenzó a asistir a eventos de corte cultural (Colbert, 2009, p. 2). Por otro lado, las instituciones culturales y las grandes corporaciones comenzaron a promover el desarrollo de las artes y la industria cultural en los Estados Unidos de la década de 1960 porque consideraban que existía un gran desbalance entre el poder político-económico y lo que representaba en un plano artístico y cultural (Lee y Lee, 2017, p. 17). No obstante, en otras partes del mundo, la orientación comercial del museo aparece como respuesta a la crisis que este estaba enfrentando: existía la necesidad de atraer a nuevas audiencias, obtener mayores ingresos con los cortes de inversión desde el sector público y competir frente a la aparición de otras instituciones culturales (Baumgarth, 2009, p. 30; Bolaños, 2006, p. 333).

Cuando el *marketing* irrumpe en las organizaciones artísticas sin fines de lucro, el poder y la autoridad en estas instituciones se traslada del productor al consumidor; por ello, se observa el desplazamiento de una gerencia interesada en el resguardo cultural -el ámbito de la producción- a una más comprometida con un espíritu emprendedor, el cual responde a la demanda del mercado y ofrece una experiencia orientada al consumo. Específicamente, en el rubro cultural, Kotler y Andreasen comienzan a detallar la importancia de quienes conforman el grupo de financistas, patrocinadores y el Gobierno, los cuales componen la nueva audiencia de los organismos culturales, así como el público en general (Rentschler y Wood, 2001, p. 60).

Esta transición de museo puramente académico a uno como producto de consumo es, asimismo, parte de un macroentorno caracterizado por la sofisticación de las corporaciones y una evolución en la práctica publicitaria. Agencias de publicidad como J. Walter Thompson, Lord & Thomas, y McCann Erickson ya reconocían la necesidad de posicionar una marca desde un abordaje estratégico. Dicha práctica se popularizó a mediados de los años cincuenta con la llegada de David Ogilvy a Madison Avenue (Bastos y Levy, 2012, p. 356; Schwarzkopf, 2010, p. 10). Por otro lado, las grandes empresas –junto con un grupo talentoso de diseñadores gráficos, entre ellos Paul Rand, Saul Bass, Raymond Loewy y Milton Glaser– comienzan a concebir sus propias identidades corporativas para así proyectar una imagen coherente en todas sus piezas de comunicación y, a la vez, diferenciarse de sus competidores. Los grandes referentes de la época fueron Olivetti en Italia, Mobil e IBM en Estados Unidos (Allen y Simmons, 2004, pp. 116-117; Meggs, 2012, p. 412; Olins, 2015).

Desde 1970, debido a una anticipación en la demanda de nuevos museos y espacios culturales, se concibieron grandes proyectos arquitectónicos, entre ellos el emblemático Centre Pompidou, diseñado por Renzo Piano y Richard Rogers. Este proyecto marcó el inicio de un cambio relevante en el rubro cultural, ya que tanto Europa como Estados Unidos comenzó a apostar por la edificación de nuevos museos y la expansión de aquellos ya existentes (Gravari-Barbas, Ávila y Ruiz, 2018, p. 107).

En Estados Unidos, entre 1950 y 1970, comienza la expansión del MoMA a cargo del arquitecto Philip Johnson, colega y compañero cercano del director Alfred H. Barr. Como parte de dicho proyecto, en 1964, el diseñador gráfico Ivan Chermayeff –creador de identidades corporativas para Mobil, National Geographic, NBC, Grey, Xerox, entre otros– sentó las bases de la identidad visual del museo mediante la creación de herramientas gráficas conformadas por formas geométricas (cuadrado, triángulo y círculo), patrones,

tipografía y un *wordmark* (Cooper Hewitt, s.f.). En ese entonces, el *marketing* cultural se encontraba aún en su etapa fundacional. No obstante, en el caso del MoMA, se observa una de las primeras manifestaciones del crecimiento del concepto de *branding*, el cual inicialmente consistía en la búsqueda de un logotipo, imágenes, elementos, visualizaciones y sonidos representativos de una marca (Bastos y Levy, 2012, p. 356).

Figura 2

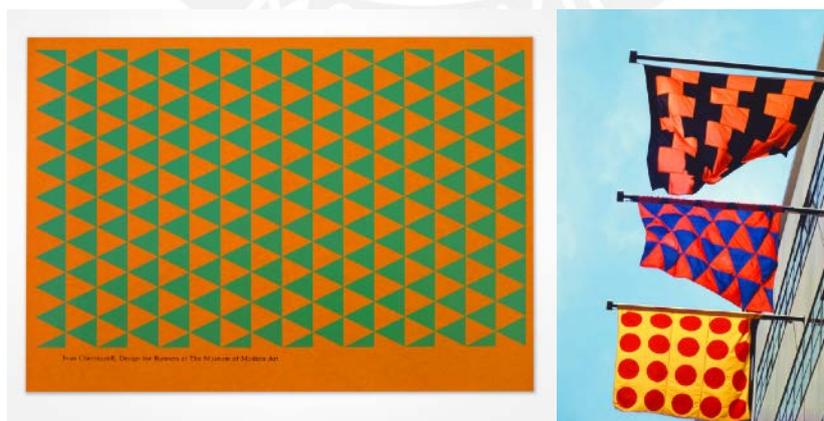
Logotipo original del MoMA (The Museum of Modern Art)



Nota. Realizado por Chermayeff & Geismar.
Tomado de *The Museum of Modern Art, New York* [Imagen],
por Chermayeff & Geismar & Haviv
(<https://cghnyc.com/work/project/moma>)

Figura 3

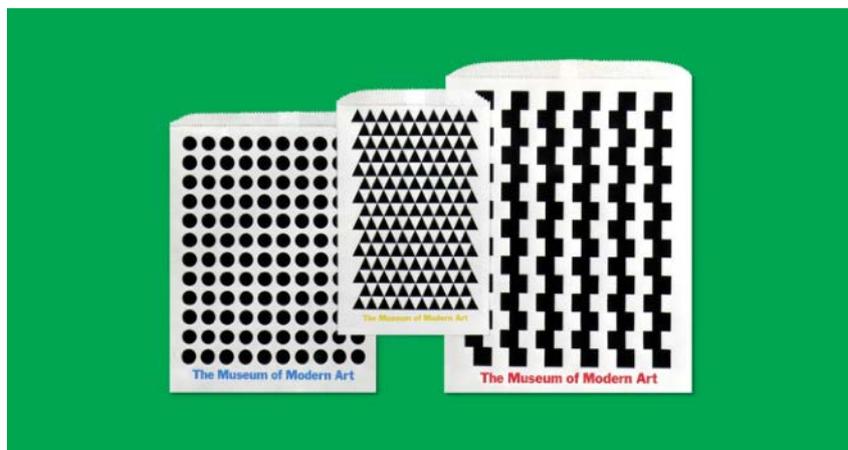
*Diseño de banderola y aplicación en exteriores para el MoMA,
por Chermayeff & Geismar*



Nota. Tomado de *The Museum of Modern Art, New York* [Fotografía],
por Chermayeff & Geismar & Haviv
(<https://cghnyc.com/work/project/moma>)

Figura 4

Bolsas de papel para el MoMA, por Chermayeff & Geismar



Nota. Tomado de *The Museum of Modern Art, New York* [Fotografía], por Chermayeff & Geismar & Haviv (<https://cghnyc.com/work/project/moma>)

Figura 5

La entrada del MoMA en la actualidad



Nota. Tomado de *The Museum of Modern Art, New York* [Fotografía], por Chermayeff & Geismar & Haviv (<https://cghnyc.com/work/project/moma>)

Desde mediados hasta fines de la década de los ochenta, los procesos integrales de planificación y gestión de marca se convirtieron en una disciplina más compleja y sofisticada. Grandes conglomerados del rubro de las comunicaciones como WPP, conformado por las agencias de publicidad J. Walter Thompson y Ogilvy, y Omnicom comienzan a considerar el

branding como oportunidad de negocio (Olins, 2015). De forma simultánea, la rama del *marketing* explora el porqué y el cómo del consumo cultural considerando a referentes de los campos de la sociología y la administración, como Gans y Bourdieu, y Andreasen y Belk respectivamente (Colbert, 2017, p. 171). Durante esta etapa, las identidades de marca empiezan a ser trabajadas por las ramas del *marketing* y el diseño gráfico desde una mirada estratégica (Allen y Simmons, 2004, p. 118). Sin embargo, según Healey, será recién en los años noventa que el *branding*, como proceso integral de gestión de marca, se convierta en una herramienta indispensable. Ello surge con el nexo entre varias especialidades vinculadas con la comunicación y la gestión corporativa (como se citó en Mayorga, 2014, p. 11).

Según Rentschler y Gilmore (2002, p. 62), el detonante del cambio en los museos - una mirada más económica y administrativa de la institución- se debería a una lucha por la supervivencia: el sector público, cada vez, invertía menos en estas instituciones, la audiencia de los museos disminuyó en los últimos años, aparecieron otras alternativas de ocio y las personas contaban con menos tiempo para invertir en actividades de entretenimiento (Scott, 2000, p. 39; Baumgarth, 2009, p. 30). Frente a ello, la renovación de la institución se volvió, sobre todo, en una necesidad para subsistir. Para Kotler, la realidad es que los museos están buscando nuevas formas de atraer a un público más amplio y, sobre todo, competir con otras alternativas de entretenimiento (2004, p. 167). En este período, surgen algunos casos emblemáticos de marcas-museo tales como el Guggenheim, el MoMA y el Tate.

En el caso del Guggenheim, durante los veinte años de la gestión de Thomas Krens (1988 - 2008), la institución concretó un período de expansión en países como Italia, Alemania, España y Emiratos Árabes Unidos. De esta forma, se convirtió en la primera marca mundial en el rubro de museos (Caldwell, 2000, p. 28) e incrementó sus fondos de 20 millones de dólares a 118. Durante este período, el Guggenheim desarrolló una identidad

gráfica que ha ido evolucionando con el paso del tiempo, de la mano de reconocidos estudios como Vignelli Associates y Pentagram.

Figura 6

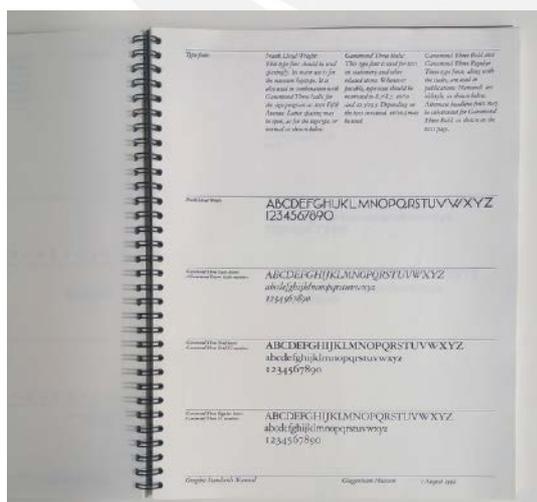
Fuente empleada en la fachada del Solomon R. Guggenheim por Frank Lloyd Wright



Nota. Tomado de *Abstract: The Art of Design* [Serie de televisión], por Dadich et al.

Figura 7

Manual de identidad del Guggenheim Museum (1992), por Vignelli Associates



Nota. Tomado de *Guggenheim Museum Standards Manual* [Fotografía], por Vignelli Center for Design Studies (<https://vignellcenter.tumblr.com>)

Figura 8

Familia tipográfica Verlag (1996), por Jonathan Hoefler y Pentagram



Nota. Verlag, inspirada en la fuente presente en la fachada del museo. Tomado de *The Guggenheim Foundation* [Imagen], por Pentagram (<https://www.pentagram.com/work/the-guggenheim-foundation-1/story>)

Figura 9

Aplicación de la identidad gráfica del Guggenheim



Nota. Tipografía del Guggenheim empleada en elementos de comunicación de la institución. Tomado de *Abstract: The Art of Design* [Serie de televisión], por Dadich et al.

A inicios de la década del 2000, aparece la marca de museo más innovadora, exitosa y profesional en el rubro a partir del *rebranding* de la red de museos del Tate (Reino Unido) y la inauguración del Tate Modern en Londres. Mediante el trabajo realizado durante la gestión de Nicholas Serota junto con la consultora de marca Wolff Olins, el Tate ha conseguido convertirse en una marca muy reconocida a nivel global. Incluso, ha logrado ser considerado como el museo de arte moderno y contemporáneo más popular del mundo. Sobre dicho proceso, Nicholas Serota y Wolff Olins comentaron lo siguiente:

Nuestro objetivo debe ser generar una condición en la cual los visitantes puedan experimentar una sensación de descubrimiento al detenerse a mirar *ciertas* pinturas, esculturas e instalaciones en una habitación *particular* en un momento *dado*, en lugar de que ellos mismos se encuentren encima de la cinta transportadora de la historia. (Serota, 2000, p. 55)

Con nuestra ayuda, el Tate reinventó el concepto de galería: desde una mirada singular e institucional hacia una colección de experiencias que tienen en común una misma actitud. Creamos la marca del Tate alrededor del concepto *look again, think again*: es una invitación, así como un desafío para los visitantes. En lugar de los confusos nombres 'Millbank' y 'Bankside', re-bautizamos las sedes como Tate Britain y Tate Modern para indicar el tipo de arte que el visitante encontraría adentro. (Wolff Olins, s/a)

Según la consultora de marca Wolff Olins, el objetivo del proceso de *rebranding* del Tate fue crear una experiencia moderna, abierta y con una mirada hacia el futuro, la cual debía abarcar los ámbitos de entretenimiento, cultura y arte (Stallabrass, 2014, p. 151). En la práctica, esta experiencia se expresa a través de varios componentes y puntos de contacto: *naming*, recordemos el cambio de nombre de The Tate Gallery a Tate; slogan, *Look Again, Think Again*; la identidad visual, este museo fue el pionero en establecer una marca flexible que cuenta con variantes de logotipo; arquitectura; diseño de interiores; uniformes diseñados por Paul Smith; texto curatorial, que, lejos de ser académico, se presenta, además, vívido y

controversial; publicidad y *merchandising* (Dewdney et al., 2013, p. 40; Stallabrass, 2014, pp. 152-153; Vit, 2016).

Figura 10

Serie de logotipos para el Tate, por Wolff Olins



Nota. Tomado de *Tate Modern* [Imagen], por Marina Willer (<https://www.behance.net/gallery/9853783/Tate-Modern>)

Figura 11

Aplicaciones de la identidad gráfica del Tate, por Wolff Olins



Nota. Tomado de *Tate* [Imagen], por Wolff Olins (<https://www.wolffolins.com/case-study/tate/>)

Además de generar una nueva percepción de museo, la consultora de *branding* y el Tate dieron cuenta de la separación de los imaginarios de modernidad y nación que, anteriormente, se encontraban bajo un mismo techo. El caso que evidencia lo anterior refiere al surgimiento del Tate Britain. Según Dewdney y otros, este surgió no sobre la base de consideraciones geográficas, como fueron los casos del Tate Liverpool y Tate St. Ives, sino que se estableció desde la necesidad de crear un espacio dedicado a contenido histórico y cultural distanciado de colecciones de arte moderno³. A partir de estas nuevas consideraciones, resurgieron temas como la cuestión británica y la redefinición de un imaginario nacional en un entorno poscolonial y posmoderno, donde modernidad y nación eran términos reducidos a significantes dentro de un entorno hipermediado (2013).

Tras explorar la genealogía del museo en los últimos años, se puede concluir que los procesos de *branding* -y con ellos los discursos de la economía de la experiencia- han logrado introducirse en el rubro museístico. Se observa la inserción de una retórica corporativa con sus propios discursos y significados. Asimismo, se percibe la comunicación de marca como acto performativo: más allá de mostrar una identidad preexistente, la marca es el medio mediante el cual esta identidad se crea. Su función es convertir el aspecto funcional de un producto en una entidad socialmente relevante y generar capital económico a través de la explotación y creación de capital simbólico (Lischinsky, 2017, p. 42).

1.2.2. Las reformas neoliberales, la aparición de nuevos paradigmas y la inserción del museo al mercado del arte en el Perú.

Como se abordó en el apartado anterior, los museos de arte peruanos son el producto de la fragmentación del sistema del arte: la categoría *arte popular* sería estudiada por la

³ Esta consideración obligó a que distintas muestras de arte moderno tuvieran un espacio dedicado a este en el Tate Modern.

antropología y gestionada desde el Estado, mientras que el *arte* sería abordado desde los estudios en historia del arte con el apoyo del sector privado. Según Borea, esta división resulta problemática porque lo popular se construye desde una clase social dominante y el uso de dicha categoría alimenta la división del sistema del arte.

La «decencia» ilustrada y posteriormente la «esencia cultural» construida en relación con cuerpos étnicos y racializados, junto al imaginario de lugares remotos, ha organizado formas de ver, argumentar y separar en las artes. Se ha naturalizado una relación construida como andino/amazónico/costeño marginal = popular; se ha generado una forma distintiva, esta es acumulativa, de narrativa de exposición y de discurso visual de los objetos del «arte popular», y, se ha dejado de lado las estructuras e ideologías de poder que dan sentido a este agrupamiento. (Borea, 2017, p. 105)

Con el advenimiento del mandato de Alberto Fujimori en 1990, se inició una serie de políticas neoliberales. En dicho contexto, surge Promperú y se inserta fuertemente el eje del turismo, sector desde el cual se refuerza la construcción de narrativas en torno a lo popular. Posteriormente, a fines de los noventa, surgen nuevos paradigmas en el sistema artístico local en un contexto que se caracterizó por albergar movimientos sociopolíticos contra la dictadura fujimorista. Este giro estaría conformado por la emergencia del arte amazónico en la capital, el abordaje de los años de violencia política desde el arte, y la discusión y resignificación de lo cholo (Borea, 2017, pp. 108-110).

A pesar de las reformas económicas, las instituciones museísticas estatales o privadas a nivel nacional siguen enfrentando, hasta la actualidad, grandes problemas económicos, debido a que cuentan con escasos recursos (Lebrún, 2015, p. 38). Según Natalia Majluf, directora del MALI hasta septiembre del 2018, en el Perú, el gasto *per cápita* en cultura consiste en apenas US\$0,75 al año y la inversión en dicho sector apenas alcanza el 0,35% del PBI, lo que origina no solo un gran atraso en el desarrollo del sector a puertas del

bicentenario, sino que pone en evidencia el desinterés que históricamente ha mostrado el Gobierno hacia el patrimonio cultural del país (2018).

Específicamente, resulta interesante detenerse en la inserción del neoliberalismo en el Perú, puesto que dicho proceso insertó sus propios discursos a la esfera del arte local. Desde los estudios sobre el discurso, puede entenderse al neoliberalismo como una tecnología de gobierno que fortalece a las instituciones que promueven el mercado y, a la vez, reestructura subjetividades en las que el arte y la cultura ocupan un papel primordial (Borea, 2016, p. 316). En dicho contexto, según Yúdice, la cultura ya no es considerada como forma de enaltecimiento⁴ o distinción de clase⁵, sino como recurso; ello implica, además de la expresión de los derechos de la ciudadanía, la inserción de la lógica del mercado en aspectos recónditos de la vida contemporánea (2002, p. 39). Este proceso abarca también a los museos de arte locales, los cuales han ampliado de forma considerable su red de audiencias: se observa la participación de estos en ferias de arte nacionales e internacionales, su colaboración con fundaciones, el Estado y el capital privado (Borea, 2016).

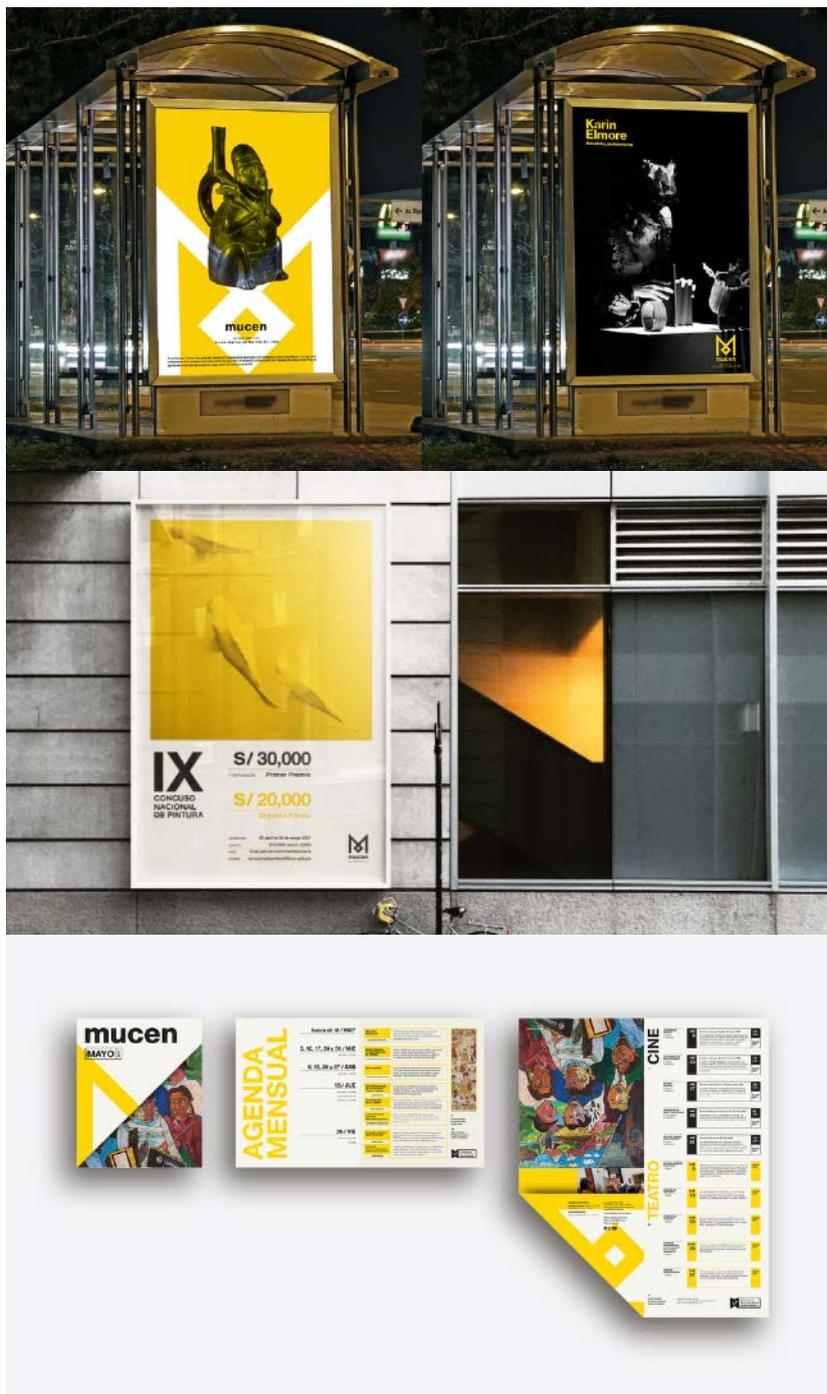
Dado el vacío teórico presente en el estado del arte de los museos locales, la presente investigación plantea un acercamiento a los procesos de *branding* como tales y situarlos como producto de una realidad económica, política y social, donde las marcas-museo son los mediadores que permiten conocer los nuevos sujetos, valores, creencias, audiencias, mensajes, prácticas e instituciones que definen al museo de arte peruano en la actualidad. Como señalan Moneta y García Canclini, la subjetividad y la cultura en el proceso de globalización no se estructuran desde la idea de nación, sino desde el mercado, la industria de la cultura y el consumo (1999, p. 22). Por ello, es necesario entender los procesos de *rebranding* como productos de sus contextos.

⁴ Según los ideales de lo estético planteados por Friedrich Schiller.

⁵ Desde los estudios realizados por Pierre Bourdieu.

Figura 12

Aplicaciones de la identidad gráfica del MUCEN, por Mago



Nota. Adaptado de Mucen [Imagen], por Partners.
(<https://partners.pe/portafolio/mucen/>)

Figura 13
Aplicaciones de la identidad gráfica del MALI,
por StudioA - Interbrand



Nota. Adaptado de MALI [Imagen], por StudioA.
 (<https://studioa.pe/proyectos/mali-guia-del-museo/>)

Capítulo II

Una aproximación al universo de la marca, los procesos de *branding* y los elementos de una identidad de marca

El presente capítulo expondrá un acercamiento al universo de la marca a través de tres apartados. En primer lugar, esta aproximación se realizará mediante una introducción al concepto de *marca* desde tres disciplinas: el *marketing*, la semiótica y la teoría crítica; luego, se expondrá una descripción del proceso de *branding* en un plano conceptual y, por último, se revisará la expresión de marca en una identidad verbal y visual. Bajo dicha estructura, estas secciones en conjunto tienen como objetivo introducir al lector a las variables concernientes a los procesos de creación marcaria.

Como se detalló en la introducción de la presente investigación, el enfoque interdisciplinario nos otorga diferentes perspectivas en torno al *branding* como disciplina. El aporte de diferentes ramas de estudio permite entender el proceso de creación de marca no solo como acto comunicativo, sino como producto del entramado social dentro del cual este acontecimiento se produce.

2.1. Introducción

Esta sección tiene como finalidad indagar en las diferentes definiciones de *marca* con énfasis en las ramas del *marketing*, la semiótica y la teoría crítica.

2.1.1. La definición de ‘marca’ según la teoría del marketing y la semiótica.

Todos somos iguales ante los objetos en cuanto a su valor de uso, pero no lo somos ante los objetos en cuanto a los signos y las diferencias que representan. (Baudrillard, 2007, p. 98)

Llegar a una definición categórica del concepto *marca* es una tarea compleja: cada autor y rama científica le otorga una mirada particular; además, desde la investigación en *marketing*, predomina, hasta la actualidad, una carencia respecto a una definición establecida del término (de Chernatony y Dall'Olmo, 1998, p. 417; Lischinsky, 2017, p. 541). A continuación, se definirá el concepto de *marca* desde el *marketing* y la semiótica debido al interés de estos campos de estudio en abordar las prácticas de *branding*, lo cual nos brinda una mirada interdisciplinaria en torno al término.

El *marketing* puede ser entendido de la siguiente manera:

Es el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros, (...) un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5)

Según la definición tradicional de la American Marketing Association (AMA), “una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (de Chernatony y Dall'Olmo, 1998, p. 419; Keller et al, 2008, p. 3). El término proviene del nórdico antiguo *brandr*, que significa quemar, ya que, mediante la abrasión, se marcaba e identificaba al ganado. Según Keller, es necesario ir más allá de la definición tradicional y comenzar a definir *marca* como aquello que “crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado” (2008, p. 3). En ese sentido, el objetivo de una marca para el *marketing* es dotar a un producto o servicio de un posicionamiento y valor diferencial con el fin de generar un retorno para la empresa. Se puede afirmar así que, para la mercadotecnia, el *branding* tiene una mirada orientada hacia la lógica del consumo.

En contraste, la semiótica es una teoría de la significación: “Su primera preocupación será, pues, explicitar –en forma de una construcción conceptual– las condiciones de la aprehensión y de la producción de sentido” (Greimas et al., 1990, p. 371). Entonces, una marca, desde esta perspectiva, puede pensarse como un signo (Urde, 2013, p. 744). Según Greimas y otros, este último término puede entenderse de la siguiente manera:

El signo es una unidad del plano de la significación, constituida por la función semiótica, es decir, por la relación de presuposición recíproca (o solidaridad) que se establece entre las magnitudes del plano de la expresión (o significante) y del plano del contenido (o significado) durante el acto del lenguaje (1990, p. 376).

Para el semiólogo francés Jean-Marie Floch, la marca como signo es un contenedor de significados, donde podemos encontrar una serie de promesas y expectativas. Es así como el autor comenta:

La marca es palabra: la instauración de una relación. *Compromiso, caución, promesa o responsabilidad* por una parte, *confianza, cariño* o incluso *afecto* por la otra: hay que ser dos para crear una marca. La marca nace de una fiducia, de una confianza dada y mantenida; muere por tradición o por decepción. No hay marca sin contrato implícita o explícitamente realizado. (...) Al igual que una palabra, la marca se reconoce por un cierto modo de articular y un cierto modo de pensar; dicho de otra forma, la marca posee constantes de expresión y constantes de contenido que le aseguran su identidad. (1993, p. 92)

El concepto de *marca* es de gran interés para la semiótica. Desde esta disciplina podemos encontrar un sinfín de reflexiones en torno a ella. Roland Barthes afirmaba que “los signos publicitarios revelan lógicas actuales, crisis históricas, contradicciones y dinámicas de la respiración del mercado de consumo” (como se citó en Yalán, 2018, p. 25). Para Jean Baudrillard (2007) “en la lógica de los signos, como en la de los símbolos, los objetos ya no están vinculados en absoluto con una función o una necesidad definida. Precisamente porque responden a (...) la lógica social, o bien la lógica del deseo” (p. 78). Bajo esta perspectiva, ya

en los años sesenta, Raymond Williams afirmaba que el *marketing* en sí no se interesa por la utilidad funcional de los productos, sino que se concentra en asociarlos a una determinada experiencia social (como se citó en Lischinsky, 2017, p. 540). De esta manera, para las ciencias sociales puede entenderse a la marca como un signo que, además de designar algo en particular, está asociado a una serie de significados, emociones y sensaciones.

En relación con ello, el *branding* aparece como una serie de prácticas de diseño e integración semióticas, cuyo objetivo es gestionar la percepción de una audiencia hacia una organización y sus productos (Lischinsky, 2017, p. 540). Para Philip Kotler y Kevin Lane Keller -los referentes más importantes del *marketing* moderno- mediante el *branding* se crean estructuras mentales que ayudan al consumidor a ordenar la noción que tiene sobre determinados productos y servicios, de manera tal que este pueda aclarar sus decisiones de compra (2016, p. 323).

En este proceso, “los signos publicitarios (colores, valores, conceptos, *package*, anuncios gráficos, etcétera) son elementos perceptivos que, como figuraciones, se insertan en los nodos de las lógicas de consumo del mundo presente” (Yalán, 2018, p. 25). Según Lischinsky, de esta manera, el *branding* manipula los significados asociados a una marca: prioriza a determinadas asociaciones y suprime otras para imponer la lectura particular de una identidad de marca y así sostener el poder de la retórica corporativa dentro de la comunidad discursiva a la que pertenece (2017, p. 542).

2.1.2. La marca como discurso.

Sobre la base de lo expuesto, el acercamiento a la marca y los procesos de *branding* permiten articular ciertos temas recurrentes en la teoría crítica como poder y resistencia, discurso, identidad, significado y procesos de organización (Mumby, 2016, p. 18). Es decir, también

podemos entender el *branding* como acto político mediante el cual sujetos e instituciones diseminan ideologías. Para comprender mejor ello, se requiere situar a los signos publicitarios dentro de sus contextos históricos y así, como se planteaba Michel Foucault (2001), preguntarnos por qué surge una medida determinada como solución en lugar de otra (p. 44). Según Yalán, se trata de comprender que los conceptos no presentan siempre un significado permanente, sino que aquellos mutan a partir del contexto en el que se encuentran. De esta manera, afirma:

La sociedad como espacio semiótico es fluente. No siempre los signos (la expresión: los discursos y signos publicitarios) se encuentran primando sobre los cuerpos (el contenido: el consumo, los cuerpos consumidores) de manera homogénea ni invariable a lo largo de la historia colectiva. Las relaciones entre signos y cuerpos de consumo se transforman de acuerdo con los procesos históricos de producción. (2018, p. 41)

En ese sentido, es necesario entender que el capitalismo ha podido reformularse debido a su capacidad de adaptación a distintos entornos económicos, políticos y sociales, donde los procesos de comunicación han logrado reconfigurarse. La transición de una economía industrial⁶ al modelo de producción posfordista⁷ generó un cambio en las prácticas comunicacionales: del discurso publicitario centrado en el producto se pasó a la publicidad de lo intangible, el simulacro y el signo. De esta forma, en las empresas, se comienza a reorientar los planes estratégicos de la venta de bienes y servicios a la gestión de imágenes e ideas con la finalidad de generar valor económico (Lischinsky, 2017, pp. 540-541; Yalán, 2018, p. 61).

⁶ Proceso de producción a gran escala durante el siglo XIX e inicios del siglo XX.

⁷ La saturación de la oferta dentro del mercado de consumo generó que la producción sea más especializada y enfocada a un nicho de mercado.

Además de las definiciones mencionadas, desde la teoría crítica, puede entenderse como marca al punto de tránsito a través del cual transcurren los procesos de producción del significado en el capitalismo neoliberal. Por consiguiente, el *branding* permite configurar relaciones de diferencia ya sea de género, sexualidad o raza a través de la estrategia publicitaria.

El problema surge cuando, bajo esta nueva morada de producción, la marca es tomada como elemento de sentido común. El objetivo de la teoría crítica es hacer que dicha construcción, comúnmente dada por sentado, se haga evidente y se cuestione (Mumby, 2016, pp. 7-11). En el caso de la presente investigación, el hecho de explorar el concepto de *discurso* obliga a preguntarnos ¿por qué los museos se conciben como marcas? ¿qué es lo que ellas representan? ¿qué discursos y estructuras de poder se encuentran operando detrás? Como comenta Cánepa sobre el documental *Peruanos en Nebraska*, en la actualidad, la imagen visual contemporánea se concibe en términos de eficiencia y no por su nivel de representatividad (2014, p. 209).

De manera concreta, la marca como mediador del discurso hegemónico puede observarse a raíz de los sucesos históricos de los últimos siglos. Según Olins (2014), las conquistas de occidente originaron cambios a nivel político, económico y cultural. La creencia de los países colonizadores de considerarse superiores con respecto de las colonias y la supremacía de la raza blanca coincidieron con el surgimiento del *marketing*. Las marcas de consumo masivo aparecieron en la mayoría de los países de occidente y así dominaron el mercado global hasta fines del siglo XX.

De esta manera, con la inserción de estos productos -junto con el *branding* y la publicidad- a los distintos mercados locales, se introduce también el estilo de vida y la cultura occidentales, que desplazan todo aquello producido por los países colonizados.

2.2. El Proceso de Planificación de la Identidad de Marca

En 1955, el publicista David Ogilvy pronunció, durante un almuerzo de la American Association of Advertising Agencies, la necesidad de plantear la publicidad desde una mirada estratégica a largo plazo, de modo que se construyeron las primeras concepciones de *branding*: Las siguientes líneas evidencian esta aproximación inicial del término:

Hagamos planes a diez años vista, partiendo de la hipótesis de que nuestros clientes tienen intención de seguir (...) para siempre. Creemos personalidades bien definidas para sus marcas. Mantengamos esas personalidades sin titubeos, año tras año. Y recordemos que, casi siempre, es la personalidad global de la marca más que cualquier diferencia trivial del producto, lo que decide su posición definitiva en el mercado. (como se citó en Bassat, 2006, p. 26)

Como concepto, una identidad de marca es lo que una empresa u organización desea proyectar hacia sus audiencias y su objetivo es proveer dirección, propósito y significado. De ser concebida correctamente, tiene el potencial de convertirse en la base de la gestión y la proyección de una marca a largo plazo (Aaker, 2010; Urde, 2013, p. 742; Wallström et al., 2008, p. 42). Desde el punto de vista de esta tesis, consideramos que la identidad de marca es, ante todo, el eje sobre el cual se despliegan los mensajes de las marcas-museo observadas.

Hasta la actualidad, el estado del arte sobre la planificación estratégica de marca cuenta con grandes limitaciones. A pesar de la creciente popularidad del término, no se ha logrado un consenso sobre un marco teórico que nos ayude a definir sus variables del todo; en ese sentido, la investigación académica se encuentra aún fragmentada y no ha logrado integrar la teoría con la práctica (Urde, 2013, p. 742; Wallström et al., 2008, p. 41). Si bien cerrar esta brecha no es el objetivo principal de la presente investigación, las preguntas planteadas en la introducción de la tesis (ver Tabla 1) permiten establecer algunos puentes entre la teoría y el trabajo de campo.

