

## **El museo como marca: MALBA, museo del siglo XXI**

### **The Museum as a Brand: Malba a museum o XXI Century**

Aluminé Rosso  
Universidad de Ciencias Empresariales  
Universidad del Salvador  
aluminerosso@gmail.com

#### **Resumen:**

El siglo XXI propone nuevas preguntas acerca de la institución arte en general y de los museos en particular, y da lugar a corrientes teóricas que abordan a las instituciones museísticas ya no sólo como espacios de poder, de preservación del canon, de educación, conservación y difusión de las artes sino también como medios masivos de comunicación y empresas con explícitos intereses económicos.

En esta línea pueden repasarse el análisis que Andreas Huyssen (1994) realiza sobre el museo como *mass media* y el concepto propuesto, dos décadas después, por Robert Fleck (2014), para casos más puntuales, que ha preferido llamar *museos del siglo XXI*.

En este sentido, es interesante observar al caso MALBA (Museo de arte Latinoamericano de Buenos Aires) desde la óptica de estas dos categorías analíticas ya que no sólo su inauguración coincide con una época clave en el surgimiento de los museos del siglo XXI, erigidos fuera de Europa y Norteamérica, sino que además sus estrategias institucionales, comunicacionales y curatoriales parecen coincidir con el museo concebido como medio masivo de comunicación.

Este trabajo se propone analizar la imagen institucional de MALBA, a partir de la observación de su página web y sus estrategias de comunicación, para confirmar si se trata de un caso paradigmático local en el que conviven las dos categorías analíticas: un *museo del siglo XXI* pensado como *mass media*.

**Palabras clave:** museo - posicionamiento de marca - curaduría - imagen institucional

**Abstract:**

The XXI Century poses new questions about art institution - in general - and exhibition spaces - in particular - while it delineates theoretical trends that approach these institutions not only as spaces of power and spaces aimed at canon preservation, education, conservation and arts diffusion, but also as mass media and business focused on profit.

In line with the above, it is worth reviewing the analysis written by Andreas Huyssen (1994) reflecting on museums as *mass media*, in addition to the concept proposed two decades later by Robert Fleck (2014) focusing on specific cases that he has called *XXI Century's Museum*.

In connection with those concepts, it is interesting to take a close look on the MALBA case (Museum of Latin American Art of Buenos Aires) under these two analytic categories. In essence, not only does MALBA inauguration coincide with a key time when museums were set up in the XXI century's museum outside Europe and North America, but also its institutional and curatorial strategies seem to coincide with the museum conceived as *mass media*.

The objective of this work is to analyze MALBA's institutional image on the basis of its webpage and its communication strategies to confirm whether it is a paradigmatic local case that combines these two analytic categories: a *XXI Century's museum* conceived as *mass media*.

**Key words:** museum - branding - curating - institutional image

## **Introducción: Una mirada al museo en torno al branding**

El fenómeno contemporáneo que Robert Fleck (2014, p.32) categoriza como *museos del siglo XXI* evidencia la configuración de un nuevo tipo de museo construido en base al *branding*<sup>1</sup>, en el cual las decisiones internas, sobre un programa de exposiciones y otras cuestiones, son tomadas, de forma más o menos explícita, según los intereses del marketing frente a otros factores.

El Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, podría pensarse dentro de esta categoría ya que se inauguró en esa ciudad durante 2001 y se posicionó en la esfera cultural a partir de estrategias institucionales y comunicacionales que parecen coincidir con las características propias de los *museos del siglo XXI*, desde su capacidad de gestión y de adquisición de obras, la elección de un equipo curatorial prestigioso, el tipo de exhibiciones incluidas en sus salas, la inclusión de *giftshop*, librería y restaurante, hasta la configuración de sus visitantes.