Sobre el proceso de planificación estratégica, es complejo postular un procedimiento único, ya que cada organización cuenta con una problemática particular. Si bien una solución es el seguimiento de una serie de pasos lógicos, es el contenido lo que guiará cada caso (Chaves y Belluccia, 2003, p. 87). Con ello, se espera de antemano que cada museo haya atravesado por un proceso de *rebranding* diferente entre sí, y en este, es el contenido lo que dota el valor diferencial de cada museo.

Este apartado tiene como objetivo detallar el proceso de planificación y conceptualización de una identidad de marca desde la recopilación y definición de conceptos de varios autores con énfasis en la literatura de corte anglosajón (Olins, 2014; Urde, 2013; Wallström et al., 2008) dentro de un marco de referencia ya existente: el Modelo de Planificación de la Identidad de Marca de Aaker y Joachimsthaler. Según estos autores, este se define como el proceso de construcción de activos que tiene como objetivo generar beneficios a largo plazo dentro de un entorno económico competitivo (2006, p. 30). Sobre el procedimiento, Mayorga comenta que:

El estrategia toma (...) [el] ADN de la marca, para desarrollar de forma coherente toda la política estratégica de la empresa que se traducirá en diferentes comunicaciones de la marca (entre las que se encuentran las acciones de marketing, publicidad convencional, planificación de medios o la comunicación corporativa). (2014, p. 10)

Este acercamiento al proceso de planificación estratégica, además de ser uno de los más conocidos, detalla la metodología, los conceptos y elementos necesarios que permiten comprender un proceso de *branding*. Por ello, emplearemos dicho marco de referencia para el apartado de análisis de la presente investigación.

El *branding* como procedimiento está conformado por tres fases: análisis estratégico, elaboración de sistema de identidad e implementación. A partir de lo anterior, en esta

sección, descubriremos si las consultoras y los museos adoptan la teoría del *branding* que predomina a la fecha o emplean variables ajenas a la literatura disponible.

Los siguientes apartados tienen como finalidad introducir las etapas del proceso. No obstante, cabe aclarar que, dada la naturaleza de la presente investigación, interesa también exponer un acercamiento a la cultura corporativa y el *briefing* como pasos obligados previos a abordar un proceso de *rebranding*.

2.2.1. La cultura corporativa como potencial punto de partida.

La cultura corporativa es el conjunto de procesos que unifica a los miembros de una organización a través de valores, creencias y supuestos, los cuales se expresan de manera visible o invisible. En cuanto a la primera forma de expresión, esta se evidencia por medio de artefactos y comportamientos (lenguaje, símbolos, formas de vestir y actuar, ritos y ceremonias compartidas), mientras que la segunda se manifiesta a través de los valores presentes en los miembros de una institución (Guo et al., 2016, p. 751). En el caso de la presente investigación, un acercamiento a la cultura corporativa permite conocer los discursos detrás de las instituciones observadas -sus creencias, ideales y convicciones- y cómo ellos se trasladan de manera tangible a una marca.

Al ser la cultura de una organización un reflejo de sus creencias y su *modus operandi*, aquella puede representar una fuente de ventaja competitiva y diferenciación en la construcción de marca (Urde, 2013, p. 751). Los conceptos de cultura corporativa e identidad de marca tienen un punto de convergencia a partir de dos posibles planteamientos:

- *Ruta 1: La marca como el rostro de la estrategia de negocio.*

Si bien este parece un planteamiento lógico, debemos observarlo con cautela: implica que la estrategia de marca se adapte a cada cambio en la táctica de negocio de la empresa. Es decir,

un cambio en la misión, la gerencia o los objetivos empresariales generará un cambio en el planteamiento de la marca.

- *Ruta 2: La marca como componente fundamental.*

En este caso, la marca sirve como base del planteamiento estratégico de una organización. Dicho en otras palabras, la marca plantea una idea clara sobre las acciones y los objetivos a alcanzar de una empresa. Por ejemplo: BMW nunca podría vender autos baratos o ineficientes, ya que su promesa de marca es *Sheer driving pleasure* (Esch, 2008, p. 59).

2.2.2. El *brief*: Punto de encuentro entre la consultora de *branding* y su cliente.

En el universo de las comunicaciones, es común afirmar que el proyecto publicitario inicia cuando el cliente entrega el *brief*, que refiere al documento que contiene información sobre las características del producto, servicio u organizaciones, sus beneficios o atributos diferenciales, audiencia a la que se dirige, competencia de mercado, categoría a la que pertenece, entre otras. Se trata de una pieza fundamental en el proceso de *branding*, ya que el trabajo creativo dependerá en gran parte de este informe (Roca, 2007, p. 172; Turnbull y Wheeler, 2017, p. 179).

Cuando se aborda un proyecto de *branding* para organizaciones, es prioritario entender la misión, visión, públicos objetivo, cultura corporativa, ventaja competitiva, fortalezas y debilidades, estrategias de marketing, y posibles dificultades que puedan presentarse en el futuro (Wheeler, 2009, p. 102). Esta etapa de recopilado de información se realiza junto con el cliente e incluye actividades como dialogar sobre primeras aproximaciones al proyecto, leer sobre el o los temas vinculados al servicio o producto, visitar espacios, armar equipos de trabajo, reseñar, presentar data e identificar los objetivos clave del proyecto (Bowers, 2011, p. xvi). En ese sentido, la guía de entrevista planteada para los

representantes de cada museo se concibió bajo el formato de un *brief*, puesto que este permite entablar un diálogo sobre el contexto, las expectativas, los objetivos y los discursos que se buscaron plasmar en el *rebranding* de cada museo.

2.2.3. El análisis estratégico.

Según Aaker y Joachimsthaler, para que una identidad de marca sea eficaz “debe resonar en los clientes, diferenciarse de las competidoras y representar lo que una organización puede o hará en el tiempo” (2006, p. 57). El objetivo del análisis estratégico –conocido también como auditoría– es observar, analizar y comprender al público, la competencia, y el estado actual de la marca o empresa para así lograr un mejor entendimiento de sus aspectos internos (visión, misión, cultura interna y arquitectura de marca) y externos (clientes, competencia y *stakeholders*). Este proceso ayuda al organismo involucrado a entender el contexto y el entorno competitivo en el que se encuentra (Wallström et al., 2008, p. 42). Es así como el organismo puede alcanzar mayores niveles de diferenciación y recordación.

Para la presente tesis, definir las fases del análisis estratégico permite plantear una guía de preguntas para los representantes de las consultoras de *branding*. A continuación, en los siguientes párrafos se detallan las etapas que conforman esta etapa del proceso.

En primer lugar, el análisis del público abarca factores como las motivaciones de este, sus necesidades, las tendencias y la segmentación del *target* para así determinar los beneficios funcionales, emocionales y de autorrealización que brinda el producto, servicio o institución (Khan, 2009, p. 29). Esta etapa, más que conocer la opinión de los clientes, debe contemplar la comprensión de sus acciones (Aaker & Joachimsthaler, 2006, p. 57).

Se define la relación idónea que debe tener la organización con su audiencia y las partes interesadas, puesto que ambas definirán la marca a partir de sus necesidades y sus

agendas respectivas (Bahr Thompson, 2004, p. 81). Para ello, se recomiendan la investigación cualitativa, ya que revela percepciones y creencias, además de ofrecer nuevos *insights* y la segmentación de públicos, puesto que permite comprender la importancia y las dinámicas de cada grupo (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 57; Wheeler, 2009, p. 104). Actualmente, algunos métodos empleados que permiten conocer y predecir el comportamiento del público objetivo son la etnografía, entrevistas a profundidad, *focus groups*, cliente incógnito (*mystery shopping*), el diseño centrado en las personas (*human-centered design*), la creación de un *target persona* y un *customer journey* (Bowers, 2011, p. 37; Wheeler, 2009, p. 104).

El análisis de la competencia “examina a los actuales y potenciales competidores para asegurarse que la estrategia diferenciará a la marca y que los planes de comunicación serán singulares, fuera de lo común y significativos” (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 57). Este tipo de auditoría examina a las marcas rivales, sus mensajes clave y sus identidades con la finalidad de posicionar a la marca en relación con su entorno competitivo (Wheeler, 2009, pp. 110-111). Bajo estas definiciones, se espera que los museos que conforman la presente investigación se diferencien entre sí y que, además, cada uno de ellos proyecte un posicionamiento evidente dentro del rubro al que pertenecen.

Este tipo de análisis suele abordarse sobre la base de una metodología de investigación recurrente en la teoría del marketing: la identificación de fortalezas, estrategias y posicionamiento en el mercado (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 57). Sin embargo, en la actualidad, el enfoque semiótico es también un método de análisis empleado por las consultoras de *branding*, ya que permite catalogar de manera sistemática los signos y recursos presentes en la categoría (Yalán, 2018, p. 14). De esta manera, las muestras del análisis semiótico consisten en material impreso y web, las cuales se comparan entre sí y se estudian con la finalidad de guiar el proceso de construcción de marca (Bowers, 2011, p. 39).

Finalmente, el autoanálisis “identificará si la marca posee los recursos [y] capacidades (...). El análisis no solo debe cubrir la herencia de la marca e imágenes actuales sino las fortalezas, limitaciones, estrategias y valores organizativos para la creación de la marca” (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 57). Asimismo, se exploran la historia, los orígenes, las asociaciones, los productos y servicios, así como la comunicación de la compañía para descubrir la totalidad de lo que esta representa (Scott, 2000, p. 36). Para ello, se requiere la recopilación de diversas piezas de comunicación empleadas por la organización a lo largo de los años, entender las identidades de marca pasadas y desarrollar un lineamiento con una mirada hacia el futuro (Wheeler, 2009, p. 108). En el caso del *rebranding* de museos, se espera que los antecedentes de las instituciones observadas sirvan como insumo a la identidad de marca que se va a concebir.

2.2.4. El desarrollo conceptual: La elaboración de la identidad de marca.

El desarrollo conceptual es la etapa más esencial del proceso de planificación estratégica de marca. Consiste en el “conjunto de herramientas diseñadas para añadir riqueza, textura y claridad a la identidad de marca” (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 57; Wallström et al., 2008, p. 42). Su objetivo es indagar y profundizar en los conceptos y valores que conformarán a la nueva marca, de manera tal que estos se comuniquen de manera constante y coherente al público objetivo.

Según Aaker y Joachimsthaler, una identidad de marca está conformada por dos componentes: una identidad central y una identidad extendida. La primera refiere a la eterna esencia, “una simple idea que capte el alma de la marca” (2006, p. 63), su propósito, la razón de ser y los valores -los principios esenciales y duraderos- de la organización, los cuales permiten guiar y comunicar los esfuerzos de la empresa, sobre todo cuando se inserta en

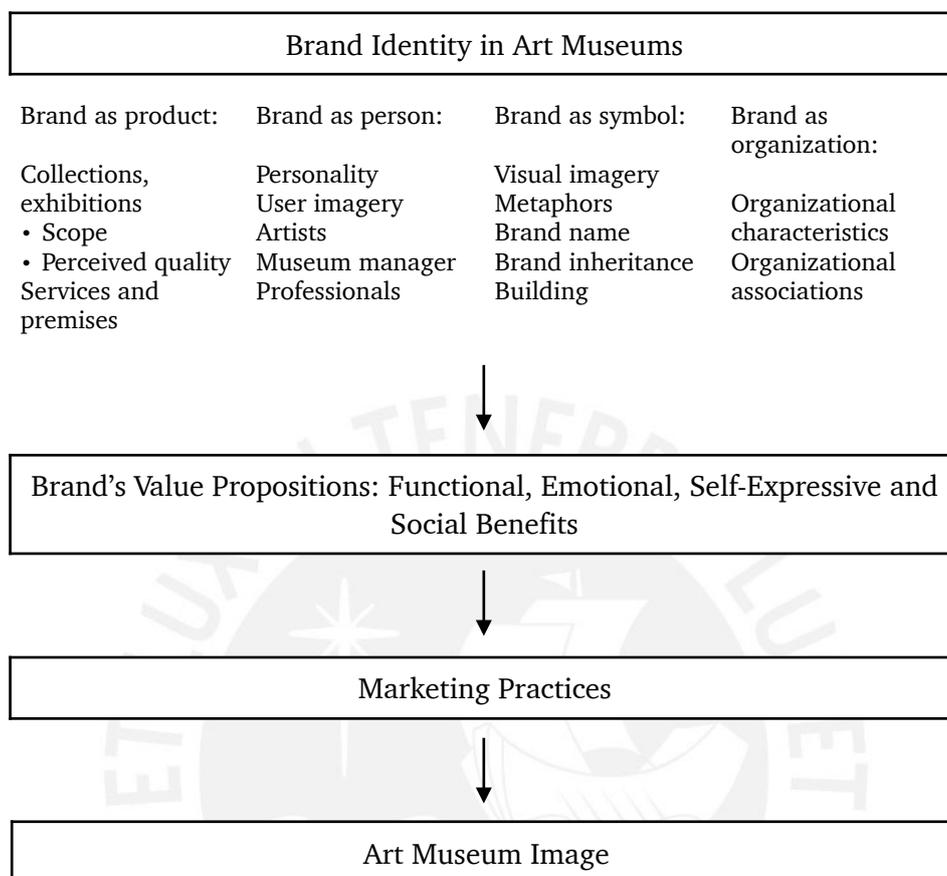
nuevas categorías y mercados (Urde, 2013, pp. 746-752). Para definir la identidad central, se plantean las siguientes preguntas guía: (Aaker y Joachimsthaler, 1996).

- ¿Cuál es el alma de la marca?
- ¿Cuáles son las creencias y los valores fundamentales que guían a la marca?
- ¿Cuáles son las competencias de la organización que se encuentra detrás?
- ¿Qué es lo que defiende?

Por otro lado, la identidad extendida consiste en la definición de características y atributos complementarios de la identidad central. Esta puede estar relacionada a un determinado producto, una personalidad, una organización o un símbolo (Aaker y Joachimsthaler, 2006, pp. 60-61). En el caso de los museos de arte (ver Figura 14), estas dimensiones pueden explorarse a través de sus colecciones, su arquitectura, los sujetos que se encuentran detrás de dichas instituciones (artistas, profesionales, gestores), metáforas visuales, etc.

Finalmente, el desarrollo de una identidad requiere la definición de una proposición de valor, conformada por el beneficio funcional, emocional y de autoexpresión. El primero es de corte racional y se justifica en la relación calidad-precio del producto o servicio; por su parte, el beneficio emocional está vinculado al universo de las emociones, mientras que el de autoexpresión se relaciona con la imagen que desea proyectar el usuario a través del consumo de una marca determinada (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 66).

Figura 14
Desarrollo de identidad de marca para museos de arte



Nota. Tomado de *Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study* (p. 21), por S. Pusa y L. Uusitalo, 2014, *International Journal Of Arts Management*, 17(1).

2.2.5. La implementación: El posicionamiento de marca.

Luego de decidir la serie de variables del apartado anterior, se pasa a una etapa de implementación a través del posicionamiento de marca, definido como “aquella parte de la identidad y de la proposición de valor de la marca que debe comunicarse activamente a la audiencia objetivo” (Aaker y Joachimsthaler, 2006, p. 60). Este debe mostrar una ventaja sobre la competencia y englobar los objetivos de comunicación. Para plantear aquello, la teoría del *branding* otorga dos posiciones diferenciadas desde la mercadotecnia y la

publicidad. Por un lado, desde la teoría del *marketing*, Philip Kotler y Gary Armstrong proponen el posicionamiento de marca como una declaración formulaica que toma en cuenta variables como segmento meta, necesidad, nombre de la marca, concepto y valor diferencial:

Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que (diferencia). Por ejemplo: “Para profesionales ocupados y con mucha movilidad que necesitan estar siempre informados, Blackberry es una solución inalámbrica de conectividad que permite conectarse con datos, personas y recursos desde cualquier lugar más fácil y confiablemente –que con las tecnologías competidoras–”. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 192)

Por otro lado, desde la corriente publicitaria, Wally Olins consideraba que construir una oración sobre una estructura preestablecida puede terminar convirtiéndose en un cliché y no diferenciarse de la competencia. En ese sentido, sugiere que el posicionamiento de marca sea planteado a través de historias con sentido y de fácil recordación (2014, p. 67).

En el caso del *rebranding* de los museos, identificar el posicionamiento de marca nos permite entender el rol que ocupan y comunican dichas instituciones dentro de la sociedad y la esfera del arte.

2.3. Expresión de Marca

La expresión de marca abarca formas de identificación visuales, verbales, entre otras como parte de su identidad (Culleré, 2013, p. 115; Olins, 2014, p. 71; Urde, 2013, p. 752). Es a través de estas que una marca proyecta una personalidad y el público es capaz de reconocerla (Olins, 2014, p. 71)

Esta etapa inicia luego de la fase de investigación y análisis, y su objetivo es lograr que una compañía, producto o servicio comunique qué representa y por qué es diferente de la competencia. Para ello, es necesario contar con una razón detrás de la creación de sus

nombres, sus logotipos y símbolos, colores, tipografías, ilustraciones, patrones y tramas, y formas de comunicarse en diferentes medios. (Allen y Simmons, 2004, p. 115).

En los siguientes apartados, se expondrá un acercamiento a los modos de expresión de una marca a través de la definición de su identidad visual y verbal. Comprender los conceptos y las variables del presente apartado permitirá identificar los elementos de la identidad visual y verbal de los *brochures* de los museos, así como los discursos que dichos recursos gráficos y textuales comunican a sus audiencias.

2.3.1. Identidad visual.

La identidad visual se asocia al universo de la imagen. Según Costa, una imagen es fácilmente reconocible y su asimilación es inmediata; sin embargo, es vaga en su significado, pues es polisémica (2005, p. 29). La identidad visual evidencia los valores intangibles de una marca con el objetivo de generar que esta sea conocida, reconocida, entendida como diferente y memorable a través de signos visuales. Esta identidad se construye a partir de la aplicación simultánea y coherente de un set de elementos gráficos compuesto por logotipo, colores, tipografías, símbolo, entre otros para generar un sistema gráfico que permita identificar un producto, servicio u organización, y su manifestación a través de diversos puntos de contacto como papelería corporativa, uniformes y piezas de comunicación (Allen y Simmons, 2004, p. 115; Culleré, 2013, p. 115; Gomez-Palacio y Vit, 2009, p. 24).

Esta etapa de diseño creativo inicia una vez completadas las etapas de investigación, análisis y *briefing*, y aquella es definida como el proceso que busca integrar forma y significado (Wheeler, 2009, p. 124).

A continuación se definen los principales elementos gráficos que conforman a la identidad visual de la marca. Ello permite entender que, detrás del proceso de diseño, existe

una toma de decisiones, y que el uso de diferentes imágenes, colores y formas connota una serie de significados dentro de un contexto particular.

Logotipo

En la práctica publicitaria habitual, el logotipo es el resumen gráfico de una identidad visual, que transmite el posicionamiento y la filosofía de una empresa. No obstante, en un sentido etimológico consiste específicamente en la grafía de la marca.

Históricamente, este elemento ha estado presente como una forma de vincularse a una escala de valores y conceptos, y como un intento de marcar un objeto como señal de pertenencia. Sin embargo, en la actualidad, los logotipos comunican la esencia de una narrativa o una historia (Airey 2010, p. 10; Bassat, 2006, p. 78; Budelmann et al., 2010, p. 56; Culleré, 2013, p. 115; Keller et al., 2008, p.156; Morgan, 1999, p. 10).

Existe una amplia gama de logotipos. Estos “van desde nombres corporativos o marcas registradas (que solo utilizan textos) escritos de una forma característica, hasta diseños totalmente abstractos que pueden carecer por completo de relación con la marca respecto de palabras, nombre corporativo o actividades de la empresa” (Keller et al., 2008, p. 156). Se evidencia, entonces, que existen logotipos literales (Coca-Cola) y otros abstractos (Nike Swoosh). A estas representaciones sin palabras se les conoce también como símbolo (Ávalos, 2010, p. 118; Bassat, 2006, p. 78; Culleré, 2013, p. 115; Keller et al.; 2008, p. 156; Wheeler, 2009, p. 51).

Sobre su clasificación, los logotipos pueden agruparse en *wordmark*, nombre de la empresa, producto o acrónimo independiente; *lettermark*, diseño de una letra o iniciales; emblema o de estilo heráldico; ícono pictórico (corte figurativo) o abstracto (corte simbólico) (Wheeler, 2009, p. 51). Ejemplos de cada clase se exponen en la Tabla 4.

Si bien existen tipos determinados, las categorías pueden combinarse entre sí. En estos casos, intervienen, en mayor o menor medida, soluciones de tipo icónico, tipográfico y cromático (Culleré, 2013, p. 116).

Tabla 4.

Clasificación de logotipos

Wordmark:

Google, IKEA, ebay, Tate, MoMA



Lettermark:

Univision, IBM, Unilever, UPS



Emblema:

TiVo, LEED



Ícono pictórico:

Apple, NBC, Polo, Lacoste



Ícono abstracto:

Target, Nike, HSBC, Merck



Nota. Adaptado de *Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands* (p. 51), por A. Wheeler, 2009, John Wiley

Color

El color es “el elemento de identidad que se integra de manera inseparable con la marca gráfica y con cada uno de los signos de identidad que la componen” (Culleré, 2013, p. 124). A través de él, se introducen connotaciones estéticas, se transmiten señales y emociones, se generan conexiones inmediatas con el consumidor, se crean asociaciones y se agiliza el proceso de diferenciación; no obstante, al tratarse de una apreciación subjetiva, es casi imposible realizar una interpretación definitiva de su significado (Gomez-Palacio y Vit, 2009, p. 23; Wheeler, 2009, p. 128). Por ello, tomando en cuenta que cada sociedad cuenta con sus propios códigos cromáticos, es necesario tomar en consideración las convenciones sociales y culturales en el uso del color (Bassat, 2006, p. 79). Definido así, se asume que la interpretación del color varía de acuerdo a la influencia que ejerce cada sociedad y cultura.

Tipografía

La tipografía es el mediador entre el soporte visual y el discurso de la marca, y, a su vez, debe responder a la estrategia de posicionamiento. Su elección debe tomar en cuenta aspectos como legibilidad, personalidad, significado y vida útil (Ávalos, 2010, p. 120; Wheeler, 2009, p. 132). Para ello, es necesario tomar en cuenta consideraciones como el tamaño, peso (*light, book, medium, bold, black*), ancho (condensado, normal, extendido), estilo (romano, itálico, versalita) y clasificación (*serif, sans-serif, slab serif, script*, etc). Cada tipografía cuenta con una identidad propia, pero su percepción puede variar con el transcurso del tiempo. Un caso representativo es el de las tipografías sans-serif –Arial, Helvetica y Futura–, las cuales solían vincularse con el concepto de modernidad. Sin embargo, su apropiación por varios sistemas de señalización generó que actualmente sean percibidas como institucionales (Budermann et. al, 2010, p. 46). En ese sentido, de manera similar al

análisis del color, la interpretación del uso de una tipografía debe, asimismo, partir del contexto en que se encuentra.

En la Tabla 5 se muestra la clasificación de determinados tipos de letra, sus definiciones y sus diferencias.

Tabla 5.

Clasificación de tipos de letra

<p>Serif: Denominado también remate, refiere al trazo ubicado en la terminación de una letra.</p>	<p>Didot Garamond Bodoni 72</p>
<p>Sans-serif: Conocida también como palo seco, carece de remate.</p>	<p>DIN Futura Helvetica Neue</p>
<p>Slab serif: Llamada también egipcia, cuenta con remates rectos y gruesos.</p>	<p>Courier Rockwell</p>

Nota. Elaboración propia.

2.3.2. Identidad verbal.

Según Costa, un texto es de asimilación menos inmediata que una imagen; sin embargo, es más preciso, pues expresa un argumento y presenta una idea en lugar de generar una única impresión. En ese sentido, “es –o al menos pretende ser– monosémico: está dotado de un único significado o, en cualquier caso, de un número restringido de significados” (Costa, 2005, p. 29). La identidad verbal está asociada a ese universo textual, y engloba los valores y promesas que la marca comunicará a su audiencia a través de elementos como nombre,

strapline -conocido también como *tagline* o *claim*-, tono de voz, e historias y relatos (Allen y Simmons, 2004, p. 115; Ávalos, 2010, pp. 81-82). Cada palabra que comuniquen estos elementos es una oportunidad para expresar una intención (Allen y Simmons, 2004, p. 115; Wheeler, 2009, p. 26).

A continuación se exponen los elementos más relevantes de una identidad verbal. Entender la definición de cada uno de ellos permitirá identificar las características del discurso corporativo de las marcas que observaremos en la presente investigación.

Nombre

El nombre es el signo verbal de la marca. Según el publicista Claude Hopkins, en su libro *Scientific Advertising* (1923), este es un anuncio en sí mismo (como se citó en Fontvila, 2013, p. 74). Por ello, debe capturar una idea central y ser agradable -contar con eufonía y vistosidad-, adaptable, atemporal, registrable, fácil de recordar y contar con un significado (Bassat, 2014, pp. 79-82; Keller et al., 2008, pp. 145-147; Wheeler, 2009, p. 20). En el caso de los museos, un nombre de fácil recordación incrementa su *brand awareness* y su difusión (Pusa y Uusitalo, 2014, p. 22).

Strapline

El *strapline* es conocido también como *tagline* o *claim*, y resume el posicionamiento de la marca de forma novedosa y simple. Su propósito es comunicar al público, de manera única y directa, los valores y singularidades de la marca (Fontvila, pp. 70-71; Keller et al., 2008, p. 59). Algunos ejemplos son los siguientes: *Impossible is nothing* (Adidas), *Think different* (Apple), *Vorsprung durch Technik* (Audi).

Bajo esta definición, se espera que las instituciones observadas en la presente investigación cuenten también con un *strapline* o *claim* de marca como un guiño a su posicionamiento y, por lo tanto, a la inserción del discurso corporativo en el rubro de museos.

Tono de voz

Es necesario que una marca comunique un mensaje coherente mediante una voz distintiva y memorable para así informar, inspirar y construir una relación con su audiencia (Wheeler, 2009, p. 26). En ese sentido, el tono de voz otorga carácter a la marca, donde la personalidad de esta adquiere estilo, un tono diferencial y reconocible que caracteriza a toda la comunicación de la empresa (Fontvila, 2013, p. 69). De esta manera, se espera que la marca integre forma y contenido consistentemente para comunicar un mensaje diferencial de modo efectivo.

Como parte del discurso corporativo de las marcas, se espera que cada museo cuente con un tono de voz distintivo, mediante el cual cada institución se acerca a su público.

Relatos e historias

Un relato es un vehículo que permite transmitir ideas complejas de manera clara y comprensible. Mediante este, se narra la motivación, la misión y el origen de la marca y lo que significa para el consumidor (Budelmann et al., 2010, p. 60). Para la presente tesis, se observará si los museos se identifican con una historia o relato particular como parte de su comunicación.

Capítulo III

Sobre la metodología

Este apartado tiene como meta detallar las herramientas de investigación que se emplearon para el análisis de las unidades de observación: el análisis iconográfico y el análisis crítico del discurso. Se consideró el uso de dichas aproximaciones metodológicas, pues se encuentran relacionadas a los estudios sobre el discurso.

Como herramienta para la interpretación de las imágenes, la iconografía se pregunta por la representación de estas y sus significados dentro del contexto en el cual se produce y circula una imagen (van Leeuwen, 2001, p. 93). Es decir, se preocupa por resolver qué es lo que una imagen representa y cómo logra esta representación, así como qué ideas y valores se relacionan con las personas, los lugares y las cosas que aparecen en las imágenes.

En contraste, los estudios críticos del discurso surgen como una aproximación interdisciplinaria hacia el lenguaje en cuanto a uso, el cual es entendido como una forma de práctica social, cuyo análisis se aborda sobre la base del contexto (Flowerdew y Richardson, 2018, p. 1). De esta manera, se observa que ambas teorías albergan la relación entre imagen/texto y contexto.

3.1. La interpretación de la imagen: el análisis iconográfico-iconológico

Dentro de la variedad de herramientas disponibles para la interpretación de lo visual, predominan dos acercamientos en los estudios en comunicaciones: la semiótica -en particular la semiótica visual de Roland Barthes- y la iconografía -propuesta de Erwin Panofsky para la interpretación de la obra de arte-.

Podría pensarse que estas dos propuestas son muy disímiles entre sí; sin embargo, ambas parten de la premisa de la imagen como contenedor de capas de significados. Inclusive, la iconografía puede ser comparada con la teoría de los signos, desarrollada por el semiólogo Charles Sanders Peirce (ver Tabla 6). No obstante, aquello que diferenciaría el método de Panofsky de la semiótica visual es su interés en comprender los contextos de producción y circulación, y cómo y por qué los significados culturales y sus expresiones a través de lo visual tienden a aparecer de manera histórica. En ese sentido, el análisis barthiano se diferencia del método expuesto, pues se restringe al argumento textual y no profundiza en el contexto en el que se produce determinada imagen.

Tabla 6.
Comparación entre las teorías de Peirce, Panofsky y Barthes

Charles S. Peirce	Erwin Panofsky	Roland Barthes
Ícono	Preiconografía	Denotación
Índice	Iconografía	Connotación Significación Studium
Símbolo	Iconología	Signifiance Punctum

Nota. Adaptado de *Icon, iconography, iconology: Visual branding, banking and the case of the bowler-hat*, por J. Davison, 2009, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 883–906.

Si bien originalmente el objeto de estudio de la iconografía consistía en la obra de arte, este método puede emplearse también en el análisis de la imagen contemporánea (van Leeuwen, 2001, p. 117). De esta forma, esta investigación tiene por objetivo emplear dicha herramienta para comprender el desarrollo de la identidad visual de los museos de arte peruanos como parte de un contexto socioeconómico, en el cual surge una nueva mirada hacia las instituciones culturales. Para ello, se desarrolló una guía de análisis detallada en el Anexo 3.

En el libro titulado *El significado en las artes visuales*, Panofsky define a la iconografía como “la rama de la historia del arte que se ocupa del asunto o significación de las obras de arte, en contraposición a su forma” (2004, p. 45). Para introducir su metodología, invita a que el lector imagine una escena en la que se encuentra con un conocido en la calle, quien, para saludarlo, se quita el sombrero. El autor pasa a interpretar este escenario en tres niveles: preiconografía, iconografía e iconología.

Preiconografía: el reconocimiento de la significación primaria (o natural)

Esta primera fase consiste en la identificación de formas puras (configuraciones de líneas, formas y colores dispuestos de una forma particular) como representaciones de objetos naturales. Este plano de significación puede dividirse en dos: fáctica (el reconocimiento de formas y objetos, como el individuo y el acto de quitarse el sombrero) y expresiva (el matiz psicológico que transmite la expresión) (Panofsky, 2004, pp. 45-47).

Bajo este criterio, en la preiconografía, la identificación de una forma no requiere una interpretación, sino únicamente reconocer la figura en sí misma. En el caso del *brochure* de los museos, se buscará reconocer elementos como logotipos, colores, tipografías, fotografías, entre otros.

Iconografía: la interpretación de la significación secundaria (o convencional)

La segunda etapa se basa en la identificación de imágenes, historias y alegorías, conocidas también como asunto. En el ejemplo en el que el hombre se retira el sombrero, se trata de reconocer a dicho acto como parte de un universo compartido, en el cual la acción mencionada significa un saludo. Dentro de los estudios en historia del arte, Panofsky otorga algunos ejemplos sobre este nivel de interpretación.

[La iconografía] se aprehende advirtiendo que una figura masculina provista de un cuchillo representa a San Bartolomé, que una figura femenina que sostiene un melocotón en la mano es una personificación de la veracidad, que un grupo de figuras sentadas a la mesa según una determinada disposición y unas determinadas actitudes representa la Última Cena, o que dos figuras luchando entre sí de un determinado modo representan el combate de la Virtud y el Vicio. Operando así, establecemos una relación entre los motivos artísticos y las combinaciones de motivos artísticos (composiciones) y los temas o conceptos. (2004, p. 48)

En este nivel de análisis, la iconografía requiere el reconocimiento de formas y figuras como parte de un motivo. Según Rose, en la interpretación iconográfica es necesario identificar qué representa cierta imagen y cómo esta adquiere un significado (2001, p. 157).

Iconología: el descubrimiento de la significación intrínseca (o contenido)

La iconología consiste en el significado ideológico (van Leeuwen, 2001, p. 101) y tiene como objetivo identificar “aquellos principios subyacentes que ponen de relieve la mentalidad básica de una nación, de una época, de una clase social, de una creencia religiosa o filosófica, matizada por una personalidad y condensada en una obra” (Panofsky, 2004, p. 49). En ese sentido, el acto de quitarse el sombrero para expresar un saludo permite un acercamiento a la vida del sujeto y las circunstancias que lo rodean.

Este nivel de análisis tiene como objetivo identificar las condiciones de producción detrás de una imagen, y cómo ellas reproducen un discurso dentro de un determinado contexto. Bajo esta lógica, se trata de entender que las imágenes son la consecuencia de un sujeto y un contexto (Mazzola, 2015, p. 416). Según Rose, para la explicación iconológica se requiere el uso de evidencia visual que apoye el análisis, así como preguntarnos cómo determinados criterios producen cierto tipo de imagen (2001, p. 169).

3.2. La interpretación del texto: el análisis crítico del discurso

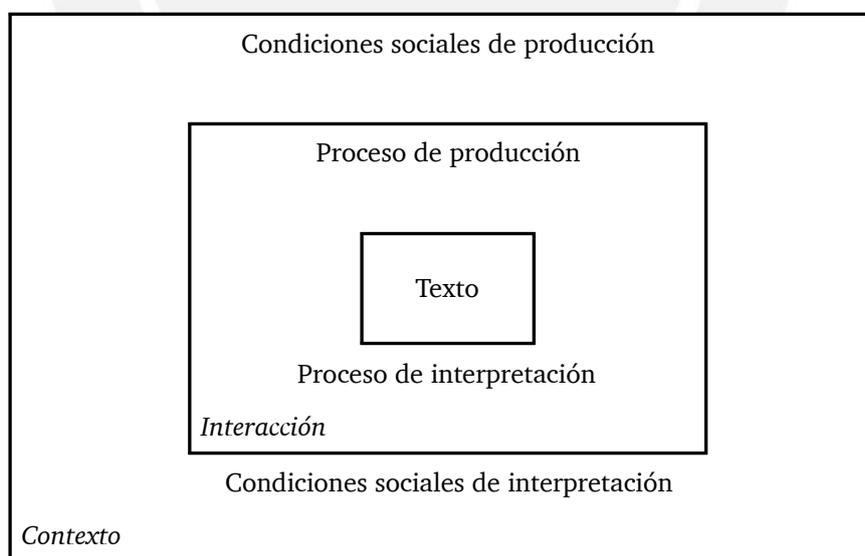
El análisis crítico del discurso es un abordaje interdisciplinario que examina al lenguaje en uso, donde la unidad principal de análisis es el texto. Su objetivo es generar un mayor entendimiento sobre la aparición del discurso en prácticas, estructuras y cambios sociales a través de una aproximación contextualizada hacia el lenguaje con la identificación de temáticas que giran en torno al poder y la ideología. Este acercamiento se basa en la lingüística –a partir de la gramática sistémico-funcional, la pragmática y la lingüística cognitiva–, la teoría social-cognitiva y la teoría crítica a través de exponentes como Bourdieu, Castells, Foucault, Giddens, Habermas y Marx (Flowerdew y Richardson, 2018, pp. 1-2).

En un plano metodológico, Teun van Dijk afirma que el análisis crítico del discurso no consiste en un modelo homogéneo ni en una escuela específica, sino en una mirada compartida de hacer lingüística, semiótica y análisis discursivo que permite explorar la naturaleza de la persuasión, la ideología y el conflicto (como se citó en Liu, 2015, p. 103-112). Este tipo de análisis nos permite explorar y cuestionar aquello que se presenta como “sentido común”, pues este es, en realidad, una ideología dominante presentada bajo un proceso de legitimación; dicho en otras palabras, nos otorga la facultad de conocer cómo una serie de valores y creencias se vuelve aceptada porque la sociedad aprueba la autoridad que la difunde. De esta forma, cabe resaltar que, para el análisis crítico del discurso, toda verdad que se muestra como aparente es, en efecto, una característica crucial de los discursos persuasivos (Fairclough, 1994, p. 2; Flowerdew y Richardson, 2018, p. 3; Liu, 2015, p. 104).