Asimismo, tanto su fundación como su posicionamiento institucional coinciden con una etapa de aceptación de aquellas concepciones teóricas que conciben al museo como *mass media*, que empezaban a ganar su lugar a finales de la década de 1980, y parecen cobrar más importancia a partir del siglo XXI con el devenir de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Tal es el caso de los trabajos de Andreas Huyssen (1994) quien ha utilizado el concepto de *mass media* para abrir el debate sobre el tipo de experiencia que el público parece experimentar en estos museos que, al apropiarse de la lógica de los medios masivos de comunicación, proponen otro tipo de consumo de imágenes, recorridos y vivencias en contraposición a una cotidianidad inmersa en un mundo de imágenes intangibles. Así,

---

<sup>1</sup> “Proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después” (Healey, 2009, p. 248).

utilizan diversas estrategias para responder a las cambiantes necesidades del *target*<sup>2</sup>, aunque esto signifique exhibiciones similares a los espectáculos masivos.

En este sentido, las estrategias de desarrollo de marca y los programas artísticos propuestos por MALBA parecen coincidir con el museo pensado como *mass media*, desde su propuesta expositiva hasta sus campañas de difusión en las que se apropia de la lógica del espectáculo, desde el montaje de carteleras en el frente del museo y sus intermediaciones, hasta la irrupción en la vía pública, estaciones de subterráneos y medios de transporte de la ciudad.

Este trabajo propone analizar MALBA como caso paradigmático local en el que conviven ambas categorías analíticas: un *museo del siglo XXI* pensado como *mass media* en el que el *branding* interviene el espacio museístico y lo configura como entretenimiento y consumo cultural masivo.

## **Malba, museo del siglo XXI**

El momento histórico en el que se inaugura el Malba coincide con una época clave en el surgimiento de los llamados *museos del siglo XXI* que toman como modelo al *MOMA*, más específicamente al modelo impuesto por la paradigmática exhibición que en 2004 trasladó parte de la colección del museo a Berlín e instaló nuevas estrategias en torno a la comunicación y difusión de una muestra. Este *museo temporal*, tal como sostiene Fleck (2014, p.29) fue publicitado deliberadamente y a conciencia como marca incluyendo en la comunicación de “El MoMA en Berlín” conceptos de marketing provenientes del ámbito de los bienes de consumo.

Sin embargo, lo que principalmente interesa a esta investigación es la configuración de esta categoría museística tanto fuera de Europa como de Norteamérica, en un proceso histórico que, según Fleck, repite aquel que tuvo lugar a fines del siglo XIX en Estados

---

<sup>2</sup> Público al que se dirige un producto o servicio. Se define a partir de datos geográficos, socioeconómicos, edad y sexo.

Unidos, cuando la segunda generación de dinastías industriales construyó instituciones culturales para cimentar la nueva sociedad que surgía en aquella rápida modernización (2014, p.48).

Esta *ola de fundaciones museísticas*, que se da principalmente en América Latina, Asia y Medio Oriente, posee fuertes diferencias en la consolidación de sus instituciones culturales, que nacen como bien establecidas fundaciones, con financiación asegurada, dirigidas por profesionales formados en prestigiosas universidades del hemisferio occidental. Pero quizás la mayor diferencia sea su público, ávido de cultura de sus países, lo que les permite aplicar estrategias de posicionamiento<sup>3</sup> sin tener que exagerar con “el museo como marca” (p.48).

Esta caracterización coincide con MALBA, fundado por Eduardo Constantini, empresario del mercado financiero e inmobiliario, y dirigido desde sus inicios por reconocidos curadores como el argentino Marcelo Pacheco, el franco-canadiense Philip Larratt-Smith y el español Agustín Pérez Rubio. A su vez, desde su ubicación y fachada, el museo se posiciona como un espacio emblemático, emplazado en uno de los barrios de mayor valor inmobiliario de la capital argentina y a poca distancia del Museo Nacional de Bellas Artes. Su construcción modernista, mantiene algunas características propias de los museos tradicionales (como sus escalinatas) y dialoga con los museos posmodernos en los que la propia arquitectura se configura como obra artística<sup>4</sup>.

Además, hay que desatacar que su posicionamiento fue inmediato. Según estadísticas oficiales, de 2001 a 2014 recibió más de 4 millones de personas, incrementó su patrimonio a 520 obras, realizó más de 250 préstamos a otras instituciones (entre ellas el MOMA) y se organizaron más de 150 exhibiciones con más de 900 artistas. Asimismo, en 2015 fue elegido entre los 25 más visitados a nivel mundial por los usuarios de Tripadvisor, la red internacional más utilizada para calificar y recomendar atracciones turísticas; como público

---

<sup>3</sup> Lugar que la empresa o marca ocupa en la mente del consumidor.

<sup>4</sup> Ver: S. Zunzunegui. (2003). *Metamorfosis de la mirada: Semiótica y museo*. Madrid. Editorial Cátedra

el diario Clarín<sup>5</sup>, el 43 por ciento de ese total son visitantes extranjeros principalmente de Brasil, Estados Unidos, Francia e Inglaterra.

Esto resulta interesante para vislumbrar cómo la institución pone en marcha estrategias en torno al *branding* para desarrollar la “experiencia MALBA” que incluye tomar decisiones sobre la programación de exhibiciones y actividades (que incluyen conferencias de autores y teóricos reconocidos, talleres, debates, cine) y, fundamentalmente, tomar decisiones sobre los modos de narrar la historia del arte de la región y establecer relaciones entre espacio, obras, museo y visitantes.

En relación a la configuración de la imagen de los museos, en los últimos años es notable la apuesta a estrategias comunicacionales por parte de espacios tradicionales como The Metropolitan Museum de Nueva York (ahora posicionado como The Met) o el Rijksmuseum de Amsterdam, inclusive el Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires, que han trabajado en su imagen de marca (han cambiado sus logotipos y apodos) en pos de acercar el museo a las masas. Sin embargo, MALBA, como otros *museos del siglo XXI*, ha podido saltar estos pasos de reconfiguración de imagen ya que desde su origen la lógica del apodo, como forma de generar cercanía con el público, fue una de sus estrategias de posicionamiento, del mismo modo que la inclusión de librerías, editorial, tienda de regalos, *merchandising*, restaurant, entre otros aspectos.

Asimismo, debe considerarse el dinamismo de la página web de MALBA para no sólo atender a las necesidades del *target* sino también destacar toda la paleta de servicios que ofrece el museo. De esta forma, el sitio opera como cartelera de cine, boletería online (tanto para la venta de entradas de exposiciones como de proyecciones de películas y documentales), espacio de comunicación para los potenciales interesados en sus cursos, charlas, seminarios. También funciona como sitio de noticias en lo que respecta a las

---

<sup>5</sup> [http://www.clarin.com/cultura/malba-museos\\_del\\_mundo\\_0\\_rkBlbJ7FPml.html](http://www.clarin.com/cultura/malba-museos_del_mundo_0_rkBlbJ7FPml.html)

novedades del museo y ofrece información sobre cada pieza de la Colección Constantini, de utilidad para el estudio del arte de la región, como también algunos textos y registros audiovisuales de exhibiciones actuales y anteriores. Al mismo tiempo, opera como tienda online donde pueden adquirirse tanto libros como objetos de diseño y *merchandising*.

Quizás el caso más representativo para pensar este tipo de estrategias de reposicionamiento es la Tate Modern de Londres que, tal como describe Fleck (2014), desde los 2000 puso en marcha diferentes tácticas para abarcar dos tipos de públicos específicos: por un lado, visitantes provenientes del interior de Gran Bretaña y, por otro lado, el turismo global proveniente desde India hasta Latinoamérica. Las estrategias incluyeron, cambios en el criterio curatorial ya que estos públicos “no conocen la historia cronológica del arte moderno del siglo XX, conceptos como “cubismo”, “constructivismo”, “surrealismo”, tendrían un efecto incómodo en la vivencia del museo de estos grupos de clientes”; por este motivo se resolvió una curaduría temática “fácilmente compatible con las exigencias del marketing y del desarrollo de la marca” (p.36).

Un cambio similar ocurrió con la colección permanente de MALBA que, a partir de 2016, ha cambiado su discurso cronológico, anclado a las corrientes estilísticas que caracterizaron a las producciones artísticas del siglo XX, para presentar una curaduría con perspectiva socio-histórica.