Bajo dicha lógica, esta investigación considera que tanto los procesos de *branding* como los museos de arte son ideologías e instituciones dominantes –cada una con sus propios procesos de legitimación– que en conjunto plantean, crean, comunican e instauran un nuevo discurso de museo dentro de un contexto que lo permite.

Dentro de la variedad de aproximaciones metodológicas disponibles, Norman Fairclough (1992) propone, en su modelo tridimensional, tres niveles de análisis: la descripción del texto, la interpretación de las prácticas discursivas (producción, distribución y consumo) y la explicación de las prácticas sociales. Las tres dimensiones del discurso corresponden a tres tradiciones analíticas: la lingüística a través del análisis textual, la tradición microsociológica, que se vincula con la explicación de cómo los participantes producen e interpretan el texto a partir de los recursos compartidos con sus pares, y la tradición macrosociológica, la cual se relaciona con las condiciones sociales que se requieren para que se dé el evento discursivo, donde el discurso consiste en ese lenguaje en uso que es, al mismo tiempo, una práctica social (Fairclough, 1992, p. 87; Flowerdew y Richardson, 2018, p. 5; Liu, 2015, p. 113; Stecher, 2010, p. 100). La Figura 15 muestra la relación entre los niveles de análisis mencionados.

Figura 15
La concepción tridimensional del discurso



Nota. Tomado de *Language and Power* (p. 25), por N. Fairclough, 1995, Longman.

El discurso como texto

El texto “es la pieza de lenguaje escrito o hablado que constituye el material empírico del investigador, y que es el resultado de un proceso más amplio de producción de textos” (Stecher, 2010, p. 100). Para Fairclough, en este nivel discursivo, el texto manifiesta tres dimensiones respecto a su significado:

1. Sistema de creencias: representación del conocimiento, las creencias y la experiencia del mundo social y natural del emisor
2. Relaciones sociales: formas de interacción que se definen en función de las formas particulares de comunicación entre los participantes dentro de una relación determinada
3. Identidades sociales: la ubicación de los participantes del discurso en determinados roles, con una manera particular de ser y entender el mundo (como se cita en Stecher, 2010, p. 100).

Para identificar los tres aspectos mencionados, el análisis puede organizarse en cuatro categorías: vocabulario, gramática, cohesión y estructura. En conjunto, estas constituyen un marco que permite cubrir los aspectos de producción e interpretación del discurso, así como comprender los valores experienciales⁸, relacionales⁹ y expresivos¹⁰ que presentan las características formales del texto (Fairclough, 1992, p. 75; Stecher, 2010, p. 101). La Tabla 7 muestra la relación entre los factores mencionados.

⁸ El valor experiencial es la forma en la que se representa la experiencia del productor del texto sobre su entorno social.

⁹ El valor relacional es la pista que evidencia las relaciones sociales que se enuncian en el texto.

¹⁰ El valor expresivo es la percepción del productor del texto sobre la realidad de la que es parte.

Tabla 7.

Las dimensiones del significado, su relación con los valores del texto y sus efectos estructurales.

Dimensiones del significado	Valores	Efectos estructurales
Contenidos	Valor experiencial	Conocimiento / creencias
Relaciones	Valor relacional	Relaciones sociales
Sujetos	Valor expresivo	Identidades sociales

Nota. Adaptado de *Language and Power*, por N. Fairclough, 1994, Longman, p. 112.

El discurso como práctica discursiva

El discurso consiste en un proceso de interacción social donde el texto es solo una parte, ya que los eventos discursivos también están conformados por procesos de producción e interpretación (Fairclough, 1994, p. 24). Los sujetos producen e interpretan un texto como parte de un orden del discurso, según Fairclough, entendido como

Un set ordenado de prácticas discursivas asociadas con un particular dominio social o institución (entrevista de trabajo, consulta médica, clase escolar, conversación informal). Se trata de particulares formas de usar el lenguaje para interactuar, representar e identificarse en un dominio social específico. (como se cita en Stecher, 2010, p. 101)

Esta dimensión se aborda desde el análisis intertextual. Para el lingüista, los discursos y sus textos contienen historias y son la continuación de una serie de hechos históricos; en ese sentido, la interpretación del contexto intertextual permite formular a qué serie pertenece un texto y, con ello, considerar lo que puede ser un denominador común para los participantes (1994, p. 152; Stecher, 2010, p. 102).

El discurso como práctica social

Finalmente, Fairclough sostiene que “el poder de un grupo social se basa, en gran medida, en el establecimiento de una hegemonía cultural, lo cual supone la regulación de los discursos en distintos dominios de la vida social” (Stecher, 2010, p. 102). El objetivo de este nivel de análisis es mostrar al discurso como parte de un proceso y demostrar cómo este se encuentra determinado por un entramado de estructuras sociales. Esta fase analiza tres niveles de organización: situacional (e.g. la interacción entre una cajera y su cliente en un supermercado), institucional (el trabajo en el sector comercio) y social (el capitalismo global como contexto de aquella interacción), donde la explicación del discurso dará a conocer las condiciones socioculturales necesarias para el desenvolvimiento del evento discursivo (Fairclough, 1994, p. 164; Stecher, 2010, pp. 102-103).

Para la presente investigación se desarrolló una guía detallada para el análisis crítico del discurso¹¹. A partir de esta, en el Capítulo IV se indagará en el texto de cada *brochure*.

3.3. Diseño metodológico

A continuación, la Tabla 8 resume el planteamiento metodológico de la tesis. En ella, la matriz de consistencia metodológica se relaciona con sus respectivas herramientas de investigación, categorías de análisis, así como las unidades y los sujetos de investigación.

¹¹ Ver Anexo 4 (p. 173).

Tabla 8.
Diseño metodológico

Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	Unidades de observación	Herramienta
Pregunta principal: ¿Cómo se construye la identidad de marca de los museos de arte de Lima?	Objetivo general: Entender el proceso y la estrategia de <i>branding</i> de los museos y lo que comunican a sus audiencias.	Identidad de marca de los museos de arte de Lima Metropolitana	Representantes de los museos Directores de arte	
Pregunta específica 1: ¿Cuál es el contexto en el que surge la marca de cada museo?	Objetivo específico 1: Entender el contexto en el que surge la marca de cada museo.	Contexto Identidad de marca	Representantes de los museos	Entrevista a profundidad
Pregunta específica 2: ¿Cuáles son los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima?	Objetivo específico 2: Identificar los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima.	Discursos de los museos de arte de Lima	Representantes de los museos	Entrevista a profundidad
Pregunta específica 3: ¿Cómo se desarrolla el proceso y la estrategia de <i>rebranding</i> ?	Objetivo específico 3: Comprender el proceso y la estrategia de <i>rebranding</i> de cada museo.	Proceso de <i>rebranding</i> Estrategia de marca	Directores de arte	Entrevista a profundidad
Pregunta específica 4: ¿Qué comunica la identidad visual de cada museo?	Objetivo específico 4: Identificar lo que comunica cada museo a nivel visual.	Identidad visual	Folletos institucionales	Análisis iconográfico
Pregunta específica 5: ¿Qué comunica la identidad verbal de cada museo?	Objetivo específico 5: Identificar lo que comunica cada museo a nivel verbal.	Identidad verbal	Folletos institucionales	Análisis crítico del discurso

Capítulo IV

Los procesos de *rebranding* en los museos de arte de Lima

El objetivo de esta tesis es conocer y describir los procesos de *rebranding* detrás de dos museos de arte peruanos. Para ello, el presente capítulo responderá las interrogantes de investigación mediante una descripción detallada del trabajo de campo y el análisis del material recopilado. El apartado se divide en tres partes: motivaciones¹², planificación estratégica¹³ y la expresión de marca¹⁴ de los casos de estudio.

La primera sección es un acercamiento a los contextos, las creencias y los discursos desde los agentes que operan detrás de los museos para así descubrir qué los motivó a replantear su comunicación e imagen. La segunda parte tiene como meta conocer, describir y ahondar en el desarrollo del proceso de *rebranding* y los conceptos definidos en el marco teórico, así como el contenido de las etapas de cada proyecto. Finalmente, el tercer apartado analizará la materialidad de estas identidades de marca en una pieza concreta (un *brochure*) para así observar si los museos y las consultoras de branding comunican -o no- los conceptos de marca que plantearon y cómo.

En el primer y segundo apartado se empleó la entrevista a profundidad como técnica de recolección de datos. Para el caso del MALI, se conversó con Flavio Calda, gerente general del museo¹⁵, y con Verónica Majluf, directora de arte de vm& estudio gráfico, quien fue la directora del proyecto de *rebranding* del MALI en Studio A en el año 2010, y actual miembro del Patronato. En cuanto al MUCEN, se entrevistó a María Del Pilar Riofrío, la actual directora

¹² Responde a las preguntas específicas 1 y 2 de la tesis.

¹³ Responde a la pregunta específica 3 de la tesis.

¹⁴ Responde a las preguntas específicas 4 y 5 de la tesis.

¹⁵ Hasta el año 2018.

del museo, y a José Antonio Mesones ‘Goster’, director creativo del estudio de comunicación visual Mago. Finalmente, para la tercera parte se empleará el análisis iconográfico y el análisis crítico del discurso.

4.1. Motivaciones: ¿por qué los museos necesitan una marca?

A continuación, se situará al lector dentro de un contexto que le permita entender qué motivó a cada museo a contar con una marca propia. Para responder ello, se creó una guía de entrevistas basada en preguntas que se encontrarían normalmente en un *brief* (ver Anexo 1).

De esta forma, se espera que las entrevistas nos permitan conocer los antecedentes de cada proyecto; es decir, deberíamos poder responder en qué consiste la organización que se encuentra detrás, qué la motivó a pasar por este proceso, en qué contexto se llevó a cabo el proyecto, qué objetivos debe cumplir este mismo, entre otras. En ese sentido, una guía de entrevistas basada en un *brief* permite conocer, además de las necesidades y las problemáticas del cliente, un discurso compuesto por creencias, valores e ideas detrás de una agrupación de personas. Asimismo, se consideró imprescindible empezar el análisis de los siguientes apartados con el preámbulo histórico de cada museo para así conocer aquellos primeros discursos, el origen de las colecciones, los cambios atravesados y los factores que influyeron en el proceso de *rebranding*, tales como el macroentorno y el microentorno involucrados en las instituciones.

4.1.1 La motivación del MALI.

Como se abordó en el marco teórico, el Museo de Arte de Lima nace desde un enfoque de la historia del arte a partir de una gestión que parte desde la esfera privada. A continuación, se ahondará en la genealogía de dicha institución.

Inaugurado en el año 1961, el Museo de Arte de Lima nace como una iniciativa del Patronato de las Artes –agrupación conformada, en ese entonces, por veinticinco intelectuales y empresarios, entre ellos Raúl Porras Barrenechea, Jorge Basadre, Alejandro Miró Quesada Garland y Pedro de Osma– con el propósito de fundar una tradición museológica en el Perú. A raíz de ello la Municipalidad de Lima cedió el Palacio de la Exposición; no obstante, según el gerente del museo, Flavio Calda, “[este espacio] sigue siendo de la Municipalidad, para que el Patronato pudiera fundar el Museo de Arte de Lima luego de una reestructuración financiada por el Estado” (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). En ese entonces, el presidente de la república Manuel Prado realizó una gran donación a la institución, conocida como la Memoria Prado -concebida originalmente por el historiador Javier Prado y Ugarteche-, la cual, hasta la actualidad, conforma gran parte de su colección.

Desde sus inicios, el MALI se ha visto afectado por varios hitos de la historia nacional. Según Calda, a diferencia del sistema europeo de subvención económica, donde el Estado financia la educación y los museos, y el sistema tributario estadounidense, el cual fomenta el aporte monetario a partir de una política de deducción de impuestos, en el Perú no se cuenta con un marco de beneficios tributarios ni se invierte lo suficiente en instituciones culturales. En particular, las décadas del setenta -determinado por el exilio de muchos miembros del Patronato durante el gobierno militar- y el ochenta -caracterizado por el terrorismo y la hiperinflación durante el primer gobierno de Alan García- fueron difíciles para la subsistencia del Museo de Arte de Lima. Estos entornos adversos provocaron que se ofrecieran servicios complementarios que lo ayuden a autofinanciarse y sobrevivir, tales como la apertura de cursos y talleres. De esta manera, se comenzó a plantear e implementar vías de financiación propias para mantener el museo a flote.

A partir de la década del noventa, se dieron grandes cambios en la gestión de la institución mencionada con el ingreso de un equipo joven, entre ellos Juan Carlos Verme, actual presidente del Patronato, empresario y coleccionista; Armando Andrade, director de la consultora de *branding* Studio A - Interbrand; y Natalia Majluf, historiadora del arte, que, posteriormente, fue directora del MALI. Estas personas lograron que el Museo de Arte de Lima pudiera tener una situación económica más estable que le permitiera generar mayores ingresos (Bird, 2014). Al respecto, el gerente del museo mencionó que:

El cambio en la gestión vino desde fines de los noventa y había entrado un grupo más joven a manejar el museo, [a] inyectar[le] más dinero al museo. Este dejó de tener que sobrevivir a tener una posición un poco más tranquila: ya podía planificar exposiciones. Sí es cierto que en el 2010 se da un cambio importante en cuanto a la percepción del museo, donde el *branding* resultó ser fundamental. En ese mismo año, se lanza el nuevo MALI. Antes, era el Museo de Arte de Lima. (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018)

En este marco, se observa el giro del Museo de Arte de Lima hacia una gestión de corte comercial, con el ingreso de nuevos sujetos a la institución. En esta, comenzó a prevalecer la necesidad de realizar exhibiciones para nuevas audiencias y ampliar la oferta de servicios. A nivel interno, se aprecia un cambio en la cultura organizacional del museo.

El *rebranding* de dicho museo parte de varios factores. Según Calda, este se configura como una continuación de las acciones de la directiva anteriormente mencionada, sobre todo, en un momento clave: la reapertura del museo en el año 2010. Esta surgió luego de un período de renovación financiada por el MINCETUR a través del Plan COPESCO Nacional con el apoyo de fondos privados, y con el diseño y planteamiento arquitectónico a cargo de Emilio Soyer (MALI, 2010; Trivelli, 2010). Según Calda, en la reapertura se evidenció que la creación de una identidad de marca resultaba fundamental. Además, afirmó que se buscaba cambiar la noción de museo presente hasta ese entonces, ya que este era percibido por el

público general como un espacio distante y lejano. A la par, a nivel interno, se buscaba impulsar una vía propia de financiación a través del ofrecimiento de servicios complementarios; por ello, contar con una marca reconocible era crucial. Es así como el gerente del museo afirmó que

En algún momento, el museo estaba en una crisis y una alternativa fue ofrecer lo que el público quería ver y tener contenido más asequible. No obstante, parte de la labor del museo es hacer pedagogía y eso cuesta: no es rentable, pero es lo que tenemos que hacer. Se vio la forma de realizar muestras de gran nivel orientadas al tema educativo y ver la posibilidad de asociar ello con cursos, donaciones y auspicios. De esta forma, el museo es sumamente diversificado en sus ingresos. El 40% del presupuesto viene de la educación, pero también hay otras iniciativas, como donaciones, auspicios, la subasta, alquiler de los espacios y la tienda, lo cual nos permite trabajar. (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018)

Como primer hallazgo para la presente investigación, se observa así a un museo en transición, en la que el Museo de Arte de Lima pasa de ser una institución de corte netamente académico a convertirse en un espacio orientado a la experiencia y la oferta diversificada de servicios. Este cambio coincide con la orientación que comienza a predominar en los museos a nivel mundial, los cuales comienzan a replantearse como espacios en los que se inserta la retórica corporativa y la lógica del consumo¹⁶.

Respecto al contexto en el que se dio el proceso de *rebranding*, por una parte, se identifica el desinterés estatal y civil en el sector cultural; por otro lado, se observa el ingreso de una gestión que cuenta con nuevas miradas en torno a la función del museo¹⁷, la carencia económica, así como la reapertura del MALI como una oportunidad para replantear la percepción de la institución. En ese sentido, las adversidades que enfrenta el Museo de Arte

¹⁶ Respecto a este tema, Kotler y Andreasen se muestran como referentes y profundizan en el estudio del *marketing* de instituciones culturales y sin fines de lucro (ver p. 15 y p. 19 de la tesis).

¹⁷ Conformado principalmente por empresarios, coleccionistas, comunicadores y académicos.

de Lima y el ingreso de nuevos sujetos son los principales detonantes del *rebranding* de la organización. Sin embargo, a diferencia de la tendencia presente en el rubro de museos a nivel internacional, no se identifica un replanteamiento de los cimientos museográficos de la institución mencionada¹⁸.

Desde el diseño gráfico y la comunicación corporativa, la diseñadora Verónica Majluf afirmó que, antes de la reapertura, el museo ya contaba con un logotipo creado a mediados de la década del noventa (ver Figura 16). El *rebranding* del año 2010 consistió en una evolución de este primer ejercicio gráfico para el cual no fue necesario presentar formalmente un *brief*, pues la entrevistada mantenía una estrecha relación con la institución y formaba parte activa de las reuniones de discusión.

Majluf comentó que hubo algunos *insights* para la realización de este primer logotipo. Estos resultaron relevantes, ya que de este ejercicio gráfico parte la actual identidad visual del MALI. Con respecto al logotipo original de la marca, la diseñadora comentó:

En esta primera marca, se trató de hacer una 'M' de museo. Era una forma muy precolombina: cuadrado, puede ser un tocado. Comenzamos a construir con un elemento sólido, pero que -consideramos- tenía un ingrediente de peruanidad importante (...) Tal vez, en ese momento, cuando creamos la primera marca, los museos eran vistos y se consumían de una forma específica, pero esto fue evolucionando en el tiempo y en el ejercicio posterior decidimos justamente ampliar el scope de museo. (V. Majluf, comunicación personal, 05 de mayo de 2018)

De esta manera, desde la década del noventa se contempla la primera manifestación de un ejercicio de *branding* para el Museo de Arte de Lima, la cual, en resumen, consiste en el posicionamiento de la institución a través de un logotipo representativo. Sin embargo, cabe resaltar que en dicho caso no hubo un proceso integral de planificación estratégica de marca,

¹⁸ Como se detalla en el Capítulo II (ver p. 12)

puesto que este tipo de acercamiento al *branding* de museos se populariza y cimienta recién a inicios de la década del 2000.

Figura 16

Primer logotipo del Museo de Arte de Lima, por StudioA



Nota. Realizado a mediados de la década del noventa.

4.1.2. La motivación del MUCEN.

Fundado en 1922, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es una institución pública autónoma constituida con el propósito de mantener la estabilidad monetaria del país. El Museo Central nace en el año 1979 como una iniciativa del Banco, el cual deseaba poner a disposición del público su colección de arte peruano. Esta creció a lo largo del tiempo a partir de la fusión con otras entidades bancarias, la transacción de obras como forma de pago, así como de grandes adquisiciones en dos hitos puntuales: los primeros esfuerzos en crear una colección artística en el año 1930 y la creación del Museo Central en 1979.

Al tratarse de un museo público, este no cuenta con un programa de adquisiciones (a diferencia del MALI), sino trabaja con una colección ya formada desde la mirada de una curaduría pedagógica. De acuerdo con lo anterior, la directora del museo detalló su perspectiva en torno a la institución de la siguiente manera:

Creo que más que decir que el museo es un sitio para que vengas a aprender, es más un espacio en el cual venimos a experimentar. Parte de esa experimentación es el vínculo con el patrimonio y las obras de arte para generar la transmisión de un legado, la estética cultural y la importancia de comprender al pasado. Sin embargo, creo que, al final, vamos más allá: la función del museo es la construcción de ciudadanía. ¿Para qué sirve venir al museo? Nos permite comprender que el país es

multicultural, conocer la diversidad para respetarla, valorarla, reconocer que, además, es una multiculturalidad milenaria. Amplía tu perspectiva de la historia desde el presente. Esos son los lineamientos con los que trabajamos en Museo Central. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Según Riofrío, hubo diversos motivos por los cuales el equipo interno del museo decidió crear una marca. Por un lado, se encuentra la influencia de la nueva museología, la concepción del nuevo rol del museo en el siglo XXI y la necesidad de la institución mencionada de ser un espacio relevante para nuevas generaciones; por otra parte, está la irrupción del *marketing* en todo ámbito de la sociedad contemporánea. De este modo, se observa la influencia de una nueva corriente de museos, así como la llegada del discurso corporativo y comercial dentro de los espacios culturales. A partir de ello, Riofrío afirmó que surgió una necesidad evidente de mostrar a los museos como instituciones contemporáneas.

[La necesidad de crear una marca surge a partir de que] parte de estos movimientos es tener al visitante en el centro. Hay diversos modelos. Probablemente el que inició esta revolución fue el MoMA. Los museos son organismos como cualquier otra institución. Han tenido que ponerse al día con lo que sucede en el contexto. Los museos en el Perú se han demorado un poco en esa reacción, pero, desde los años noventa, la nueva museología propone un enfoque en el visitante. Desde el 2000 en adelante, el movimiento de museos se preguntaba cómo es el museo del siglo XXI. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Con la llegada de la corriente de la nueva museología al país y los cambios en el contexto socioeconómico se generó una serie de interrogantes, en las cuales el proceso de *rebranding* aparece como una primera respuesta: la nueva museología define al museo como espacio social y, en ese sentido, una marca permite que este se perciba como una entidad socialmente reconocible. De esta forma, detalló la directora del MUCEN:

Lo que te dice [la nueva museología] es el museo como espacio participativo e interactivo, donde las nuevas generaciones tienen nuevas formas de comunicarse ¿Cómo adoptar el lenguaje de las nuevas generaciones en el trabajo y mantenernos relevantes? Es estar al día. En ese sentido, no es solo pensar en tener una marca, sino se trata de un trabajo con una visión de *marketing* integral. Surge la necesidad de tener una marca en el momento en el que deseas posicionarte en el mercado en el ámbito en el que te mueves. ¿Cómo construir un museo con un vínculo con la comunidad que se preocupe por temas relevantes de la actualidad, que pueda darte la bienvenida? Veíamos práctico, por un lado, tener una imagen visual coherente. ¿Cómo comunicarme con el público si es que ellos no me reconocen? Esa es una necesidad práctica y básica, pero, en el fondo, más allá del reconocimiento con el nombre o nuestra institución madre -el Banco-, era brindarle identidad a la organización. Si bien la tiene, si esta no está bien comunicada, entonces no podrá transmitirse. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Es así como se observa que, en el caso de Museo Central, persistía la problemática de tratarse de un lugar poco conocido y, sobre todo, asociado a la numismática. La percepción del público se relacionaba con la grandeza arquitectónica y su vinculación con el mundo de la banca, pero se desconocía la existencia de una colección dedicada al arte prehispánico, una sala de arte popular, una pinacoteca y una galería de arte contemporáneo. En ese sentido, existía una brecha grande y un desconocimiento que impedía a la institución acercar el patrimonio con su público. Contar con una marca otorgaba a la nueva gestión herramientas gráficas y comunicacionales con las cuales trabajar para así cumplir su propósito. Al respecto, la directora del museo afirmó lo siguiente:

No teníamos las herramientas que nos permitieran hacer un *flyer*. Había necesidades prácticas muy puntuales, pero también llegó una nueva directora, un equipo nuevo: hubo una nueva era. Uno comienza a replantearse o a repensar cuál es la misión de este espacio, cuál es su identidad. Eso se hizo mucho antes de contactar a la agencia porque nuestros programas ya comenzaban a perfilarse por ese camino. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Con la llegada de un nuevo equipo de gestores culturales en el año 2015, se definió, de manera clara, una misión institucional, se propusieron objetivos claros como organización y se definieron internamente los programas educativos. De esta manera, afirmó la directora del MUCEN: “cuando nos reunimos con Mago ya teníamos claro quiénes éramos y cómo queríamos continuar. Lo que faltaba era plasmar esa identidad en una cuestión gráfica” (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018).

A partir de lo observado, se identifica la entrada de un enfoque desde el *marketing* a Museo Central, que se interesa en atender la demanda del público desde un abordaje estratégico. Es así como en la institución se adopta un proceso integral que abarca diseño gráfico y gestión corporativa, acorde con los procesos de comunicación contemporáneos¹⁹.

4.2. Análisis estratégico de marca y desarrollo conceptual

A continuación, se explorará el proceso de planificación estratégica detrás de las identidades de marca, así como los conceptos trabajados por cada museo. Si bien se toma como marco de referencia el Modelo de Planificación de la Identidad de Marca²⁰ (Aaker y Joachimsthaler, 2006), cabe recordar que no existe un proceso de *branding* único: cada consultora cuenta con su propia metodología y cada proyecto tiene necesidades específicas²¹. Por otro lado, como se comentó en el capítulo II, la toma de decisiones recae en diferentes actores y el proceso depende de la relación entre la agencia con su cliente (Bowers, 2011, p. 34; Chaves y Belluccia, 2003, p. 87). El marco teórico nos guía a través de conceptos, pero acotarnos estrictamente a ellos implicaría limitar los hallazgos de la investigación. Por ello, es necesario

¹⁹ En el capítulo I, se comenta cómo el *branding* aparece como nexo de varias disciplinas (ver p. 19).

²⁰ El capítulo II detalla este marco de referencia.

²¹ Como detallan Chaves y Belluccia, si bien una solución es el seguimiento de una serie de pasos lógicos, es el contenido del proceso de *branding* lo que guiará cada caso (ver p. 36).

entender que los procesos de *branding* -y la labor publicitaria- son volubles y abiertos, ya que cada agencia emplea su propia metodología para resolver una problemática particular. Dicho así, esta sección intentará reconstruir la etapa de *planning* estratégico de los museos mediante un entendimiento de las dinámicas anteriormente mencionadas, el acercamiento al trabajo de las consultoras de *branding* con sus clientes y el aporte del marco teórico.

4.2.1. La marca MALI: «Súmale a tu vida»

La labor de planificación estratégica del MALI fue realizada por Studio A durante el año 2010 con motivo de los cambios que atravesaba el museo y, por consiguiente, su reapertura. Según el gerente general, Flavio Calda, en este proceso estuvieron involucrados el comité consultivo, la gerencia, artistas y la agencia de *branding*. Dada la estrecha relación entre la directiva con el equipo de Studio A, es complicado determinar con exactitud el punto de partida y los alcances puntuales del proyecto. De hecho, en una entrevista con la directora de diseño del proyecto, Verónica Majluf, se comentó cómo la estrecha relación entre el museo y el estudio gráfico generó una dinámica de trabajo particular.

El museo no nos entregaba formalmente un documento. La información para el desarrollo de estos proyectos la manejábamos y decidíamos nosotros internamente respecto a lo que sabíamos que estaba pasando en el museo. No era una relación tan formal como cliente y agencia. Fue un proceso distinto. Íbamos recomendando lo que se tenía que hacer en términos de identidad, cómo debíamos ir manejando la marca y cómo esta debía manifestarse. (V. Majluf, comunicación personal, 08 de noviembre de 2018)

De esta manera, a diferencia de un proceso estructurado por etapas, se observa desde un inicio una mayor flexibilidad y espontaneidad en el proyecto de *branding* del MALI. La estrecha relación entre la institución y el equipo de diseño permitió que se pudiera prescindir de un *brief* -un documento formal- que especifique los detalles y los alcances del mismo.

Como se detalló en el apartado anterior, el Museo de Arte de Lima ya contaba con un set de herramientas gráficas, conformado por un logotipo, tipografías y papelería corporativa. El segundo *rebranding*²² coincide con la reapertura del Palacio de la Exposición luego de un largo proceso de renovación. A lo largo de varias reuniones se definió el tipo de museo que el Museo de Arte de Lima debía ser y cómo ello podía plasmarse en una identidad de marca. Según afirmó Majluf sobre las conversaciones entre la institución y Studio A:

Los museos tenían que convertirse en espacios sociales, de entretenimiento e interacción. En ese momento nos preguntamos qué podía ofrecer el museo: las salas de exposiciones, el parque, la tienda, el café, la biblioteca. Estábamos buscando distintos *touchpoints* de interacción donde la persona que pudiera ir no solamente se quedara en las exposiciones, sino de, alguna manera, pudiera invertir más tiempo en el museo. (V. Majluf, comunicación personal, 08 de noviembre de 2018)

A partir de esta afirmación se asume que, si bien el proceso de *rebranding* no contó con un *brief*, sí hubo una aproximación inicial al proyecto donde estuvieron involucrados el equipo de la institución como la consultora de *branding*. Dichas reuniones tuvieron como finalidad alinear expectativas, entender la nueva misión y función del museo, y lo que este buscaba ofrecer a su público. Al respecto, a pesar de no haberse realizado un *brief* propiamente dicho, el proceso de *rebranding* sí inició con un diálogo, en el cual se trató de detallar los objetivos del cambio de la marca.

Análisis estratégico: el público, la competencia y el autoanálisis

En el presente apartado se retomarán los conceptos explorados en el capítulo II relacionados a la etapa de análisis estratégico. Como se mencionó en el marco teórico, esta fase consiste en observar, analizar y comprender al público, la competencia y el estado actual de la institución. Mediante la aplicación de estos indicadores, el objetivo de esta sección es

²² El caso observado en la presente investigación.

describir y comprender de qué manera cada museo, frente al contexto y entorno competitivo en el que se encuentran, generan una serie de ideas y conceptos con la finalidad de contar con un posicionamiento dentro de la categoría.

En el caso del Museo de Arte de Lima, durante el proceso de planificación estratégica el museo realizó encuestas que le permitiesen identificar la percepción que tenía la ciudadanía en torno a la institución. Sobre ello, Calda afirmó que “las encuestas de esa época indicaban que había una lejanía muy grande (...) La idea de museo hacía que las personas piensen que esto era una especie de templo. Había una frialdad alrededor del término” (E. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). Según el entrevistado, inicialmente, se definió, como público objetivo, a toda persona interesada en ir al Museo de Arte de Lima en su tiempo libre. Por ello, este debía entenderse como un espacio de aprendizaje, pero también dedicado al ocio. Es así como en esta etapa, mediante la investigación sobre el público objetivo, se descubre que el museo era visto como un ente lejano y poco accesible.

Respecto a la competencia, Calda comentó que no existía, hasta ese entonces, un proyecto de *branding* similar en la categoría de museos peruanos. Sin embargo, afirmó que sí se consideró necesario reconocer el cambio en las dinámicas recreacionales. Sobre ello, se identificó una mejora en la educación y un entorno dominado por otros espacios de entretenimiento, como los centros comerciales, parques y la aparición de nuevas tecnologías.

Como conclusión, se puede afirmar que en el proyecto de *rebranding* del Museo de Arte de Lima sí hubo una etapa de análisis estratégico, enfocada en conocer la percepción de la ciudadanía en torno a la institución y el macroentorno en el que esta se encontraba. La auditoría sobre la competencia no fue necesaria, pues el Museo de Arte de Lima fue un caso pionero de *branding* en la categoría a nivel local.

Desarrollo conceptual

Este apartado se desarrollará a partir del proceso descrito en el capítulo II sobre el desarrollo conceptual de marca²³. Esta etapa consiste en plantear un conjunto de ideas, conceptos y valores que enriquecen a la nueva marca, de manera tal que estos sirvan como guía para la comunicación constante y coherente de la institución hacia sus públicos objetivo.

Para ello, debe definirse una identidad central -la esencia, el propósito y los principios de la organización- y una identidad extendida -características y atributos complementarios a la marca-. A través de estas, el museo podrá expresarse de forma clara y reconocible en distintas piezas de comunicación.

En el caso del Museo de Arte de Lima, Calda comentó que la consultora de *branding* Studio A empleó su propia metodología, denominada Brand Foundations. En esta, a diferencia del Modelo de Planificación de la Identidad de Marca planteado por Aaker y Joachimsthaler, los miembros de la institución junto con la agencia plantearon las siguientes preguntas: ¿De dónde vengo? ¿A qué me dedico? ¿Para quién existo? ¿Qué me hace único? ¿Hacia dónde va mi mundo? ¿Cómo soy como persona? ¿Cuál es mi lucha? (E. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018).

Por razones metodológicas, y dada la similitud entre esta metodología con la que se desarrolló en el marco teórico, se plantearán las respuestas a dichas interrogantes bajo el modelo planteado por Aaker y Joachimsthaler. Para lograr ello, se recopilaron los comentarios otorgados por el gerente del museo y se adaptaron a dicho marco de referencia.

En primer lugar, se abordará el componente principal de la marca: su identidad central. Cabe recordar que esta consiste en capturar una esencia, un propósito, una razón de

²³ Ver pp. 41-44.

ser y los valores de la organización. Para definir estas características, Aaker y Joachimsthaler (1996) plantean una serie de preguntas base: ¿cuál es el alma de la marca?, ¿cuáles son sus creencias y valores fundamentales?, ¿cuáles son las competencias de la organización?, ¿qué defiende? Mediante las entrevistas realizadas al gerente general del MALI, Flavio Calda, y a la líder del proyecto en Studio A, Verónica Majluf, se responden estas interrogantes a partir de sus respuestas sobre el desarrollo del *rebranding* del Museo de Arte de Lima en el 2010.

Identidad central:

- ¿Cuál es el alma de la marca?

A partir del modelo empleado por Studio A, esta pregunta se abordó de la siguiente manera: “¿de dónde vengo?” (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). En el caso del Museo de Arte de Lima, la esencia de la marca parte de sus orígenes como institución. En ella, se hace evidente la necesidad de mostrarse como una iniciativa de la sociedad civil: no se trata de un museo del Estado, pero tampoco de una iniciativa de corte privado. Al respecto, Calda expresó lo siguiente:

Se trata de una iniciativa ciudadana y no estatal: el museo se ve a sí mismo como museo público. (...) Partimos de una iniciativa ciudadana, somos públicos en el sentido de que nadie es dueño de este museo. Es una iniciativa de la sociedad civil: no le pertenece al Estado, pero tampoco a alguien particular. Fue creado a partir de la iniciativa de un grupo de personas en una época en el que los *benchmarks* estéticos eran muy altos. El nacimiento del MALI no podría haber sucedido hoy. (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018)

En ese sentido, se puede afirmar que existió una intención de no asociar al Museo de Arte de Lima como una iniciativa gestada desde el sector privado, sino como un organismo

proveniente de la ciudadanía. No obstante, como se mencionó en el apartado anterior, la institución mencionada nace a raíz de la iniciativa de veinticinco intelectuales y empresarios.

- ¿Cuáles son sus competencias?

En relación a las competencias del museo, durante el proceso de planificación estratégica Studio A planteó la siguiente pregunta: ¿A qué me dedico? Según el entrevistado, se definió el valor diferencial del museo a partir de sus nuevas funciones dentro de la sociedad. En ese sentido, manifestó que el rol de la institución es estimular los pensamientos y emociones a través del arte, pero que esta experiencia se lograba sobre la base del entretenimiento (Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). El MALI, entonces, debía comunicar la nueva noción de museo como espacio de aprendizaje y, a la vez, disfrute.

- ¿En qué cree el museo?

Sobre la pregunta relacionada con las creencias de la organización, el MALI cuenta con recorridos no negociables. Según el representante del museo, estos son inclusión, innovación, educación y excelencia (Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). Se trata de valores que deben guiar todo tipo de iniciativa que parte de la institución.

- ¿Qué defiende?

Respecto a los ideales que defiende la institución, durante el desarrollo de planificación estratégica se planteó la pregunta: ¿Cuál es mi lucha? Como respuesta, el Museo de Arte de Lima se posiciona como una entidad que considera necesario “hacer que el arte y la cultura sean más importantes en la vida de las personas y así fomentar una mejor sociedad” (Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). De esta manera, se observa a un museo que se convierte en el punto eje en la relación arte-cultura y bienestar social. Por otro parte, según

Calda, el ideal del MALI es ser un museo local con estándares internacionales; sin embargo, su énfasis no está en la exhibición de obras extranjeras, sino en el arte local.

Sobre la base de las respuestas vinculadas a características determinadas del museo, se creó la idea de marca «Súmale a tu vida». A través de ella, según el gerente del MALI, se comunica un nuevo concepto de museo, “en el que la cultura se muestra como un elemento enriquecedor de nuestras vidas, nos inspira y nos complementa” (Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018).

Respecto al contenido planteado para la identidad central del MALI, se observa, a partir de lo mencionado, la intención de crear una marca que concibe el espacio del museo como una experiencia. En esta, el rol del arte es estimular pensamientos y emociones con la finalidad de educar y entretener a sus visitantes.

Identidad extendida:

La identidad extendida está conformada por las características que complementan a la marca. Aquella puede estar relacionada a un producto, una personalidad, una organización, etc. En el caso de los museos, las dimensiones de la identidad extendida pueden abarcar la historia de las instituciones, sus colecciones, el espacio arquitectónico, artistas, imaginario visual, el nombre del museo, entre otros. En el caso del MALI, se identificaron los siguientes atributos.

- Personalidad de marca

Durante el proceso de planificación estratégica se planteó la pregunta: ¿Cómo soy como persona? Así, se personificó al MALI con los siguientes atributos: “joven, extrovertido, cool, sexy, glamoroso, cercano, *open-minded*, contemporáneo, comprometido, culto” (F. Calda, comunicación personal, 06 de mayo de 2018). Se observa así la intención de dirigirse a un público joven y mostrarse como un espacio en tendencia.

- Nombre

Durante el proceso de *rebranding*, se acordó en una nueva denominación: de Museo de Arte de Lima a MALI. Según Majluf, con este cambio surge una transformación en la identidad verbal del museo. La idea en torno a este nuevo *naming* consistió en eliminar las barreras vinculadas a la noción tradicional de museo, pues este era un espacio entendido, por el público general, como frío y distante. Para definir este nombre, Studio A trabajó junto con el comité directivo de la institución.

- Imaginario visual

Según Majluf, desde el inicio del proyecto se consideró necesario que la marca cuente con un elemento de peruanidad evidente. Por ello, en gran medida, se rescató un elemento del logotipo antiguo, que mostraba un vínculo entre la institución y lo precolombino. Durante el proceso de *rebranding* -de Museo de Arte de Lima a MALI- la nueva identidad gráfica partió de ese primer ejercicio gráfico. Es así como el referente de la nueva marca del MALI fue, en realidad, su propio origen, donde el trabajo de la nueva identidad fue concebido desde lo que ya estaba establecido (V. Majluf, comunicación personal, 08 de noviembre de 2018).

A partir de la definición de los atributos mencionados para la identidad extendida, se observa un interés por mostrar un museo de corte contemporáneo. Para lograr ello, se generó una personalidad de marca atractiva y se creó un *naming* corto, agradable y fácil de recordar. Estas características proyectan la idea de un museo en tendencia, que puede estar a la par de otras instituciones culturales a nivel internacional. No obstante, hay una intención por mostrar un componente precolombino evidente, sobre todo en el logotipo, y por tener como punto de partida inicial un ejercicio gráfico realizado años atrás.

A continuación, la Tabla 9 expone de manera sistemática las características principales de la marca MALI.

Tabla 9.
Identidad de marca: MALI

Identidad central

– *Atributo del producto o servicio:*

Museo que parte de una iniciativa ciudadana

– *Misión:*

Hacer que el arte y la cultura sean más importantes en la vida de las personas para fomentar una mejor sociedad

Ser un museo con estándares internacionales y mostrar lo mejor del arte peruano

– *Principios:*

Inclusión, innovación, educación, excelencia

– *Idea de marca:*

«Súmale a tu vida»

Identidad extendida

– *Personalidad:*

Joven, extrovertido, *cool, sexy, glamoroso, cercano, open-minded, contemporáneo, comprometido, culto*

– *Naming: MALI*

Concebido para acortar la brecha entre el museo y su público

– *Imaginario visual:*

Lo peruano, lo precolombino

– *Slogan:*

«Sé parte del arte»

Proposición de valor

– *Beneficios funcionales*

Educa.

– *Beneficios emocionales*

Entretiene.

Estimula emociones y pensamientos a través del arte.

Nota. Se expone información resumida y sistemática de los atributos principales de la marca MALI.
Tabla de elaboración propia.

4.2.2. La marca MUCEN: «Museo de experiencias»

El proceso de trabajo entre Museo Central y la consultora de *branding* Mago se dio entre junio del 2016 y mayo del 2017 como una iniciativa del Banco Central de Reserva del Perú. En principio, el museo contaba con algunos problemas vinculados a la percepción de este por parte de la ciudadanía: estaba asociado directamente con la conservación de monedas, la gente de los alrededores lo percibía como un espacio antiguo y se encontraba fuertemente anclado al BCRP, cuya presencia en el mundo financiero opacaba la labor del museo.

El objetivo del proyecto radicó en desarrollar una identidad visual y un *namings* que permitiesen que el museo se posicione como un espacio amigable y cercano (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018). Según el director creativo de Mago, José Antonio Mesones, el equipo del MUCEN ya había definido previamente lo que, como institución, debía transmitir a sus diferentes públicos: “el equipo del museo lo tenía todo claro: [debía] ser un museo interactivo, un museo de experiencias” (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018). Según la directora de Museo Central, María Del Pilar Riofrío, la creación de una marca surgió también de la necesidad de estandarizar y consolidar la comunicación de la institución hacia sus públicos. En este aspecto, además de un tema relacionado a percepción de marca, existía una necesidad práctica.

A partir de las entrevistas realizadas a la directora del museo y al director de diseño de Mago, se observa que la gestión de Museo Central ya contaba previamente con una serie de ideas y conceptos respecto a lo que deseaban comunicar como marca. De esta manera, la labor del estudio de diseño debía concentrarse, sobre todo, en generar una serie de herramientas gráficas que permitieran posicionar a la institución. A continuación, se describirá a fondo la etapa de análisis estratégico que tuvo lugar entre Museo Central y Mago.

Análisis estratégico: el público, la competencia y el autoanálisis

Durante el tiempo de trabajo del proceso de *rebranding* (entre el 2016 y 2017), se realizaron talleres con los gestores del museo, trabajadores de diferentes áreas, colaboradores y la directiva del Banco Central, así como una investigación *in-house* de corto alcance que consistió en entrevistar a personas que vivían en espacios aledaños. Dentro de los hallazgos de dicho estudio, se descubrió que las personas consultadas asociaban al museo con la numismática, pero no conocían que este albergara colecciones de arte.

[Los entrevistados] eran personas del Centro de Lima, así como turistas. [Al museo] se le asociaba directamente con la numismática. Lo curioso es que en la sede central, es más un museo de historia, con una pinacoteca, y también tienen una galería de arte contemporáneo. Sin embargo, nadie sabía eso. En tema de percepción, la gente tenía en mente la antigüedad y eso era un problema. Arquitectónicamente el espacio es muy lindo, pero estaba asociado a la colección de monedas y la colección de arte no aparecía. (...) [Por otro lado, Museo Central] era un patriarca anclado al BCRP, sin vida propia, asociado al mundo de la banca, el cual es el ente regulador de la economía del país. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

La consultora Mago, a partir de esta aproximación, reconoció que la institución tenía poca presencia e impacto en la sociedad, y que esta no la entendía como una entidad independiente del Banco Central de Reserva. Respecto a ello, Mesones comentó lo siguiente:

El museo es la fuente de orgullo del Banco. Estaban orgullosos de su colección, pero necesitaba un espacio y vida propia. (...) A partir de la investigación definimos algunos puntos. En primer lugar, el museo tenía como objetivo contribuir a conectar el Banco con la ciudadanía: es el punto de contacto. El Banco trata una cuestión técnica, es reservado y distante, y el museo es el cable que lo une con la sociedad. No obstante, el Museo Central también necesitaba vida propia. No tenía un logotipo específico y usaba la tipografía del Banco Central, inclusive el escudo. En torno a él estaban ligados los conceptos de belleza, antigüedad, aristocracia, conservadurismo, burocracia. Al mismo tiempo, había baja recordación con sus visitantes. Era visto como distante, lejano, poco accesible. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

Según el entrevistado, optar por una marca propia podía ayudar al museo a convertirse en una institución atractiva, influyente en la ciudadanía, consistente y coherente, persuasiva en su comunicación, creíble y marcar una pauta frente a otros museos. Bajo esa misma línea, la directora del MUCEN comentó que para lograr ello debían tomar en cuenta una amplia gama de públicos objetivo.

[El público al que está dirigido el MUCEN] Es muy diverso, pero la forma en la que trabajamos es a través de programas para cierto tipo de público. Por ejemplo, los sábados trabajamos con públicos familiares y tenemos teatro infantil. Los “MUCEN abre de noche” es para jóvenes-adultos, universitarios. Proyecciones de cine, los cuales increíblemente están más vinculados con el adulto mayor. Son públicos que se han ido cultivando y se han ido construyendo con la práctica. En general, estamos enfocados en un público nacional, aunque también recibimos mucho público extranjero. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Figura 17
Póster para el Cine Club



Nota. Realizado antes del rebranding de Museo Central.
Tomado de *Museo del Banco Central de Reserva del Perú - BCRP*
[Imagen], por Banco Central de Reserva del Perú.
(<https://twitter.com/bcrpoficial/status/857261627791593472>)

Ante la diversificación del *target* y las actividades que ya se estaban realizando en el museo (2016), según Mesones, a partir del *rebranding*, la institución tenía el potencial para mostrarse como un espacio que movilizara la reflexión, como un ambiente vivo del que los visitantes, a partir de sus experiencias, recomendasen su visita (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018).

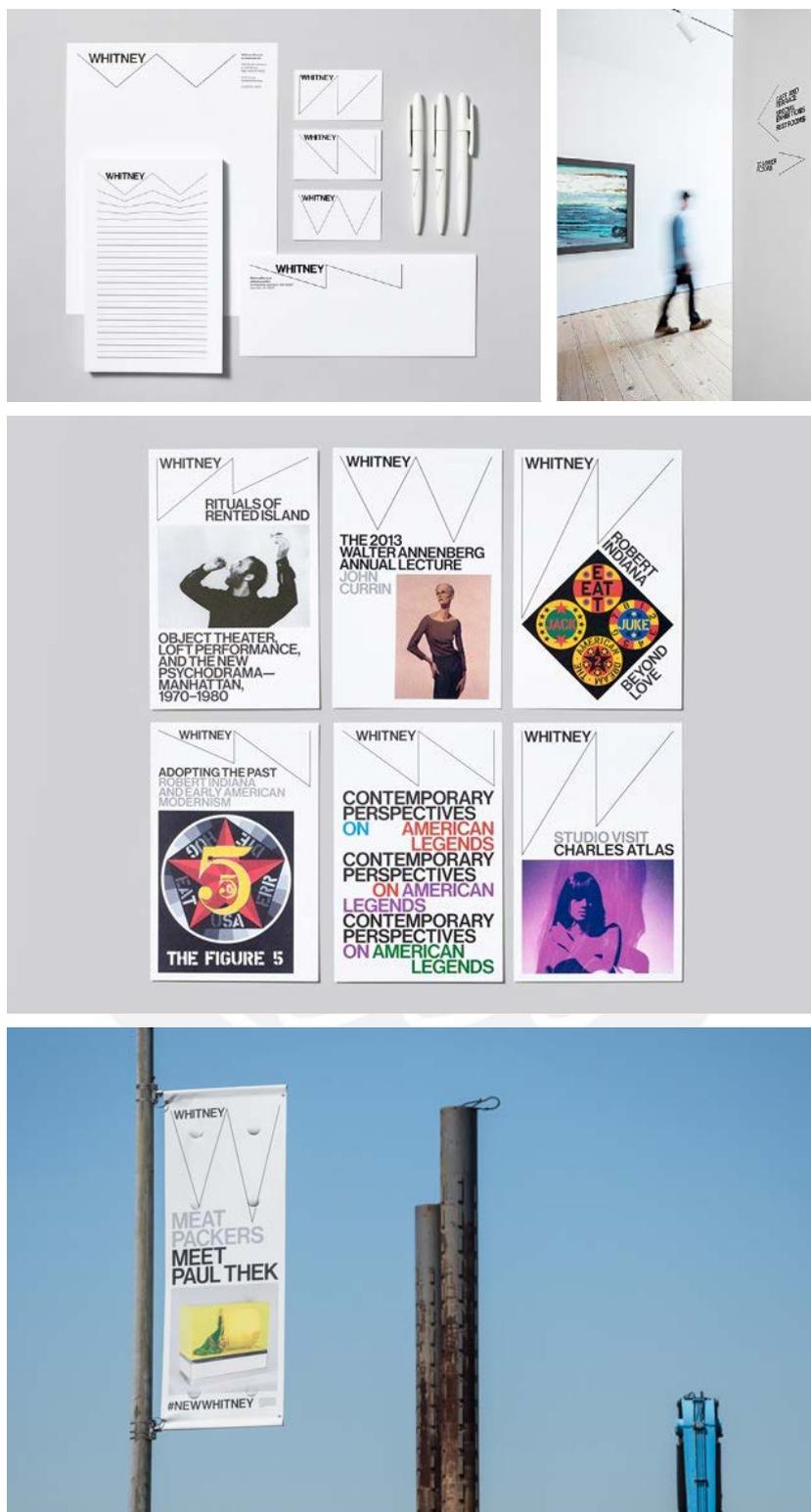
En la auditoría local del rubro, se tomó en cuenta a otros museos de arte: entre ellos el MALI, el Museo Larco y el Museo de Arte Contemporáneo. Sin embargo, más que entenderlos como la competencia, se les abordó como instituciones que complementan la oferta del rubro. Asimismo, se identificó a los referentes de la categoría a nivel local e internacional: el MALI, y el MoMA, el Museo de Arte Contemporáneo de Chicago, el Museo del Diseño en Barcelona y el Whitney, respectivamente.

Durante la entrevista, Mesones comentó que los museos a nivel mundial se conciben como espacios culturales y de esparcimiento, y que las marcas de dichas instituciones son también un reflejo de ello. De esta forma, expresó:

Hay una nueva concepción de museo como espacio de entretenimiento y cultura. Es participativo y democrático. Es un espacio de la ciudad, relevante no solo para los que viven ahí sino también para quienes están de visita. Es un espacio obligado de paso. Actualmente, son marcas flexibles, se mueven. El Whitney, por ejemplo, no tiene un logotipo, sino una tipografía que se adapta a todos los espacios. La adaptabilidad en la vida contemporánea es una palabra clave. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

Se observa así que el desarrollo de la auditoría del rubro permitió al equipo de Mago hallar conclusiones gráficas sobre la categoría de museos. Sobre todo, se descubre que estas marcas, más que depender únicamente de un logotipo, recurren a un repertorio de herramientas gráficas tales como tipografías, formas, colores y patrones para así proyectar la

Figura 19
Identidad de marca del Whitney Museum



Nota. Diseñada por el estudio de diseño Experimental Jetset.
 Tomado de *An Outsider's Toolkit Sparks Whitney's In-house Creativity* [Imágenes], por AIGA (<https://www.aiga.org/whitney-museum-design-identity-experimental-jetset>)

Figura 20

Identidad de marca del Museum of Contemporary Art, Chicago



Nota. Diseñada por el estudio de diseño Mevis & Van Deursen. Tomado de *Chicago's MCA Unveils a New Identity That Takes Design Cues From the City Itself* [Imágenes], por AIGA Eye on Design (<http://eyeondesign.aiga.org/chicagos-mca-unveils-a-new-identity-that-takes-design-cues-from-the-city-itself/>)

Desarrollo conceptual

De manera similar al caso del Museo de Arte de Lima, este apartado tiene como objetivo reconocer los conceptos, las ideas y los valores que componen a la nueva marca del Museo del Banco Central de Reserva.

Como se comentó anteriormente, para ello es necesario identificar la identidad central -la esencia de la marca- y la identidad extendida -atributos y complementos-, ya que estas brindan una serie de lineamientos conceptuales para la expresión de la identidad de marca del Museo Central en sus diferentes piezas de comunicación y puntos de contacto.

En el caso de la institución mencionada, Riofrío comentó que la nueva misión del museo comenzó a perfilarse antes del trabajo de *rebranding*, puesto que los programas educativos ya habían comenzado a implementarse. Durante el trabajo con Mago, el desarrollo conceptual se profundizó sobre la base de lo que ya se había desarrollado internamente, para así lograr un mayor consenso entre las partes involucradas en el proyecto.

A continuación, de manera similar al análisis del MALI, se identificarán los discursos y conceptos clave que sostendrán el desarrollo de la identidad de marca del MUCEN a partir de las preguntas guía establecidas por Aaker y Joachimsthaler (2006) (¿cuál es el alma de la marca?, ¿cuáles son sus competencias?, ¿en qué cree la organización?, ¿qué defiende?).

Identidad central:

- ¿Cuál es el alma de la marca?

En cuanto a la pregunta vinculada con el alma de la marca, la directora del museo comentó que esta parte de la vinculación del MUCEN con la institución madre, y definió al museo como un “un banco que pone a servicio de la comunidad peruana el patrimonio cultural” (M. P Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018). Particularmente, el museo enfatiza

su labor educativa a través de un enfoque museográfico que tiene como objetivo la construcción de ciudadanía. Para ello, mediante sus actividades, promueve la valoración y el respeto de una multiculturalidad milenaria. Esto se realiza a través de la obra de arte y el vínculo con el patrimonio a fin de transmitir un legado.

- ¿Cuáles son sus competencias?

De acuerdo con las competencias del museo, según Mesones, antes del inicio del proyecto, el equipo de la institución ya tenía claras sus funciones, sus fortalezas y lo que debían transmitir a la ciudadanía. Se definió la esencia de marca como “comunicativa, creativa, respetuosa y experta” (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018). Sobre todo, tanto para el museo como para la consultora era imprescindible comunicar la mirada de Museo Central respecto a la educación. Con relación a este aspecto, el director creativo de Mago comentó lo siguiente:

[El museo] es un espacio de reflexión y pensamiento crítico donde hay aprendizajes compartidos. Trabaja cada punto de contacto con el visitante y promueve el diálogo. Es un lugar que construye tolerancia, armonía y ciudadanía. Te conecta con el pasado, pero mira hacia el futuro. (...) Era importante que se muestre como un museo profesional, conformado por un equipo de especialistas. No se trataba de recopilar y contar, sino mostrar una colección bien pensada, con una curaduría detrás. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

A partir de esta afirmación, se identifica una serie de ideas que sirve como punto de partida para el desarrollo de la marca de Museo Central. En ella, la función del museo es ser un espacio para la reflexión, que promueve el diálogo y construye ciudadanía. De antemano, antes del *rebranding*, se observa que la curaduría ya comienza a girar en torno a estos nuevos conceptos.

- ¿En qué cree el museo?

Con relación a la pregunta vinculada sobre las creencias de la organización, la directiva cuenta con una misión organizacional evidente: transmitir y acercar al visitante el legado peruano a través de un enfoque educativo, el cual es parte de la experiencia de vivir el museo. En esa línea, Riofrío afirmó:

Nuestro fin último es que la obra de arte o producción arqueológica sea apreciada. Nuestra misión es comunicar y acercarnos. En el trabajo desde el museo lo más importante para esa comunicación está en la pedagogía, en la función educativa. No es solamente decir «ven al museo», sino qué comunicación se da ya estando aquí. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

En este punto, se aprecia un abordaje al arte con un fin pragmático: educar. En el caso de Museo Central, sobre todo, la apreciación artística tiene como objetivo comprender y respetar la multiculturalidad, tanto del pasado como del presente²⁴. En ese sentido, la directiva del museo reconoce que esto puede lograrse mediante el acto comunicativo, tanto afuera como adentro de las instalaciones de la institución.

- ¿Qué defiende?

Con respecto a los valores que defiende la organización, además de entender la función de esta desde una mirada pedagógica, es crucial identificar el punto de vista de la institución respecto al arte, de modo que es necesario conocer en qué consiste el arte peruano desde la perspectiva del museo. La directora del MUCEN expresó que, para entender ello, se dialogó con artistas, artesanos, y diseñadores gráficos, cada uno con su propio entendimiento del término.

²⁴ Riofrío ahonda en esta mirada en las pp. 68-69 de la presente tesis.

Nosotros, [el equipo del MUCEN], lo vemos como un museo de arte peruano de todos los tiempos. Es un trabajo que estamos haciendo especialmente por no categorizar ni discriminar a ningún trabajo o creación artística. Lo trabajamos con mucho cuidado para entenderlo todo como arte: no todos los museos lo hacen así. Requiere no solo de proponértelo y tenerlo como discurso, sino trabajar también definiciones sobre el arte. ¿Qué es el arte? Podríamos pasar horas sobre qué es arte, qué es artesanía, qué es diseño. Son cuestiones debatibles. Incluso, hemos tenido acá encuentros con artistas, artesanos y diseñadores y, entre ellos, tampoco podían ponerse de acuerdo. Creo que nos importa valorar la creación estética y artística de todo tipo de producción. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

Bajo esta lógica, se observa un acercamiento holístico al arte, entendido como todo tipo de producción artística sin, necesariamente, discriminar una de otra.

Identidad extendida:

La identidad extendida del MUCEN está compuesta -de manera similar al MALI- por atributos que otorgan matiz a la marca. A partir de las entrevistas realizadas, se observaron los siguientes: personalidad de marca, nombre, vínculo con otros organismos e imaginario visual. A continuación, se ahondará en los puntos mencionados.

- Personalidad de marca:

A partir del estudio cualitativo y los talleres realizados entre la directiva de Museo Central, el Banco Central de Reserva y Mago, se personificó a la marca con los siguientes atributos: “una mujer de 35 años, profesional, tolerante, innovadora, moderna y sociable, [que] valora las diferencias” (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018). Se trata de un set de rasgos de personalidad que la marca MUCEN debía empezar a comunicar. Sobre este punto, se observa la intención de la institución de mostrarse como un espacio en tendencia pero a la vez inclusivo.

- Nombre:

El desarrollo de *naming* fue uno de los pedidos iniciales del museo, debido a que la denominación, hasta ese entonces, era demasiado larga (Museo del Banco Central de Reserva del Perú). Mesones comentó la influencia de referentes internacionales dentro de la categoría para entender cómo funcionan las denominaciones del rubro de los museos, y así contar con una pauta para la generación de un nuevo nombre para la institución.

[El cliente] quería hacer (...) un *naming* para el museo porque hay una especie de convención a nivel global: el MACBA, el MALBA, el MoMA, el MET. Hay una convención de siglas. Los museos con apellido —a excepción del Guggenheim— ya se conciben como algo del pasado. Por ello, el trabajo de *naming*. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

Como se detalló en el marco teórico, el nombre de una marca debe capturar una idea y ser agradable y, en el caso de los museos, es el punto de partida para aumentar su *brand awareness*. En el caso del MUCEN, durante las entrevistas se comentó que el origen de la realización del *naming* es el concepto de *centro*. Por una parte, la idea de lo céntrico se asociaba con la institución madre (el Banco Central de Reserva del Perú) y su ubicación geográfica (el Damero de Pizarro en el centro histórico de Lima); por otro lado, vinculaba la labor del museo con su público: el enfoque de la experiencia centrada en el visitante. Los siguientes testimonios dan cuenta de la importancia de lo céntrico en el caso de este museo:

Se tenía que trabajar alrededor de Museo Central. Así se asociaba con el Banco Central de Reserva del Perú y con su ubicación en una zona céntrica: dentro del Damero de Pizarro. Jugamos con eso: MUCEN tiene sonoridad. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

Para nosotros, el nombre de Museo Central calaba perfectamente para mantener el vínculo y por lo simbólico: estar en el centro de las personas que es el enfoque que queremos tener. (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)

- Vínculo con otros organismos:

La relación del Museo Central con el BCRP debía mostrarse de forma particular. La figura del Banco tenía que estar presente, pero, a la vez, el museo debía contar con sus propios canales de comunicación. Respecto a cómo abordar ello, Mago propuso mostrar al Banco como sello aval de la marca MUCEN en la identidad visual. De esta forma, el museo se independiza de su organismo madre para contar con una personalidad propia, pero, aun así, siempre hace referencia a una entidad mayor: el Banco Central de Reserva del Perú.

- Imaginario visual:

Según Mesones, el punto de partida gráfico fue plasmar una marca que remitiera tanto al tiempo pasado como presente.

La idea del MUCEN fue generar un elemento que se sintiera precolombino y contemporáneo. Estos mundos tenían que convivir, ya que es un museo de hoy, [que] contiene cosas del pasado, pero mira hacia el futuro. Eso es lo que quisimos transmitir. (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018)

De esta forma, se identifica desde el desarrollo conceptual la presencia mandatoria del componente prehispánico y la modernidad como características que debían plasmarse en la ejecución gráfica de la marca.

A partir de la descripción de las características de la identidad extendida, se observa una intención por mostrar un museo contemporáneo, pero, además de ello, una institución que hace alusión al pasado y vela por la multiculturalidad y la inclusión. Además, se muestra el interés del museo de mantener el vínculo con la entidad a la que pertenece: el BCRP

A continuación, la Tabla 10 expone un resumen de las características principales de la marca MUCEN identificadas durante las entrevistas.

Tabla 10.
Identidad de marca: MUCEN

Identidad central

– *Atributo del producto o servicio:* Museo del Banco Central de Reserva del Perú

– *Misión:*

Acercar el patrimonio a todos mediante un enfoque pedagógico

Transmitir un legado

Ampliar la perspectiva sobre el pasado desde el presente

– *Principios:*

Promover el diálogo y la reflexión

Construir tolerancia, armonía y ciudadanía

– *Idea de marca:* «Museo de experiencias»

Identidad extendida

– *Personalidad:*

Mujer de 35 años, profesional, tolerante, innovadora, moderna y sociable. Valora las diferencias.

– *Naming:* MUCEN

Asociación con la institución madre, la ubicación geográfica y el vínculo con el visitante

– *Vínculo con otros organismos:*

el Banco Central de Reserva como sello aval de la marca

– *Imaginario visual:* la convivencia entre lo precolombino y lo contemporáneo

– *Slogan:* «El ingreso es libre, solo debes traer tu tiempo»

Proposición de valor

– *Beneficios funcionales*

Educa.

– *Beneficios emocionales*

Brindar un espacio para la experiencia, la reflexión, el diálogo y el pensamiento crítico, donde el visitante se conecta con el pasado y, de esta forma, puede acercarse a la realidad peruana.

Nota. Se expone información resumida y sistemática de los atributos principales de la marca MUCEN.
Tabla de elaboración propia.

4.3. Implementación de marca: identidad visual, identidad verbal

A continuación, identificaremos lo que comunica la identidad visual, y verbal del MALI y el MUCEN. Si bien los puntos anteriores recogen las estrategias y conceptos trabajados por los museos mencionados, solo el análisis de imagen y texto permite descubrir una verdadera formación discursiva: es distinto lo que cada museo busca comunicar (la estrategia de marca) de lo que, finalmente, comunica (una pieza promocional). El presente apartado tiene un alcance de nivel descriptivo y la muestra está conformada por el *brochure* institucional de cada museo.

Como se detalló en el marco teórico, las herramientas de investigación son el análisis iconográfico –método concebido por Panofsky para el estudio de las imágenes– y el análisis crítico del discurso –conocido también como la interpretación de textos mediante el estudio crítico del lenguaje–. Con ellas, se examinarán las variables presentes dentro de un sistema de identidad visual (logotipo, colores, tipografías, entre otros elementos y formas presentes) y verbal (*naming*, *tagline*, tono de voz y relato)²⁵.

El desarrollo de este capítulo se divide en dos. En primer lugar, se identificarán los conceptos y discursos que comunica la identidad visual y verbal del MALI y, posteriormente, la identidad visual y verbal del MUCEN.

²⁵ Para mayores detalles, revisar las guías de análisis (anexos 3 y 4).

4.3.1. EL MALI

Figura 21

Carátula del brochure del MALI



Nota. Imagen de elaboración propia realizada sobre la base del folleto MALI GUÍA (MALI, 2018)

El *brochure* institucional del MALI está conformado por dos partes. La tira, denominada MALI GUÍA, describe el museo, su locación, sus interiores y su colección de arte, mientras que la retira, RUTA MALI, describe un recorrido por la colección permanente. Se recogió este folleto en la recepción del museo en el mes de mayo de 2018.

Figura 22

Tira y retira del brochure del MALI



Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base del folleto MALI GUÍA (MALI, 2018)²⁶

²⁶ Para acceder a la imagen en alta resolución, visite el siguiente enlace:
https://drive.google.com/drive/folders/1i2RmFQxt-HnLqm2Ou_P2NCvn0HiZ-j-s?usp=sharing

Previo al análisis, es necesario aclarar algunos puntos. En primer lugar, si bien Studio A fue la consultora a cargo de crear la identidad de marca del MALI, actualmente el estudio encargado del desarrollo gráfico de piezas es vm& estudio gráfico. No obstante, durante las entrevistas con Majluf, se aclaró que el traslado de estudio no implicó un cambio en la marca, sino una evolución de esta. Por otra parte, es necesario separar las variables que le compete definir a la consultora de *branding* (principalmente logotipo, formatos, color, tipografía, entre otros), del contenido generado por la institución (fotografía, curaduría, información y texto). Finalmente, cabe especificar que este *brochure* fue desarrollado por el equipo interno del MALI a partir de una plantilla desarrollada por vm& estudio gráfico.

Análisis iconográfico

Figura 23

Sistema de identidad visual del proyecto MALI, por Studio A



Nota. Tomado de *Un museo de todos y para todos* [Imágenes], por Studio A (<https://studioa.pe/proyectos/mali-guia-del-museo/>)

Concebido a lo largo del 2010, el sistema de identidad visual del MALI consiste, como se observa en las figuras 22 y 23, en un logotipo, una familia tipográfica, líneas, y una paleta conformada por los colores celeste, verde, amarillo, naranja y negro. A continuación, se profundizará en cada uno de estos elementos.

Logotipo

Figura 24
Logotipo del MALI



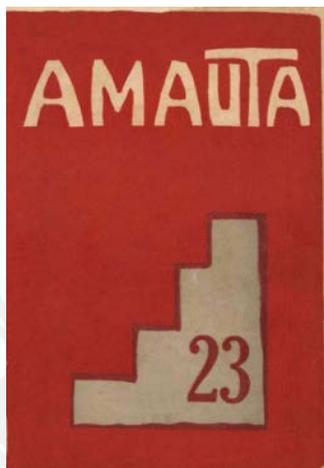
Nota. Tomado de *Un museo de todos y para todos* [Imágenes], por Studio A (<https://studioa.pe/proyectos/mali-guia-del-museo/>)

En la Figura 24, se evidencia el logotipo compuesto por la palabra ‘MALI’ en dos tipos de *wordmark*. El primero, en la parte superior, ha sido generado con la fuente Interstate en negrita y en mayúscula, y el segundo, a partir de escalones cuadrados. Estas maneras deconstruidas de representar el *namings* de la institución comunican dos ideas diferentes. En primer lugar, en el *wordmark* de estilo sans-serif, la letra se muestra clara, legible, moderna, simétrica y neutra, pero, a la vez, el uso de mayúsculas y negrita impone jerarquía, transmite relevancia y rectitud. MALI tiene estructura, pues la unión de letras conforma un bloque que visualmente pesa. Asimismo, respecto, a lo que este elemento connota, se observa una intención por lucir institucional y actual. Por otro lado, la versión como símbolo escalonado

alude al período precolombino y a la cosmovisión andina: podría tratarse de la iconografía de un textil, el escalón de una ruina o la cuarta parte de una chakana.

Figura 25

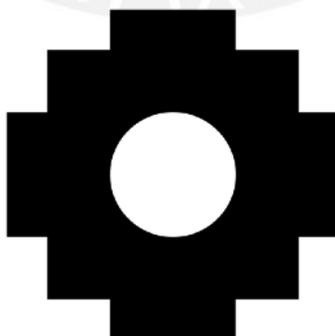
Portada de Revista Amauta n° 23



Nota. La presente portada muestra la ilustración de un escalón. Esta podría aludir a un motivo precolombino. Tomado de *Revistas y Periódicos del Archivo Mariátegui* [Imagen], por Archivo José Carlos Mariátegui (<http://hemeroteca.mariategui.org/index.php>)

Figura 26

Ilustración vectorial de chakana



Nota. Tomado de *Chacana* [Imagen], por Wikimedia Commons (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tawa_chakana.svg)

Si bien se desconoce el objeto exacto al cual se refiere la iconografía, se puede afirmar que está inspirada en un imaginario de corte andino y prehispánico, pero con la particularidad de ser vectorial como característica del universo de las marcas. Lo interesante del símbolo es que se trata de una evolución del logotipo anterior cuando la institución aún se llamaba Museo de Arte de Lima.

Figura 27

Primer logotipo del Museo de Arte de Lima, por Studio A



Nota. Realizado a mediados de la década del noventa.

En la Figura 27, se observa un primer ejercicio evidente de intertextualidad: la relación de la marca actual con un ejercicio gráfico anterior, el cual sirvió como referencia para crear la nueva identidad visual del MALI. Observemos, pues que antes predominaba el uso de tipografías serif – en MA y Museo de Arte- y script -en de Lima- para representar al museo, las cuales fueron reemplazadas por una tipografía sans-serif. Sin embargo, la ‘M’ se modificó hacia un *wordmark* escalonado. De esta forma, se mantuvo parte de la historia del museo. En ese sentido, se observa una evolución y un replanteamiento del logotipo anterior. Se abandonaron algunas características gráficas -el *naming* Museo de Arte de Lima, la formalidad del tipo de letra script y las serifas- para comunicar nuevos atributos de museo: por un lado, una faceta institucional modernizada y por otra, el protagonismo de un imaginario prehispánico. Se observan dos elementos que juntos componen y representan a un museo que abarca la etapa prehispánica hasta el presente: un eje lineal y temporal que va desde el pasado hasta nuestros días.

Figura 28
Uso del wordmark MALI en titulares

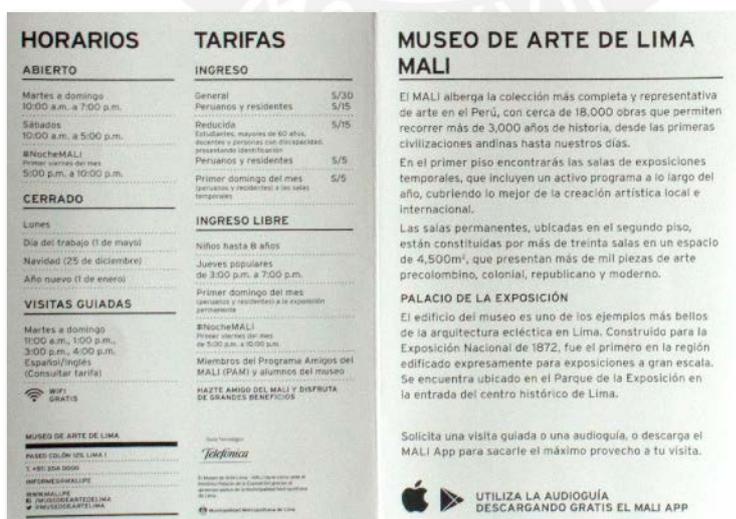


Nota. Imágenes de elaboración propia realizadas sobre la base de un folleto emitido por MALI (2018)

Como se aprecia en la Figura 28, el *wordmark* en Interstate se encuentra también en espacios aparte del logotipo, como los titulares MALI GUÍA y RUTA MALI. Es así como se contempla a MALI como una marca paraguas que se posiciona mediante la tipografía y que abarca a toda la comunicación emitida por la institución.

Tipografía

Figura 29
Uso de tipografía Interstate en la identidad visual MALI



Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base de un folleto emitido por MALI (2018)

Como se detalló en el marco teórico, la tipografía es el mediador entre el universo visual y el discurso de una marca, y aquella debe responder al posicionamiento de la organización. Cada tipo de letra cuenta con una identidad y características propias, así como transmite un discurso particular por sí misma. A continuación, se identificarán los conceptos que comunican los usos de tipografía en la identidad visual del MALI.