En este sentido, resulta pertinente observar cómo el museo acude a estrategias discursivas en para afrontar estos cambios, sin perder de vista su misión institucional en la cual se configura no sólo como un ente dedicado a la colección y conservación de obras, sino también como un organismo activo en la construcción de conocimiento sobre el arte latinoamericano, del que busca posicionarse como especialista<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Desde este punto de vista MALBA pone en marcha la estrategia centrada en un atributo - Colección de arte latinoamericano- lo que permite fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad. Sin embargo, se ha observado que esta convive con otras estrategias que resaltan otros atributos del museo como, por ejemplo: sus múltiples salas.

En directa relación con este posicionamiento, el museo se presenta como un espacio interesado y destinado a educar y despertar el interés del público general sin perder de vista al público especializado y la comunidad artística (críticos, artistas, curadores, investigadores). En pos de este objetivo, hace foco en el ámbito internacional proponiéndose como espacio de convivencia de experiencias artísticas nacionales, regionales e internacionales.

En este sentido, MALBA incluye en su programa de exposiciones a artistas consagrados, principalmente europeos y norteamericanos, como Robert Mapplethorpe, Andy Warhol, Jeff Koons, Roy Lichtenstein o General Idea, en diálogo con artistas regionales y locales. Así, pone en marcha estrategias de *liderazgo*<sup>7</sup>, no sólo para establecerse como referente internacional sino también como un punto clave en la agenda cultural de la ciudad con fuerte relación con la agenda artística a nivel mundial. A su vez, despliega otros mecanismos *basados en la calidad y el precio*<sup>8</sup>, como las campañas de difusión de sus exhibiciones, que refuerzan su imagen como cita obligatoria para el mundo del arte concentradas en resaltar la calidad de sus exhibiciones, cuyas entradas poseen un valor más elevado en comparación con las de otras instituciones artísticas.

En cuanto a su espacio expositivo, en la presentación institucional de su web, MALBA define a sus salas de exhibición como una “arquitectura sin distracciones visuales, "cajas blancas" socavadas estratégicamente para permitir la entrada de luz natural tamizada y para generar un ámbito adecuado de apreciación de las obras de arte”<sup>9</sup>; así adelanta su toma de posición frente a la tríada espacio expositivo-obra-institución que, bajo la lógica del cubo

---

<sup>7</sup> Implica ser la primera empresa posicionada en la mente del consumidor y mantener dicha posición.

<sup>8</sup> La estrategia puede estar basada en esta relación o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo, por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.

<sup>9</sup> Texto disponible en <http://www.malba.org.ar/museo/>

blanco<sup>10</sup>, configura a sus salas como un lugar donde las obras exhibidas son descontextualizadas para ser contempladas sin “interrupciones”. De esta forma establece al museo como un espacio sagrado, de mirada dirigida, lo que permite un acercamiento a los modos en los que concibe cómo se debe “narrar”, “producir” o “reproducir” la historia del arte que, si se vincula con el objetivo de educar al público, cristaliza la idea de dispositivo pedagógico como soporte de las jerarquías entre educador (quien dirige) y educando (quien es dirigido).

Por otro lado, MALBA propone diálogos entre su colección y sus exhibiciones temporales: en el primer piso ubica la colección permanente y una sala destinada a artistas mujeres; en el segundo piso, a los “grandes maestros” o varios artistas bajo una temática, época o estilo; y en la planta baja (de acceso gratuito), al arte contemporáneo. Estos cuatro criterios de programación dejan ver las políticas de adquisición del museo: el “perfil latinoamericano” (obras que continúan con la línea fundacional de la colección); “obras históricas (destinadas a la difusión de “artistas de relevancia” y periodos específicos como los años 60 y 70); “historiografía MALBA” (obras de artistas que integran el programa de exposiciones temporarias); y “Artistas mujeres: para una representación más equitativa de género”. Bajo estas premisas el museo se construye, desde su discurso, como un espacio pluralista, igualitario y a su vez, especialista no sólo del arte latinoamericano sino también de un periodo artístico en particular.