La familia tipográfica empleada es Interstate (Figura 30), la cual fue creada a inicios de los años noventa por Tobias Frere-Jones basándose en la tipografía Highway Gothic, empleada en señalética de carreteras. Aquella se encuentra en el *brochure* en tres pesos distintos: *bold*, *regular* y *light*. El uso de varios pesos tipográficos, acompañados de diferentes grosores de línea, tiene como propósito jerarquizar y ordenar todo el contenido del folleto. Para ello, se alterna la fuente de mayor volumen, utilizada en títulos y subtítulos, con una versión más ligera, identificable en el cuerpo del texto.

Figura 30
Familia tipográfica Interstate



Nota. Diseñado por Tobias Frere-Jones para Font Bureau (1993-1995). Tomado de *The Typefaces of Tobias Frere-Jones from the Font Bureau* [Imagen], por Font Bureau (<http://tfj.fontbureau.com/#Interstate>)

Interstate es una sans-serif que está lejos de lucir anticuada, pero tampoco es disruptiva. Se percibe neutra y, en el caso del *brochure*, resulta muy funcional: es de fácil lectura, pues sus pesos y tamaños permiten ordenar el contenido del folleto. Se asume que esta elección tipográfica se debe, además de su neutralidad y modernidad, a su versatilidad: Interstate es legible en materiales impresos, digitales (redes sociales) y textos curatoriales, y funciona tanto para el diseño editorial -se trate de un libro o un *brochure*-, como señalética, aplicaciones en banderolas, *merchandising*, entre otros.

Asimismo, al encontrarse presente en el logotipo, esta marca logra percibirse como consistente y, al mismo tiempo, se posiciona a través de la tipografía. Se trata de un ejercicio gráfico que se observa en otros museos, como es el caso del Guggenheim²⁷.

Desde una interpretación iconológica, la tipografía Interstate cuenta con un fuerte componente de intertextualidad, ya que el uso de fuentes similares puede encontrarse en otros museos como, por ejemplo, el Whitney (ver Tabla 11).

Tabla 11.
Comparación entre tipografías

Highway Gothic (Federal Highway Administration)	The quick brown fox jumps over the lazy dog
Interstate (Font Bureau)	The quick brown fox jumps over the lazy dog
Whitney (Hoefler and Co.)	The quick brown fox jumps over the lazy dog

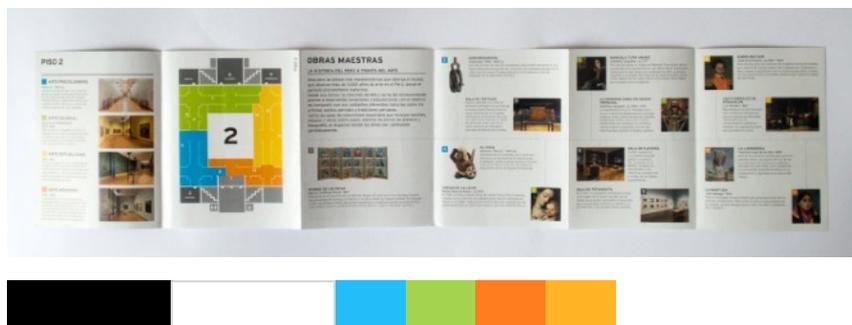
Nota. Tobias Frere-Jones crearía una sucesora de Interstate: la familia tipográfica Whitney, para el museo homónimo. Tabla de elaboración propia.

²⁷ Para mayores detalles sobre la identidad visual del Guggenheim, ir a la página 21 de la tesis.

Color

Figura 31

Paleta de colores de la identidad visual del MALI



Nota. Paleta de colores elaborada sobre la base del *brochure* MALI (2018)

Como se detalló en el capítulo III, el color es un recurso visual que dota identidad a la marca, ya que este otorga connotaciones estéticas, señales, emociones y asociaciones en el consumidor. Su análisis consiste en una apreciación subjetiva que toma en cuenta convenciones sociales y culturales. Desde la interpretación iconográfica, la tarea del investigador es identificar y entender el universo compartido de significados que existe entre el emisor del discurso y el receptor. Tomando en consideración los puntos anteriormente mencionados, se identificarán las ideas y conceptos que comunica la paleta de colores empleada por la marca MALI.

La paleta de colores que se expone en la Figura 31 está conformada principalmente por el negro y blanco, acompañada por acentos de celeste, naranja, amarillo y verde. Estos últimos son empleados para clasificar las obras del museo por períodos: precolombino, colonial, republicano y moderno. Son colores vivos, saturados y cálidos, contrastan entre sí, resaltan las etapas de la historia del arte y otorgan una sensación de frescura, novedad, modernidad, visibilidad y juventud. El uso del color negro predomina a lo largo del texto; a

través de él se integra toda la información, mientras que el blanco sirve como lienzo sobre el cual están dispuestos todos los elementos.

Íconos

Figura 32
Íconos de la identidad visual del MALI



Nota. Iconografía identificada sobre la base del *brochure* MALI (2018)

La iconografía (Figura 32) ocupa un rol secundario en el *brochure* emitido por MALI (2018). Se trata de símbolos que representan a empresas del rubro tecnológico y digital (Apple, Facebook y Twitter), aplicaciones digitales (Google Play) y un ícono alusivo a la conexión *wireless*. En estos elementos se observan los servicios adicionales que complementan la visita al museo.

En conjunto, los elementos empleados en la identidad visual del MALI remiten a una visión contemporánea de museo, alejada de la noción de anticuado y viejo. La diagramación y la tipografía son recursos que sirven para mostrar el contenido de forma clara y brindan una solución gráfica sistemática, funcional, versátil y adaptable a varios formatos, mientras que la paleta de colores otorga un aspecto vibrante y jovial. En ese sentido, es posible determinar que la consultora de *branding* del MALI concibe a un museo moderno, joven y atractivo para el público, donde los recursos gráficos son empleados como un soporte que alberga el contenido de la marca.

Si bien desde el logotipo se encuentra presente el pasado prehispánico, también se proyecta un discurso contemporáneo de museo. Es así como se evidencian dos conceptos

como los extremos de un eje que engloba a la historia del arte peruano: desde lo precolombino hasta el tiempo presente.

Como se aclaró al inicio de este apartado, el equipo del MALI dota contenido a la marca. Por ello, para el presente caso, también se toman en consideración las fotografías, las pinturas y las imágenes que coloca el museo en el folleto. A continuación, se examinará cómo, mediante ellas, se crea un discurso de museo y arte peruano desde la institución.

Imágenes: Las obras del museo

En la portada y la contraportada, se observa *Los funerales de Atahualpa* de Luis Montero (1867), pintura emblemática de la colección del MALI, perteneciente al período republicano y asociada a la corriente de arte académico. A partir del espacio que ocupa en el folleto, se deduce que se trata de una obra relevante para el museo.

Desde las imágenes dispuestas en RUTA MALI, el arte peruano se concibe desde un punto de vista historiográfico. Esta idea se plasma a través de la disposición de una línea de tiempo y la sucesión de obras —de forma cronológica— tomando como punto de partida el *Biombo de los Incas* (1837), el cual, a pesar de haber sido pintado a inicios del período republicano, muestra una genealogía de los incas y se basa en un modelo creado en la etapa colonial (MALI, s.f).

En el *brochure*, cada período histórico está representado por un conjunto de piezas. El período precolombino se define por la arqueología (imágenes caladas de ceramios Cupisnique y Moche); la colonia, con la llegada de los españoles da inicio al sincretismo de la cultura local con Occidente (esta unión se observa en las pinturas *La Virgen de la Leche* (ca. 1604), *La Trinidad como un Cristo Trifacial* (ca. 1750) y *Manuela Tupa Amaro* (ca. 1777)); la etapa republicana, con temáticas que aluden a la Independencia (se muestra el retrato de *Simón Bolívar* por José Gil de Castro (ca. 1823)) y a la reflexión sobre el significado de la conquista

española (con *Los funerales de Atahualpa* (1867)). Finalmente, se muestra al período moderno a través de la exploración del mundo andino, y la búsqueda de una identidad nacional y lo peruano a lo largo del siglo XX desde la corriente del indigenismo (con *La Lavandera* (1858) de Francisco Laso y *La Santusa* (1928) de José Sabogal).

De esta manera, el museo concibe la historia del arte peruano como una línea de tiempo que se concibe a través de categorías: las culturas precolombinas, la conquista, los inicios de la República y los inicios del arte moderno en el Perú.

Fotografía

Las fotografías expuestas en el folleto MALI muestran los ambientes del Palacio de la Exposición. En el caso de la sección MALI GUÍA, se aprecia la fachada, el patio del museo, la tienda de souvenirs y el café. En el apartado RUTA MALI, aparecen las salas de exposición del segundo piso, las cuales albergan arte precolombino, colonial, republicano y moderno, así como la sala de textiles, platería y fotografía. En el *brochure*, se observa un museo arquitectónicamente imponente y renovado, donde la identidad visual aparece en los espacios mediante banderolas, el *merchandising* de la tienda y la decoración del café. Se aprecia a una marca que vive en el recinto, y se confirma nuevamente el uso de la familia tipográfica Interstate como generadora de identidad de marca.

Desde el contenido gráfico propuesto por el museo, se observa la concepción del arte peruano desde la academia y la historia del arte. Por otro lado, el recurso de la fotografía nos lleva a los espacios del MALI; arquitectónicamente, se aprecia a un lugar antiguo y relevante, pero modernizado a través de la aparición de elementos de identidad visual de marca. En cuanto al logotipo y el sistema gráfico, estos se encuentran presentes en todas las fotografías de los interiores del museo y, gracias a ellos, la institución adquiere matices de modernidad, caracterizadas por brindar una experiencia consistente, uniforme, atractiva y contemporánea.

Análisis crítico del discurso

A continuación, se examinará la identidad verbal del MALI desde el análisis crítico del discurso con énfasis en la metodología propuesta por Norman Fairclough (1989). Como se detalló en el marco teórico, esta aproximación consiste en un acercamiento a tres niveles del discurso: texto, práctica discursiva y contexto a partir de la deconstrucción de determinadas variables presentes en el lenguaje tales como vocabulario, gramática y estructura. En este caso, los entrevistados pudieron aclarar de antemano que el contenido del *brochure* fue realizado por el equipo curatorial del museo; por ello, se asume a la institución como principal emisora del discurso. Para facilitar la comprensión de este apartado, se recomienda previamente revisar la guía para el análisis (ver Anexo 4) y la transcripción del texto del folleto (ver Anexo 5).

Los siguientes puntos tienen como objetivo describir e identificar las tres dimensiones del significado: sistema de creencias (*¿qué está pasando?*), identidades sociales (*¿quiénes están implicados en el discurso?*) y relaciones (*¿en qué tipo de relación se encuentran los sujetos?*). Mediante este análisis, se descubrirá el discurso que desea comunicar el emisor.

Contenido: ¿Qué está pasando? (actividades, temáticas y propósito)

La interpretación del contenido consiste en mostrar las cualidades experienciales del texto respecto a lo que el emisor dice y hace desde sus creencias, conocimiento y valores (Fairclough, 1994). Así, podrá observarse cómo “el discurso produce y pone en circulación particulares representaciones y creencias acerca de la realidad” (Stecher, 2010, p. 100).

En el caso del MALI, un análisis de este tipo permitirá conocer su propia concepción de museo a partir de lo que enuncia, representa, hace, tiene y cree. Para ello, Fairclough sugiere responder el *¿qué está pasando?* mediante la identificación del tipo de actividad

realizada y cómo ella delimita el discurso en una serie de posibles temáticas y propósitos particulares (1994, p. 147).

Entonces, en este punto es relevante responder qué está pasando en el texto. En primer lugar, se identifica como primera actividad la promoción de la organización. Puntualmente, los objetivos de este son dos: informar y convencer a una audiencia sobre un discurso particular de museo. Se asume ello, ya que estamos frente a un *brochure* institucional -pieza comunicacional y promocional- dirigido al visitante. Por ello, no basta con que el museo informe sobre sus horarios, actividades o locaciones, sino también entender cómo, en conjunto, el texto genera, en el destinatario, una idea particular de museo. Dicho en otras palabras, hay un museo -o un producto- que el público debe captar, interpretar y construir a partir del contenido que se muestra en el folleto.

Según Fairclough, identificar la actividad que realiza el emisor permite limitar una serie de posibles temáticas (1994, p. 147). A continuación, se presentan los temas presentes en el folleto del MALI.

Tema 1: Visión holística desde la perspectiva de la historia del arte peruano

- (1) “El MALI alberga la colección *más* completa y representativa del arte en el Perú”
- (2) “con *cerca de* 18,000 obras que permiten recorrer *más* de 3,000 años de historia, desde las primeras civilizaciones andinas hasta nuestros días”
- (3) “cubriendo lo *mejor* de la creación artística local e internacional”
- (4) “*más* de mil piezas de arte precolombino, colonial, republicano y moderno”
- (5) “*más* de 3,000 años de arte en el Perú, desde el período precolombino hasta hoy”
- (6) “El edificio del museo es uno de los ejemplos *más* bellos de la arquitectura ecléctica en Lima”
- (7) “Fue el primero en la región edificado expresamente para exposiciones a gran escala”
- (8) “Se encuentra ubicado en el Parque de la Exposición, en la entrada del centro histórico de Lima”

A lo largo del texto expuesto en el *brochure*, se observa a una institución que se concibe como aquella que posee la colección más exhaustiva del arte nacional. Para comunicar ello, se recurre a la sobreescritura de ciertos vocablos, como albergar y cubrir (líneas 1 y 3 del Tema 1) como verbos que describen la acción del museo, y colección, obras, creación, piezas y arte (líneas 2-5) como sustantivos que indican su objeto de interés. Se emplea el adverbio *más* para cuantificar la magnitud de obras que ha logrado recopilar el museo, de modo que se manifiesta una imponente colección. Evidencia de esto son las siguientes expresiones: “la colección *más* completa”, “con cerca de 18,000 obras que permiten recorrer *más* de 3,000 años de historia”, “*más* de mil piezas de arte”, “*más* de 3,000 años de arte en el Perú”. Por otro lado, se menciona la locación —el Palacio de la Exposición— como el lugar idóneo para albergar la suma de los elementos mencionados (líneas 6-9). Estos recursos lingüísticos connotan la importancia de la colección, crean una percepción de museo, y justifican el prestigio y la relevancia del MALI dentro de la sociedad y la esfera del arte.

Esta mirada en torno al arte peruano cuenta con su propio esquema de clasificación, construido en torno a la linealidad del tiempo, la academia y los discursos relacionados a la historia del arte. Estos supuestos componen lo que Norman Fairclough (1994) denomina *sentido común*, el cual consiste en una serie de expectativas implícitas y dadas por sentado: la sociedad no es consciente de ellas y rara vez son explícitamente formuladas o cuestionadas; es decir, se asume que la realidad es de determinada manera y que los enunciados expresados en ella solo pueden construirse de una forma específica. Sobre todo, en los estudios críticos del lenguaje, se observa cómo el sentido común se ejerce a través del discurso.

En el presente caso, el discurso de la historia del arte se muestra no solo en el texto, sino, según el *brochure*, también, en el espacio del museo. La sección RUTA MALI - acompañada de un mapa- presenta al visitante una especie de recorrido, así como la

distribución de las obras en el recinto a partir de una cronología en la cual cada período presenta una determinada valoración. El siguiente listado da cuenta de la organización mencionada:

- El arte precolombino: concebido como la representación de la forma de vida y la cosmovisión de las culturas prehispánicas
- El arte colonial: vinculado con la llegada de la tradición occidental y su impacto en la sociedad local, la religión y el arte locales
- El arte republicano: surgimiento a raíz de la Independencia, caracterizado por el auge del arte académico y el costumbrismo
- El arte moderno: visto como la institucionalización del arte, el indigenismo, el diseño y el arte abstracto

De esta forma, el análisis del uso del lenguaje permite conocer qué posición toma el MALI dentro de los discursos del arte peruano: el museo adopta un discurso del arte que se relaciona con la historia del arte occidental y el arte académico. Este se muestra a partir de los recursos lingüísticos empleados en el Tema 1, donde se comunica la intención de la organización de mostrarse como una institución que cuenta con una colección holística desde el punto de vista de la historia del arte peruano.

Cabe resaltar, no obstante, que lo que compete a esta investigación es descubrir, sobre todo, cómo el museo comunica a su público esta postura sobre el arte. Se observará ello en la siguiente temática:

Tema 2: Una nueva experiencia del consumo del museo

Consumo de información del museo

(9) MALI

- (10) #NocheMALI
- (11) WIFI GRATIS
- (12) INFORMES@MALI.PE
- (13) WWW.MALI.PE
- (14) F /MUSEODEARTEDELIMA
- (15) @MUSEODEARTEDELIMA
- (16) Socio Tecnológico TELEFÓNICA

Consumo de los servicios ofrecidos por el museo

- (17) TIENDA
- (18) CAFÉ Y RESTAURANTE
- (19) EDUCACIÓN
- (20) “Descarga el MALI APP para sacarle el máximo provecho a tu visita”
- (21) “Utiliza la audioguía descargando gratis el MALI APP”

Consumo de la experiencia del museo

- (22) “Conoce la forma de vida y la creencias de las sociedades prehispánicas”
- (23) “Descubre el surgimiento y desarrollo de las identidades coloniales”
- (24) “Explora el desarrollo del arte académico y del costumbrismo”
- (25) “Acércate a la obra de los pintores indigenistas, al mundo del diseño y al arte abstracto”

Esta selección de textos evidencia la inserción de la economía de la experiencia al espacio del museo. La sobreescritura de verbos (líneas 22-25 del Tema 2) proyecta la figura del visitante como un invitado que debe vivir una experiencia, sugiere lo que este debe sentir durante el recorrido y, mediante el modo imperativo en segunda persona, personaliza y acerca el enunciado del emisor a su destinatario.

La presencia de términos, como tienda, café, restaurante y educación (líneas 17-19) indica las actividades que pueden realizarse *in situ* en espacios dedicados al ocio. Un museo, entonces, puede entenderse como una institución que, además de adquirir, conservar,

estudiar, exponer y transmitir el patrimonio, busca el disfrute del visitante, quien encontrará, en este ambiente, un espacio para aprender, comprar y tomarse un café. Se observa, pues que el goce del arte no se limita solo al espacio de la colección, sino se extiende e, inclusive, se completa mediante el consumo de amenidades.

Esta manera de entender el museo como espacio de entretenimiento coincide con determinados planteamientos teóricos. Como se expuso en el capítulo II del marco teórico, Kotler afirma que los museos están buscando atraer a un público más amplio y competir con actividades de entretenimiento (2004, p. 167). En ese sentido, el rol del visitante cambia. Según Bolaños, aquel abandona el papel de sujeto racional para adoptar una postura que busca el disfrute (2006, pp. 19-20); es decir, el visitante transforma el consumo de lo académico al ocio.

Por otro lado, en el Tema 2 se observa el ingreso del discurso corporativo de las marcas mediante el cambio de *naming* (de Museo de Arte de Lima a MALI). Esta denominación logra contar con varias características presentes en los nombres de marca: fácil recordación, vistosidad y eufonía, atemporalidad, entre otras. Es así como se muestra a una institución alineada con la tendencia presente en el rubro: MoMA, The Met y Tate son ejemplos de museos que acortaron sus nombres para ser fácilmente reconocibles.

La inserción de la economía de la experiencia va acompañada de la irrupción tecnológica mediante el uso de códigos lingüísticos vinculados al mundo digital tales como el *hashtag* y la arroba. El MALI cuenta con wifi gratis, correo electrónico, página web, página de Facebook y perfil de Twitter (líneas 14-15), una aplicación que acompaña el recorrido de la colección (línea 20), así como el apoyo de Telefónica como socio tecnológico (línea 16). De esta forma, se comunica la noción de museo que adopta una nueva lógica económica y tecnológica, caracterizada por ser atractiva y contar con sus propios canales digitales (redes

sociales), espacios de ocio (tienda, café, conciertos y talleres) e, incluso, visitas mediadas por un aplicativo, el cual permite orientar al visitante *in situ*.

Sujetos y relaciones: ¿Quiénes están implicados? ¿y en qué tipo de relación?

A continuación, se identificarán a los sujetos implicados en la actividad comunicacional, los roles que ocupan en el discurso y cómo esta asignación sucede. Se considerarán las siguientes dimensiones: el tipo de actividad, las identidades sociales en torno a la institución, las posiciones ocupadas, y las relaciones de poder y distancia social enunciadas en la situación (Fairclough, 1994, p. 148). Las líneas 26 y 27 nos ayudan a dar cuenta de lo expuesto.

(26) “El MALI alberga la colección más completa y representativa de arte en el Perú”

(27) “Desde sus inicios, la colección del MALI se ha ido incrementando gracias a importantes donaciones y adquisiciones”

El tipo de actividad al que refieren las líneas mencionadas es la comunicación de una propuesta de museo. En principio, el *brochure* es un medio de comunicación y promoción que cuenta con dos actores: un emisor y un receptor, quienes acceden al mensaje de forma unidireccional. El rol del primero es ocupado por las personas que se encuentran detrás de la gestión del museo. En el folleto, se muestra cómo MALI, enunciado siempre en tercera persona, adquiere matices de lenguaje institucional (líneas 26 y 27).

(28) Biombo de los Incas: “Esta pieza es un resumen de las distintas etapas del arte en el Perú”

(29) Cupisnique: “Con más de tres mil años de antigüedad, esta botella *representa* a una figura masculina en posición de contorsión que presenta tatuajes en el rostro y en el cuerpo”

En la modalidad lingüística empleada por el emisor, predomina el uso de proposiciones categóricas. Para Fairclough, el uso de este recurso muestra una mirada del

mundo en apariencia transparente, como si señalara su propio significado a cualquier observador sin la necesidad de una interpretación o representación (1994, p. 129). El museo muestra una mirada sobre su conocimiento como verdadero e incluso necesario. Esto se ejemplifica en las líneas 28 y 29.

En el caso del receptor, si bien en apariencia, el visitante es el destinatario del mensaje, es necesario recalcar que los museos cuentan con una gran gama de públicos: *stakeholders*, artistas, académicos, curadores, trabajadores, turistas, el público local, el Estado, otros museos e instituciones culturales, universidades y escuelas, ferias de arte, coleccionistas, inversionistas, socios estratégicos, asociación de amigos, entre otros. Cada uno cuenta con diferentes grados de influencia sobre la institución. Con ello, se asume que estamos frente a un discurso público; dicho en otras palabras, el emisor se dirige a una audiencia indeterminada (Fairclough, 1994, p. 203). Aquel, al no poder saber quiénes conforman con exactitud la figura del receptor, está obligado a presuponer y generar un perfil de público objetivo que acepte y entienda el discurso. Ante ello, el museo adopta una posición idónea respecto a esos tantos *otros*: lo que a estos podría interesarles conocer sobre la institución. Al tratarse de un folleto entregado en recepción, se propone la figura del visitante como principal destinatario: el *otro* idóneo que la institución debe personificar y lo que este debe conocer durante su visita. Más adelante, se ahondará en la figura de visitante que el museo construye mediante su discurso.

A continuación, las siguientes líneas exponen el uso del verbo. Sobre este, se realizará un breve análisis.

- (30) “*Descubre* las piezas más representativas que alberga el museo, que abarcan más de 3,000 años de arte en el Perú, desde el período precolombino hasta hoy”
- (31) “*Conoce* la forma de vida y las creencias de las sociedades prehispánicas”
- (32) “*Descubre* el surgimiento y desarrollo de las identidades coloniales”

- (33) “*Explora* el desarrollo del arte académico”
- (34) “*Acércate* a las obras de los pintores indigenistas”
- (35) “*Solicita* una visita guiada o una audioguía, o descarga el MALI App para sacarle el máximo provecho a tu visita”

Los verbos empleados en los ejemplos mostrados (líneas 30-34) se caracterizan por asociarse al universo sensorial y emocional. Recursos lingüísticos como el sujeto tácito y el modo gramatical otorgan pistas sobre la relación entre los sujetos del discurso. En las líneas mostradas, el texto presenta lo que Fairclough denomina personalización sintética (1994, p. 60): se brinda la idea de un *otro* (una audiencia masiva e indeterminada) como si se tratase de un ente individual (la conjugación en segunda persona y el modo imperativo). Los verbos *descubre*, *conoce*, *explora*, *acércate* y *solicita* muestran a un museo con un tono de voz cercano y amable -características del lenguaje publicitario— dirigido a una audiencia joven (una propuesta más adulta y formal conjugaría en tercera persona: *descubra*, *conozca* o *explore*). El objetivo es generar la idea de comunicación directa e individualizada: no es *el museo hacia ellos*, sino *el museo hacia ti*.

En apariencia, el contenido informa lo que el visitante aprenderá durante su recorrido; sin embargo, también comunica lo que debe sentir: hay que acercarse a las obras, descubrirlas, conocerlas y explorarlas. A diferencia de un aprendizaje memorístico e informativo, el museo propone sumergirse en los objetos y llevarse una experiencia memorable, potenciada a través de visitas guiadas, audioguías y aplicaciones.

Sobre lo que el destinatario puede conocer —o lo que idealmente la institución considera de interés para su público— el vocabulario personifica a una persona inclinada por la historia del arte peruano desde un punto de vista académico e historiográfico. Esto se evidencia en “las creencias de las sociedades prehispánicas”, “el surgimiento y desarrollo de las identidades coloniales”, “el desarrollo del arte académico”, “los pintores indigenistas”. En

ese sentido, es pertinente preguntarse cuál es la posición del destinatario al que se dirige el folleto. En este caso, se proyecta a una persona joven con intereses, motivaciones y gustos acordes a la nueva propuesta del MALI -un museo de arte con espacios de ocio- que, además, cuenta con los recursos necesarios -acceso a la ubicación, costo de entrada y capital cultural- para disfrutar del museo.

Como conclusión, se observa el cruce de dos tipos de discurso. Los sustantivos y adjetivos utilizados sugieren que el destinatario es un público que cuenta con el bagaje cultural para conocer la historia del arte peruano desde el ámbito académico, mientras que los verbos empleados y su modo gramatical transmiten la idea de una institución amena y accesible, donde el visitante es a la vez consumidor de una experiencia.

4.3.2. El MUCEN

Figura 33
Carátula del brochure del MUCEN



Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base de un folleto emitido por MUCEN (2018)²⁸

El *brochure* del MUCEN, expuesto en la Figura 33, consiste en una impresión de tamaño A3 plegable. La información está dividida en cuatro partes: una carátula, la colección del primer piso del museo (Transformaciones y tradición), la pinacoteca (Maestros de la

²⁸ Para acceder a la imagen en alta resolución, visite el siguiente enlace:
<https://drive.google.com/drive/folders/1fSzcp287RXBt8TSFiJ16E7X9j3nNWqi9?usp=sharing>

pintura peruana) y, al reverso, el sótano (Los orígenes). El folleto fue recopilado en el mes de marzo de 2018. Durante las entrevistas realizadas para esta investigación, se descubrió que el esquema y el contenido del *brochure* (fotografías, información, textos y modo de lectura) fueron realizados por el museo, mientras que la consultora de *branding* aplicó las variables relacionadas a identidad visual (logotipo, color y tipografía).

Figura 34

Portada y contraportada del brochure del MUCEN



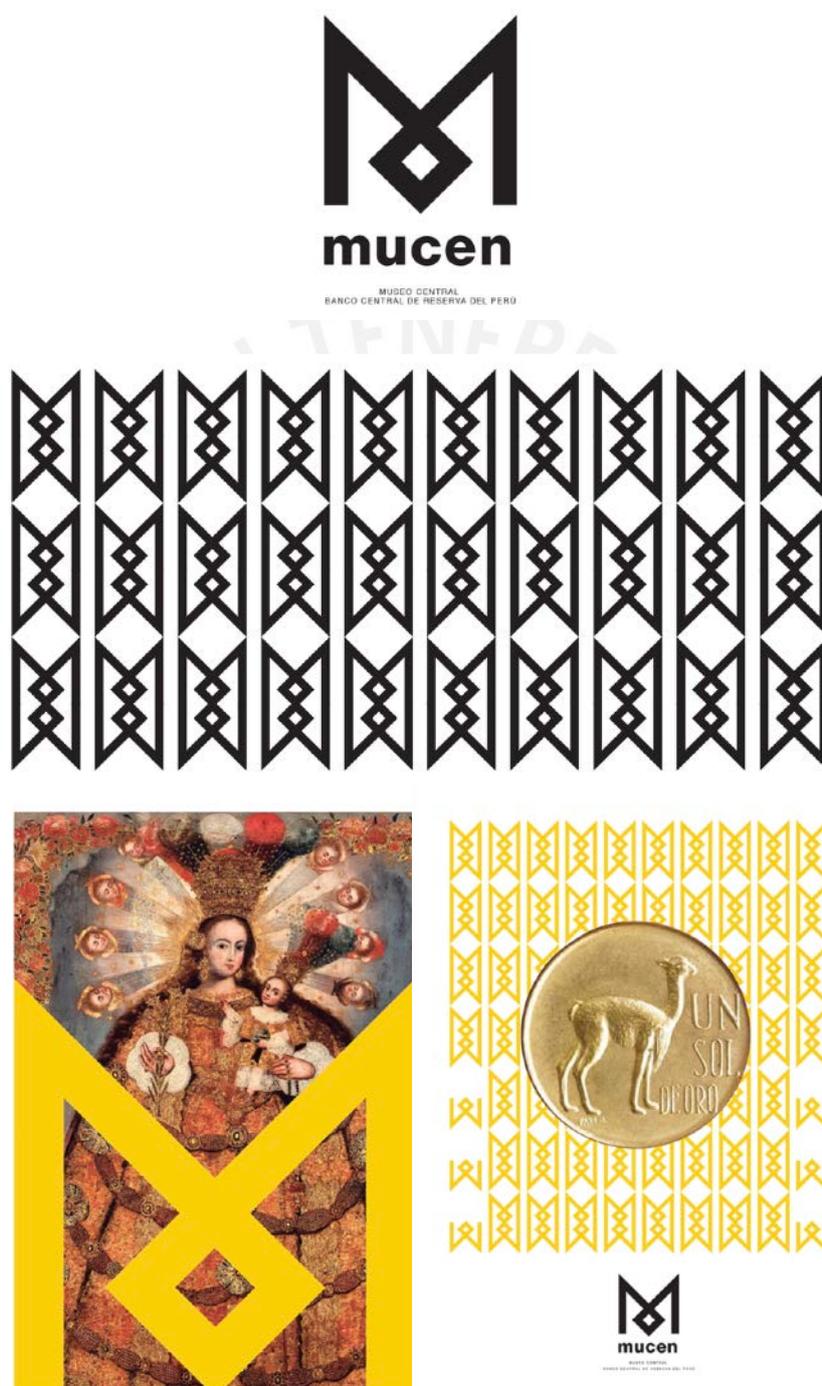
Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base de un folleto emitido por MUCEN (2018)²⁹

²⁹ Para acceder a las imágenes en alta resolución, visitar el siguiente enlace:
<https://drive.google.com/drive/folders/1fSzcp287RXBt8TSFiJ16E7X9j3nNWqi9?usp=sharing>

Análisis iconográfico

Figura 35

Sistema de identidad visual del MUCEN, por Mago



Nota. Tomado de *Mucen* [Imágenes], por Partners (<https://partners.pe/portafolio/mucen/>)

Logotipo

Figura 36

Logotipo (izquierda) y patrón (derecha) de la marca MUCEN, por Mago



Nota. Tomado y adaptado de *Mucen* [Imágenes], por Partners (<https://partners.pe/portafolio/mucen/>)

Figura 37

Referentes de intertextualidad de la marca MUCEN



Nota. El patrón de la marca MUCEN se asemeja a los diseños presentes en culturas precolombinas, como la Banda Paracas (Museo Textil Precolombino Amano, s/a) (izquierda) y la ciudadela de Chan Chan (UNESCO, 2007) (derecha)

En la Figura 36 se expone el logotipo de la marca MUCEN, junto a la trama que se compone con este. El logotipo del museo consiste en un *wordmark* (*mucen*) y un *lettermark*. Este último se concibe a partir de la letra M —la inicial del museo— cuyo centro contiene un cuadrado volteado a 45 grados. En una primera impresión, el símbolo presenta

reminiscencias precolombinas: es la abstracción de un imaginario del pasado local sin llegar a definirse un elemento concreto u objeto particular. Esta idea se reafirma a través de la repetición del símbolo con el cual se genera un patrón que se asemeja al textil prehispánico. Es así como, en la Figura 37, se observan algunos referentes intertextuales de la marca. Por otro lado, el vínculo con el Banco Central de Reserva se hace explícito mediante la bajada “Museo Central - Banco Central de Reserva del Perú” (ver Figura 36).

Tipografía

Figura 38
Familia tipográfica Helvetica



Nota. Diseñado por Max Miedinger con la participación de Eduard Hoffman para Haas Type Foundry (1957). Tomado de Helvetica [Imagen], por Linotype (<https://www.fonts.com/font/linotype/helvetica>)

En la identidad visual se emplea la familia tipográfica Helvetica (ver Figura 38), creada en 1957 por el tipógrafo suizo Max Miedinger. Aquella se caracteriza por su legibilidad, claridad, neutralidad y atemporalidad. El nuevo *naming* del museo (*mucen*) se concibió en Helvetica Bold y en minúscula, mientras que el segundo apelativo y la institución madre -Museo Central y Banco Central de Reserva del Perú, respectivamente- están escritos en mayúscula, en menor tamaño y peso tipográfico. Este juego entre tamaño y peso muestra un museo relevante y a la vez ameno, y al Banco Central de Reserva como ente sólido, pero en un plano

secundario. El MUCEN es el protagonista en este logotipo sin que ello implique desconocer su vínculo con el BCRP, el cual se muestra como sello aval de la marca.

Sobre el uso de la familia tipográfica en los interiores del folleto, se hace uso de Helvetica Bold para resaltar los titulares de cada obra, así como para destacar información relevante para el destinatario. Helvetica Regular se emplea para los cuerpos de texto.

Figura 39

Uso de los diferentes pesos de Helvetica en la identidad visual del MUCEN



Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base de un folleto emitido por MUCEN (2018)

Desde una interpretación iconológica, la familia tipográfica Helvetica es asociada a determinadas corrientes de diseño gráfico, así como a una gran variedad de identidades de marca a nivel mundial. De esta manera, en la Figura 40 se muestra su uso por el diseñador

gráfico Massimo Vignelli -influenciado por la corriente suiza del Estilo Tipográfico Internacional- y en la Figura 41, la apropiación de Helvetica por el universo corporativo.

Figura 40

Póster de Massimo Vignelli para la marca de mobiliario Knoll (1967)



Nota. El póster evidencia el uso de Helvetica, cuyo empleo fue constante en la corriente suiza del Estilo Tipográfico Internacional. Tomado de *Poster, Knoll International, 1967* [Imagen], por Cooper Hewitt (<https://collection.cooperhewitt.org/objects/18734823/>)

Figura 41

Ejemplos del uso de Helvetica en entornos corporativos

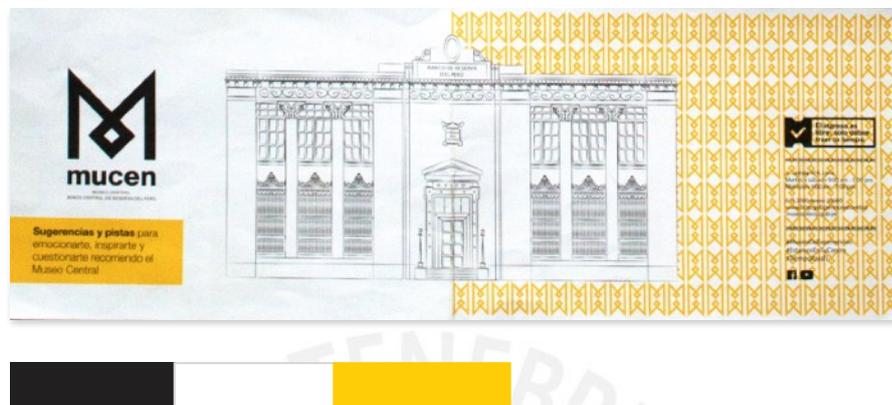


Nota. Superior, de izquierda a derecha: Panasonic, Knoll, BMW
Inferior, de izquierda a derecha: Jeep, Lufthansa, GM
Tomado de *Famous Brands that Use Helvetica* [Imagen], por Graphic Bear (<https://www.graphicpear.com/blog/famous-brands-uses-helvetica/>)

Color

Figura 42

Paleta de colores de la identidad visual del MUCEN



Nota. Paleta de colores elaborada sobre la base del *brochure* MUCEN (2018)

En la Figura 42 se aprecia la paleta de colores empleado por el MUCEN. Se observa en la misma figura que el amarillo es el color predominante de la marca. En nuestro contexto³⁰ — sobre todo al tratarse de un museo—, puede aludir a las culturas precolombinas a través de dos elementos: el oro y el sol, figuras de gran valor en la época prehispánica y que, hasta la actualidad, se encuentran dentro del imaginario colectivo como símbolos relacionados al pasado local. El color de la marca es un amarillo saturado que genera contraste, es vibrante, y luce actual y juvenil.

Íconos

Los íconos, como herramientas gráficas, son un recurso visual secundario. En la Figura 43 se muestra su uso en el *brochure* del museo.

³⁰ Como se detalló en la página 48, el estudio del color debe tomar en consideración convenciones sociales y culturales (Bassat, 2006, p. 79).

Figura 43

Set de íconos de la identidad visual del MUCEN



Nota. Fotografías de elaboración propia realizadas y adaptadas sobre la base de un folleto emitido por MUCEN (2018)

En este ejemplo, se observa que los íconos son elementos complementarios en la identidad visual de la marca. En primer lugar, se observa el ícono de un ticket, el cual contiene el *tagline* del MUCEN: “El ingreso es libre, solo debes traer tu tiempo”. Líneas abajo se aprecian los íconos de Facebook y Youtube, y en el interior del *brochure*, se encuentra un código QR que redirecciona al visitante a la web del museo. Estos elementos indican la modernización de la institución y su presencia en canales digitales. Por otro lado, aparecen elementos de iconografía indicativa: una mochila, señal que sugiere al visitante dejar sus pertenencias en la recepción, y una luz prohibida, ícono que manifiesta la obligatoriedad de tomar fotos sin *flash*. Estas instrucciones son vestigios de un discurso particular: el museo como recinto.

Ilustración: El Banco Central de Reserva

En la carátula del folleto (ver Figura 44), se aprecia una ilustración de la fachada actual del museo, donde, anteriormente, operaba el Banco Central de Reserva del Perú.

Figura 44
Ilustración vectorial de la fachada del museo



Nota. Fotografía de elaboración propia realizada sobre la base de un folleto emitido por MUCEN (2018)

Esta ilustración se trata de un plano bidimensional dibujado a manera de plano arquitectónico. Si bien fue realizado con líneas vectoriales, las características arquitectónicas propias del edificio —una adaptación moderna del Renacimiento italiano— transmiten la grandeza, el prestigio y la importancia del lugar. En la Figura 44, se evidencia cómo la ilustración de la fachada está rodeada de un patrón conformado por el logotipo de la marca que le resta seriedad al plano arquitectónico. Por ese motivo, el museo puede identificarse como un espacio relevante, mas no como uno completamente serio. Asimismo, se le entiende como un ambiente histórico y, al mismo tiempo, contemporáneo.

En conjunto, el universo gráfico desarrollado por la consultora de *branding* nos muestra al MUCEN como una entidad que, hasta la actualidad, sigue vinculada al Banco Central de Reserva del Perú, pero asimismo con un interés particular de relacionarse con el pasado precolombino. Por un lado, predomina el concepto de valor: los valores del oro, el sol, la cultura prehispánica y la moneda traídos a una esfera contemporánea a través del logotipo y los patrones que se construyen con este; el uso de un amarillo saturado; y la presencia de

Helvética, tipografía que otorga a la institución un guiño moderno y, a la vez, corporativo. Por otra parte, se observa la estrecha relación del MUCEN con el Banco Central de Reserva mediante la bajada del logotipo de la marca (“Museo Central - Banco Central de Reserva del Perú”) y la ilustración del plano arquitectónico de la institución mencionada en la carátula del *brochure*.

A continuación, se analiza la curaduría del contenido del folleto elaborado por el MUCEN. Para ello, se toman en cuenta las obras de arte y las fotografías de los espacios interiores del museo expuestas en el *brochure*.

Fotografías #1: Las obras del museo

Dentro del *brochure*, en la Figura 39³¹, se evidencia que las obras dentro del museo están distribuidas de forma circular y en sentido horario. Para facilitar la lectura del folleto, se observan pautas como la numeración y la presencia de tres núcleos: *Transformaciones y tradición*, *Maestros de la pintura peruana* y *Los orígenes*. Las clasificaciones se dividen en el primer y segundo piso, y el sótano respectivamente.

Las obras de arte se clasifican alrededor de estas categorías de manera concéntrica posiblemente como alusión a la idea del tiempo de las sociedades andinas. Es así como comenta Yllia:

En los espacios rurales, los procesos artísticos se dan en alternancia con las actividades productivas de pastoreo, siembra o cosecha, y reflejan la noción cíclica del tiempo del hombre rural andino, la cual es diferente a la percepción lineal del mundo occidental. (2018, pp. 22-23)

En el eje del primer piso, *Transformaciones y tradición*, el primer objeto que aparece en la ruta propuesta por el *brochure*, es una de las primeras monedas que se elaboraron en

³¹ Ir a la página 118.

Lima y Sudamérica. De esta forma, el museo se vincula con el pasado y, a la vez, con el Banco Central de Reserva del Perú.

En este primer nivel, se encuentran un cajón de San Marcos, el cuadro *Cosmovisión Bora* de Victor Churay Roque (1998), un cántaro de la etnia shipibo-conibo, una escultura tallada en piedra de Huamanga y un cuadro de Carmelón Berrocal sobre la labor realizada por mujeres hilanderas. Estas obras muestran temáticas como la tradición, el mestizaje, y las creencias de los pueblos indígenas y andinos. Asimismo, exponen cómo funciona un elemento totémico asociado con la actividad ganadera agrícola. En ese sentido, se observan objetos empleados en festividades (cajón de San Marcos) y ritos (tallado en piedra de Huamanga, cerámica shipibo-conibo con patrones kené), así como pinturas que muestran una forma específica de ver el mundo (*Cosmovisión Bora* (1998)).

Por su parte, en el segundo piso, se encuentra la colección *Maestros de la pintura peruana*, compuesta por varias piezas de autores nacionales. El folleto menciona algunas obras pertenecientes a esta categoría, por ejemplo, *Escudo Nacional del Perú* de José Leandro Cortés (c.1830), *La vendedora de pescado en burro* de Pancho Fierro (s. XIX), *La Capitulación de Ayacucho* de Daniel Hernández Morillo (1924), *Paisaje del Huascarán* de Teófilo Castillo (s. XIX), *Indio del Collado* de Enrique Camino Brent (1939), *Madre* de Juan Manuel Ugarte Eléspuru (1970), *Innombrables VIII* de Fernando de Szyszlo (s. XX) y *De la Serie Reconquista Arpa* de Luis Antonio Torres Villar (2015).

En el apartado dedicado a la muestra del segundo piso, se observa un abanico de temas que intenta definir el arte nacional y lo peruano tales como la Independencia, el territorio, las costumbres dentro de la incipiente república, la búsqueda de una identidad nacional, el arte contemporáneo y los procesos migratorios.

Finalmente, en el sótano, dedicado a exhibir la temática *Los orígenes*, se muestran piezas precolombinas: botellas silbadoras vicús, la silueta de un ser mitológico perteneciente a cultura chancay, huacos retrato mochica, un recipiente paccha chimú, un objeto ritual en forma de serpiente, un quipu, una pinza chimú depiladora de metal, una máscara sicán y un vaso de oro.

Estas piezas permiten al visitante conocer la vida cotidiana y los ritos de las sociedades prehispánicas. A través de los objetos en exhibición, se aprecia un conjunto de culturas que contaba con un sistema de creencias muy arraigado, en principio animista y relacionado con la naturaleza, y vinculado con el quehacer cotidiano que se traslada generacionalmente a través del mito. En ese sentido, este organiza a las sociedades, ya que permite que los valores culturales se concreten sobre la base de objetos como huacos, vasos, pinzas y máscaras. En conjunto, estos muestran la complejidad presente en la tecnología y el arte, así como las jerarquías sociales y las religiones del pasado.

En conjunto, las fotografías empleadas para mostrar las obras del museo comunican una mirada sobre el arte que se muestra como descentralizado, interesado en el rescate de la tradición y el rito indígenas, la cotidianidad y las creencias del pasado prehispánico, así como un acercamiento a la noción de lo peruano a través de una amplia gama de temas presentes en la pintura.

Fotografías #2: El vínculo con el Banco Central de Reserva del Perú

En la Figura 34, se muestran las fotografías que capturan los interiores del museo. En ellas se pueden apreciar las antiguas ventanillas del Banco Central, así como la entrada a su antigua bóveda. Las imágenes muestran el vínculo que mantiene el museo con el Banco a través de la arquitectura: el visitante se encuentra en un recinto que, originalmente, fue creado para contener dinero, pero que, en la actualidad, resguarda una parte del arte nacional. De esta

manera, desde un aspecto comunicacional se refuerza la estrecha relación entre el museo con el Banco Central.

Análisis crítico del discurso

El contenido del *brochure* fue realizado por el equipo del museo de forma independiente a la consultora de *branding*. De manera similar al MALI, se indagará en las diferentes dimensiones del significado (contenido, relaciones y sujetos) a través del análisis descriptivo del vocabulario, la gramática y la estructura del texto³².

Contenido: ¿Qué está pasando? (actividades, temáticas y propósito)

A partir de esta pregunta, trataremos de entender qué enuncia Museo Central, es decir, cómo se concibe la organización, qué representa y en qué valores cree. Nos adentraremos en el discurso de museo adoptado por la institución y los ejes temáticos que lo conforman.

En respuesta a la pregunta *¿qué está pasando?*, la primera impresión es notar que el folleto se planteó como un mapa plegable que contiene un recorrido de la exhibición permanente a lo largo de tres pisos. Desde los enunciados expuestos en el *brochure*, se deduce que el museo actuará en relación con los visitantes de la siguiente manera: los guiará durante el recorrido y los motivará a compartir la experiencia de su visita.

De igual manera al apartado de MALI, se identificarán las temáticas presentes en el discurso del MUCEN. A partir de la descripción del vocabulario y las formas gramaticales veremos cómo se generan los siguientes esquemas de clasificación.

Tema 1: El arte como la manifestación de una tradición y cultura vivas

El MUCEN categoriza el arte peruano desde los siguientes apartados:

³² Ver transcripción completa en Anexo 2.

- Transformaciones y tradición: Comprende las obras vinculadas al arte popular, tradicional y amazónico del museo³³. Describe los ritos y la cosmovisión de las sociedades indígenas.
- Maestros de la pintura peruana: Presenta un recorrido histórico lineal por la historia de la pintura. Explora temáticas como la Independencia, el surgimiento del Estado peruano, la geografía del territorio nacional, la(s) identidad(es) nacional(es), la familia, los sentidos, la ciudad, los procesos migratorios y la contemporaneidad.
- Los orígenes: Presenta al objeto como representación de creencias, usos, rituales, mitos y la cotidianidad de las sociedades prehispánicas.

Estos ejes temáticos se acercan al discurso del arte desde la antropología: el objeto como parte de una manifestación cultural y producto de un contexto, un lugar y una época específicos sin vincularse necesariamente al canon de la historia del arte ni desentenderse de él por completo. Esta concepción de *arte* incluye expresiones artísticas andinas, amazónicas y periféricas, usualmente agrupadas bajo el concepto paraguas de *arte popular*. De esta manera, se observa un discurso de museo que cuenta con una postura institucional respecto al arte, que se aleja de la posición que comunica el MALI (discurso de corte historiográfico y académico).

A continuación, se observará un listado de enunciados. Este se caracteriza por reforzar una noción del arte como tradición y cultura vivas.

- (1) *“Estas creaciones esperan por ti para que puedas conectarte, emocionarte, preguntarte, inspirarte”*

³³ Si bien los conceptos de arte popular y arte tradicional son problemáticos, según el MUCEN “Esta denominación refleja la mirada culta de los pintores indigenistas dirigidos por José Sabogal, quienes legitimaron este conjunto de manifestaciones que sorprendía por su belleza y diversidad de repertorios iconográficos que aludían a otras tradiciones y realidades vigentes, lejos de los centros de poder y gustos urbanos, aunque no necesariamente desvinculados de ellos. (...) El arte tradicional peruano responde a cartografías complejas y a diversas lógicas de producción y circulación. La mayoría de piezas posee un carácter simbólico ligado al contexto ritual y festivo en el que se insertan y para el cual se realizaron” (Yllia, 2018, pp. 22-23).

- (2) “#KenéCaminosDeEnergía Con tu mirada, recorre una de las líneas de estos diseños. Los kené son caminos que contienen conocimiento y poderes, que se plasman en objetos a través de la cerámica o el textil”
- (3) “#MúsicaDelAgua Si tuvieras que llenar una de estas botellas, ¿por dónde lo harías? ¿podríamos beber de ellas? En realidad, estas botellas no eran para contener bebidas. Cuando el líquido pasa a través del cuerpo de los músicos empuja el aire produciendo un sonido. Entonces, el agua activa la vida en este objeto como lo hace con nosotros (...) ¿Tú *percibes* alguna relación entre agua-música-vida-muerte?”
- (4) “Si guardas información en una computadora, seguro organizas las carpetas por nombres, imágenes o lugar en la pantalla. Observando la parte de arriba de cada cuerda de este quipu inca, verás que tiene una particular combinación de colores, de modo que pudiera saberse sobre qué temas hablaba: cuántos cultivos de maíz habían, quién era el líder de una región, el año en que hubo más lluvia, una genealogía”
- (5) “#RostrosDeOtrasVidas Miramos unos segundos. *Nos observa* y lo observamos. ¿Qué *sentimos*? ¿Desde hace cuánto miran esas pupilas? ¿Podemos *ver* quién está detrás?”
- (6) “#LaImagenMeLleva Observa unos momentos esta obra de arte abstracto e identifica figuras, patrones y texturas, así como tonos y colores que se combinan de manera armónica. Cierra los ojos. ¿Qué *imágenes, sabores, olores o ideas surgen en ti al ver este cuadro*? Si fuera una canción, ¿cuál sería? Si estuvieras dentro de la imagen, ¿dónde estarías?”

En estos enunciados, se describe cada obra a partir de un conjunto de temas tales como la tradición, la cosmovisión y la cultura peruanas. Mediante la figura literaria del símil, el lector se acerca al pasado desde el presente (línea 4). Al enunciar cada pieza como sujeto activo de la oración (líneas 1 y 5) y el llamado a la reflexión (líneas 5 y 6), el museo transmite la idea del objeto vivo y sugiere que nos acerquemos a este para entender su historia. Es así como se identifica el discurso institucional del MUCEN, ya que, como afirmó Riofrío, uno de los objetivos del museo es transmitir un legado y que el visitante pueda comprender el pasado (M. P. Riofrío, comunicación personal, 06 de agosto de 2018)³⁴.

³⁴ Ver p. 68.

Por otra parte, en los enunciados anteriormente expuestos, la institución plantea preguntas hacia el visitante sobre la base del uso de la segunda persona (“Cierra los ojos. ¿Qué imágenes, sabores, olores o ideas surgen en ti al ver este cuadro?”); asimismo, se involucra en las interrogantes por medio del uso del *nosotros*: (“Nos observa y lo observamos. ¿Qué sentimos? ¿Podemos ver quién está detrás?”). Desde su posición de emisor, el MUCEN conduce a la reflexión a través del reconocimiento de lo sensorial. Se dirige a un *nosotros* inclusivo, donde el museo no solo es parte de, sino que, además, acompaña al visitante en la experiencia de la obra artística. Es así como la institución comunica que también conforma la reflexión colectiva.

A través de la sobreescritura de verbos vinculados a las emociones (*emocionarte, inspirarte, conectarte*), los sentidos (*sentir, ver, percibir, reconocer*), el pensamiento crítico (*cuestionarte, preguntarte*) y la participación (*contar, compartir, colocar*), se refuerza la interacción con la colección del museo. De esta manera, el MUCEN propone ciertas sensaciones en el visitante y da a conocer su propósito: el museo como espacio para sentir, reflexionar y compartir experiencias. Con el uso de un vocabulario ameno, se muestra accesible y alejado de las convenciones y formalidades del lenguaje académico. El museo se presenta, entonces, como un facilitador que ayuda al visitante a conocer relatos, significados, la vida de antaño, costumbres y ritos desde la mirada de la institución.

A continuación, se muestra el segundo eje temático identificado en el *brochure* de Museo Central.

Tema 2: El museo del Banco Central de Reserva como espacio comunitario y de experiencias

- (6) mucen: MUSEO CENTRAL — BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ
- (7) “Observa estas rejas negras. Por más de 50 años fueron las ventanillas de la sede central de nuestro banco: el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Ahora, en

este edificio se encuentran objetos de arte creados en nuestro país a través del tiempo”.

- (8) “Esta pesada puerta era la entrada a la bóveda cuando el Banco Central de Reserva funcionaba aquí. Ahora resguarda objetos de oro y plata cuyo valor no se puede calcular, porque tiene que ver con el sentido con el que fueron elaborados: están relacionados al Sol y a la Luna”.

En los ejemplos expuestos (líneas 6-8), el MUCEN rescata sus orígenes como banco y se reconoce como un espacio en transición: de contener dinero a albergar obras de arte.

- (10) “El ingreso es libre, solo debes traer tu tiempo”
- (11) #TiempoParaTi
- (12) #MuseoDeExperiencias
- (13) “Sugerencias y pistas para emocionarte, inspirarte y cuestionarte recorriendo el Museo Central”
- (14) “Si has dado un paso adentro de este museo es porque quieres darte un tiempo para ti o para estar en compañía”.
- (15) “*Quienes trabajamos en el Museo Central te brindamos algunas ideas para que realices un recorrido según tus intereses y ritmo; compartiendo tus ideas y emociones, conversando con otros visitantes, queremos escuchar tu voz y construir juntos comunidad*”.
- (16) “*Ayúdanos a conocerte y enriquecer la experiencia de otros visitantes. Te invitamos a elegir una obra de arte y escribir o dibujar en este desglosable aquello que desees compartir sobre esta: qué te intriga, cómo la usarías, historias personales, poemas, datos específicos, entre otros. Deposítalo en el buzón a la salida del museo. Algunos de los comentarios serán compartidos en próximas actividades*”.

A través de estos enunciados, la institución comunica una noción de museo experiencial, comunitario y de ocio. El MUCEN, mediante el texto del folleto, propone puntos de encuentro con sus visitantes (líneas 14, 15 y 16), en los que se evidencia que los usuarios pueden reflexionar, sentir y compartir el arte a su manera. La intención de dichas afirmaciones sería convencer al público de tomar un rol activo durante el recorrido y

compartir su propia experiencia. Para ello, se muestra al equipo de Museo Central como mediador entre la entidad y su público (líneas 15 y 16). Otro recurso empleado para dicho propósito es el desglosable del *brochure*. A través de él, el público coloca comentarios sobre su experiencia que, luego, pueden depositar en un ánfora. Independientemente de si se toma en cuenta -o no- el *feedback* del visitante, la existencia de este mecanismo expresa la idea de institución abierta al diálogo.

- (17) mucen
- (18) www.bcrp.gob.pe/museocentral
- (19) museo@bcrp.gob.pe
- (20) #MuseoDeExperiencias
- (21) #EstamosEnTuCentro
- (22) #TiempoParaTi
- (23) “En las redes sociales te invitamos a compartir tus experiencias usando las #etiquetas ubicadas en los recuadros amarillos”.
- (24) #ArteEnLaVida
- (25) #CosmovisiónBora
- (26) #PiedrasVivas
- (27) #ApusProtectores
- (28) #LaReconquistaDeMiCiudad
- (29) #PersonajeDeMiBarrio
- (30) #RebeldeConCausa
- (31) “Sigamos conectados. Entérate de nuestra agenda cultural y cómo reservar una visita dialogada mirando nuestra página web: www.bcrp.gob.pe/museocentral”

Este grupo de frases muestra rastros de la modernización del museo a través de la tecnología y la economía de la experiencia. Por un lado, el nombre *mucen* inserta al museo en un espacio

moderno junto a otros referentes en el rubro local (MALI, MAC y MATE) e internacional (MoMA, The Met y Tate). Por otro lado, se aprecia la presencia de la institución en la esfera digital a partir de las menciones de la página web y el correo electrónico (líneas 17 y 18) en el folleto. Asimismo, se reconoce el uso de *hashtags* (líneas 24-30), los cuales tienen la finalidad de compartir la experiencia del museo en redes sociales.

Sujetos y relaciones: ¿Quiénes están implicados? ¿y en qué tipo de relación?

En este apartado, al igual que en el caso del MALI, se identificará a los sujetos partícipes de la actividad comunicacional, sus roles dentro del discurso y la relación existente entre ellos. A continuación, se iniciará el análisis a partir de los siguientes ejemplos:

- (32) “*Quienes trabajamos en el Museo Central te brindamos algunas ideas para que realices un recorrido según tus intereses y ritmo*”
- (33) “*Queremos escuchar tu voz y construir juntos comunidad*”
- (34) “*Ayúdanos a conocerte y enriquecer la experiencia de otros visitantes*”
- (35) “*Te invitamos a elegir una obra de arte y escribir o dibujar en este desglosable aquello que desees compartir sobre esta: qué te intriga, cómo la usarías, historias personales, poemas, datos estadísticos, entre otros*”
- (36) “*Luis Torres Villar hizo esta obra pensando en la ciudad de Lima, en la cual vive. El título nos lleva a pensar, ¿hemos conquistado la ciudad en la que vivimos? ¿La sentimos como nuestro lugar? ¿Sentimos cariño por ella?*”
- (37) “*Pancho Fierro paseaba por las calles de Lima retratando personas que danzaban, paseaban o vendían artículos como postres, flores o pescado. ¿Qué personajes vemos hoy representados en la televisión o el Internet?*”
- (38) “*Ella abraza al más pequeño, él observa alrededor. (...) Y tú, ¿qué sientes al ver esta pintura?*”
- (39) “*En el siglo XVIII, Túpac Amaru II se rebeló frente a la autoridad española que, en lugar de procurar el bienestar de las personas, llevaba a la gente a condiciones de miseria (...) Y tú, ¿alguna vez has confrontado una situación injusta?*”

- (40) Observa los personajes de la escena: son de bandos distintos, pero *tal vez* tienen características en común.
- (41) Ella abraza al más pequeño, él observa alrededor. Al verlos, *tal vez* recordamos momentos en que protegemos o somos protegidos por nuestros seres queridos.
- (42) En muchos sitios arqueológicos se han encontrados objetos como este. ¿Para qué crees que servía? *Posiblemente* sean pinzas de depilación para preparar a sus difuntos.
- (43) Si tuvieras que llenar estas botellas, ¿por dónde lo harías?, ¿*podríamos* beber de ellas?
- (44) Esta serpiente elaborada por los Incas, ¿*podría* ser el rayo o el arcoiris?

Los sujetos implicados en el discurso son el equipo del museo, presente a través del uso del pronombre en primera persona plural en las líneas 32-35, y el visitante. A lo largo del texto, se evidencia una horizontalidad en el discurso mediante un nosotros inclusivo y el recurso de la interrogante para invitar al visitante a reflexionar sobre la obra de arte (líneas 36 y 37). Asimismo, la institución hace uso de un vocabulario amigable y se refiere al destinatario en segunda persona (líneas 38-39). El emisor se comunica a través de proposiciones categóricas, adverbios y conjugaciones relacionados con la duda como *tal vez*, *posiblemente*, *podría* (líneas 40-45), lo que permite mostrar al objeto en exhibición como materia de interpretaciones más que de certezas concretas.

Finalmente, se observa la personalización sintética de los sujetos. Si bien a todos los visitantes se les entrega el mismo *brochure*, el MUCEN se dirige al *otro* de manera individual: el empleo del *tú* y el modo imperativo señalan, de forma directa, a un único destinatario. El papel desglosable personaliza el mensaje: se construye la idea de un museo que escucha al visitante. En ese sentido, cabe preguntarse qué sujeto ideal ocuparía el rol de receptor en Museo Central tal y como se cuestiona Fairclough a través de la siguiente interrogante: ¿qué necesidades, valores y gustos vemos en esta escena? (1994, p. 207)

Desde el MUCEN, se observa una constante preocupación por educar, reflexionar y entender el origen, la cultura y la tradición. No se trata de un conocimiento especializado ni

de un museo alineado con la corriente de estudios en historia del arte *per se*, sino de un museo educativo y comunitario. Entonces, se asume que el público idóneo está conformado por estudiantes (escolares o universitarios), turistas, familias, público en general para quienes el museo es un mediador que facilita el diálogo y el entendimiento con cada una de sus obras.

Como primera conclusión, se observa en la comunicación del MUCEN la influencia de la nueva museología, así como la economía de la experiencia. La nueva museología se expresa mediante una identidad verbal que emplea un lenguaje accesible. A través de este, se comunica la idea de museo como espacio abierto y participativo -donde el visitante adquiere protagonismo y es parte de la reflexión colectiva- así como la noción de la obra de arte como parte de un contexto pasado y presente³⁵.

Por otro lado, la economía de la experiencia se proyecta a través del uso de verbos. En estos, se sugiere al visitante adentrarse en la exhibición, ocupar un rol central en la reflexión del objeto, así como sentir y experimentar un consumo personal mediante las emociones, la reflexión y la participación en dicha experiencia³⁶.

³⁵ En las páginas 13 y 14, las citas de McLean (1999, p. 20), Bolaños (2006, pp. 19-20) y Cánepa y Ulfe (2006, p. 134) abordan los principales aspectos de la nueva museología, la reconceptualización del museo como institución y el nuevo rol del visitante.

³⁶ Como se observa en la Tabla 3 (ir a la página 14), según Pine y Gilmore, la economía de la experiencia se caracteriza por ser memorable y personal. En esta, el consumidor ocupa el rol de invitado y la demanda depende de las sensaciones que otorga la experiencia de consumo.

Conclusiones

La presente tesis ha logrado abarcar tres instancias del proceso de *rebranding* en dos museos de arte: sus motivaciones, la planificación estratégica y su ejecución. A continuación, se expondrán las conclusiones sobre las dos primeras a partir de la descripción detallada del trabajo de campo.

1. En el caso de los museos, la tesis logra explicar que, detrás de una marca, hay, efectivamente, un proceso. Detrás de este, los principales actores que intervienen son las consultoras de *branding* junto con el equipo que representa a las instituciones. Ellos constituyen a los emisores del discurso.
2. El trabajo de campo demuestra que los procesos de *branding* de las marcas observadas son versátiles. Cada consultora cuenta con su propia metodología para el desarrollo de sus proyectos, y es el análisis estratégico de marca, así como las ideas y conceptos planteados, los que orientan el desarrollo de cada marca y lo que dota valor diferencial a cada museo. De esta manera, como se mencionó en el capítulo II³⁷, es complejo postular un procedimiento único, ya que cada institución cuenta con una problemática particular. Más que el seguimiento de una serie de pasos, es el contenido recopilado y realizado a lo largo del proceso lo que guía el desarrollo y ejecución de cada marca (Chaves y Belluccia, 2003, p. 87). De hecho, se observa así que el éxito del *branding* como disciplina parece radicar en la versatilidad, la flexibilidad y la capacidad de dicha rama de adaptarse a diferentes campos y contextos, como lo es el campo del arte.
3. En la primera etapa del *rebranding*, existe un trabajo conjunto entre agencia y cliente en el cual se esbozan ideas, se aplican herramientas de investigación, entre ellas entrevistas a

³⁷ Ir a la página 36.

profundidad, y encuestas para conocer las percepciones y las expectativas de los diferentes *stakeholders*. Asimismo, se realizan auditorías en las que se investiga a la competencia, se buscan referentes y se observa el estado actual de las propias instituciones, y se proponen conceptos clave, como una personalidad de marca, que otorgan, a grandes rasgos, una noción de lo que debe comunicar la marca de cada museo. En ese sentido, retomando a Wheeler (2009, p. 102), cuando se aborda un proceso de *branding* es necesario entender la misión, visión, público objetivo, ventaja competitiva de la institución, entre otros³⁸. Es decir, no puede existir *branding* sin previamente contar con un entendimiento de los objetivos y los discursos comunicacionales que buscan plasmarse en una marca.

4. En una segunda etapa, las agencias lideran el trabajo y se enfocan en la construcción de un sistema de identidad visual principalmente conformado por logotipo, una paleta de colores y una selección de tipografías, en la que cada elemento connota ideas o significados basados en los conceptos planteados en el punto anterior. Dicha identidad visual se proyecta en el tiempo a través de distintas piezas de comunicación y se sostiene con la labor de las instituciones. En ese sentido, son los equipos internos de cada museo los encargados de manejar el contenido de sus piezas comunicativas con las herramientas gráficas desarrolladas por cada consultora.
5. Una de las grandes conclusiones de la investigación es entender que, en estos procesos de *branding*, existe un mayor interés hacia el universo visual, donde el set de herramientas gráficas, propuesto por cada agencia, tiene por objetivo reflejar valores, ideas y conceptos, que surgen en la etapa inicial del proceso, de manera atractiva y reconocible. Se espera así que la marca genere impacto, diferenciación y recordación inmediata en el

³⁸ Se ahonda en la cita mencionada en la página 38 de la presente investigación.

destinatario, y que lo visual influya en mayor magnitud que lo textual. Las marcas de los museos se construyen mediante la repetición y la consistencia en el uso de herramientas gráficas a lo largo del tiempo; en este proceso, la imagen adquiere mayor protagonismo.

6. Sobre el punto anterior, el interés por el universo visual puede deberse a que, como menciona Costa (2005, p. 29), una imagen es fácilmente reconocible y su asimilación es inmediata. En contraste, un texto presenta un argumento y, por lo tanto, la impresión que deja este en el visitante es de menor inmediatez³⁹.
7. Respecto al proceso de *branding*, cada consultora cuenta con su propia metodología de trabajo, la cual no se basa, necesariamente, en una aproximación teórica rígida, sino en las características particulares de cada caso. Como se cita a Chaves y Belluccia en el capítulo II, es complicado postular un proceso único. En los siguientes puntos, se observará que, sobre todo, son las ideas y los conceptos que surgen en cada fase del proceso de *rebranding* los que dotan a cada marca de una clara diferenciación.
8. Durante el trabajo de campo se descubre que cada consultora de *branding* cuenta con su propia metodología para abordar sus proyectos. El consenso sobre lo teórico-conceptual existe, pues, en ambos casos, se abordan los conceptos explorados en el marco teórico (idea de marca, personalidad de marca, entre otros), aunque más por *expertise* profesional que por teoría. Se puede afirmar, entonces, que, mediante la experiencia, es que logran encontrar sus propios procesos. Así se observa que estas áreas de la comunicación y diseño están, sobre todo, dentro del campo de la práctica que en uno teórico-académico.
9. Sobre el contexto en el que tuvieron lugar estos procesos, las entrevistas con los gestores de los museos indican que las razones por las que se hizo un *rebranding* fueron diversas. En primer lugar, ambas instituciones habían acumulado una serie de problemáticas a

³⁹ El sub-capítulo “Expresión de marca” en el capítulo III ahonda en dicho enunciado.

través de los años tales como carencia económica, desinterés del Estado en la difusión cultural, y baja recordación y percepción negativa por parte de la ciudadanía. En segundo lugar, los museos estaban pasando por grandes cambios internos tanto en la cultura corporativa de las instituciones como en sus espacios físicos. Estos hallazgos pueden contrastarse con el marco teórico, en el que se comenta que, a nivel local, los museos enfrentan grandes problemas económicos y carecen de recursos para su subsistencia, pero, al mismo tiempo, se encuentran dentro de una economía neoliberal que concibe el arte como recurso, mercancía y experiencia de consumo. A nivel mundial, se observa el surgimiento de la nueva museología. Además, la inserción de equipos gerenciales provenientes del mundo de la administración y la gestión cultural responde a las demandas del mercado y convierte la visita al museo en una experiencia orientada al consumo. De forma paralela, el *branding* aparece como disciplina fundamental para la concepción de las primeras marcas-museo. A continuación, se detalla la manera en la que este macro-entorno influye en las instituciones observadas.

10. En el MALI, se identifica el ingreso de un equipo joven a la gestión y, posteriormente, la remodelación y la reapertura del museo. En este contexto, la creación de una marca resultaba fundamental, ya que esta tenía como objetivo ser el soporte de un nuevo modelo de financiamiento, conformado por exhibiciones, donaciones, auspicios, subastas, venta de *merchandising*, talleres educativos, y un nuevo discurso de museo orientado al ocio. En ese sentido, una marca podía dar a conocer al MALI como una propuesta atractiva, a través de la cual, el visitante —además de aprender— se entretuviera. De esta forma, se observa la inserción de la economía de la experiencia, la cual es a su vez una nueva lógica económica, en la que el visitante pasa a ser consumidor de la experiencia del museo. Con este punto de partida, surge la idea de marca «Súmale a tu vida».

11. En el MUCEN, se observa la entrada de un equipo de gestores culturales, quienes influenciados por la corriente de la nueva museología, definen el rol del museo como un espacio social, interactivo, participativo y centrado en la experiencia del visitante. En este caso, se puede afirmar que el *rebranding* aparece como una consecuencia de un nuevo discurso de museo, en el que contar con una marca reconocible permitiría que la institución fuese parte del entramado social y, de esa forma, sea percibida como una organización relevante. La idea de marca «Museo de experiencias» comunicaría dicho interés por tener al visitante en el centro de toda actividad.
12. Las ideas centrales mencionadas en las conclusiones anteriores se perfilan durante la etapa de planificación estratégica, donde se define una personalidad de marca y una suerte de imaginario visual. La gestión del MALI junto a Studio A plantea una personalidad de marca con cierta dosis de excentricidad —joven, extrovertido, cool, *sexy*, glamoroso, cercano, *open-minded*, contemporáneo, comprometido, culto— sumada a un componente peruano prehispánico. En contraste, el equipo del MUCEN, de antemano, propone los conceptos de “mujer de 35 años, profesional, tolerante, innovadora, moderna y sociable que valora las diferencias” (J. A. Mesones, comunicación personal, 09 de mayo de 2018); sin embargo, debía tomarse en cuenta la obligatoriedad de mantener el vínculo con el Banco Central de Reserva. En estos casos, la personalidad de marca es una herramienta que posibilita a las instituciones pensarse de una forma más moderna, con la cual pueden entender cómo se relacionarían las marcas con su público. Es una guía que les permite entender cómo deben expresarse. De esta manera, se observa a dos instituciones que se modernizan, pero desde el discurso predominante en cada gestión con sus propias creencias, valores y discursos en torno a la función del museo y el arte. En ese sentido, un correcto *briefing* del proyecto resultó crucial para comprender el discurso de museo que se deseaba plasmar.