Si se vinculan estos dos puntos de vista (la lógica del cubo blanco y las políticas de adquisición del museo) podría pensarse en dos estrategias de posicionamiento de gran importancia para la “experiencia MALBA”: una *centrada en los atributos*<sup>11</sup> del museo que lo destacan frente a otras instituciones, ya que puede exhibir cuatro exhibiciones en paralelo (y una de ellas de acceso gratuito) y además, siguen política institucional y la subrayan. Y

---

<sup>10</sup> Ver: B. O’Doherty. (2011). *Dentro del cubo blanco*. Murcia, España: Editorial Cendeac

<sup>11</sup> Implica resaltar las características particulares de la empresa que benefician al usuario en algún aspecto.

la otra, basada en los *estilos de vida*<sup>12</sup> de tres tipos de públicos: aquellos que deben ser educados y dirigidos por el espacio museístico por un lado; los “especialistas” interesados en varios aspectos de las artes, pluralistas e interdisciplinarios, por otro; y quienes acuden al museo como espacio de identificación, encuentro y consumo de diferentes servicios como las salas de cine o la librería.

Esta observación nos dirige al siguiente punto dedicado a la experiencia de los visitantes en los museos.

### **Malba, Mass Media:**

Andreas Huyssen (1994) plantea su hipótesis sobre el surgimiento del fenómeno de *musealización* que emergió hacia finales de la década 1980 e instaló la pregunta por los motivos de una *masiva sensibilidad museal*, al mismo tiempo que se expandían las líneas de cableado televisivo. Para ello, se distancia de la crítica sociológica del museo como institución, que le atribuye la función de reforzar el sentimiento de pertenencia de un grupo social y de exclusión de otro ya que no puede aplicarse en el momento en el que el museo se configura “como un espacio híbrido, mitad feria de atracciones y mitad grandes almacenes” (2007, p.16). Esta reflexión resulta clave para comprender la configuración de los *museos del siglo XXI*, entre los que se inscribe MALBA.

En primer lugar, Huyssen sostiene que el museo como lugar elitista, de conservación del canon, la tradición y la alta cultura cedió su puesto al museo como *mass media*, “como lugar de *mise en scène* espectacular y exuberancia operática” (1994, pp.2-3) y ha devenido en el paradigma clave de las actividades culturales contemporáneas cuyas nuevas prácticas de exhibición responden a las cambiantes expectativas del público y su constante búsqueda

---

<sup>12</sup> Se centra en los intereses y actitudes de los consumidores para dirigirse a ellos según su estilo de vida (sea o no aspiracional).

de “acontecimientos estelares”, más que una apropiación laboriosa de los conocimientos culturales que ofrece estas instituciones.

El intento por ofrecer estos “acontecimientos estelares” se visualiza desde de la presencia de estandartes y carteleras en el frente de los museos, hasta los cambios en los modos de administrar y difundir las exhibiciones a través de mecanismos propios mundo del espectáculo, caracterizado por sus ganancias calculables que en muchas ocasiones se ponen en tensión con las economías municipales ya que “el derecho a la fama de cualquier gran metrópoli depende considerablemente del atractivo de sus museos” (2007, p.20); pero también se observa en los cambios en los roles y actividades de, por ejemplo, el director del museo que, en ocasiones, es dividido entre varias funciones “como director artístico y director de presupuesto” (1994, p.10). Así, las exposiciones temporales cobran cada vez mayor importancia: “Una serie de exposiciones “de autor” de la década de 1980 se presentaron como museos: el Museo de las Obsesiones de Harald Szeemann, el Museo de las Utopías de Supervivencia de Claudio Lange, el Museo Sentimental de Prusia de Daniel Spoerri y Elisabeth Plessen” (Huysen, 2007, p.19)

MALBA no sólo responde a esta descripción, va más allá de ella. Si se toma como ejemplo la retrospectiva de la artista japonesa Yayoi Kusama, realizada en 2013, se puede observar que sus estrategias de comunicación no sólo incluyeron la apropiación del frente del museo y los medios masivos tradicionales, sino que se intervinieron con lunares rojos autos, árboles, estaciones de colectivos y otros espacios públicos cercanos a su edificio. De esa forma, puede afirmarse, como propuso Huysen, que las paredes del museo ya no proporcionan una barrera contra el mundo exterior (1994, p.10) sino que invitan desde el “afuera” a la experiencia estética o inclusive, impone un cambio de experiencia de lo cotidiano apropiándose del espacio público. Además, en este caso se destaca el vínculo del museo con mundo del espectáculo masivo a partir del refuerzo de la estrategia de posicionamiento basada en *estilos de vida e identificación*: en su inauguración estuvieron presentes actores y actrices que los medios de comunicación tomaron como voces y

referentes de la experiencia artística; el informativo Telenoche (de canal 13) y el diario La Nación compararon a Yayoi Kusama con la cantante Lady Gaga, mientras que el diario Perfil destinaba la cobertura de la inauguración al blog *Rouge* destinado a la mujer y estilos de vida. Pero quizás el título más interesante para la expansión del museo, fue el del diario Clarín: *Boom Kusama: alegría y red social*, que pone en evidencia la actualización de las estrategias comunicacionales pensadas directamente para las redes sociales; MALBA propuso el hashtag #Kusamaenelmalba e invitaba a sus visitantes a compartir sus foto en el museo para luego formar parte de un álbum de su *Fan Page*<sup>13</sup> oficial.

Por último, en relación a las cifras calculables mencionadas por Huyssen y, en relación a este ejemplo, *Yayoi Kusama. Obsesión Infinita* recibió a más de 206 mil personas y superó, por ejemplo, a *Mr. América*, exhibición dedicada a Andy Warhol (en 2009) que recibió 196 mil visitantes.

Resulta interesante también observar que esta retrospectiva fue de carácter participativo (como también lo fue en 2016 la de Yoko Ono), ya que pone en evidencia el concepto de *aceleración* utilizado por Huyssen (1994, p.12-13). *Acercación* del recorrido de las obras desde el taller del artista a la colección particular, o de un museo en Tokio hasta un museo en Buenos Aires; *acercación* de los cuerpos en las salas de exhibición, absolutamente dirigidos, ya sea con audio guías, con actividades que la obra (o curaduría) propone (pegar lunares, clavar un clavo) o con la sobrepoblación dentro de la sala; *acercación* de la lógica del *merchandising*.

Sin embargo, lo que interesa al teórico no es el viraje del museo hacia el mundo del espectáculo sino el deseo de los visitantes por recorrer las salas: “la popularidad de la

---

<sup>13</sup> Ver: [https://www.facebook.com/pg/museumalba/photos/?tab=album&album\\_id=10151719113669207](https://www.facebook.com/pg/museumalba/photos/?tab=album&album_id=10151719113669207)

muestra espectacular -sean momias egipcias o de arte contemporáneo - debe ser explicada no rechazada” (1994, p.14). Para abordar dicha explicación acude al concepto *Kulturgesellschaft*, desarrollado por la revista berlinesa *Ästhetik und Kommunikation*, que refiere a un modelo de sociedad en la cual el factor cultural funciona como socializador y el museo, como agente cultural privilegiado, resiste la *inmaterialización del mundo* impulsada por la TV y la computadora, ayuda a encontrar algunas posibles respuestas ante el “todo es arte” y pone el énfasis en la obra material. A su vez, frente al avance de los medios masivos de comunicación, ofrece algo que estos no pueden: experiencias y acontecimientos que están fuera de lo ordinario, que implican la presencia de objetos auráticos y de un otro; mientras mirar la tv ocurre en privado una exposición es siempre algo público y brinda múltiples relatos cuando los meta-relatos de la modernidad han perdido poder en el momento en que las personas necesitan escuchar nuevas historias, establecer nuevas metáforas y ver nuevas imágenes (1994, pp. 21-25).