13. Desde el inicio de cada proyecto, las marcas debían contemplar la posibilidad de adaptarse a diferentes soportes (canales *offline* y *online*) para que cada institución pudiese comunicar, de forma coherente, todas las actividades ofrecidas por el museo y así lograr mayor recordación en sus públicos. En ese sentido, las consultoras de *branding* debían construir un sistema de identidad visual atractivo, funcional, versátil y, al mismo tiempo, reconocible, en el que cada marca —además de ser construida en términos de representatividad— tenía que lograr cierta eficiencia: generar mayores ingresos, mejorar la percepción de los museos, aumentar el número de visitas y el consumo de sus servicios. Como afirma Floch et al., “la marca posee constantes de expresión y constantes de contenido que le aseguran su identidad” (1993, p. 92). En los casos observados, para comunicar un nuevo discurso de museo, se requiere de cierta consistencia y persistencia en las expresiones -sobre todo gráficas-, pero, además de ello, cabe agregar que en el *rebranding* se consideran asimismo términos como eficacia y retorno de inversión. Es así como, en el concepto de ‘marca’, se observa la confluencia del campo del *marketing* y la semiótica.
14. Los puntos anteriormente mencionados evidencian que mediante el *branding*, en principio, un discurso de corte corporativo y comercial, se comunican nuevos discursos de museo. No obstante, las motivaciones de cada caso observado son distintas. En el MALI, al tratarse de una institución dependiente de fondos privados, la marca se concibe como el soporte de nuevas formas de financiamiento, cuyo objetivo es fomentar el consumo de la experiencia del museo. El MUCEN, por su parte -al ser financiado con fondos públicos- no afronta problemas de corte económico; en este caso, el *rebranding* es motivado por la necesidad del museo de convertirse en una entidad reconocible y relevante en la esfera pública. Sin embargo, en ambos casos, la solución a la problemática se concibe -y al parecer solo puede concebirse- a través de una marca. Tal y como se cita a Yúdice en el

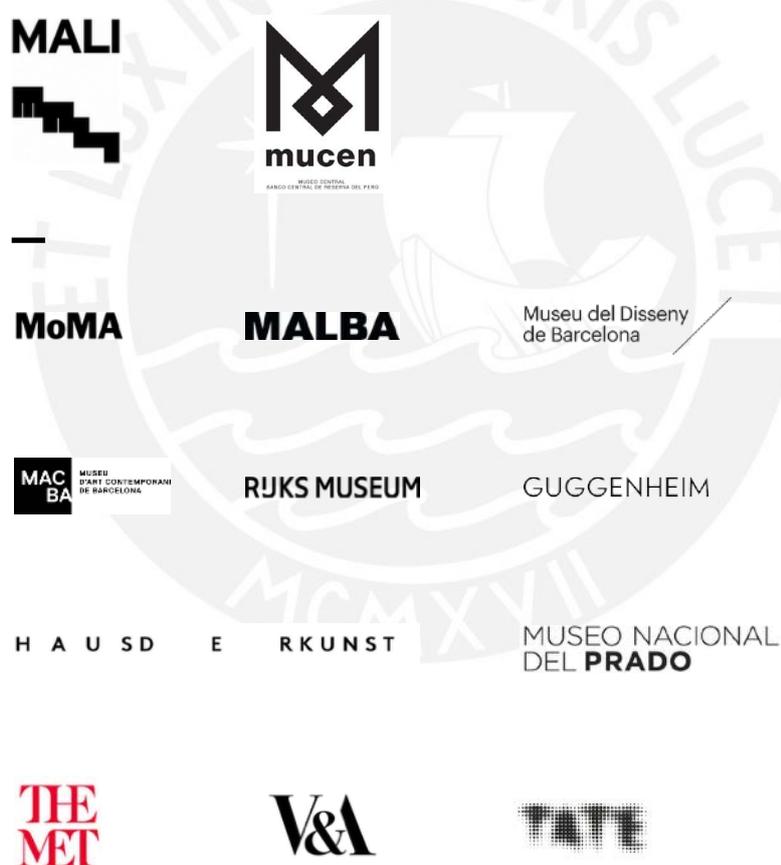
capítulo I, la lógica del mercado aparece en aspectos recónditos de la vida contemporánea (2002, p. 39). Los museos no son ajenos a este hecho.

En los siguientes puntos, se mencionarán las conclusiones respectivas de la etapa de ejecución de marca, las cuales se elaboraron a partir del análisis iconográfico y discursivo de los folletos. De esta manera, se corroborará si la expresión de cada marca responde a la planificación estratégica planteada por las consultoras de *branding*.

1. En cuanto a la identidad visual, desde los logotipos, se observa, en ambas propuestas, una apelación al pasado prehispánico, reinterpretado y adaptado a un espacio de comunicación contemporáneo. El MALI presenta un símbolo similar al escalón de una ruina o una chakana, y un *wordmark* de tipografía sans-serif. Por su parte, el MUCEN emplea un isotipo en forma de M, el cual multiplicado compone un patrón de inspiración precolombina, y el *naming* mucen en Helvetica. Además, en su logotipo, da cuenta del aval del Banco Central de Reserva del Perú a partir de la mención de la institución madre en este. Los logotipos están vectorizados y cuentan con la presencia de líneas pulcras y definidas. Al compararlos con sus pares en el extranjero, se evidencia la necesidad de resaltar el pasado local y, a la vez, ser parte de la modernidad insertándose en un universo de marcas-museo de corte occidental (ver Figura 45).
2. Además del logotipo, el color y la tipografía son otros recursos gráficos identitarios que logran transmitir los conceptos de juventud y modernidad. Ambas instituciones optan por una paleta intensa, colorida y vibrante que brinda una sensación actual, fresca y moderna de museo; sin embargo, a pesar de ello, el uso de color en cada caso connota ideas diferentes respecto a lo moderno. En el MALI (ver Figura 46), la paleta de colores muestra una mirada contemporánea, joven, global y cosmopolita. En el MUCEN (ver Figura 47), la elección de un amarillo saturado expresa la modernidad relacionada a un

componente prehispánico. Sobre las tipografías empleadas, se observan elecciones funcionales, neutras, minimalistas y simples mediante el uso de la familia Interstate (MALI) y Helvetica (MUCEN). Dentro de una interpretación iconológica, se muestra un entendimiento de la contemporaneidad influenciada por el diseño gráfico occidental, así como del ingreso del universo corporativo al espacio de la museología peruana.

Figura 45
Comparación entre logotipos de museos



Nota. Elaboración propia.

Figura 46

Set de herramientas gráficas y aproximación a la paleta de color del MALI



Nota. Tomado de *Un museo de todos y para todos* [Imágenes], por Studio A (<https://studioa.pe/proyectos/mali-guia-del-museo/>). Elaboración propia.

Figura 47

Set de herramientas gráficas y aproximación a la paleta de color del MUCEN



Nota. Tomado y adaptado de *Mucen* [Imágenes], por Partners (<https://partners.pe/portafolio/mucen/>). Elaboración propia.

3. En resumen, cada consultora concibió una identidad visual que parte de la premisa de distanciarse de la idea de museo académico, antiguo y distante para ofrecer la imagen de una institución renovada, moderna, atractiva y, sobre todo, orientada a un público joven. Estos calificativos van acompañados del concepto de peruanidad ancestral.

4. En síntesis, en el MALI, se observa una identidad visual que transmite algunos conceptos de la personalidad de marca planteada: luce joven, llamativo, actual y con un componente prehispánico, que se evidencia en el logotipo. En el MUCEN, además del concepto de modernidad, hay un interés en rescatar el pasado local -mediante el logotipo y el color-, y reforzar el vínculo del museo con el Banco Central de Reserva del Perú.
5. En cuanto a la identidad verbal, que se vincula con conocer cómo se comunica cada museo, se puede establecer que existen puntos de coincidencia y otros disímiles entre los casos. En primer lugar, ambas instituciones coinciden en replantear sus nombres a partir de la asesoría de las consultoras de *branding* con la finalidad de comunicar la idea de espacio moderno, atractivo y fácil de recordar. Museo de Arte de Lima y Museo del Banco Central de Reserva del Perú son denominaciones largas y difíciles de pronunciar, de escribir y, por tanto, de compartir sobre todo en el entorno digital. Además, transmiten una noción antigua, señorial y distante a diferencia de las tendencias museísticas contemporáneas. En contraste, MALI y MUCEN son de fácil recordación, suenan como una marca, cuentan con una eufonía y grafía agradables, y, en comparación a sus versiones anteriores, son más atractivos y amigables. Entonces, respecto al *naming* se observa el cumplimiento de determinados criterios respecto a la denominación de una marca⁴⁰.
6. Estas nuevas denominaciones se insertan en una convención moderna y occidental de museo, como lo son actualmente el MoMA, el MALBA, el MACBA, el MET y el Tate por mencionar algunos. En ese sentido, se puede afirmar que los museos locales cuentan con referentes extranjeros.

⁴⁰ Se aborda este punto en la página 50 del presente documento.

7. El tono de voz es el aspecto mediante el cual el MALI y el MUCEN se distancian con notoriedad: es el espacio donde el aspecto institucional cobra más relevancia y donde cada museo emplea diferentes formas de expresión. El MALI, mediante un tono de voz cercano, amable y joven -características del lenguaje publicitario-, comunica la nueva experiencia de museo desde tres puntos: tecnología, ocio e inmersión en la visita. Bajo esta lógica, la economía de la experiencia se vincula con la irrupción digital y la inserción del goce en el arte: la obra no se limita a ser estudiada y aprehendida, ya que el visitante también debe explorarla, conocerla, sentirla e incluso consumirla (donde el consumo del arte se da más allá del espacio de exhibición). Sin embargo, el MALI, además, presenta un discurso académico e historiográfico occidental en el que se muestra un conocimiento que se autodenomina verdadero, relevante y necesario. Entonces, si bien el museo se muestra gráficamente como moderno y joven, el contenido presenta aún algunos rasgos del museo tradicional vinculado a la corriente de la historia del arte occidental.
8. El MUCEN, en contraste, además de apelar a la experiencia, las emociones y los sentidos mediante un lenguaje cercano, hace también un llamado al pensamiento crítico y la participación colectiva. En cada apartado del *brochure*, esta institución transmite la idea del objeto vivo y, mediante el uso del símil, nos lleva a la cotidianidad del pasado. El emisor emplea un vocabulario ameno, hace preguntas, cuestiona -o se cuestiona- para conducir al visitante a un espacio de reflexión. En ese sentido, la función del museo es brindar una experiencia que permita pensar la identidad peruana como quehacer colectivo. De esta manera, se puede afirmar que la identidad verbal del MUCEN presenta rasgos del universo de las marcas, así como de una corriente museológica contemporánea. Mediante el uso de nuevas tecnologías, la visita se traslada y se comparte en las redes sociales. Esta manera de comunicar se encuentra más cercana a la corriente de la antropología, puesto que explora temáticas como la tradición, los ritos y las costumbres.

Con este abanico de temas, el MUCEN despliega una curaduría que incluye expresiones artísticas tanto indígenas como periféricas en las que el rol del lenguaje es hacer reflexionar al visitante acerca de un conocimiento ancestral y popular. Si bien se observa, en este caso, un discurso accesible, también se trata de una comunicación persuasiva y eficiente: el objetivo de la comunicación es acercar la obra de arte al público.

9. En resumen, es en la identidad verbal donde se aprecian dos miradas distintas en torno al museo y al arte peruano. En el caso del MALI -un museo que depende económicamente de visitas, sociedad de amigos, coleccionistas y el sector privado- el visitante es, a su vez, consumidor: el destinatario ideal del museo se trataría de personas que cuenten con una noción clara del arte, puedan apreciar el objeto y al mismo tiempo la experiencia museográfica. En cambio, el MUCEN —vinculado al BCRP y financiado con fondos públicos— es el espacio donde el visitante es parte de una reflexión colectiva en temas de interés nacional. Estas miradas se corresponden a la manera en la que el texto comunica la función social del arte.

Como último punto, si bien se observa, en ambos casos, a dos identidades de marca que apelan al concepto de lo prehispánico desde una mirada contemporánea, cada institución otorga distinto valor y significado a dicha antigüedad. El MALI concibe la cultura antigua como punto de partida de un tiempo lineal y una historia de corte académico-occidental en la que se aprecia una narrativa que evoluciona hasta conformar el Perú moderno. Por su lado, el MUCEN parte del conocimiento ancestral para acercar al público a una tradición de conocimiento: a través del contacto con el saber y sentir popular, se construye una idea de ciudadanía y nación en el Perú actual.

Con ello, se observa cómo el concepto de lo precolombino es manipulado -en un sentido comunicacional- por cada institución para dar impulso a dos marcas que comunican

diferentes discursos de museo. Esta apelación a la peruanidad prehispánica se lleva a un espacio comercial y corporativo en la ejecución gráfica, donde el componente local se traslada y se evidencia en el *rebranding* de los museos observados. Ante ello, se responderá la interrogante sobre qué nuevos discursos fueron encontrados. Se identificaron los siguientes:

- La nueva museología y la economía de la experiencia:

La comunicación del MALI y el MUCEN demuestra un dominio en el uso de nuevas tecnologías como aplicativos y redes sociales, posiciona al visitante como espectador y cuenta con una oferta orientada al entretenimiento y ocio, pero con la finalidad última de educar. Sobre todo en el MUCEN, se aprecia una propuesta inclusiva y participativa que decide apostar por la interdisciplinariedad, la pluralidad de voces, el compartir en comunidad y una museología accesible.

- La retórica corporativa:

Existe en ambos casos una orientación de corte empresarial y comercial en las cuales el objetivo es hacer que el museo tenga valor; para ello, se construye una marca y esta se gestiona. El surgimiento de nuevas prácticas de comunicación y diseño se hace evidente con la llegada de nuevos sujetos a las instituciones (gerente, gestor cultural y comunicadores) y el trabajo que realizan con las consultoras de *branding*. Como se mencionó en el primer capítulo del marco teórico, la llegada de dichas subjetividades tuvo como consecuencia una concepción de museo orientada a la demanda del mercado y el consumo⁴¹.

También, se observa la continuación de los discursos que predominan en torno al arte peruano (arte vs. arte popular). Sin embargo, se puede afirmar que estamos frente a dos museos en transición que han comenzado a abandonar el modelo tradicional de la

⁴¹ En la página 15, Rentschler y Wood profundizan en este enunciado y toman a Kotler y Andreasen como principales referentes del *marketing* cultural.

museología para adoptar una propuesta centrada en la experiencia del visitante. En ese sentido, los museos de arte estudiados han demostrado ser parte del entramado socioeconómico y comunicacional contemporáneo, donde las marcas se hacen necesarias.

La aproximación en tres niveles de interpretación que otorga el análisis iconográfico-iconológico y el análisis crítico del discurso permite generar una teoría sobre la concepción tridimensional del discurso (Fairclough, 1994). Esta se ha resumido en el siguiente cuadro:

Figura 48

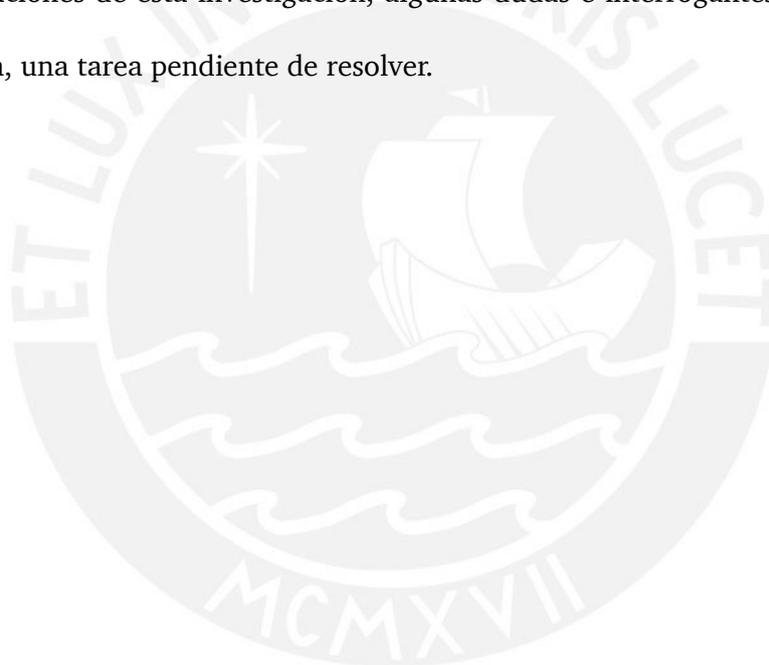
Concepción tridimensional del discurso en torno a las marcas de los museos de arte peruanos



Nota. Elaboración propia.

El objetivo principal de esta tesis consistió en entender el proceso de *rebranding* detrás de los museos de arte y lo que comunican a sus audiencias. Se descubrió, pues, que detrás hay una serie de pasos y estrategias que, finalmente, producen un resultado evidente: una marca. Si bien parece un proceso simple, detrás de él hay valores, creencias, conceptos, referentes, y una manera muy personal de entender y comunicar el arte.

Esta investigación demuestra la necesidad de estudiar los procesos de *rebranding*, entenderlos e, inclusive, cuestionarlos; después de todo, hemos observado que el *branding*, como proceso comunicacional, está condicionado por sujetos, instituciones, creencias e ideologías. Se contempló así que, detrás de la comunicación publicitaria, existe una jerarquía y una lógica económica, social y cultural. Desde los estudios sobre el discurso, se trata de comprender que estamos frente a discursos altamente persuasivos: *¿qué se dice en el discurso? ¿y qué no se está diciendo?* Estas preguntas son necesarias, sobre todo, en el terreno de la comunicación y la museología como ramas que siempre están representando algo. Dados los alcances y limitaciones de esta investigación, algunas dudas e interrogantes seguirán siendo, a partir de ahora, una tarea pendiente de resolver.



Bibliografía

- Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. Londres: Pocket Books.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto.
- AIGA (2013). *An Outsider's Toolkit Sparks Whitney's In-house Creativity* [Figura 19]. Recuperado de <https://www.aiga.org/whitney-museum-design-identity-experimental-jetset>
- AIGA (2015). *Chicago's MCA Unveils a New Identity That Takes Design Cues From the City Itself* [Figura 20]. Recuperado de <https://eyeondesign.aiga.org/chicagos-mca-unveils-a-new-identity-that-takes-design-cues-from-the-city-itself/>
- Airey, D. (2010). *Logo design love: A guide to creating iconic brand identities*. Berkeley, CA: New Riders.
- Allen, T., & Simmons, J. (2004). Visual and verbal identity (R. Clifton & J. Simmons, Eds.). En *Brands and Branding* (pp. 113-126). Princeton, New Jersey: Bloomberg Press.
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia* (1ra ed.). Argentina: La Crujía Ediciones.
- BCRP. (s.f.). *El Museo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/museocentral/el-museo.html>
- Bahr Thompson, A. (2004). Brand positioning and brand creation (R. Clifton & J. Simmons, Eds.). En *Brands and Branding* (pp. 79-96). Bloomberg Press.
- Barbero, J. (1984). De la comunicación a la cultura. Perder el "objeto" para ganar el proceso. *Signo y pensamiento*, 3(5), pp. 17-24.
- Barbero, J. (2008). Políticas de la comunicación y la cultura: Claves de la investigación. *Documentos CIDOB. Dinámicas Interculturales, Volumen(11)*, pp. 5-21.
- Barbero, J. (2016). Estéticas de comunicación y políticas de la memoria. *Calle 14 Revista de investigación en el campo del arte*, 10(17), 14-33. doi:<https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.c14.2015.3.a02>
- Basadre, J., Palacios, R. R., & López, M. H. (2005). *Historia de la República del Perú (1822-1933)* (Vol. 14). Lima: El Comercio.
- Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Barcelona: Penguin Random House.

- Baumgarth, C. (2009). Brand Orientation of Museums: Model and Empirical Results. *International Journal of Arts Management*, Vol. 11 (No. 3), pp. 30-45. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41064996>
- Baumgarth, C., Kaluza, M., & Lihrisch, N. (2016). Brand Audit for Cultural Institutions (BAC): A Validated and Holistic Brand Controlling Tool. *International Journal of Arts Management*, Vol. 19 (No. 1), pp. 54-68.
- Barriga, T. M. (2004). Influencia de la Ilustración borbónica en el arte limeño: Siglo XVIII (Antecedentes y aplicación).
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), pp. 347-368. doi:<https://doi.org/10.1108/17557501211252934>
- Baudrillard, J. (2007). *La sociedad de consumo: Sus mitos, sus estructuras*. Madrid: Siglo XXI.
- Belmonte Mazzola, R. (2015). An essay on iconographic analysis: relations between the theory of art and the archaeological method. *Acta Scientiarum: Language & Culture*, 37(4), 413–421. Recuperado de <https://doi.org/10.4025/actascilangcult.v37i4.27108>
- Bennett, T. (1995). *The Birth of the Museum: History, theory, politics*. Reino Unido: Routledge.
- Bird, M. (2014). Institutionalizing the Lima Museum of Art. *ReVista: Harvard Review of Latin America*, XIV, pp. 73-76.
- Bobrie, F. (2018). Visual representations of goods and services through their brandings: The semiotic foundations of a language of brands. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition) (Sage Publications Inc.)*, 33(3), 122–144. <https://doi.org/10.1177/2051570718791784>
- Bolaños, M. (2002). *La Memoria del mundo: Cien años de museología, 1900-2000*. Gijón (Asturias): Ediciones Trea.
- Bolaños, M. (2006). Desorden, diseminación y dudas. El discurso expositivo del museo en las últimas décadas. *Museos.es*, 2, 12-21.
- Borea, G. (2017). *Arte y antropología: Estudios, encuentros y nuevos horizontes*.
- Borea, G. (2016). Fuelling museums and art fairs in Peru's capital: the work of the market and multi-scale assemblages. *World Art*, 6(2), 315. Recuperado de <http://>

s e a r c h . e b s c o h o s t . c o m / l o g i n . a s p x ?
direct=true&db=edo&AN=ejs40125589&lang=es&site=eds-live&scope=site

- Bosovsky, G. (2013). El pulso de la marca. J. Costa (Ed.). En *Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca*. Barcelona, España: CPC Editor.
- Bourdieu, P. (1995). *Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.
- Bowers, J. (2011). *Introduction to Graphic Design Methodologies and Processes: Understanding Theory and Application*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Calda, F. (2018). *Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda en los museos y centros expositivos de Lima*. Lima, Museo de Arte de Lima.
- Caldwell, N. G. (2000). The Emergence of Museum Brands. *International Journal of Arts Management*, Vol. 2 (No. 3), pp. 28-34. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41064698>
- Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2010). Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors. *Tourism Management*, 31(4), 495-504. doi:10.1016/j.tourman.2009.05.011
- Camarero, C., Garrido-Samaniego, M. J., & Vicente, E. (2012). Determinants of brand equity in cultural organizations: The case of an art exhibition. *The Service Industries Journal*, Vol. 32 (No. 9), pp. 1527-1549.
- Cánepa, K. G., & Ulfe, M. E. (2006). *Mirando la esfera pública desde la cultura en el Perú*. San Borja, Lima, Perú: CONCYTEC.
- Cánepa, G. (2014). Peruanos en Nebraska: Una propuesta de lectura crítica del spot publicitario de Marca Perú. En *Sensibilidad de frontera: Comunicación y voces populares* (pp- 207-236). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Chermayeff, I. (1964). The Museum of Modern Art [Figura 3]. Recuperado de <http://ndagallery.cooperhewitt.org/gallery/16146397/Museum-of-Modern-Art>
- Chermayeff & Geismar & Haviv (s/a). The Museum of Modern Art, New York [Figuras 2, 3, 4, 5]. Recuperado de <https://www.cghnyc.com/work/project/moma>

- Colbert, F. (2009). Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*, 12(1), 14-20. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41065005>
- Colbert, F. (2017). A Brief History of Arts Marketing Thought in North America. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 47(3), pp. 167-177. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274700>
- Cooper Hewitt (1967). Poster, Knoll International [Figura 31]. Recuperado de <http://cprhw.tt/o/2E2dc/>
- Costa, J. (2005). *Publicidad y diseño*. Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Culleré, A. (2013). El rostro de la marca. J. Costa (Ed.). En *Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca*. Barcelona, España: CPC Editor.
- Dadich, S. et al. (productor). (2017). Abstract: The Art of Design [serie de televisión] [Figuras 6 y 9]. Netflix.
- Davison, J. (2009). Icon, iconography, iconology: Visual branding, banking and the case of the bowler-hat. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 883–906. <https://doi.org/10.1108/09513570910980454>
- de Chernatony, L., & Riley, F. D. (1998). Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(4–5), 417–443. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1362/026725798784867798>
- Dewdney, A., Dibosa, D. & Walsh, V. (2013). *Post-critical museology: Theory and practice in the art museum*. Londres: Routledge (Taylor & Francis Group).
- Esch, F. (2008). Brand identity: The guiding star for successful brands. In *Handbook on Brand and Experience Management* (pp. 58-73). Great Britain: Edward Elgar.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Fairclough, N. (1994). *Language and power*. Londres: Longman.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. Londres: Routledge.
- Floch, J.-M., Lacalle, M. R., & Fernández, M. F. (1993). *Semiótica, marketing y comunicación: Bajo los signos, las estrategias*. Barcelona: Paidós.

- Flowerdew, J., & Richardson, J. E. (2018). *The Routledge Handbook of Critical Discourse Studies*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Fontvila, I. (2013). La voz de la marca. J. Costa (Ed.). En *Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca*. Barcelona, España: CPC Editor.
- Foucault, M. (2001). *La arqueología del saber*. México: Siglo Veintiuno.
- Foucault, M. (2005). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets.
- Gomez-Palacio, B., & Vit, A. (2009). *Graphic design, referenced: A visual guide to the language, applications, and history of graphic design*. Beverly, Massachusetts: Rockport Publishers.
- Gravari-Barbas, M., Ávila, A. & Ruiz, D.C. (2018). Architecture, museums, tourism: The war of brands. *Revista de Arquitectura*, (1), 102. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2018.20.1.1573>
- Greimas, A. J., Courtés, J., Ballón, A. E., & Campodónico, C. H. (1990). *Semiótica: Diccionario razonado de la teoría del lenguaje*. Madrid: Gredos.
- Guo, Z., Chan, K. C., & Xue, Y. (2016). The Impact of Corporate Culture Disclosure on Performance: A Quantitative Approach. *Review of Pacific Basin Financial Markets & Policies*, 19(2), 1. <https://doi.org/10.1142/S0219091516500120>
- Halliday, M. & Matthiessen, C. M. (2014). *An introduction to functional grammar*, 4th edition. Londres: Routledge.
- Heffner, A. (2010). Ivan Chermayeff, design for banners for The Museum of Modern Art [Figura 6]. Recuperado de https://www.moma.org/explore/inside_out/2010/01/08/from-the-archives-part-1-ivan-chermayeff/
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hooper-Greenhill, E. (1992). *Museums and the shaping of knowledge*. Londres: Routledge.
- ICOM. (2004). *Running a Museum: A practical handbook*. Paris: ICOM.
- ICOM. (2016). *Informe Anual 2016*.

- Jyräma, A., Kajalo, S., Johansson, T., & Siren, A. (2015). Arts Organizations and Branding: Creating a New Joint Brand for Three Organizations. *The Journal of Arts Management Law and Society*, 5, 193-206.
- Keller, K. L., Jasso, H. B. E. M., Garza, C. C. R., & Mondragón, C. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. México: Pearson Educación.
- Khan, B. (2009). Corporate Brand Management: Past, Present and Future. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 12, 21-39.
- Kocamaz, I. (2012). *Evolving museum experiences and museum (re)branding in the 21st century: A case study on the refurbishment of RAMM (2007-2011)* (Tesis de doctorado). University of Exeter, Reino Unido.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2004). Can Museums be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role (2000). G. Anderson (Ed.). En *Reinventing the Museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (pp. 167-186). Reino Unido: Altamira Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Lauer, M. (1976). *Introducción a la pintura peruana del Siglo XX*. Lima: Mosca Azul Editores.
- Law, S. (2008). *A Branding Context: The Guggenheim & The Louvre*. (Electronic Thesis or Dissertation). Recuperado de <https://etd.ohiolink.edu/>
- Lebrún, A. M. (2015). La educación formal, no formal e informal: Una tarea pendiente en los museos del Perú. *Consensus*, Vol. 20 (No. 2), pp. 25-40.
- Lee, J.W., & Lee, S.H. (2017). "Marketing from the Art World": A Critical Review of American Research in Arts Marketing. *The Journal of Arts Management Law and Society*. 2017;47(1):17-33. doi:10.1080/10632921.2016.1274698.
- León, A. (1978). *El museo: Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra.

- León, L., Marquina, O., Núñez, G., Sánchez M. (2017). *Guía de investigación en Ciencias y Artes de la Comunicación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lischinsky, A. (2017). Critical discourse studies and branding. En *The Routledge Handbook of Critical Discourse Studies* (pp. 540-552). Londres & New York: Routledge.
- Liu, S. (2015). Advertising Greenness in China: A Critical Discourse Analysis of the Corporate Online Advertising Discourse (Tesis de doctorado). University of Edinburgh, Reino Unido.
- Majluf, N. (13 de noviembre de 2017). Respuesta a los críticos anticultura, por Natalia Majluf. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/respuesta-criticos-anticultura-natalia-majluf-noticia-457661>
- Majluf, N. (07 de abril de 2018). Ocho años y otro ministros después, por Natalia Majluf. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/ministerio-cultura-historia-patrimonio-museo-nacional-arqueologia-martin-vizcarra-ocho-anos-ocho-ministros-despues-natalia-majluf-noticia-510173>
- Mayorga, S. (2014). Situación del branding en España. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona. En *VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, La Laguna. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/191_Mayorga.pdf
- MALI (n.d.). *Historia*. Recuperado de <http://www.mali.pe/historia.php#1>
- MALI (2010). *Auditorio ING del MALI*. Recuperado de http://www.mali.pe/not_detalle.php?id=15
- MALI (2018). *MALI GUÍA* [Brochure] [Figuras 21, 22, 24, 28, 29, 31 y 32].
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. Londres: Routledge.
- Meggs, P. B., & Purvis, A. W. (2012). *Meggs' history of graphic design*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Ministerio de Cultura. (2012). *Guía de Museos del Perú* (2da ed.). Lima, Perú: Ministerio de Cultura.
- MoMA (s/a). *The Museum of Modern Art History*. Recuperado de <https://www.moma.org/about/who-we-are/moma-history>

- Moneta, C. J., & García-Canclini, N. (1999). *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. México: Grijalbo.
- Morgan, C. L. L. (1999). *Logos: Logotipos, identidad, marca, cultura*. México: McGraw-Hill.
- Morley, M. (2016). *Tate Galleries Get a Graphic Design Lift* [Figura 8]. Recuperado de <https://eyeondesign.aiga.org/tate-galleries-enjoy-a-face-lift/>
- MUCEN (2018). *MUCEN* [Brochure] [Figuras 33, 34, 39, 42, 43 y 44].
- Mumby, D. K. (2016). Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism. *Organization*, 23(6): 884–907. DOI: 10.1177/1350508416631164
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal Of Marketing*, 40(7/8), 803-824. doi: 10.1108/03090560610670007
- Olins, W., & Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2014). *Brand new: La esencia de las futuras marcas*. Lima: Editorial UPC.
- Panofsky, E. (2004). *El significado en las artes visuales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Partners (s/a). Mucen [Figuras 12, 35, 36 y 47]. Recuperado de <https://partners.pe/portafolio/mucen/>
- Pentagram (s/a). MoMA [Figura 18]. Recuperado de <https://www.pentagram.com/work/moma/story>
- Pentagram. (s/a). The Guggenheim Foundation [Figura 8]. Diciembre 06, 2020, de Pentagram. Sitio web: <https://www.pentagram.com/work/the-guggenheim-foundation-1/story>
- Pine, B. & Gilmore, J.H. (1998). The Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 98-105.
- Poulot, D. (2011). *Museo y museología*. Madrid: Abada.
- Puebla Antequera, M. (2015). Discursos curatoriales y representación del pasado en museos de América Latina. *Revista Del Museo De Antropología*, 8(2), 239-250. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/antropologia/article/view/13052>

- Pusa, S., & Uusitalo, L. (2014). Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study. *International Journal Of Arts Management*, 17(1), pp. 18-30.
- Raskin, S. (2011). *Branded Identity: The contemporary museum experience* (Tesis de maestría). Sotheby's Institute of Art.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. (23ra ed.). España: Real Academia Española.
- Rentschler, R., & Gilmore, A. (2002). Museums: Discovering Services Marketing. *International Journal of Arts Management*, Vol. 5 (No. 1), pp. 62-72. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41064777>
- Rentschler, R., & Wood, G. (2001). Cause Related Marketing: Can the Arts Afford Not to Participate? *Services Marketing Quarterly*, 22(1), 57. https://doi.org/10.1300/J396v22n01_05
- Riaño, P. (20 de agosto de 2019). Problemas para definir el museo del futuro. El País. Recuperado de https://elpais.com/cultura/2019/08/18/actualidad/1566148405_711078.html
- Riofrío, M. D. (2017). La historia detrás de la marca MUCEN. *Moneda*, 170, 48-51.
- Roca, D. (2007). El briefing creativo en las agencias de publicidad: una aproximación cualitativa al caso español. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 12(23), 165-182. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=29378975&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rose, G. (2001). *Visual methodologies: An introduction to the interpretation of visual materials*. Londres: Sage.
- Scott, C. (2000). Branding: Positioning Museums in the 21st Century. *International Journal of Arts Management*, Vol. 2 (No. 3), pp. 35-39. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41064699>
- Schwarzkopf, S. (2010). Turning Trademarks into Brands: How Advertising Agencies Practiced and Conceptualized Branding 1890-1930. In T. da Silva Lopes, & P. Duguid (Eds.), *Trademarks, Brands and Competitiveness* (pp. 165-193). Londres: Routledge International Studies in Business History.
- Serota, N. (2000). *Experience or interpretation: The dilemma of museums of modern art*. Londres: Thames & Hudson.

- Skolos, N., & Wedell, T. (2006). Type, image, message: A graphic design layout workshop.
- Smith, S. (2004). Brand Experience (R. Clifton & J. Simmons, Eds.). En *Brands and Branding* (pp. 97-112). Bloomberg Press.
- Stallabrass, J. (2014), The Branding of the Museum. *Art History*, 37: pp. 148-165. doi: 10.1111/1467-8365.12060
- Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo: discusiones desde América Latina. *Universitas Psychologica*, 9(1), 93-107. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy9-1.acdh>
- Studio A (s/a). *MALI. Un Museo de todos y para todos*. [Figuras 13, 23, 24 y 46]. Recuperado de <https://studioa.pe/proyectos/mali-guia-del-museo/>
- Thurlow, C. & Aiello, G. (2007). National pride, global capital: A social semiotic analysis of transnational visual branding in the airline industry. *Visual Communication* 6(3): 305–344.
- Trivelli, C. (2010, April 04). El Museo de Arte de Lima reabre sus puertas. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/luces/arte/museo-arte-lima-reabre-sus-puertas-noticia-456530>
- Turnbull, S., & Wheeler, C. (2017). The advertising creative process: A study of UK agencies. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 176–194. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.1000361>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal Of Brand Management*, 20(9), 742. doi:10.1057/bm.2013.12
- Valéry, P. (2005). *Piezas sobre arte*. Madrid: A. Machado Libros.
- van Leeuwen, T. (2001). Semiotics and iconography. En van Leeuwen, T. & Jewitt, C. (Editores), *Handbook of visual analysis* (pp. 93 - 118). Londres: SAGE.
- Velilla, J. (2015). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca* (7ma ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Vignelli Center for Design Studies. (2018). *Manuals Monday: Guggenheim* [Figura 7]. Diciembre 06, 2020, de Vignelli Center for Design Studies. Sitio web: <https://vignellcenter.tumblr.com/post/177460464997/vignelli-manualsmonday-guggenheim>

- Vit, A. (2015). Unit(ed) we Stand, Divided we Fall [Figura 15]. Brand New. Recuperado de https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_museum_of_contemporary_art_chicago_by_mevis_van_de_ursen.php
- Vit, A. (2016). What's Old is Dots Again. Brand New. Recuperado de https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_tate_by_north.php
- Weil, S. (2004). Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm (1990). In Anderson, G (Ed), *Reinventing the Museum Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift* (pp. 74-79). Reino Unido.
- Wallström Å, Karlsson T, Salehi-Sangari E. Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal Of Brand Management* [serial online]. August 2008;16(1/2):40-50. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed October 9, 2017.
- Wheeler, A. (2009). *Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Willer, M. (2013). *Tate Modern* [Figura 10]. Recuperado de: <https://www.behance.net/gallery/9853783/Tate-Modern>
- Wolff Olins (s/a). *Tate* [Figura 11]. Recuperado de <https://www.wolffolins.com/case-studies/tate/>
- Yalán, D. E. (2018). *Semiótica del consumo: Una aproximación a la publicidad desde sus signos*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Yllia, M. (2018). Arte tradicional-popular. En *Conexiones* (pp. 20-23). Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Yúdice, G., & Miller, T. (2004). *Política cultural*. Barcelona: Gedisa.
- Yúdice, G., Ventureira, G., & Navarro, D. (2002). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Zohanny, J. (1777). *The Tribuna of the Uffizi* [Figura 1]. Recuperado de <https://www.rct.uk/collection/406983/the-tribuna-of-the-uffizi>

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista dirigida a los representantes de museos.

Objetivos de la guía:

1. Responder pregunta específica 1: ¿Cuál es el contexto en el que surge la identidad de marca de cada museo?
 - Objetivo específico 1: Entender el contexto en el que surge la identidad de marca de cada museo.
 - Variables: Contexto, identidad de marca
 - Indicadores:
 - a. Perfil de museo
 - b. Motivo (situación, contexto o problemática del museo antes del re-branding)
 - c. Objetivo
 - d. Posicionamiento antes del proceso de re-branding
 - e. Posicionamiento deseado (*benchmarking*)
 - f. Público objetivo
 - g. Resultados
2. Responder pregunta específica 2: ¿Cuáles son los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima?
 - Objetivo específico 2: Identificar los discursos que buscan comunicar los museos de arte de Lima.

- Variables: Discurso
- Indicadores: La institución
 - a. Concepción de museo
 - b. Concepción del arte
 - c. Concepción de audiencia

Preguntas:

Indicador 1: Perfil del museo

- Conocer *grosso modo* la historia del museo: ¿cómo surge? ¿cuál fue el motivo de su fundación? ¿cómo ha ido cambiando el museo desde ese entonces?
- Concepción del museo: ¿Cuál es la misión? ¿cuál es su filosofía y sus objetivos? ¿qué tipo de profesionales lo conforman?
- Concepción del arte: ¿Cuál es la finalidad del arte para ustedes? ¿por qué debemos consumir arte? ¿por qué los museos deben ser atractivos para las personas?
- Concepción de una audiencia: ¿por qué las personas deben venir a este museo? ¿qué obtienen viniendo al museo?

Indicador 2: Problema (situación y/o contexto del museo antes del re-branding)

- Antes del re-branding, ¿qué cambios estaba enfrentando el museo?

Indicador 3: Objetivos

- ¿Cuáles eran los objetivos del proyecto de re-branding? ¿qué es lo que debía resolver la consultora?

- ¿Por qué decidieron trabajar con esta consultora?

Indicador 4: Posicionamiento antes del re-branding

- ¿Qué pensaba la gente sobre el museo? ¿Era conocido? ¿por qué venían? ¿por qué no venían?
- ¿Contra quiénes estábamos compitiendo? (ojo, no solo museos, sino también otras actividades culturales y/o de ocio e.g. teatro, cine, etc.)
- ¿Qué pensaba la gerencia sobre el museo? ¿Se trató de una decisión gerencial? ¿Fueron abiertos a este cambio? ¿Lo consideraban importante?

Indicador 5: Posicionamiento deseado

- ¿Qué tipo de museo deseaban ser? ¿Tenían referentes?

Indicador 6: Público objetivo

- Concepción de audiencia: ¿A quiénes íbamos a dirigirnos? (perfil de consumidor), ¿por qué? (no olvidar a otros públicos, no solo el visitante), ¿qué hacen? ¿cómo podíamos acercarnos a ellos?
- Insights: ¿qué sabíamos sobre ellos?

Indicador 7: Resultados

- ¿En qué afectó la nueva identidad de marca al museo? (afluencia, recordación, *share of voice*, ingresos, ingresos, etc)

Anexo 2: Guía de entrevista dirigida a los directores de arte de las consultoras de branding.

Objetivos de la guía:

1. Responder pregunta específica 3: ¿Cómo se desarrolla el proceso y la estrategia de re-branding?
 - Objetivo específico 3: Comprender el proceso y la estrategia de re-branding de cada museo.
 - Variables: Estrategia de marca
 - Indicadores:
 - a. Pedido del cliente
 - b. Análisis estratégico
 - Estado de la marca
 - Competencia y *benchmarks*
 - Público objetivo
 - c. Identidad central (misión, reason-why, valores)
 - d. Identidad extendida
 - e. Proposición de valor
 - f. Posicionamiento

Preguntas:

Indicador 1: Pedido del cliente

- Brevemente, ¿en qué consistía el pedido? ¿qué problemas estaba enfrentando la institución?

Indicador 2: Análisis estratégico

- ¿Cómo era la marca en ese entonces?
- ¿Contra quiénes competía?
- ¿Teníamos referentes? (en cuanto a museos, comunicación o diseño gráfico)
- ¿A qué público iba dirigido? ¿quiénes eran? ¿cómo son? ¿qué *insights* descubrieron?
- ¿De qué manera la nueva marca se comunicaría con ellos?

Indicador 3: Identidad central

- Con estos hallazgos, ¿cuáles eran los valores que debía transmitir la marca?
- ¿Cuál era su razón de ser? (propósito, misión o filosofía)

Indicador 4: Identidad extendida

- ¿Cómo debía ser la nueva marca? (personalidad de marca)
- ¿Qué otras variables influyeron? (e.g. tipo de colección, historia del museo, edificio, nombre, ubicación, etc).

Indicador 5: Proposición de valor

- Beneficios funcionales: ¿qué beneficio tangible iba a ofrecer este museo?
- Beneficios emocionales: ¿qué experiencia tenía que ofrecer? ¿qué emoción?

Indicador 6: Posicionamiento

- ¿Cómo nos posicionamos frente al resto? ¿cuál es la historia (*storytelling*) o idea que se desea transmitir de manera constante?



Anexo 3: Guía para el análisis iconográfico-iconológico.

Objetivos de la guía:

1. Responder pregunta específica 4: ¿Qué comunica la identidad visual de cada museo?

- Objetivo específico 1: Identificar lo que comunica cada museo a nivel visual.

- Variables: Identidad visual

- Indicadores:

a. Logotipo

b. Color

c. Tipografía

d. Imágenes

Análisis: Los tres niveles de interpretación de la imagen

Descripción pre-iconográfica: Forma, tema primario o natural

Consiste en la descripción y clasificación de motivos: formas puras, trazos, colores y volúmenes. La imagen literal, lo que se muestra. Asimismo, contempla cualidades expresivas, gestos, poses (Belmonte Mazzola, 2015, p. 416). En este apartado, se requiere identificar *clusters* de imágenes o imágenes recurrentes presentes en la unidad observada (Rose, 2001, p. 157).

Análisis iconográfico: Tema

Es la concepción de motivos, lo representado, las asociaciones con sujetos y conceptos, el significado, las historias y las alegorías (Belmonte Mazzola, 2015, p. 416). Esta no puede ser al azar: un análisis correcto presupone una exacta identificación de los motivos.

Preguntas guía (Rose, 2001, p. 157):

- ¿Cómo cierta imagen tiene un significado específico?
- ¿Hay *clusters* de imágenes? ¿qué asociaciones se establecen dentro de esos *clusters*?

Interpretación iconológica: Contenido, el significado intrínseco

Este nivel de análisis explica el porqué se produce una imagen: las condiciones de producción, el énfasis en el contexto social y la producción del discurso.

Recomendaciones:

- Usar evidencia visual detallada para apoyar al análisis, coherencia (Rose, 2001, p. 169).
- ¿Cuáles son los efectos de estos criterios? ¿qué producen? Según Rose, producen cierto tipo de imagen (ídem).
- Entender que la imagen parte de un contexto y la personalidad detrás de una persona. Lo visual surge como síntoma de algo. Las características iconográficas surgen a partir de la evidencia particular de este 'algo' (Mazzola, p. 416).

Anexo 4: Guía para el análisis crítico del discurso.

Objetivos de la guía:

1. Responder pregunta específica 5: ¿Qué comunica la identidad verbal de cada museo?

- Objetivo específico 1: Identificar lo que comunica cada museo a nivel verbal.

- Variables: Identidad verbal

- Indicadores:

a. Naming

b. Texto

c. Tono de voz

d. Relatos

Análisis: Los tres niveles de interpretación del texto

Descripción: La forma del texto, las propiedades formales del texto

Antes de realizar un análisis o interpretación de textos, en primer lugar debemos describir este desde varios factores: vocabulario, gramática y estructura textual. En el libro *Language and Power* (1994), Norman Fairclough ofrece pautas que nos permiten preguntar y exigir a un determinado texto. Según el lingüista, un texto cuenta con tres propiedades o cualidades (1994, p. 110):

- Experienciales: La pista que muestra cómo el productor del texto experimenta o concibe el mundo que está representando, e.g. contenido, creencias y valores.

- Relacionales: Las huellas que nos permiten identificar las relaciones sociales presentes en el texto.
- Expresivas: Todo lo relacionado a gustos e identidades sociales.

De esta manera, a partir de la forma (vocabulario, gramática y estructura) se le exigirá al texto responder tres propiedades: experienciales, relacionales y discursivas. Esto puede resumirse en la siguiente pregunta: “¿Qué sentidos (identidades, acciones, representaciones) moviliza el texto a partir de su particular organización lingüística?” (como se cita en Stecher, 2009, p. 103). A partir de la guía brindada por Fairclough (1994) se generó el siguiente cuestionario.

a. Vocabulario

¿Qué valores experienciales tiene el texto?

- Clasificación de esquemas dentro del texto
- Palabras cargadas con una ideología
- Reescritura y sobreescritura
- Sinonimia, hiponimia, antonimia

¿Qué valores relacionales tiene el texto?

¿Qué valores (positivos o negativos) tiene el texto?

b. Gramática

¿Qué valores experienciales tiene la gramática del texto?

¿Qué valores relacionales tiene la gramática del texto?

¿Qué valores expresivos tiene la gramática del texto?

c. Estructura

¿Qué estructuras de mayor escala tiene el texto?

Interpretación:

Contenido: ¿Qué está pasando? Actividad, tema y propósito

Sujetos: ¿Quién está involucrado? Sujetos y características

Relaciones: ¿En qué tipo de relación?

Conexiones: ¿Cuál es el rol del lenguaje? Temas y géneros

Explicación**Recomendaciones:**

Para contar con mayor claridad y guía sobre el proceso, se recomienda al lector revisar el libro *Language and Power* (Fairclough, 1994) para así profundizar en el proceso de análisis.

Anexo 5: Transcripción de texto del *brochure* del MALI.

MALI GUÍA – MUSEO DE ARTE DE LIMA

HORARIOS	TARIFAS
ABIERTO	INGRESO
Martes a domingo 10:00 a.m. a 7:00 p.m.	General S/30 Peruanos y residentes S/15
Sábados 10:00 a.m. a 5:00 p.m.	Reducida S/15 Estudiantes, mayores de 60 años, docentes y personas con discapacidad, presentando identificación
#NocheMALI Primer viernes del mes 5:00 p.m. a 10:00 p.m.	Peruanos y residentes S/5 Primer domingo del mes S/5 (Peruanos y residentes) a las salas temporales
CERRADO	INGRESO LIBRE
Lunes	Niños hasta 8 años
Día del trabajo (1 de mayo)	Jueves populares de 3:00 p.m. a 7:00 p.m.
Navidad (25 de diciembre)	Primer domingo del mes (Peruanos y residentes) a la exposición permanente
Año nuevo (1 de enero)	#NocheMALI Primer viernes del mes de 5:00 p.m. a 10:00 p.m.
VISITAS GUIADAS	Miembros del Programa Amigos del MALI (PAM) y alumnos del museo
Martes a domingo 11:00 a.m., 1:00 p.m., 3:00 p.m., 4:00 p.m., Español/Inglés (Consultar tarifa)	HAZTE AMIGO DEL MALI Y DISFRUTA DE GRANDES BENEFICIOS
WIFI GRATIS	Socio Tecnológico TELEFÓNICA
MUSEO DE ARTE DE LIMA	El Museo de Arte Lima – MALI tiene como sede el histórico Palacio de la Exposición gracias al generoso apoyo de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
PASEO COLÓN 125, LIMA 1 T. +511 204 0000 INFORMES@MALI.PE WWW.MALI.PE F /MUSEODEARTEDELIMA @MUSEODEARTEDELIMA	

MUSEO DE ARTE DE LIMA MALI

El MALI alberga la colección más completa y representativa de arte en el Perú, con cerca de 18,000 obras que permiten recorrer más de 3,000 años de historia, desde las primeras civilizaciones andinas hasta nuestros días.

En el primer piso encontrarás las salas de exposiciones temporales, que incluyen un activo programa a lo largo del año, cubriendo lo mejor de la creación artística local e internacional.

Las salas permanentes, ubicadas en el segundo piso, están constituidas por más de treinta salas en un espacio de 4,500m², que presentan más de mil piezas de arte precolombino, colonial, republicano y moderno.

PALACIO DE LA EXPOSICIÓN

El edificio del museo es uno de los ejemplos más bellos de la arquitectura ecléctica en Lima. Construido para la Exposición Nacional de 1872, fue el primero en la región edificado expresamente para exposiciones a gran escala. Se encuentra ubicado en el Parque de la Exposición en la entrada del centro histórico de Lima.

Solicita una visita guiada o una audioguía, o descarga el MALI App para sacarle el máximo provecho a tu visita.

UTILIZA LA AUDIOGUÍA DESCARGANDO GRATIS EL MALI APP

PISO 1

EXPOSICIONES TEMPORALES & SERVICIOS

A) INFORMACIÓN

B) VESTÍBULO

C) PATIO

D) TIENDA

Martes a domingo
10:00 a.m. a 7:00 p.m.
Sábado
5:00 p.m.

E) BIBLIOTECA

Lunes a viernes
1:30 p.m. a 6:30 p.m.

F) CAFÉ Y RESTAURANTE

Martes a domingo
10:00 a.m. a 8:00 p.m.

G) EDUCACIÓN

Cursos y talleres
www.mali.pe/educacion
teléfono 204 0000 anexo 201
Visita escolares y otros grupos
visitasguiadas@mali.pe

H) AUDITORIO

SALAS TEMPORALES 1, 2 Y 3

PISO 2

Arte Precolombino: 1500 a.C. - 1532 d.C.

Conoce la forma de vida y las creencias de las sociedades prehispánicas a través de una rigurosa selección de cerámicos, metales, tejidos y objetos de madera, que muestran la gran destreza y excelencia artística lograda por sus creadores.

Arte Colonial: Sala Elías Fernandini 1533 - 1820

Tras la conquista española en 1532, se imponen en los andes los modelos del arte occidental. Descubre el surgimiento y desarrollo de las identidades coloniales y los estilos artísticos locales.

Arte Republicano: 1821 - 1918

Con la proclamación de la independencia en 1821, se inicia una nueva etapa en la historia del Perú. Explora el desarrollo del arte académico y del costumbrismo así como las grandes transformaciones que vivió la sociedad peruana.

Arte Moderno: 1919 - 1965

La fundación de la Escuela Nacional de Bellas Artes y el surgimiento de una corriente nacionalista marcan el inicio del arte moderno en el Perú. Acércate a la obra de los pintores indigenistas, al mundo del diseño y al arte abstracto inspirado en el pasado precolombino.

OBRAS MAESTRAS

LA HISTORIA DEL PERÚ A TRAVÉS DEL ARTE

Descubre las piezas más representativas que alberga el museo, que abarcan más de 3,000 años de arte en el Perú, desde el período precolombino hasta hoy.

Desde sus inicios, la colección del MALI se ha ido incrementando gracias a importantes donaciones y adquisiciones, con el objetivo de compartir con sus visitantes diferentes historias sobre los artistas, estilos, periodos y tradiciones peruanas.

Visita las salas de colecciones especiales que incluyen textiles, dibujos y obras sobre papel, además de piezas de platería y fotografía, en espacios donde las obras van cambiando periódicamente.

1) BIOMBO DE LOS INCAS**Marcos Chillitupa Chávez 1837**

Esta pieza es un resumen de las distintas etapas del arte en el Perú. Aunque muestra una genealogía de los incas, se basa en un modelo creado en la época colonial. Sin embargo, la obra fue pintada a inicios del período republicano y muestra el escudo nacional del Perú y un militar a caballo - probablemente Simón Bolívar- como "Libertador del Perú".

2) CONTORSIONISTA**Cupisnique 1500 - 500 a.C.**

Con más de tres mil años de antigüedad, esta botella representa a una figura masculina en posición de contorsión que presenta tatuajes en el rostro y en el cuerpo. Fue descubierta en una tumba en el sitio de Puémape, en la costa norte del Perú.

3) SALA DE TEXTILES

Espacio dedicado a la colección de tejidos prehispánicos que alberga el museo, desde Paracas hasta los incas. Dotados de un complejo simbolismo, los textiles han sido a lo largo de la historia un medio de particular valor, que sirvió como vehículo de mensajes y marcados de diferencias sociales.

4) EL VIGÍA**Mochica 300 a.C. - 500 d.C.**

Representación modelada de un guerrero mochica con extraordinaria expresividad y realismo. La figura porta consigo un escudo y se encuentra en posición de vigilancia, esperando atento la llegada del enemigo.

5) VIRGEN DE LA LECHE**Mateo Pérez de Alesio ca. 1604**

En 1587, el italiano Mateo Pérez de Alesio llega al Perú trayendo consigo varias matrices de grabado para imprimir estampas en metal. Al no haber máquinas en el Perú para ello, reutilizó una de aquellas planchas de cobre como soporte para esta refinada pintura.

6) MANUELA TUPA AMARO**Anónimo cuzqueño ca. 1777**

Por casi dos siglos, la imagen de Manuela Tupa Amaro estuvo oculta bajo una representación del Señor de los Temblores, hasta que fue descubierta en la década de 1970. La pintura muestra la compleja identidad de los descendientes de los Incas, algunos de los cuales fueron reconocidos como nobles por la propia corona española.

7) LA TRINIDAD COMO UN CRISTO TRIFACIAL**Anónimo cuzqueño ca. 1750 - 1770**

La representación de la Trinidad como un ser trifacial fue desechada en la Europa moderna, ante el temor de que los creyentes imaginases a Dios como una criatura monstruosa. Sin embargo, en el ámbito colonial siguió cumpliendo una función didáctica para explicar el dogma católico.

8) SALA DE PLATERÍA

Si bien la plata fue un símbolo del poder político y religioso del virreinato, en el ámbito cotidiano se encontraba en los interiores eclesiásticos y civiles, en las fiestas y procesiones

9) SALA DE FOTOGRAFÍA

En el Perú, la fotografía contribuyó a forjar una imagen de la nación acorde con los ideales de progreso: acompañó el desarrollo de la arqueología científica, la minería, los ferrocarriles y las grandes obras urbanas.

10) SIMÓN BOLÍVAR**José Gil de Castro ca. 1823 - 1825**

Esta obra parte de una serie de imágenes idénticas pintadas por José Gil de Castro a partir de la llegada del Libertador al Perú. Debido a que Bolívar aún no había posado ante el pintor, Gil tuvo que recurrir a un retrato anterior para copiar los rasgos del personaje.

11) LOS FUNERALES DE ATAHUALPA**Luis Montero 1867**

Representa en un gran formato (3.5 x 5.3mt) el momento en que las mujeres de Atahualpa -asesinado por los conquistadores españoles- ingresan a la capilla para pedir que las entierren con él.

12) LA LAVANDERA**Francisco Laso de los Ríos 1859**

Uno de los primeros artistas peruanos en abordar temas nacionales dentro de las convenciones de la pintura académica europea. En esta línea, Laso representa a una humilde lavandera limeña con la compostura y dignidad de un personaje clásico.

13) LA SANTUSA**José Sabogal 1928**

Esta es la imagen de una modelo que solía posar para varios pintores indigenistas. Pese a ello, la obra no es propiamente un retrato, ya que Sabogal buscó crear con ella un emblema de lo "andino".

Anexo 6: Transcripción de texto del *brochure* del MUCEN.**MUCEN — CARÁTULA**

Sugerencias y pistas para emocionarte, inspirarte y cuestionarte recorriendo el Museo Central

El ingreso es libre, solo debes traer tu tiempo

Jr. Lampa 474, Lima
Martes a sábado 9:00 am - 5:00 pm
Miércoles 9:00 am - 7:00 pm

613 2000 anexo 22660
www.bcrp.gob.pe/museocentral
museo@bcrp.gob.pe

—
#MuseoDeExperiencias
#EstamosEnTuCentro
#TiempoParaTi



Bienvenida, bienvenido.

Si has dado un paso adentro de este museo es porque quieres darte un tiempo para ti o para estar en compañía.

Quienes trabajamos en el Museo Central te brindamos algunas ideas para que realices un recorrido según tu intereses y ritmo; compartiendo tus ideas y emociones, conversando con otros visitantes. Queremos escuchar tu voz y construir juntos comunidad.

En las redes sociales te invitamos a compartir tus experiencias usando las #etiquetas ubicadas en los recuadros amarillos.

7) #HistoriasDeTejido

Carmelón Berrocal. Pintura sobre madera con representación de hilanderas, siglo XX.

Tejer es un proceso largo que empieza desde que se siembra el algodón o se cría al ganado para tener lana. Luego sigue el hilado. Quien tiene experiencia puede hacerlo caminando, muchas veces cantando o sentada conversando con otras hilanderas y tejedoras. Esta escena ha sido pintada por Carmelón Berrocal del pueblo de Sarhua, Ayacucho.

¿Reconoces algunas de las herramientas? ¿Puedes compartir alguna historia sobre el tejido?

6) #PiedrasVivas

Illa. Escultura tallada en piedra de Huamanga de uso ritual con representación de corral y ganado. Región Sur Andina, siglo XX.

"Cuando la Mama Luna o Mama Quilla alumbraba con su luz, aparece en la laguna de Cantamarca un Toro de Plata. Brama, brinca y tropieza con las piedrecitas del campo y estas se convierten en animalitos. En la madrugada, al llegar los pastores con su ganado hasta la laguna encuentran los animalitos en piedra, son las illas que cuidan y hacen aumentar el ganado".

(Fuente: Leyenda recogida en la sierra de Lima. Revista Collera n1 - octubre de 1978)

1) #MuseoCentral

Ventanillas originales del antiguo Banco Central de Reserva, construidas alrededor de 1929.

Observa estas rejas negras. Por más de 50 años fueron las ventanillas de la sede central de nuestro banco: el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Ahora, en este edificio se encuentran objetos de arte creados en nuestro país a través del tiempo. Estas creaciones esperan por ti para que puedas conectarte, emocionarte, preguntarte, inspirarte.



2) #LaMonedaQueYoHaría

Moneda macuquina de plata. Producida en Lima y una de las primeras elaboradas en Sudamérica. 1568-1570.

En el territorio peruano hemos tenido monedas de diversos materiales y diseños. No sólo nos han servido los metales como el oro, el cobre, la plata y el zinc, sino también otros recursos como el ají o el pescado seco. Si tuvieras que diseñar una moneda:

¿de qué material la harías? ¿qué imagen colocarías o qué forma tendría? ¿qué comprarías con ella?

Para ver los objetos de arte del antiguo Perú puedes bajar por las escaleras a tu derecha. Para ver pinturas de los últimos tres siglos (XIX, XX y XXI) sube las escaleras a tu izquierda hasta llegar a la Pinacoteca. Si necesitas usar el ascensor, por favor, contacta al personal del museo.

3) #ArteEnLaVida

Anónimo. Cajón San Marcos con la representación tradicional en dos niveles. Madera y pasta, siglo XX.

Si observamos los Cajones San Marcos, nos damos cuenta de que tienen algunos desgaste. Como objetos sagrados, han sido parte de fiestas y rituales, al igual que en muchos objetos que verás aquí. A través de ellos, y de la música, los bailes y las ofrendas, uno puede agradecer a los Santos -que representan también divinidades andinas- y pedirles por la fertilidad del ganado.

5) #KenéCaminosDeEnergía

Etnia Shipibo-Conibo. Cántaro de cerámica con representación de mujer cargando masato, siglo XX.

Con tu mirada, recorre una de las líneas de estos diseños. Los kené son caminos que contienen conocimiento y poderes, que se plasman en objetos a través de la cerámica o el textil. Son como los ríos de la Amazonía o las pequeñas fibras de una planta.

Las mujeres shipibo-conibo son quienes plasman la buena energía del kené. Algunas de estas artistas viven en nuestra ciudad. **¿Has oído hablar de la Comunidad Shipibo-Conibo de Cantagallo en Lima?**

¿Cómo dibujarías los caminos de tu vida?

4) #CosmovisiónBora

Víctor Churay Roque. Cosmovisión Bora (detalle). Tintes naturales y pintura industrial sobre llanchama, 1998.

Cosmovisión significa visión del universo; cada pueblo tiene su propia mirada sobre el mundo. Para ver el universo completo puedes empezar por aquello que atrae tu mirada. Identifica uno de los seres que circulan por los mundos conocidos por los Bora, grupo étnico originario de la Amazonía. Por ejemplo, la garza blanca baja al mundo en que vivimos cuando hay que limpiar males y enfermedades.

8) #UnCuartoEspacioEnElEscudo

José Leandro Cortés. Escudo Nacional del Perú (detalle). Óleo sobre madera. Alrededor de 1830.

Cada espacio del escudo expresa más de lo que vemos a simple vista. Por ejemplo, el árbol de la quina salvó muchas vidas gracias a sus propiedades curativas que fueron dadas a conocer por los peruanos en los Andes y en la Amazonía.

Este escudo fue pintado a los pocos años de declarada la Independencia del Perú (1821-1824).

Si ahora te dieran un cuarto espacio en el escudo para colocar algo valioso o impresionando del Perú, ¿qué colocarías?

15) #LaReconquistaDeMiCiudad

Luis Antonio Torres Villar. "De La Serie Reconquista Arpa" (detalle). Impresión manual sobre papel e iluminada con aplicación de arcilla, 2015.

Dentro de los muchos detalles que aparecen en el grabado, te invitamos a que elijas uno que exprese para ti la palabra "reconquista".

Luis Torres Villar hizo esta obra pensando en la ciudad de Lima, en la cual vive. El título nos lleva a pensar, **¿hemos conquistado la ciudad en la que vivimos? ¿La sentimos como nuestro lugar? ¿Sentimos cariño por ella?**

14) #LaImagenMeLleva

Fernando de Szyszlo. Innombrables VIII (detalles). Óleo sobre lienzo, siglo XX.

Observa unos momentos esta obra de arte abstracto e identifica figuras, patrones y texturas, así como tonos y colores que se combinan de manera armónica. Cierra los ojos. **¿Qué imágenes, sabores, olores o ideas surgen en ti al ver este cuadro? Si fuera una canción, ¿cuál sería? Si estuvieras dentro de la imagen, ¿dónde estarías?**

9) #PersonajeDeMiBarrio

Pancho Fierro. La vendedora de pescado en burro. Acuarela sobre papel, siglo XIX.

Con la Independencia del Perú recién declarada, Pancho Fierro paseaba por las calles de Lima retratando personas que danzaban, paseaban o vendían artículos como postres, flores o pescado. **¿Qué personajes vemos hoy representados en la televisión o el Internet?**

Dibuja alguna persona que veas siempre en tu barrio y te caiga bien.

10) #CapitulaciónDeAyacucho

Daniel Hernández Morillo. La capitulación de Ayacucho (detalle). Óleo sobre lienzo, 1924.

Observa los personajes de la escena: son de bandos distintos, pero tal vez tienen características en común. **¿Algún personaje o elemento del cuadro te dice algo sobre el entorno ayacuchano, o sobre lo que pasó antes de que se encontraran allí?**

Pensemos en las expectativas que tenían las diversas personas al ser parte de un país independiente y cuáles de estas se cumplieron.

11) #ApusProtectores

Teófilo Castillo Guas. Paisaje del Huascarán. Óleo sobre lienzo, siglo XIX.

Quien sube a una montaña, sube a un ser que tiene un corazón y una personalidad y que protege a quienes reconocen su valor. Así son consideradas las montañas o apus en los Andes. Si conoces algún cerro que consideres especial, compártenos algo sobre este.

Investiga sobre el nevado Huascarán, ¿se ve igual ahora que hace un siglo atrás, como cuando lo retrató Teófilo Castillo?



13) #RecuerdosDeProtección

Juan Manuel Ugarte Eléspuru. Madre (detalle). Óleo sobre lienzo, 1970.

Ella abraza al más pequeño, él observa alrededor. Al verlos, tal vez recordamos momentos en que protegemos o somos protegidos por nuestros seres queridos.

Y tú, ¿qué sientes al ver esta pintura?

12) #PeruanosYPeruanasEnElArte

Enrique Camino Brent. Indio del Collado (detalle). Óleo sobre lienzo, 1939.

La mirada intensa del protagonista de esta pintura nos hace imaginar: **¿qué está pasando? ¿Qué está sintiendo? ¿Cuál será su historia?**

Esta pintura se titula "Indio del Collado". Collado quiere decir: zona entre montañas, no tan alta, por la que se puede pasar y vivir.

Te invitamos a mirar los cuadros "Morena limeña" y "Dama ayacuchana" y preguntarte: ¿las personas que vivimos en una misma zona geográfica somos necesariamente iguales?

16) #RebeldesConCausa

Teodoro Núñez Ureta. Retrato de Túpac Amaru II. Óleo sobre lienzo, siglo XX.

En el siglo XVIII, Túpac Amaru II se rebeló frente a la autoridad española que, en lugar de procurar el bienestar de las personas, llevaba a la gente a condiciones de miseria. Lideró a indígenas y afroperuanos, y aún hoy su entrega y la de su familia son una inspiración en diversos lugares del mundo.

Y tú, ¿alguna vez has confrontado una situación injusta?

22) #QuipucamayocDigital

Inca. Quipu hecho con fibras de algodón teñidas. Aproximadamente 500 años de antigüedad.

Si guardas información en una computadora, seguro organizas las carpetas por nombres, imágenes o lugar en la pantalla. Observando la parte de arriba de cada cuerda de este quipu inca, verás que tiene una particular combinación de colores, de modo que pudiera saberse sobre qué temas hablaba: cuántos cultivos de maíz habían, quién era el líder de una región, el año en que hubo más lluvia, una genealogía.

Hay muchos puntos en común entre la organización inca y la informática digital. **¿Qué otras formas de contar u organizar utilizas tú?**



21) #HistoriaSerpenteante

Inca. Objeto ritual (paccha) de cerámica en forma de serpiente. Aproximadamente 500 años de antigüedad.

Cuentan, tanto en la sierra peruana como en la Amazonía, que existen dos serpientes cuyos largos cuerpos unen el mundo de las profundidades de la tierra con el mundo del cielo. Una es el rayo que al llegar al cielo cae en forma de lluvia. La otra es el arco iris.

Esta serpiente elaborada por los Incas, ¿podría ser el rayo o el arcoiris? ¿Puedes compartirnos alguna otra historia relacionada a la serpiente?

20) #CuandoEntroALaMar

Chimú. Objeto ritual (pacccha) (sic) de cerámica con representación de dos personajes navegando en un caballito de totora (sic). Aproximadamente 1000 años de antigüedad.

En el arte Chimú, las botellas rituales o pacchas representaban momentos clave de la vida y e los mitos. Si pudieses hacerte a la mar sobre una embarcación de totora, como los antiguos peruanos de la Costa Norte, **¿Cuáles serían los olores y sonidos que percibirías?, ¿a quién querrías como compañía en esta aventura?**

17) #MileniosDelInspiración

Chancay. Manto de algodón pintado con la representación de un ser mitológico. Aproximadamente 800 años de antigüedad.

¿De quién será esta silueta? A tu mano izquierda, después de bajar las escaleras, podrás encontrar a este ser en una tela pintada por artistas Chancay. Si te inspira de alguna forma, te invitamos a calcarlo y colocarlo en algún objeto que te acompañe en tu día a día (cuaderno, ropa u otros).

18) #MúsicaDelAgua

Vicús. Botellas silbadoras de cerámica con representación de músicos tocando antara y tambor. Aproximadamente 2000 años de antigüedad.

Si tuvieras que llenar estas botellas, **¿por dónde lo harías?, ¿podríamos beber de ellas?** En realidad, estas botellas no eran para contener bebidas. Cuando el líquido pasa a través del cuerpo de los músicos empuja el aire produciendo un sonido. Entonces, el agua activa la vida en este objeto como lo hace con nosotros. Tal vez debido a esta relación con las fuerzas de la vida fueron colocadas en tumbas.

¿Tú percibes alguna relación entre agua-música-vida-muerte?

19) #ColoresEnMiRostro

Mochica. Botellas de cerámica con representación de cabezas retrato de personajes con turbantes, pintura facial y orejeras. Aproximadamente 1500 años de antigüedad.

Los retratos en cerámica elaborados por los Mochica representaban a quienes cumplían funciones importantes en la política, la religión, la guerra y el arte. Los adornos que colocan en su cabeza y orejas nos hablan de quiénes fueron estas personas. Muchos además lucen pintura en su rostro.

¿Qué diseños, colores y adornos aplicas en tu rostro? ¿Qué quieres contar con ellos?

BÓVEDA (INTERIOR DEL SÓTANO)

23) #CuántoVale

Esta pesada puerta era la entrada a la bóveda cuando el Banco Central de Reserva del Perú funcionaba aquí.

Puedes buscar el año y lugar en que fue elaborada en una pequeña placa que está en la misma puerta.

Ahora resguarda objetos de oro y plata cuyo valor no se puede calcular, porque tiene que ver con el sentido con el que fueron elaborados: estar relacionados al Sol o a la Luna, representar el brillo de los gobernantes, etc. Descubre más sobre esto entrando a la Sala de oro "Hugo Cohen".

24) #DepilaciónYRepresentación

Chimú. Pinza o depilador en metal laminado y martillado. Aproximadamente 1000 años de antigüedad.

En muchos sitios arqueológicos se han encontrados objetos como este. **¿Para qué crees que servía?**

Posiblemente sean pinzas de depilación para preparar a sus difuntos.

Los seres humanos solemos retirar el pelo del cuerpo por diversas razones. Por ejemplo, en la Amazonía los Airo-pai consideran que un rostro sin vellos se parece más al de la luna.

25) #RostrosDeOtrasVidas

Lambayeque. Máscara de oro y cobre elaborada con las técnicas de martillado, repujado y engrapado, cubierta de cinabrio. Aproximadamente 1000 años de antigüedad.

Miramos unos segundos. Nos observa y lo observamos. **¿Qué sentimos? ¿Desde hace cuánto miran esas pupilas? ¿Podemos ver quién está detrás?** En la Costa Norte del Perú, las personas consideradas de mucha importancia eran enterradas con máscaras similares, que representaban a un antepasado divino que todos tuvieron en común.

¿Qué otras formas de representar o simbolizar la muerte conoces?

26) #DeUnMismoVaso

Lambayeque. Vaso de oro repujado y martillado con la representación de guerreros. Aproximadamente 1000 años de antigüedad.

Hay ciertas bebidas que compartimos en situaciones y con personas especiales. En el antiguo Perú se brindaba con chicha en ceremonias y fiestas.

Cuéntanos, ¿cuál es tu bebida favorita y por qué? ¿Con quién la compartirías?

Sigamos conectados.

Entérate de nuestra agenda cultural y cómo reservar una visita dialogada mirando nuestra página web: www.bcrp.com.pe/museocentral

DESGLOSABLE

Para que tu visita y la de otros visitantes sea cómoda, te pedimos por favor:

Dejar tus pertenencias (bolsos, mochilas, etc.) en la recepción.

Tomar las fotos sin flash. Puedes pedirnos ayuda para desactivarlo.

Ayúdanos a conocerte y enriquecer la experiencia de otros visitantes.

Te invitamos a elegir una obra de arte y escribir o dibujar en este desglosable aquello que desees compartir sobre esta: qué te intriga, cómo la usarías, historias personales, poemas, datos estadísticos, entre otros. Depositálo en el buzón a la salida del museo.

Algunos de los comentarios serán compartidos en próximas actividades.

Nombre del objeto: _____

Autor o cultura: _____

Tus comentarios: _____