La multiplicidad de relatos es, justamente, una de las estrategias de posicionamiento de MALBA que se destaca por sus múltiples espacios destinados a múltiples visitantes con intereses diversos, desde aquellos que siguen las sugerencias de la agenda de los medios masivos, hasta los que buscan un acontecimiento estelar o nuevas historias.

### **Las nuevas necesidades del *target*. Algunas conclusiones:**

En el siglo XXI, las necesidades del público parecen ampliarse (del mismo modo que la *aceleración* que menciona Huyssen), ya no alcanza con contemplar imágenes, metáforas y relatos, sino que es necesario tocar, oler, comprar, hacer y ser escuchado.

MALBA, veinte años después del debate del museo como *mass media*, parece apropiarse de las “necesidades” de sus visitantes y ofrece exhibiciones que responden a la lógica del medio masivo de comunicación, pero, además, hace del público un agente esencial para el desarrollo de la vida del museo. Brinda a sus espectadores una experiencia con el otro, apuesta a la identificación con el museo y a convertirlo en un “un espacio

dinámico y participativo”, apelando a la estrategia de posicionamiento aspiracional. Su web no es sólo su vidriera institucional, opera como un portal de noticias sobre el museo, cartelera de cine, agenda de actividades y exhibiciones y tienda online.

Este *museo de siglo XXI* ha sabido utilizar las estrategias del *marketing* estableciéndose, de forma acelerada, como referente de la escena cultural nacional e internacional. Sus exhibiciones temporales se han vuelto cita obligatoria para un público variado que incluye desde aquel que acude a un “acontecimiento estelar” y se topa con las “estrellas”, hasta el público especializado que recorre las salas en busca de nuevos relatos sobre la historia del arte.

MALBA parece lograr la imagen institucional que configura en su discurso, presentándose como un espacio de encuentro y socialización para un público *ávido de cultura*, como sostiene Fleck (2014). Sin embargo, la pregunta que suponen estos *museos del siglo XXI* es hasta qué punto las obras de arte son el motivo de esta visita/socialización y hasta qué punto se convierten en la escenografía de la puesta en escena de las estrategias de posicionamiento (principalmente “aspiracional”) de una marca.

### **Referencias bibliográficas:**

Etzel, M., Stanton, W., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.

Fleck, R. (2014). El sistema del arte en el siglo XXI: museos, artistas, coleccionistas, galerías. Buenos Aires: Mar dulce.

Huyssen, A. (1994). De la acumulación a la mise en scène: el museo como medio masivo. *Criterios*, 31, 151-176. Disponible en: <http://www.criterios.es/pdf/huyssenacumulacion.pdf>

Huyssen, A. (2007). En busca del futuro perdido Cultura y memoria en tiempos de globalización. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

O’Doherty, B. (2011). *Dentro del cubo blanco*. Murcia: Cendeac.

Steimberg, O. (2013). *Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición*. Buenos Aires: Eterna Cadencia.

**Recursos online:**

Battistozzi, A. M. (2013). *El boom Kusama: alegría y red social*. [Diario Clarín]. Recuperado el 31 de mayo de 2017 de [https://www.clarin.com/sociedad/boom-Kusama-alegria-red-social\\_0\\_HJEUhrVsPQg.amp.html](https://www.clarin.com/sociedad/boom-Kusama-alegria-red-social_0_HJEUhrVsPQg.amp.html)

Gaffoglio, L. (2013). *Las obsesiones pop de Yayoi Kusama*. 31 de mayo de 2017, de [Diario La Nación]. Recuperado el 31 de mayo de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1596157-las-obsesiones-pop-de-yayoi-kusama>

Redacción. (2013). *Antes de dejar el Malba, Yayoi Kusama le ganó a Andy Warhol*. [Apertura]. Recuperado el 31 de mayo de 2017 de <http://www.apertura.com/lifestyle/Antes-de-dejar-el-Malba-Yayoi-Kusama-le-gano-a-Andy-Warhol-20130918-0003.html>

Redacción. (2013). *Kusama en Malba*. [Diario Perfil]. Recuperado el 31 de mayo de 2017 de <http://rouge.perfil.com/2013-07-03-33127-kusama-en-el-malba/>